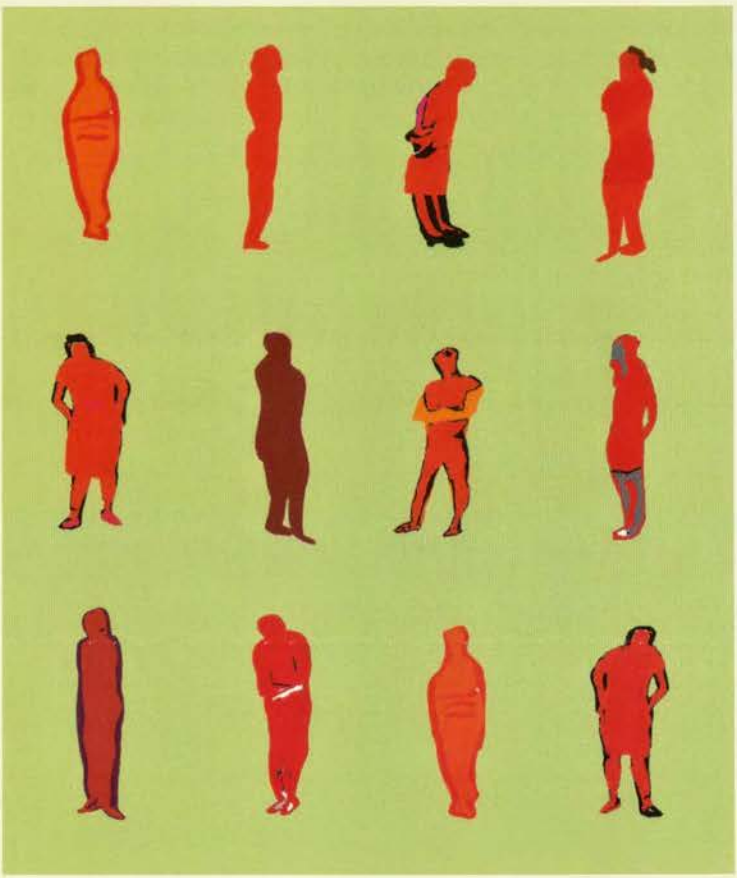
Ledare, makt och kön

Redaktörer: Anita Nyberg & Elisabeth Sundin



Rapport till
Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt
och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män

SOU 1997:135

Ref KB
Occ Sou



Statens offentliga utredningar
1997:135
Arbetsmarknadsdepartementet

Ledare, makt och kön

Redaktörer: Anita Nyberg & Elisabeth Sundin

Rapport till
Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt
och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män
Stockholm 1997

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst. För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes, Offentliga Publikationer, på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningskontor.

Beställningsadress: Fritzes kundtjänst
106 47 Stockholm
Orderfax: 08-690 91 91
Ordertel: 08-690 91 90

Svara på remiss. Hur och Varför. Statsrådsberedningen, 1993.
– En liten broschyr som underlättar arbetet för den som skall svara på remiss.

Broschyren kan beställas hos:
Regeringskansliets förvaltningskontor
Distributionscentralen
103 33 Stockholm
Fax: 08-405 10 10
Telefon: 08-405 10 25

Omslag: Caroline Färnström
Tryck: Gotab, Stockholm 1997

ISBN 91-38-20710-9
ISSN 0375-250X

Till statsrådet och chefen för Arbetsmarknadsdepartementet

Genom direktiv 1994:102 den 15 september 1994 beslutades att tillsätta en särskild utredare för att kartlägga och analysera fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Den 19 maj 1995 utsågs landshövding Kristina Persson, Östersund, till utredare. Utredningen har antagit namnet *Kvinnomaktutredningen*.

Den 1 augusti 1995 tillkallades såsom vetenskapliga experter Göran Ahrne, professor i sociologi vid Stockholms universitet, Anna G. Jónasdóttir, FD och universitetslektor vid Högskolan i Örebro, Inga Persson, professor i nationalekonomi vid Lunds universitet, Elisabeth Sundin, docent i företagsekonomi och biträdande professor vid tema Teknik och social förändring vid Linköpings universitet samt Eskil Wadensjö, professor i arbetsmarknadspolitik vid Stockholms universitet. Sekreterare i utredningen har varit Anita Nyberg, universitetslektor i nationalekonomi och docent vid tema Teknik och social förändring vid Linköpings universitet, och biträdande sekreterare FK Eva Lindblad och Gunilla Rapp.

Inom ramen för Kvinnomaktutredningen publiceras ett antal monografier och antologier. Experterna har i egenskap av redaktörer och monografiförfattare svarat för urval och utformning av de olika skrifterna, medan de enskilda artikelförfattarna ansvarar för innehållet i sina egna bidrag. Experter och artikelförfattare har arbetat under vetenskaplig självständighet.

Utredningsarbetet skall vara klart före den 31 december 1997. Skrifter publiceras dock successivt. Föreliggande skrift, *Ledare, makt och kön* utgör en av rapporterna i projektet Makten över, i och genom organisationer. Redaktörer är Anita Nyberg och Elisabeth Sundin.

Östersund och Linköping i oktober 1997

Kristina Persson

/Anita Nyberg

Innehåll

Inledning 1
ANITA NYBERG & ELISABETH SUNDIN

Chefsrekrytering och ledarutveckling 17
CHARLOTTE HOLGERSSON & PIA HÖÖK

Makt och ledarskap i börsbolagen 46
CHRISTINA HULTBOM

Karriär, kön, familj 68
GUNNAR ANDERSSON

Ledarstil, makt och kön 109
ANNA WAHL

Är ledarskap manligt, kvinnligt eller något annat? 135
YVONNE DUE BILLING

Kvinnor och Ledarskap 154
En översikt och problematisering
MATS ALVESSON

Strukturers betydelse för framgång 199
– diskussion utifrån en studie av kvinnliga
och manliga förvaltningschefer i landstingen
AGNETA P. BLOM

Korporatismens nedgång – kvinnornas framgång? 212
CHRISTINA BERGQVIST

Om kvinnliga förtroendevalda, makt och könsrelationer i fackföreningar 245
JOHANNA ESSEVELD

Det typiska ledarskapet – på låg nivå och kvinnligt? 272
ELISABETH SUNDIN

Kvinna och chef i ett tekniskt arbetsområde 301
– om konstruktion av kvinnligt ledarskap
LENA PETTERSSON

När kvinnor utvecklar nya lönemodeller 327
GUNILLA FÜRST

Kvinnliga eldsjälar i lokalt utvecklingsarbete och i byapolitisk verksamhet 347
MARIANNE BULL

Ledare, makt och kön

ANITA NYBERG & ELISABETH SUNDIN

Denna antologi är skriven som en delrapport till "Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män", Kvinnomaktutredningen mera kortfattat kallad. Det förefaller på många sätt motiverat att inom utredningens ram granska och analysera ledarskap. Ledarskap diskuteras mycket i både vetenskapliga och kaffebordssammanhang. Det förknippas med företags, organisationers och hela nationers framgång. Det tycks finnas en ständig brist på goda ledare, även om innebörden i vad som är en god ledare varierar över tid och plats. Ledarskap har alltså stor politisk och ekonomisk relevans och förknippas med makt hos sina utövare och utgör därmed en naturlig del av maktutredningen. Ledare har och får makt. Ledarskap har klara kön/genusdimensioner, vilket tydliggörs i antologins bidrag då det är dessa aspekter som står i fokus för utredningen i stort och därmed också för föreliggande antologi.

Ledarskapets och maktens lokalisering

Ekonomisk makt förknippas kanske allra mest med makteliter i det privata näringslivet, ägare och verkställande direktörer (VD) för stora företag. Bland företagens styrelsemedlemmar finns också ägarna representerade. Andelen kvinnor bland ordinarie styrelseledamöter i börsnoterade företag uppgår till tre procent (Hultbom i denna antologi). Denna låga andel kan tyckas märklig med tanke på att kvinnor och män haft lika arvsrätt sedan 1845. Ägande är dock inte liktydigt med ledarskap. Det ligger ofta tydligare hos anställda, t.ex. hos VD. Dessa påverkar andra människors liv genom sina beslut om vilka investeringar som skall göras, vad som skall produceras och var osv. Bland de högsta cheferna i det privata näringslivet är kvinnorna i stort sett frånvarande. Ett av 229 börsnoterade företag har en kvinnlig VD.

Utgår vi ifrån ekonomisk makt som makt att påverka andra människors ekonomiska villkor, utökas antalet ekonomiska makthavare väsentligt. Med tanke på att 39 procent av kvinnornas och 30 procent av männens inkomster består av transfereringar av olika slag från välfärdsstaten (Nyberg 1997), har politikers beslut mycket stor betydelse för människors ekonomiska situation. Makten över inkomsternas fördelning ligger, åtminstone till dels också, hos arbetsmarknadens parter på olika nivåer, varför också de är utövare av ekonomisk makt.

Ledarskap utövas i svenskt närings- och organisationsliv på många olika nivåer under de allra högsta. Alla företag och organisationer är heller inte stora. Ledare som inte tillhör toppskiktet är mindre synliga, mindre uppmärksammade – men inte nödvändigtvis mindre viktiga. Det är på dessa lägre nivåer som de beslut implementeras som fattas av ledarna på högre nivå. Det är ledarna på lägre nivåer som tolkar och tillämpar den högsta ledningens beslut för de anställda, som fördelar lönetilläggen osv. I denna antologi kommer därför även de lägre hierarkiska organisatoriska[1] nivåerna att behandlas. Det är på lägre nivåer som de flesta ledare, såväl kvinnliga som manliga, finns.

Den högsta ekonomiska makteliten, så som den beskrevs ovan, består nästan uteslutande av män. Varför, och vilka konsekvenser detta får ur ett genusperspektiv, berörs i flera av antologibidragen liksom frågan om och hur obalansen kan reduceras. På de politiska toppnivåerna är könsfördelningen mera jämn och detsamma gäller den offentliga sektorn och andra organisationer än börsföretagens ledarskikt. Hur detta påverkar både organisationer, ledare och ledda är andra viktiga teman i antologin.

Av inledningen framgår att ledarskap utövas av många typer av befattningshavare vars arbetsförhållanden och position i väsentliga avseenden skiljer sig åt. Det är därför motiverat att redan här något diskutera begreppet ledare. I samband därmed berörs också andra begrepp som är av avgörande betydelse för antologins tema ledare, makt och kön.

Ledare och chef

Orden ledare och chef används inte sällan synonymt trots att det inte är alldeles korrekt. "Chef" innebär en formell position och "ledare" förmågan "att få folk med sig" (Nationalencyclopedin). För en chefsposition är inte sällan angivet vilka förpliktelser och befogenheter som följer därmed. I begreppet ligger också att man är chef över nå-

[1]Fortsättningsvis används begreppet "organisation" både för det som i dagligt tal kallas företag respektive organisationer.

gon eller några – dvs. det finns underställda. Ledaren däremot kan vara "den främsta bland likar" dvs. de som är ledda finns på samma hierarkiska nivå som ledaren. I de fall ett formellt ledarskap också är hierarkiskt inplacerat i en organisatorisk kontext kan det sägas vara liktydigt med chefskap. Idealt följs position och förmåga, dvs. chefskap och ledarskap, åt men så är tyvärr inte alltid fallet. Chefer är inte alltid ledare och ledare är inte alltid chefer. Diskrepansen kan leda till utvecklandet av ett informellt ledarskap. Informellt ledarskap frikopplat från formell position och därmed förbundna uppgifter och ansvar är allmänt förekommande både i existerande organisationer, i framväxande organisationer och i andra sammanhang. Detta är väl belagt i organisationsteoretisk litteratur (se vilken grundbok som helst, t.ex. Bruzelius & Skärvad, 1989). Relationen mellan det formella och det informella är ofta diskuterat och inte sällan hävdas att det informella är det som "verkligen" gäller. Att bortse från det formella innebär dock att negligera att den formella strukturen ger en plattform för maktutövande.

I antologins artiklar används både begreppen ledare och chef liksom ledarskap och chefskap eftersom båda typerna av företeelser skildras. Av sammanhangen framgår om det är synonyma innebörder eller om distinktioner är nödvändiga och har gjorts. I vissa fall är det själva distinktionen som är det viktiga. När det gäller politiska ledare och ledare för intresseorganisationer, används istället ofta begreppet representanter. Idealt skall en politisk eller facklig ledare vara "den främste bland likar" snarare än chef.

Både i forskning, debatt och statistik försummas eller exkluderas ofta ledarskap på låga nivåer. Då det gäller informellt ledarskap är det förståeligt. Den informella karaktären gör det svårt både att upptäcka och studera. Då det gäller övrigt ledarskap, synligt, formellt – men lågt hierarkiskt placerat är det olyckligt och missvisande. I SCB:s senaste undersökning av ledarskap i svenskt samhällsliv som avser att belysa könsaspekterna inbegrips enbart "Ledningsarbete, i Standard för svensk yrkesklassificering (SSYK): Administrativt ledningsarbete samt politiskt arbete inom privat och offentlig sektor. Arbetet innebär bl.a. att fatta beslut, planera, styra och samordna" (SCB 1997:5) och omfattar ca 100 000 personer. Det ger en bild av svenskt arbetsliv i stort och av kvinnors tillträde till ledande poster men inte, vilket framkommer i flera av antologins bidrag (Bull, Pettersson, Sundin), hela sanningen. Dessa förhållanden måste uppmärksammas då statistik av det slaget ofta ligger till grund för både forskning och debatt.

Ledarskapets varierande fokus

Ledarskap behandlas i diskussion och forskning från olika infallsvinklar. Vanligt är att diskutera vilka personligheter och personlighetsdrag som är väsentliga. Det ämnet har fått genomslag i den allmänna debatten. I kvällspress och veckotidningar förekommer självtest på temat *Är Du en god ledare? Avgör genom att svara på följande frågor.* Testen inbegriper inte sällan frågor rörande handlingar och beteenden – ett tema som också har sin motsvarighet inom forskningen. Vad som dock saknas i populära diskussioner men som spelar en stor roll inom forskningen är ledarskap som symbol. Ur alla dessa infallsvinklar framstår kön/genus som centrala, vilket sällan uppmärksammas vare sig i populärdebatten eller forskningen men väl i antologins alla artiklar.

Vi vill i detta sammanhang också aktualisera att ledarskap betraktas mycket olika också i vetenskapliga sammanhang där det varit på agendan under en längre tid. Dels har fokus förändrats över tiden, vilket relateras i flera av antologibidragen, dels växlar frågeställningarna, infallsvinklarna och metoderna med författarnas disciplinära hemvist. Till detta kan också läggas olikheter i ideologisk övertygelse. Styrning och kontroll kan ur ett uppifrånperspektiv te sig som önskvärt och positivt medan det nedifrån kan upplevas som negativt. Fokus kan ur ett nedifrånperspektiv ligga på motstånd och undankommande medan det uppifrån kan ligga på bättre metoder för att skapa engagemang och "frihet under ansvar". Detta gäller såväl i det privata näringslivet som i den offentliga förvaltningen. Inom politiken har diskussionen snarast handlat om vilka ledarna representerar.

I antologins bidrag är det framför allt chefernas, ledarnas och representanternas synpunkter som relateras, dvs. ett uppifrånperspektiv. Men i några artiklar är cheferna, ledarna och representanterna på en låg nivå, vilket innebär att de också representerar ett nedifrånperspektiv. I Lena Petterssons artikel relateras också hur bl.a. de underställda deltar i den sociala konstruktionen av en kvinnlig chef.

Kvinnor/kvinnligt – män/manligt

Kvinnors ledarskap och kvinnligt ledarskap har under de senaste decennierna vunnit stor uppmärksamhet. Också därvidlag är intresset både populärt och vetenskapligt. Då detta refereras och relateras i många av antologibidragen upprepas det inte här. Det är dock lämpligt att redan inledningsvis påpeka att kvinnors ledarskap och kvinnligt ledarskap inte har synonyma innebörder även om de inte sällan används synonymt. Skillnaden kan hänföras till skillnaden mellan

biologiskt och socialt kön allmänt betecknade som kön och genus. Både i denna antologi, i andra publikationer till Kvinnomaktutredningen (SOU 1997:83) och i könsteoretiskt influerad forskning (se t.ex. återkommande debatter i *Kvinnovetenskaplig tidskrift*) är detta väl penetrerat. Vi nöjer oss här med påpekandet att distinktionen innebär att kvinnor som ledare inte nödvändigtvis utövar ett kvinnligt ledarskap och att kvinnligt ledarskap också kan utövas av män. Därmed har vi inte uttalat oss om vad innebörden i kvinnligt ledarskap är – det är långt ifrån klart vad det är för något. Hur kvinnor leder och vad kvinnligt ledarskap är för något diskuteras ofta i populärvetenskapliga artiklar och böcker. Forskningen däremot har, särskilt under senare år, i huvudsak koncentrerat sig på att analysera hur kvinnligt chefskap och kvinnliga chefer konstrueras, något som också diskuteras i flera av antologibidragen.

Feminitet och maskulinitet är begrepp som också kan förekomma både i antologin och den allmänna debatten. Innehållsligt gränsar uttrycken till kvinnligt och manligt mer än till kvinnor och män.

Kvinnors ledarskap – lika eller olika?

I den allmänna debatten kring framför allt kvinnligt ledarskap vågar vi påstå att det framför allt är eventuella olikheter mellan kvinnor och män som ledare som stått i fokus för intresset. Därvidlag har, som framgår av flera antologibidrag, slutsatserna varierat över tiden. Kortfattat kan sägas att skillnaderna mellan könen har varit svåra att fastslå. Det som kunnat visas har till övervägande del kunnat hänföras till skiljaktigheter i verksamheternas förutsättning, en följd av arbetsmarknadens könssegregering. Det är, helt enkelt, inte samma sak att vara ledare för en mekanisk verkstad och för ett daghem. Inte desto mindre fortsätter frågan om kvinnor som ledare att fascinera. Det är en orsak till föreliggande antologi. Vad innebär det att kvinnor är ledare? En annan viktig aspekt av kvinnligt (och manligt) ledarskap rör maktfrågan. Innebär det att kvinnor får del av makten? Vad betyder det för kvinnorna själva? För de underställda? För samhället?

Också vad gäller kvinnliga ledare, liksom för ledarskap i allmänhet, är det normativa och politiska näraliggande. Vissa debattörer och forskare menar att det är viktigt att visa på skillnader mellan kvinnor och män som är ledare. Annars, skriver t.ex. Roslyn Chernesky (1996) är det ju inte särskilt viktigt att plädera för ett ökat antal kvinnor som ledare. Det vill också till att kvinnorna tillför något för organisationen och/eller samhället positivt – annars är det egalt. Vidare bör nämnas att samma typ av argument oftast framförs även för män då de är i minoritet samt att de skillnader som konstateras i allmänhet

tillskrivs kvinnor. Det är kvinnorna som är avvikarna från det normala, manliga, ledarskapet (Wahl, 1992). Argumentationen bygger, både då det är kvinnor och män som är i minoritet, oftast på föreställningen att kvinnor och män är varandra olika och att de därför har något unikt att tillföra. I kvinnors fall, som genomgående är underrepresenterade på ledande nivåer vilket framgår nedan, kan dock argumentationen för flera kvinnor också göras utifrån föreställningen att kvinnor och män är varandra lika. Detta medför att det bland dem finns en outnyttjad kompetenspotential. Alvesson & Billing (1989) har gjort en pedagogisk genomgång av allmänna pläderingar för flera kvinnor som ledare. Argumentationen rör både demokrati, resurser, kvalité och intresse och kan tillämpas både på organisationer och samhället i stort.

Med demokrati menas i detta sammanhang att alla medborgare respektive organisationsmedlemmar, dvs. både kvinnor och män, bör vara representerade i alla sammanhang, att de mest kompetenta, oberoende av kön, bör väljas, att olika influenser berikar och att olika grupper, kvinnor och män med skilda intressen, måste få påverka. Båda könen måste vara representerade inom alla samhällsområden och på alla beslutsnivåer för att de skall kunna påverka samhällsutvecklingen på lika villkor. För att uppnå detta måste formella och informella strukturer i samhället som upprätthåller den ojämna maktfördelningen mellan könen förändras.

I resursargumentet utgår man ofta från att kvinnor och män i allt väsentligt är lika. En inkludering av kvinnor innebär en fördubbling av antalet möjliga kandidater till olika poster. Urvalet blir större och chansen ökar att få rätt person på rätt plats även om hon är en kvinna. Resurserna används effektivare. Men man kan också hävda att kvinnor och män är olika i den meningen att de har skilda erfarenheter och värderingar och därmed också har olika kunskaper. I båda fallen går samhället miste om kompetens och kunskaper när kvinnor inte deltar i besluten. Fler kvinnor är inte bara en fråga om kvantitet utan också om högre kvalitet.

Enligt intresseargumentet hävdas att kvinnor och män har olika och ibland motstridiga intressen. Män kan inte representera kvinnor. Mäns värderingar är normen, kvinnors är undertryckta och osynliga. Ökad kvinnorepresentation är en fråga om mäns makt och kvinnors krav, dvs. en intressekonflikt mellan könen. Alla argument återfinns också i regeringens jämställdhetsproposition.

Makt, jämställdhet och jämlikhet

Makt, ekonomisk makt, är temat för hela den utredning i vilken föreliggande antologi ingår. Maktbegreppet definieras inte i uppdraget och så gjordes inte heller inför den maktutredning som avslutade sitt arbete år 1990 (SOU 1990:44). Verksamma i den sistnämnda presenterade diskussioner kring maktens innebörd och funktion utan att för den skull komma till en gemensam entydig definition. I föreliggande utredning har innebördsbestämningen överlåtits till varje enskild bidragsgivare. Antologins tema, ledare och ledarskap, torde dock för de flesta ge klara associationer till makt. På vilket sätt diskuteras utförligt i några av bidragen medan andra lämnar maktdimensionen underförstådd.

Återstår så att nämna begreppen jämställdhet och jämlikhet som båda rör obalanser mellan människor vad avser makt, inflytande, inkomster osv. Jämlikhet är ett uttryck som avser klassrelaterade förhållanden medan jämställdhet reserveras för kön/genusrelationer. Inte sällan används de synonymt vilket dock riskerar att minska klarheten i framställningen.

Beslutsfattare i politik och näringsliv

Låt oss innan vi fortsätter denna inledande diskussion ge några sifferuppgifter om "sakernas tillstånd" vad gäller kvinnors och mäns närvaro på de högsta formella positionerna i politiken, i offentlig sektor, närings- och organisationsliv, positioner som entydigt förknippas med makt.

I tabell 1 anges andelen kvinnor och män i några olika organisationer och organisationstyper. De har rangordnats i fallande ordning dvs. från de med högst andel kvinnor till de med lägst. Uppgifterna visar att andelen kvinnor på ledande positioner i olika organisationer skiljer sig kraftigt åt. Hälften av Sveriges regering är kvinnor men enbart 0,4 procent av de verkställande direktörerna i de börsnoterade företagen.

Tabellen visar att det är lättare för kvinnor att bli politiska ledare och chefer inom politiskt styrda sektorer än i det privata näringslivet. Detta tål emellertid att diskuteras något ytterligare. Enligt tabell 1 nedan är andelen kvinnliga chefer större i offentlig sektor än i privat. Betyder det att hindren för kvinnor att bli chefer är mindre inom den offentliga sektorn än i den privata? Den slutsatsen kan inte utan vidare dras, vilket framgår av den jämförelse som görs i tabell 2. Där jämförs andelen kvinnor bland de anställda med andelen bland chefer. Är skillnaden däremellan liten tyder det på att det är lättare för kvinnor

att bli chefer än om skillnaden är stor. Här har vi också delat upp den offentliga sektorn i delsektorer.

Tabell 1 Andel kvinnor respektive män i olika typer av maktpositioner

	Kvinnor %	Män %	
Regering	50	50	1996/97
Utskott	44	56	1996/97
Chefer i offentlig sektor	43	57	1995
Statliga styrelser	43	57	1996
Kommunfullmäktige	41	59	1994
TCO, styrelse	39	61	1997
Statliga kommittéer	36	64	1996
Kommunstyrelser	32	68	1995
LO, styrelse	27	73	1997
Kommunalråd	22	78	
Chefer i privat sektor	20	80	1995
Kommunstyrelseordförande	16	84	
SAF:s styrelse	3	97	1996
Börsnoterade företag:			
- styrelseledamöter	3,4	96,6	1996
- VD	0,4	99,6	

Källor: Regering, riksdag, utskott – Wängnerud, 1997;
Kommunerna – Hedlund, 1997;
Facken, SAF, statliga kommittéer och styrelser – Bergqvist denna antologi;
Styrelseledamöter i börsnoterade företag – Hultbom denna antologi;
Chefer – SCB, 1997

Kanske det mest förvånande resultatet i tabell 2 är att kvinnor är underrepresenterade i större utsträckning i den offentliga sektorn som helhet än i den privata. Kvinnoandelen bland anställda i privat sektor uppgår till 37 procent, bland chefer är den 20 procent. Skillnaden blir alltså 17 procentenheter. Motsvarande siffra i den offentliga sektorn är 29 procentenheter. Visserligen är chefskapet mer jämställt fördelat i den offentliga sektorn, men sett i förhållande till andelen anställda kvinnor, är andelen lägre än inom privat sektor. Påpekas bör dock att de allra högsta cheferna ingår i statistiken för den offentliga sektorn, men ej i den privata, eftersom de saknas i lönestatistiken (SCB 1997, s. 6). Dock väcker data i tabellen frågan vad som menas med jämställt. Är det att andelen kvinnor bland cheferna skall vara 50 procent eller är det att andelen kvinnliga chefer skall vara lika hög som andelen kvinnor bland de anställda?

Tabell 2 *Andel kvinnor bland anställda och chefer, samt skillnaden däremellan, %, 1995*

	Andel kvinnor (%) av		
	Anställda	Chefer	Skillnad
Chefer i privat sektor	37	20	-17
Chefer i offentlig sektor	72	43	-29
Chefer i kyrkokommuner	62	7	-55
Chefer i landsting	81	48	-33
Chefer i stat	44	23	-21
Chefer i kommuner	62	51	-11

Källa: SCB, 1997

Inte i någon av de sektorer som ingår i tabell 2 motsvaras andelen kvinnliga anställda av andelen kvinnliga chefer. I kommunerna är situationen bäst, medan möjligheterna för kvinnor att bli chefer inom kyrkan är minimal. Det kan också påpekas att *antalet* kvinnliga chefer är högre i privat sektor än i offentlig: 14 140 i privat sektor mot 10 840 i offentlig. Motsvarande tal för män är 58 160 och 14 570 (SCB 1997:6).

Män dominerar som chefer. Tre av fyra chefer är män. I endast en av 30 sektorer i SCB:s (1997) undersökning är andelen kvinnliga chefer lika hög som andelen kvinnliga anställda – utbildning i privat sektor. Där är andelen i båda fallen 55 procent. Detta är också den minsta sektorn. I resterande sektorer är kvinnorna andelsmässigt underrepresenterade om än i olika hög grad.

Tabell 3 *Andel kvinnor bland anställda och bland chefer samt skillnaden däremellan, %, 1995*

Sektor	Andel kvinnor (%) av		
	Anställda	Chefer	Skillnad
P Utbildning	55	55	0
P Byggverksamhet	8	6	–2
P Transport och kommunikation	31	27	–4
K Vård och omsorg	91	83	–8
L Utbildning och kulturverksamhet	71	59	–12
K Affärsverksamhet	21	7	–14
P Hotell- och restaurangverksamhet	63	48	–15
P Finansiell verksamhet	59	29	–30
L Hälso- och sjukvård	83	52	–31
P Parti- och detaljhandel; reparationsverkstäder	47	15	–32

P=privat, S=statlig, K=kommunal och L=landsting

Källa: SCB 1997

Det är inte ovanligt att förklara den låga andelen kvinnor bland chefer med att det inte finns några lämpliga kvinnliga kandidater något som också framkommer i antologibidragen. Det skulle tala för att skillnaden mellan andelen kvinnliga chefer och andelen kvinnliga anställda borde vara minst i sektorer med en hög andel kvinnor bland sina anställda. Där borde ju rekryteringsbasen vara störst. Så är dock inte fallet, vilket framgår av tabellen 3.

I manligt dominerade näringsgrenar, där ju andelen kvinnligt anställda är liten, är också rekryteringsbasen liten och andelen kvinnliga chefer liten. Skillnaden kan i dessa fall inte bli så stor. Det är svårt att utifrån siffermaterialet dra några generella slutsatser eller se något mönster. Skillnaderna mellan olika sektorer är dels ett mått på sektorernas hierarkisering och uppbyggnad dels på deras könsstrukturering. Detta indikerar också att ledarskapets förutsättningar är mycket kontextberoende dvs. av var det utövas. Det blir tydligt då antologins bidrag jämförs med varandra men skall också beröras något inledningsvis som en bakgrund till läsningen. Låt oss därför övergå till att diskutera det kontextberoende i ledarskapet.

Ledarskap
– generellt eller specifikt, stabilt eller föränderligt

Ledarskap och chefskap diskuteras inte sällan i generella termer. Det gäller också då det är fråga om kvinnors ledarskap, eller likheter/olikheter mellan kvinnors/kvinnligt och mäns/manligt ledarskap. Det ledarskap som utövas i praktiken är dock mycket kontextberoende – det är en väldig skillnad på att vara daghemsföreståndare, Volvochef eller facklig företrädare – detta trots att dessa personer ofta är både ledare och chefer. I föreliggande antologi speglas ledarskap i olika sektorer och i olika typer av företag och organisationer eftersom de villkor under vilket ledarskapet utövas är så olika. Ägarna är olika och deras styr- och kontrollsystem varierar, reguleringssystemen är inte desamma, arbetskraftens sammansättning är sektorsspecifik, köparna skiftar osv. Ledare inom fackliga organisationer har också ibland anställda, dvs. de är chefer, men deras huvudsakliga uppgift är att företräda medlemmarnas intressen. Därtill kommer att det finns stora skillnader mellan olika organisationer inom en och samma sektor. Orsakerna till detta kan vara många och olika såsom organisationens storlek och lokalisering, historia och kultur. Ledarskapets betingelser styrs också av dess inomorganisatoriska position. Är det ett ledarskap från högsta nivå eller från en lägre hierarkisk position? Överensstämmer ansvar och befogenheter? Vilket är ansvaret och be-

fogenheterna? Kontextberoendet måste beaktas i analyser och slutsatser, något som betonas och visas i flera av antologins bidrag.

En annan viktig aspekt i detta sammanhang är stabilitet contra förändring. I samband med diskussionen om skillnader mellan begreppen "chef" och "ledare" berördes hur diskussion och forskning kring ledarskap berör egenskaper, handlingar och symboler. Att de sistnämnda varierar över tid och plats är kanske självklart men finns det några ledaregenskaper som är eviga? Vissa menar att så är fallet medan andra kraftigt betonar ledarskapets förändring i symbios med samhällets förändring. Det tycks idag finnas ett intresse att förändra från byråkratisk-teknokratiskt ledarskap till mer personliga-ideologiska former som innebär att aspekter av social emotionell, kommunikativ och engagerande natur alltmer ses som avgörande och kanske också en nedtoning av chefskap som social position (se Alvessons bidrag). Men det finns också de motsatta tendenserna med en taylorisering (macdonaldisering) t.ex. av serviceverksamheter något som tidigare ansågs om inte otänkbart så svårt. Tendenserna är alltså motstridiga något som avspeglas i flera av antologins bidrag där också förändringarnas genusdimensioner berörs.

Ledarskap och kön/genus

I genomgången ovan betonades betydelsen av det sammanhang i vilket ledarskap utövas. Detta sätt att se på saken kan anses vara ett typiskt "barn av sin tid". Som framgår av flera antologibidrag togs mansdominansen i den tidiga forskningen om kvinnor som chefer i stort för given. De få kvinnorna på högre positioner fokuserades som individer, och de dominerande frågeställningarna var *kan* kvinnor vara chefer, och *hur är* kvinnor som chefer? Så småningom ställdes dock frågor kring *varför* kvinnor var så få bland chefer (se Wahls bidrag). Därmed hamnar organisationen som sådan och de konstruktionsprocesser som där utspelas i fokus. Organisationernas samspel med det omgivande samhället blir även ledes tydlig inte minst då det är kön/genuskonstruktionsprocesser som aktualiseras. Uppmärksammandet och tolkningen av dessa är avhängiga av synen på kön/genus som berördes ovan vilket också framgår av antologins bidrag. Bidragen är också "barn av sin tid" genom betonandet av det socialt konstruerade. Genomgående urskiljs ett återskapande av manlig överordning och kvinnlig underordning. Som en variant på detta tema kan den i den allmänna debatten vanligaste förklaringen till att andelen kvinnliga chefer är låg, huvudansvaret för hem och familj, tolkas. Men det kan också vara uttryck för ett helt annat synsätt som sätter individen, inte strukturen, i centrum.

Arbetslivets och ledarskapets förändring som berördes ovan kan beskrivas och diskuteras i köns/genusteoretiska termer. Eftersom utvecklingen inte är entydig är inte heller genusimplikationerna det. Man skulle, utifrån vissa förändringar, kunna tala om en maskuliniserings av ledarskapet och utifrån andra om en feminisering. Idéer om det goda ledarskapet skulle kunna innebära att kvinnors möjligheter att komma ifråga som chefer och utöva ledarskap skulle öka (se Alvessons bidrag i denna antologi). Om detta är riktigt, så är det paradoxala att samtidigt menar många att chefskapet i den offentliga sektorn, där andelen kvinnliga chefer är högre, maskuliniseras (se t.ex. Johansson, 1997 och Westerberg, 1997). Idag skall den offentliga sektorns chefer lansera effektivitet istället för demokrati och kostnader/intäkter istället för professionella kriterier. Båda dessa tendenser återfinns och diskuteras i antologins bidrag liksom i den tidigare rapporten till Kvinnomaktutredningen (SOU 1997:83) om den offentliga sektorns omvandling.

Antologins bidrag och disposition

I antologin ges exempel på ledarskap utövat på olika hierarkiska nivåer, i olika organisationstyper och både av formellt och informellt slag. Ambitionen är trots det inte att ge en heltäckande bild utan att exemplifiera de olikheter som finns och därmed förhoppningsvis bidra till ökad förståelse både om ledarskap och genusformering i svenskt arbets- och organisationsliv.

I flera av antologins artiklar (t.ex. Alvesson, Billing) relateras och diskuteras litteratur, vars ambition och kvalité varierar, på temat kvinnors/kvinnligt–mäns/manligt ledarskap. Som kommer att framgå är den absoluta majoriteten av de arbeten som används utländska, företrädesvis nordamerikanska. Detta är en komplikation, eftersom stora skillnader i en rad avseenden, både rörande arbetsmarknaden och samhälleligt liv i övrigt, föreligger som påverkar ledarskapets utformning. Många av de arbeten som här används har dock fått stort genomslag i Sverige, både i vetenskapliga och i mera populära sammanhang. De ger därmed en god bild av hur diskussionerna på temat förs. Dominansen av utländsk, särskilt då nordamerikansk, litteratur är inget unikt för ledarskapsforskning med könsperspektiv utan gäller för ledarskapsområdet i sin helhet.

Skribenter i antologin är alla forskare som är och en längre tid har varit aktiva inom fältet. Bidragen ger tillsammans en god bild av kunskapsläget och intressefokus även om allt av relevans inte ryms inom en volym. Det bör i sammanhanget nämnas att också i andra publikationer från utredningen finns bidrag som mycket väl kunde placeras i

föreliggande volym. Det gäller t.ex. Jessica Lindverts artikel om skolledare och Carin Holmquists om mellanchefer som båda återfinns i SOU 1997:83. De båda bidragen visar på det mångtydiga i den pågående utvecklingen då Lindverts studie ger en förhållandevis ljus bild, ur de berörda kvinnornas synvinkel, medan Holmquists är betydligt mörkare.

Verkligheten förändras så hastigt att våra kunskaper alltid tycks vara från igår. Ur ett annat perspektiv är det stabiliteten som är frapperande. Ingenting tycks ha förändrats.

I antologin behandlas, som angivits, olika hierarkiska nivåer och olika sektorer. Först kommer en artikel som kan ses som en direkt fortsättning på denna inledning. I denna presenterar Charlotte Holgersson och Pia Höök hur rekrytering av chefer till de ledande posterna i svenskt näringsliv går till. Kandidaterna söks bland en liten avgränsad grupp något som också framgår tydligt i Christina Hultboms bidrag. Hultbom relaterar de orsaker som anförs av företrädare för det privata näringslivet till den låga kvinnoandelen. Som framgår är de verksammas egen synpunkt, kanske föga förvånande, att detta har ingenting med kön att göra. Organisationer som vill öka antalet kvinnor på höga nivåer måste aktivt söka påverka både kvinnorna och organisationen. Ett sådant sätt är mentorskap, vilket är det andra temat i Holgersson och Höök artikel. De visar att mentorskap kan ses som en metod att kompetenshöja de manliga cheferna likaväl som en metod för att synliggöra och kompetenshöja kvinnor på väg upp.

I Holgerssons och Höök bidrag framkommer också att en vanlig uppfattning bland styrelseordförande är att VD bör ha en hustru som ställer upp på sin man. Hur det är med den saken redovisas i Gunnar Anderssons artikel, som visar under vilka betingelser som kvinnliga och manliga toppchefer i Sverige arbetar. Han för in deras privat- och familjeliv i framställningen då detta, de facto, har stor betydelse också för deras arbete. Här visar sig skillnader. Dessa framgångsrika kvinnor (och män) lever sällan i några jämställda relationer.

I Anna Wahls bidrag finns en redogörelse för hur en ledargrupp dominerad av kvinnor utvecklar och genomför sitt arbete. Också i den artikeln rör vi oss inom det privata näringslivets högsta nivåer vilket visar att också där kan finnas utrymme för annorlunda lednings- och ledarstilar än de som konventionellt anses vara naturliga och nödvändiga. I Yvonne Due Billings artikel fortsätter det temat. Hon fokuserar helt på vad så kallade kvinnliga ledarstilar skulle kunna innebära om de fick utövas.

Due Billings artikel är inte sektorsspecifik. Det är inte heller Mats Alvessons bidrag som innehåller en presentation av hur kunskapssökandet inom området kvinnors ledarskap, senare omvandlat till ledar-

skap ur genusperspektiv, genomgått. Alvesson diskuterar också påståendet att ledarrollen innehållsligt och hierarkiskt av många anses vara konstruerad utifrån manlighet, ett tema som också återkommer hos flera andra författare. Föreställningar om manlighet överensstämmer med existerande föreställningar om vilka egenskaper en chef bör besitta. Samtidigt utgör föreställningar om kvinnor ofta motsatsen, vilket innebär att det finns en motsägelse i att vara kvinna och besitta chefsegenskaper. Ledarskap är följaktligen symboliskt manligt – eller är det inte så?

Due Billings och Alvessons artiklar utgör en övergång från den privata sektorns högsta nivå till andra sektorer och/eller andra nivåer. Agneta Blom behandlar toppchefer verksamma inom landstingssfären och granskar hur de byggt upp sin position och nyttjat eventuella nätverk. En slutsats från Bloms studie är nödvändigheten av att vara medveten om kontextens betydelse om man vill avancera i organisationer. Blom diskuterar också kvinnliga ledares strategier att bygga upp egna nätverk som en motvikt till de Old boys network till vilka kvinnorna sällan får fullt tillträde.

Christina Bergqvist och Johanna Esseveld analyserar i varsin artikel kvinnorna och "de organiserade intressena" framför allt i fackföreningsrörelsen. De ställer båda på olika sätt bl.a. frågan vad händer med makten när kvinnorna kommer in? Går makten ut när kvinnorna kommer in eller är *Korporatismens nedgång – kvinnornas framgång?* som är titeln på Christina Bergqvist artikel. Esseveld å sin sida betonar att ledarskapet kan se mycket olika ut på olika hierarkiska nivåer. Det är inte nödvändigtvis så att den högsta formella nivån ger största påverkansmöjligheter. Det är i varje fall något som ifrågasätts av hennes fackligt verksamma ledare.

Upprepade gånger har nämnts att antologin har ambitionen att ge en bild av ledarskap utövat på också låga hierarkiska nivåer. Det görs genom de fyra sista bidragen. Lena Petterssons bidrag är hämtat från en industriell arbetsplats dittills dominerad av män där en kvinnlig ledare stöter på en rad problem både orsakade av låg hierarkisk nivå och organisatoriska könsstrukturer. I Gunilla Fürsts och Elisabeth Sundins fall är utgångspunkten annorlunda genom att de behandlar organisationer präglade av kvinnor. Det sistnämnda rör ett detaljhandelsföretag där män kommer in som chefer på nivåer som dittills dominerats av kvinnor. De förmår ändra både ledarskapets innehåll och upparbeta nya informella kanaler. Petterssons och Sundins bidrag visar att påståenden om att kvinnors tillkortakommanden i arbetslivet beror på dem själva och deras familjesituation ingalunda hävdas av de högsta ledarskiktens män. Föreställningarna tycks vara allmänna på alla nivåer liksom kvinnornas ifrågasättande av dem.

Att också kvinnor som hamnar i ledande position uppträder som aktiva aktörer visar Gunilla Fürsts studie av de kvinnor som genom en omorganisation får chansen att i sin egen fackliga organisation avgöra vad som är kompetens och vilka kriterier som skall gälla vid lönesättning. Formuleringsprimatet övergår till kvinnorna och de tolkar det utifrån sina erfarenheter och värderingar. Hur länge varar detta tillstånd och vad är effekterna på sikt – är Fürsts avslutande frågor vilka får en särskilt aktualitet vid jämförelsen av de resultat som redovisas av Sundin.

I Fürsts studie är det nya mönster som uppträder och det är också det nya som Marianne Bull beskriver. Hon beskriver organisationer som växer fram "här och nu" runt om i Sverige. Det kan vara fråga om enfrågerörelser, byalag eller "rädda-bygden"-aktioner. Kvinnor sägs ofta vara drivande i sådana. Är det sant? Och om det är sant på vilka villkor? Det är temat för Marianne Bulls artikel. En fråga som kan ställas i anslutning till hennes artikel är vad som är genuint nytt i det nya, vad som kommer att bli bestående och vilka effekterna blir på de organisatoriska och samhälleliga genusrelationerna. Den frågan ställer också Gunilla Fürst i sin artikel vilket markerar frågans relevans både för hennes fall och övriga i antologin presenterade och diskuterade företeelser.

Litteraturförteckning

Alvesson, M., Billing, Y.D. (1989) "Four Ways of Looking at Women and Leadership" i *Scandinavian Journal of Management Studies, Vol. 5, No. 1.*

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.-H. (1989) *Integrerad Organisationslära.* Lund: Studentlitteratur

Chernesky, R.N. (1996) "Women Managers Are Better: No They're Not, yes They Are!" i *Affilia, Vol. 11, No. 3, Fall 356–361.*

Hedlund, G. (1997) "Kön, makt, organisation och ekonomi i svenska kommuner" i *Styrsystem och jämställdhet. Institutioner i förändring och könsmaktens framtid.* Jonasdottir, A. (Red.) SOU 1997:114, Stockholm: Fritzes

Holmquist, C. (1997) "Den ömma bödeln. Kvinnliga ledare i åtstramningstider" i *Om makt och kön i spåren av offentliga sektorns omvandling.* Sundin, E. (Red.). SOU 1997:83, Stockholm: Fritzes

Johansson, U. (1997) "Den offentliga sektorns paradoxala maskulinisering" i *Om makt och kön i spåren av offentliga sektorns omvandling.* Sundin, E. (Red.) SOU 1997:83, Stockholm: Fritzes

Lindvert, J. (1997) "Förändrad skolorganisation – makt och möjligheter" i *Om makt och kön i spåren av offentliga sektorns omvandling.* Sundin, E. (Red.) SOU 1997:83, Stockholm: Fritzes

Nyberg, A. (1997) *Kvinnor, män, inkomster. Jämställdhet och oberoende.* SOU 1997:87, Stockholm: Fritzes

SCB (1977) *Kvinnor och män på toppen. Fakta om antal och lön 1995.* Stockholm: Statistiska centralbyrån

SOU 1990:44 *Demokrati och makt i Sverige. Maktutredningens slutrapport.* Stockholm: Allmänna förlaget

Wahl, A. (1992) "Företagsledning som konstruktion av manlighet" i *Företagsledning bortom etablerad teori.* Sjöstrand & Holmberg (Red.). Malmö: Studentlitteratur.

Westerberg, L. (1997) "Dubbla rationaliteter – en diskussion kring två studier om barnstugor med resultatansvar" i *Om makt och kön i spåren av offentliga sektorns omvandling.* Sundin, E. (Red.) SOU 1997:83, Stockholm: Fritzes

Wängnerud, L. (1997) "Ekonomisk politik: ett manligt maktområde i riksdagen" i *Styrsystem och jämställdhet. Institutioner i förändring och könsmaktens framtid.* Jonasdottir, A. (Red.) SOU 1997:114, Stockholm: Fritzes

Chefsrekrytering och ledarutveckling
som arenor för konstruktion av ledarskap och kön

CHARLOTTE HOLGERSSON & PIA HÖÖK

Den här artikeln handlar om hur kön återskapas och förändras på organisationsnivå[1], närmare bestämt svenskt näringsliv. I diskussionen utgår vi från en socialkonstruktivistisk syn på kön och ledarskap[2], med andra ord ser vi varken kön eller ledarskap som något essentiellt utan som skapat i tid och rum (se Wahls kapitel i denna antologi).

Utifrån ett par empiriska exempel kommer vi att problematisera hur ledarskap och kön konstrueras i chefsrekryterings- och ledarutvecklingssammanhang. Vi kommer att diskutera chefsrekrytering och ledarutvecklingsprogram med ett könsutjämnande syfte som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. Detta hoppas vi kommer att öka förståelsen kring ledarskap i allmänhet, hur ledarskap relaterar till kön i synnerhet, samt hur ledarskap och kön återskapas och förändras på dessa arenor.

Inledningsvis kommer vi att diskutera varför få kvinnor på chefspositioner kan ses som problematiskt. Därefter presenterar vi empirin och går sedan igenom vad vi menar med begreppet "arena för konstruktion". Detta följs av beskrivningar av chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion. Beskrivningarna ligger till grund för den avslutande diskussionen om hur kön och ledarskap kan återskapas och förändras i chefsrekryteringsprocessen och ledarutvecklingsprogram.

---

[1]Kön och könsmaktsordningen återskapas även på andra nivåer: på samhällsnivå och på individnivå (t.ex. Hirdman, 1988; Holmberg, 1993).

[2]Med detta menar vi att kön konstrueras utifrån individens position som man eller kvinna i den offentliga och privata sfären. Kön är inte det enda som avgör en individs position och därmed erfarenheter, utan även klass, ras, etnicitet och sexuell läggning m.m. har betydelse. Dessa kategorier innehåller maktassymetrier. Kvinnor och mäns erfarenheter varierar därför inte endast *mellan* kategorierna utan även *inom* kategorierna (Pringle & Watson, 1992). De kvinnor och män som ingår i denna artikels empiri är chefer på både hög och mellanhög nivå i svenskt näringsliv.

1 Bakgrund

Det empiriska fenomen som är bakgrunden till den diskussion som vi för är den låga andelen kvinnor jämfört med män på chefspositioner i Sverige idag. Inom privat sektor är 35 procent av samtliga anställda, och nio procent av cheferna kvinnor (SCB, 1992)[3]. I privatägda företag med mer än 200 anställda utgör kvinnorna i genomsnitt sex procent av företagsledningarna (Höök, 1994a).

Chefer i näringslivet är inte bara betydelsefulla för företaget de är verksamma inom, utan de är även viktiga för samhället då de ansvarar för stora ekonomiska, och andra, värden. Flera forskare har pekat på det problematiska i den låga andelen kvinnor på ledande positioner. Den rådande könsfördelningen i organisationer kan exempelvis ses som ett resurs- och kompetensproblem (Billing & Alvesson, 1989; Wahl, 1992). Den kan också ses som ett maktproblem: få kvinnor på ledande positioner betyder att kvinnor saknas som tolkare av organisationer utifrån en överordnad position (Wahl, 1996). En skev könsfördelning kan dessutom ses som problematiskt utifrån ett jämställdhetsperspektiv (Billing & Alvesson, 1989). Detta bekräftas indirekt av Cockburn (1991) som skriver att jämställdhetsarbete kan vara ett sätt för ett företag att erhålla goodwill och legitimitet. Det kan även finnas legala motiv till att vilja öka andelen kvinnor på chefspositioner (se t.ex. Jämställdhetslagen, 1991:433).

2 Empiri

Artikeln tar sin utgångspunkt i ett antal empiriska studier. Några av dessa har publicerats tidigare, medan andra publiceras för första gången i denna artikel. Ambitionen är inte att redovisa all empiri från dessa studier, utan empirin är vald utifrån den frågeställning som vi vill belysa i artikeln: Hur kan vi förstå chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön? I artikeln presenteras således dels helt ny empiri och dels nya resonemang och tolkningar kring tidigare publicerade studier.

Chefsrekrytering

Avsnittet om chefsrekrytering grundar sig på resultat från ett pågående forskningsprojekt om VD-rekrytering. Dessa resultat har inte tidigare publicerats, men en utförlig redovisning av intervjuresultaten

[3]Statistik från 1995 (SCB, 1997) visar att andelen kvinnor bland samtliga anställda i privat sektor är 37 procent och bland cheferna 20 procent. Uppgifterna 1992 och 1995 har använt olika definitioner för kategorin "chef".

kommer att presenteras i en kommande rapport (Holgersson, 1997). Nio styrelseordföranden intervjuades om hur man går tillväga när man skall finna en ny VD och vad de ansåg vara viktigt när de letade efter en ny VD. Samtliga respondenter var styrelseordföranden i svenska börsnoterade företag och majoriteten var verksamma inom mansdominerade branscher[4]. Av de nio intervjuade styrelseordföranden hade sju helmanliga styrelser. Alla styrelser var emellertid starkt mansdominerade och alla företagen hade en man som VD. Samtliga respondenter var män och medelåldern bland dem var 60 år. De hade alla lång erfarenhet av styrelsearbete och svenskt näringsliv.

Ledarutveckling

Avsnittet om ledarutveckling utgår empiriskt huvudsakligen från tre studier. Dessa studier skiljer sig åt vad gäller omfattning och metod men alla tre ingår i ett forskningsprojekt om ledarutveckling med könsutjämnande syfte. Två av studierna har publicerats tidigare (Höök, 1994b; Holgersson & Höök, 1995) och är uppföljningar av ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte: ett nätverk för kvinnliga chefer och specialister, ett mentorprogram med medvetet jämn könsfördelning bland adepter och mentorer, samt ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor. Data har huvudsakligen insamlats via intervjuer med personer aktiva i programmet. Den tredje studien, som är mer omfattande, är även den en studie av ett ettårigt ledarutvecklingsprogram för kvinnor. Detta program har följts och dokumenterats under programmets gång. Data har bl.a. samlats in genom deltagande observation och intervjuer med de deltagande kvinnorna, kvinnornas mentorer och chefer. Totalt rör det sig om 40 dagars deltagande observation och 30 intervjuer. Delar av empirin publiceras för första gången i denna artikel. Empirin i sin helhet kommer att avrapporteras i en avhandling[5].

3 Arena för konstruktion

Könsmaktsordningen, dvs. maktförhållandet mellan kvinnor och män, återskapas och förändras genom olika konstruktioner av kön. Detta innebär att könsmaktsordningen inte är något statiskt, utan den är föränderlig, mångtydig och tar sig olika uttryck. Både män och kvinnor är delaktiga i de konstruktionsprocesser som återskapar och förändrar

[4]På chefsnivå är emellertid samtliga branscher inom privat näringsliv mansdominerade (Höök, 1994a).
[5]Chefsutveckling och kön (Höök kommande).

könsmaktsordningen. Konstruktionerna sker i olika sammanhang, både organisatoriska och andra.

Den rådande könsmaktsordningen i Sverige idag karakteriseras av två logiker: hierarkins och dikotomins logik (Hirdman, 1990)[6]. Dikotomins logik, att män och kvinnor inte bör blandas, tar sig bl.a. uttryck i den segregerade arbetsmarknaden (SCB, 1992). Hierarkins logik, att mannen är norm, innebär att män dominerar på beslutsfattande positioner i arbetslivet (Sokoloff, 1981; Höök, 1994a). Denna mansdominans på chefsnivå återskapas genom konstruktioner av kön och ledarskap (SOU 1994:3).

Forskare har diskuterat hur konstruktionen av ledarskap sammanfaller med en konstruktion av manlighet (Wahl, 1996) och är utformat utifrån traditionellt manliga livsvillkor (Kanter, 1977; Cockburn, 1991). Konstruktioner – såsom ledarskap, manlighet och kvinnlighet – är, som vi nämnde ovan, föränderliga och återskapas i ständigt pågående processer, i olika sammanhang och "rum". De sammanhang och "rum" där dessa processer pågår har vi valt att kalla *arenor för konstruktion*. Exempel på arenor där ledarskap konstrueras är chefsrekrytering och ledarutveckling.

4 Chefsrekrytering och ledarutveckling – intressanta arenor?

Anledningen till att vi valt att problematisera chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor är att dessa torde vara sammanhang och "rum" där företaget definierar hur ledarskapet skall se ut och vilka egenskaper och erfarenheter som är önskvärda hos chefer.

Hur företag går tillväga när de rekryterar sina chefer framställs ofta som en oproblematisk process – man väljer personer till chefspositioner utifrån deras kompetens. Inom den traditionella organisations- och ledarskapsforskningen har det ägnats mycket lite uppmärksamhet åt hur det går till när chefer, i synnerhet högre sådana, rekryteras. Den forskningen har snarare intresserat sig för vilka egenskaper en ledare bör ha, samt eventuella samband mellan företagets ledningsbehov och typen av ledare eller ledarsuccessioner. Själva rekryteringsprocessen till företagsledande positioner har förblivit tämligen outforskad.

Mot bakgrund av den fråga som många forskare och praktiker ställer sig om varför män dominerar på chefspositionerna i näringslivet är det dock intressant att studera rekryteringsprocessen. Eftersom

[6]Det går givetvis att tänka sig andra former av könsmaktsordning, t.ex. en könsmaktsordning där maktfördelningen mellan kvinnor och män är jämställd (Cockburn, 1991).

könsfördelningen på chefsnivåer indikerar att kön är av betydelse vid chefsrekrytering (Collin, 1994; Höök, 1994a), tyder detta på att rekryteringsprocessen är en arena där föreställningar om ledarskap och kön återskapas. Kan något i rekryteringsprocessen förklara varför så få kvinnor rekryteras till ledande positioner?

Ledarutveckling är liksom chefsrekrytering, en process där föreställningar om ledarskap artikuleras. Ledarutvecklingsprogram kan ses som arenor där ledarskap lärs ut. En del företag använder ledarutvecklingsprogram i könsutjämnande syfte[7], dvs. som en form av jämställdhetssatsning. Bland större svenska företag är det exempelvis 14 procent som genomför ledarutvecklingsprogram som riktar sig enbart till kvinnor (Höök, 1994a). De bakomliggande motiven till dessa program kan se olika ut. Ovan har vi pekat på flera möjliga motiv till varför få kvinnor på chefspositioner kan ses som problematiskt. Oavsett bakomliggande motiv visar det faktum att det faktiskt finns företag som lägger ner både tid och resurser på denna form av jämställdhetsarbete, att *de* uppfattar den rådande könsfördelningen som *tillräckligt problematiskt* för att agera.

Ledarutvecklingsprogram med del- eller huvudsyftet att öka andelen kvinnor på chefspositioner har hittills varit relativt obeforskade. Existerande beskrivningar av detta fenomen har varit mer empiriska och praktikerorienterade till sin karaktär (t.ex. Ahrén, 1991; Dahlbom-Hall, 1992; Franzén, 1996). Beskrivningar av ledarutvecklingsprogram är teoretiskt intressanta, dels för att det är processer som synliggör hur köns- och ledarskapskonstruktioner relaterar till varandra och dels för att det är processer som dessutom syftar till att förändra dessa relationer. I denna artikel kommer vi att diskutera hur könsmaktsordningen återskapas och förändras i ett ledarutvecklingsprogram med ett könsutjämnande syfte, och huruvida denna form av ledarutveckling kan ge upphov till en förändring av ledarskaps- och könskonstruktioner.

I de två följande avsnitten, ett om chefsrekrytering och ett om ledarutveckling, tar vi utgångspunkt i följande frågeställningar: Hur ser arenorna ut? Vilka aktörer återfinns på dessa? Vilka beskrivningar och tolkningar gör aktörerna? Vem har tolkningsföreträde och vad kan detta få för konsekvenser?

[7]Könsutjämnande kan både syfta till utjämning rent antalsmässigt men även i termer av makt.

5 Chefsrekrytering som en arena för konstruktion

Diskussionen i följande avsnitt kommer empiriskt att grunda sig på en studie av styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering (se avsnitt 2). Beskrivningar och tolkningar tar sin utgångspunkt i de återkommande mönstren i de intervjuade styrelseordförandens svar. Värt att notera är att svaren var, med ett fåtal undantag, likartade.

Rekryteringen av en verkställande direktör kan skilja sig från rekrytering av chefer på andra nivåer. Följande resonemang behöver därför inte vara giltiga i alla chefsrekryteringssammanhang.

För att ge en grundläggande bild av VD-rekrytering ges först en översiktlig beskrivning, utifrån intervjuerna, av hur företag kan gå till väga när en ny verkställande direktör skall rekryteras. Därefter diskuteras vilka aktörer som är aktiva på arenan och deras roll i processen samt hur VD-kompetens definieras.

Det typiska sökförloppet

Enligt de intervjuade styrelseordföranden kan förloppet se olika ut från gång till gång men det går att urskilja mönster beroende på det bakomliggande motivet till rekryteringen; om företaget exempelvis måste rekrytera på grund av att sittande VD går i pension, avlider, avgår eller avsätts.

I det typiska sökförloppet får styrelsens ordförande och en eventuell arbetsgrupp uppdraget att finna en eller flera kandidater, och detta görs ibland med hjälp av en executive search-konsult. När man funnit några kandidater får styrelsen träffa dessa för att avgöra vilken som är lämpligast. Det är dock inte alltid så att styrelsen får träffa alla kandidater, ibland kan de presenteras med endast ett alternativ. Det finns även fall där ägaren eller styrelseordföranden enväldigt utsett den nya VD-n utan att ha tillfrågat styrelsen i förhand. Frågan skall dock vara avgjord när den kommer upp på styrelsemötet, enligt flera styrelseordförande.

Aktörerna och deras roller

Aktörer på arenan är främst styrelseordförande, styrelsen, konsulter, avgående VD och potentiella kandidater. Enligt flertalet styrelseordförande spelar fackliga representanter[8] och avgående VD vanligtvis

[8] I intervjuerna nämndes de fackliga representanterna sällan och om de nämndes så hade de en tämligen perifer roll. Intressant är att notera att om det överhuvudtaget finns några kvinnor i en styrelse i svenskt näringsliv idag så är de vanligtvis fackliga representanter (Höök, 1994a).

en obetydlig roll i processen. De tillskriver inte heller executive search-konsulter någon avgörande betydelse även om flera fann dem användbara. Detta utesluter dock inte att executive search-konsulter själva har en annan uppfattning om sin betydelse i rekryteringsprocessen.

Styrelsen har det formella ansvaret för till- och avsättningen av verkställande direktören och vanligtvis får styrelsens ordförande och eventuellt några få andra medlemmar i styrelsen, uppdraget att förbereda ärendet. Enligt Holmberg (1986) är det också styrelsen som på egen hand eller tillsammans med dominerande ägare (i den mån de inte finns direkt representerade i styrelsen) formulerar vad som lämpligen bör ligga till grund för en anställning. Detta bekräftas i intervjusvaren.

Styrelseordföranden diskuterar efterträdarfrågan med olika medlemmar ur styrelsen. Ibland förekommer det att styrelseordförande talar med ledamöterna i styrelsen i en viss ordning. Ordningen bestäms av en mängd olika faktorer såsom aktieinnehav, tid som vederbörande suttit i styrelsen, engagemang och kunnighet. Detta tyder på att det finns en hierarki inom styrelsen som ordföranden tar hänsyn till när efterträdarfrågan skall beredas.

Användningen av *executive search*-konsulter i rekryteringen av verkställande direktörer verkar variera. Majoriteten av de intervjuade styrelseordförandena hävdade att de anlitade *executive search*-konsulter men några hävdade att det inte förekommer vid rekryteringar till VD-nivå. Utifrån intervjuerna framkom det att *executive search*-konsulten vanligtvis är en man.

Den avgående VD:s roll i valet av efterträdare verkar också variera. Flera av styrelseordföranden nämnde att de ofta ville ta del av avgående verkställande direktörens åsikter men att det ytterst är styrelsen som bestämmer. Det var emellertid flera som sade att det låg i verkställande direktörens arbetsuppgifter att se till att det fanns ett antal kandidater i organisationen som skulle kunna ta över VD-skapet. Den sittande VD-n kan alltså vara indirekt inblandad i rekryteringen av sin efterträdare. Det finns också fall där avgående VD blir styrelseordförande och tillsammans med avgående styrelseordförande sökt en ersättare.

Det går inte att utesluta att potentiella kandidater också är aktiva i urvalsprocessen. På grund av rekryteringsförfarandets informella karaktär finns det få möjligheter att via någon formell väg anmäla sitt intresse eller ens bli varse om att en VD-post kommer att bli ledig. De potentiella kandidaterna får således agera mer subtilt än om rekryteringsförfarandet vore mer formellt.

Processen

Nedan följer en fördjupad diskussion kring rekryteringsförfarandets informella karaktär och hur detta påverkar valet av VD.

Den informella arenan

En VD-post utannonseras sällan utan tillsättningen sker vanligtvis via handplockning. Intresserade kan inte formellt söka till befattningen. Det verkar inte heller vara legitimt att anmäla sig som kandidat till en VD-post. Att handplockas genom sin karriär är inte ovanligt bland personer på företagsledande positioner. Intervjuer med företagsledare i stora svenska företag visar att de sällan sökt tjänster utan att de vanligtvis blev rekommenderade av sina professorer till den första tjänsten i näringslivet och har sedan blivit befordrade till chefsbefattningar via handplockning (Franzén, 1994). Samma informella förfarande kan även återfinnas på lägre nivåer (Holgersson, 1994).

Diskussionerna kring efterträdarfrågan sker ofta informellt. Samtalen äger inte rum vid styrelsesammanträden utan snarare i anslutning till andra möten eller evenemang, samt per telefon. Eventuellt kan styrelseordföranden skapa ett informellt sammanhang för samtalet om rekryteringen, t.ex. lunch eller middag av privat karaktär. Flertalet styrelseordförande anser att de snabbare kommer fram till ett beslut genom ett informellt förfarandet. Dessutom är de måna om att sköta processen med mycket diskretion. Det handlar inte endast om att försöka rädda den avsatte verkställande direktörens rykte, utan att allmänt sett ge omgivningen (kunder, leverantörer, marknaden, egna anställda) intrycket av stabilitet.

Beslutet om vem som skall bli VD vilar på några få personers förmåga att bedöma kandidaterna då antalet personer som faktiskt är inblandade i rekryteringen av en verkställande direktör är litet. Rekryteringsprocessens informella karaktär innebär med andra ord att ett stort ansvar vilar på några få personer som också får stor makt.

Gruppen som kommer ifråga som VD-kandidater är också tämligen liten. Det framkommer att styrelseordföranden ofta letar inom sitt eget nätverk efter en lämplig kandidat och att flera styrelseordförande också har egna listor på personer som de anser vara intressanta. De letar gärna efter kandidater i sin närhet: inom företaget, koncernen, ägarsfären eller branschen. Fokus ligger vanligtvis på personer som redan befinner sig på VD-positioner eller i ledet under.

Den diskrete marknadsföraren

I en informell rekryteringsprocess torde det vara viktigt för en person som är intresserad av VD-positionen att vara synlig. Enligt flera sty-

relseordförande gäller det att kunna marknadsföra sig själv, att kunna skicka signaler om att man finns och är intresserad. Signaleringen måste dock ske diskret. Att kunna marknadsföra sig själv anses dessutom vara en del av VD-kompetensen.

Kontakter är också viktiga för att bli och förbli synlig hävdar flera styrelseordförande. Detta bekräftas i intervjuer med företagsledare, både manliga och kvinnliga sådana. Dessa företagsledare hade alla haft en eller flera personer som de haft en personlig relation till och som betytt mycket för deras karriär (Franzén, 1994). Jackall (1988) som studerat moral och chefskap, skriver att som ett led i att framstå som ett rekryterbart chefsämne, är det viktigt att skapa allianser med nyckelpersoner i högt uppsatta positioner och med andra chefer som kan säkra en stabil politisk bas och som gör vederbörande attraktiv i de högre ledens ögon. Det är viktigt för en person med högre chefsambitioner att ha en beskyddare som tillhandahåller tillfällen för adepten att visa upp sig och sina talanger (a.a.).

Den orekryterbara kandidaten

Rekryteringsförfarandet förutsätter alltså att kandidaterna är synliga för att de överhuvudtaget skall komma ifråga. Detta är intressant ur ett könsperspektiv. Respondenterna[9] anser att en av anledningarna till att kvinnor inte återfinns på VD-nivå är att det inte finns tillräckligt med kvinnor att rekrytera till dessa poster. Rekryteringsbasen anses med andra ord vara för liten. Samtidigt vittnar några styrelseordförande om en medvetenhet om att män inte ser kvinnor. Att rekryteringsbasen uppfattas som för liten kan därför förklaras på olika sätt. Dels kan det bero på att de som rekryterar faktiskt inte ser kvinnor som kandidater, dels kan det vara så att det inte finns några kvinnor på rekryterbar nivå eftersom man inte har sett kvinnor som chefsämnen i leden under.

Flera styrelseordförande hävdar att avsaknaden av kvinnor på VD-nivå också beror på att kvinnorna föder barn och därmed halkar efter i utvecklingen jämfört med sina manliga kollegor. Några respondenter har även normativa uppfattningar om att kvinnor bör ha barn och bör också ta hand om dem eftersom de är mest lämpade för denna uppgift. Om kvinnor har barn så kan de inte bli verkställande direktörer eftersom de "halkar efter", men det är också negativt om de inte har barn. Hur kvinnor än gör, så gör de fel ur ett karriärperspektiv.

---

[9]Av de sex intervjuade styrelseordförandena, som fick den direkta frågan varför få kvinnor rekyterades till VD-positioner, ansåg samtliga att det inte fanns tillräckligt med kvinnor att rekrytera.

Intressant att notera är att villkoren är baserade på styrelseordförandes föreställningar om VD-arbetet och om kvinnor. Det blir tydligt att villkoren för en verkställande direktör är uppbyggda kring ett traditionellt manligt livssammanhang som förutsätter en fru som har tid att ta hand om hem och barn och som kan ställa upp i alla situationer. Det är svårt för en kvinna att passa in i VD-mallen, och skulle hon göra det så skulle det ses som negativt.

Vidare ger avsaknaden av kvinnor i rekryteringsprocessen utrymme för föreställningar om kvinnors ambitioner och kvinnors kompetens, som bidrar till att kvinnor inte framstår som kandidater. Dessa föreställningar är inte ovanliga bland manliga chefer. Olika studier (t.ex. Asplund, 1984; Franzén, 1994) visar att män brukar förklara kvinnors sämre position i organisationer jämfört med män, med familjen och med att kvinnor har dåligt självförtroende. Kvinnor däremot förklarar det med att det finns hinder för kvinnor i organisationen.

Flera styrelseordförande uppfattar dessutom kvinnor som väsentligt olika män, varför det inte är positivt när kvinnor försöker anta mäns beteende. Detta visar på de motsägelsefulla förväntningar som kvinnor på ledande positioner möter. Exempelvis har forskning sett att auktoritärt beteende ofta bedöms som något negativt hos kvinnor, trots att samma beteende är accepterat hos en "normal chef". Slutsatsen är att antingen saknar kvinnor auktoritet och kan därför inte bli chefer eller så blir de för auktoritära när de väl nått chefspositioner, vilket heller inte är önskvärt. Detta visar tydligt att män definierar när kvinnor skall vara lika och när de skall vara olika män (Cockburn, 1991).

Studier har också visat att kvinnor och män bedöms olika vid exempelvis rekrytering, beroende på att chefer använder stereotyper om vad som är kvinnligt respektive manligt i sina bedömningar, snarare än sakliga bedömningar av personerna ifråga (Rosen & Jerdee, 1974). Detta blir problematiskt då föreställningar om manlighet överensstämmer väl med existerande föreställningar om vilka egenskaper en chef bör besitta. Samtidigt utgör föreställningar om kvinnor ofta motsatsen, vilket innebär att det finns en motsägelse i att vara kvinna och besitta chefsegenskaper (Wahl, 1996). Kvinnor framstår således inte som kandidater. Att kvinnor inte uppfattas som chefsämnen hindrar kvinnors karriärsutveckling i största allmänhet (Cockburn, 1991), vilket även resulterar i en mindre andel kvinnor på rekryterbar nivå.

I styrelseordförandens svar framgår det att kvinnlighet är problematiskt i relation till ledarskap. Manlighet däremot behöver inte kommenteras, den ses inte som skild från ledarskap utan är en del av ledarskap. Detta ledarskap är ju skapat i en manlig kontext utifrån man-

ligt definierade normer och förväntningar (Wahl, 1996). Att den dominerande bilden av en verkställande direktör är en man, avspeglas bl.a. i att samtliga styrelseordföranden uteslutande refererar till VD som "han".

Den ideala VD-n

Vad har styrelseordföranden för idealbild av en VD? Eftersom styrelseordföranden har en betydelsefull roll i processen är dennes föreställningar om företagsledarkompetens av betydelse dels för vem som slutligen blir rekryterad och dels för den allmänna ledarskapsdiskursen i organisationen.

Enligt flertalet styrelseordförande så börjar det ideala rekryteringsförfarandet med upprättandet av en kompetensprofil. Det är dock inte ovanligt att den slutgiltiga kandidaten inte överensstämmer helt med den ursprungliga mallen. Få av de intervjuade styrelseordförandena talar egentligen om att de letar efter några specifika ledaregenskaper. Detta kan möjligtvis bero på uppfattningen att de personer som överhuvudtaget kommer ifråga, redan anses besitta nödvändiga ledaregenskaper.

Paralleller kan dras till Holmbergs (1986) studie av företagsledares mandat där det framkommer att själva kompetensprofilen ofta verkar vara grovmaskig. Vissa kriterier växer fram och tar form under granskningen av tänkbara kandidater, vilket tillåter såväl specificeringar som korrigeringar under rekryteringsarbetets gång. Att kravbilden kan vara såpass grovmaskig, beror enligt Holmberg på att de personer som kommer ifråga anses besitta relativt gedigna kunskaper. Holmberg pekar på att även om man främst tittade på omtalad skicklighet och duglighet, så fanns det en viss utbytbarhet bland mer specificerade kunskaper och erfarenheter. Eventuella svagheter hos enskilda kandidater ansågs kunna kompenseras med personella och strukturella arrangemang (a.a.).

När respondenterna utvärderar kandidater tittar de på vad personerna gjort tidigare i sina karriärer. Det är viktigt att veta att personen alltid gjort bra ifrån sig och inte kan knytas till några misslyckanden. Det finns en föreställning om att det går att matcha en viss typ av ledare med den fas som företaget befinner sig i. Flera styrelseordförande berättar att de därför söker fastställa vilken "typ" av ledare kandidaten är. Om en person exempelvis har lett ett företag genom en finansiell kris så tror styrelseordföranden att det finns stora chanser att denna person kommer att lyckas med det igen i ett annat företag.

I intervjuerna framkommer att respondenterna föredrar en intern kandidat som därmed känner till företaget och branschen. Att kandidaten åtminstone har branscherfarenhet verkar vara viktigt för res-

pondenterna. De anser dels att olika branscher kräver olika typer av ledarskap eftersom verksamheterna skiljer sig åt i karaktären och dels att branscherfarenhet ger auktoritet.

Vad respondenterna dessutom uppfattar som viktigt är att kandidaten anses vara hederlig[10], någon som inger förtroende och som är lojal mot företaget och aktieägare. Dessa krav kan förstås utifrån den osäkerhet som verkar prägla relationen mellan styrelse och VD. Styrelsen har egentligen få möjligheter att kontrollera vad VD gör och företagsledning präglas generellt sett av osäkerhet. Osäkerhet medför, enligt Kanter (1977), ett behov av att känna förtroende för dem man arbetar med, att veta att man tänker och agerar ungefär lika. Detta leder till att chefer tenderar att omge sig med personer som liknar dem själva, vilket även torde gälla på företagsledarnivå.

Styrelseordförandena hävdar att eftersom VD-arbetet är så omfattande och tidskrävande så krävs det någon på den befattningen som inte anser att detta är ett problem. Det är också viktigt att vederbörandes familj är införstådd med dessa krav. Detta kan tolkas utifrån vad Kanter (1977) kallar för kravet på total hängivelse som verkar för homogenitet och konformitet i chefsleden. Det betraktas enligt Kanter som mer lojalt och förtroendeingivande att helt klart prioritera arbetet före allt annat i livet. Kravet på total hängivelse bland chefer är därför snarare en lojalitetsfråga än ett faktiskt prestationskrav.

Samtidigt som VD förväntas prioritera arbetet framför allt, så förväntar flertalet styrelseordförande att vederbörande också har ett stabilt och harmoniskt familjeliv. Detta anses viktigt för att VD bättre skall kunna prestera i arbetet. Hustrun anses dessutom spela en viktig roll i bl.a. representationssammanhang. Detta resonemang bygger på det outtalade antagandet om att VD är en man. Samma resonemang torde inte vara tillämpligt om VD vore kvinna (se avsnitt 5.3.3).

Enligt respondenterna bör VD också hålla en viss stil vad gäller sitt yttre och sin person. Varken kläder, hår eller skäggväxt får väcka för mycket uppseende och vederbörande förväntas också kunna föra sig väl och umgås med människor. Paralleller kan dras till vad Jackall (1988) kallar en persons offentliga ansikte. En persons utseende, sätt att framställa sig själv, sätt att interagera med andra och generell attityd, bildar tillsammans en persons offentliga ansikte. Chefer, skriver Jackall, måste skapa och förstärka de sociala reglerna för sina anställda samtidigt som de måste förkroppsliga företagets offentliga image. Därmed tvingas de rationalisera sina offentliga ansikten så att de överensstämmer med de sociala kriterier som finns i företaget. Detta

[10]För respondenterna innebar hederlighet att inte vara brottslig och att hålla sina löften.

torde vara särskilt viktigt vid val av verkställande direktör som i allra högsta grad skall representera företaget (a.a.).

Vidare hävdar Jackall att det är viktigt för chefer på lägre nivåer att ha den rätta stilen för att kunna skilja sig från andra chefer och pressa sig fram i det organisatoriska rampljuset och därmed fortsätta att stiga i graderna. Även om en chef lämnar ifrån sig goda resultat så kommer denna person inte att stiga i hierarkin om vederbörande inte har alla önskvärda drag[11]. Och att ha den rätta stilen, de önskvärda dragen, det innebär att avspegla den bild som toppcheferna har av sig själva (a.a.).

Utifrån ovannämnda krav verkar det som att både "rätt stil" och "rätt social situation" (som symboliseras av stabilt familjeliv med en fru och barn) är en del av VD-kompetensen.

6 Ledarutveckling som en arena för konstruktion

Resonemanget i följande avsnitt kommer huvudsakligen att utgå från tre studier av ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte (se avsnitt 2).

Inledningsvis ges en översiktlig beskrivning av hur det empiriska fenomenet manifesteras, dvs. i vilka former som ledarutveckling kan förekomma. Ambitionen är att utifrån ett par empiriska exempel diskutera vilka aktörer som är aktiva på arenorna och deras roll i konstruktionsprocessen.

Repertoar av ledarutvecklingsprogram

Exempel på olika ledarutvecklingsprogram med huvud- eller delsyftet att öka andelen kvinnliga chefer är: chefsutbildning, mentorprogram och nätverk. Dessa tre former av ledarutveckling är i praktiken lika vanliga (Höök, 1994a).

Mentorprogram är en form av ledarutveckling som bygger på att en adept (en person med en relativt kortare tids erfarenhet av ledarskap) och en mentor (en person med en relativt längre tids erfarenhet av ledarskap) träffas under ordnade former och utbyter erfarenheter (Ahrén, 1991; Bergqvist Månsson, 1993; Dahlbom-Hall, 1992). Nätverk för kvinnor på chefspositioner är en annan form av ledarutveckling, som innebär att kvinnor samlas och utbyter erfarenheter just på grund av att de är kvinnor och chefer (med andra ord utifrån professionell roll och könstillhörighet). Dessa nätverk kan vara antingen

[11] Därmed inte sagt att det räcker att ha den rätta stilen för att stiga i graderna. Jackall menar att ingen som levererar dåliga resultat kommer att bli befordrad.

formellt eller informellt initierade (Drotz & Sedihn, 1994) och är ett sätt att få i gång en dialog mellan kvinnor på chefspositioner (Wahl, 1994b).

Ett ledarutvecklingsprogram kan innehålla olika delmoment, vilket innebär att det inom ramen för en och samma ledarskapssatsning kan finnas delarenor med inbördes olika former. Exempelvis kan mentorprogram och professionella nätverk, utöver mentor/adept- respektive nätverksmöten, innehålla en utbildningsdel (föreläsningar och seminarier) och projektarbeten (t.ex. Wahl, 1994b; Höök, 1995). Likaväl kan mentorprogram utgöra delmoment inom ramen för ett större ledarutvecklingsprogram (t.ex. Holgersson & Höök, 1995).

Wahl (1994b) skriver att ledarutvecklingsprogram kan variera utmed tre dimensioner: form, perspektiv och integrering. De tre dimensionerna är fristående i förhållande till varandra, vilket möjliggör ett antal olika kombinationer.

Figur 1 *Tre dimensioner på ledarutvecklingssatsningar med könsutjämnande syfte (Wahl, 1994b).*

Form	Kvinnor	Kvinnor och män
Perspektiv	Könsmedvetet	Könsneutralt
Integrerat	Fristående	Integrerat

Det kan dessutom förekomma utvecklingsmoment som enbart vänder sig till män, samt att det kan finnas olika grader, och olika former, av exempelvis könsmedvetenhet och integrering. Variationen av könsmedvetenhet har sitt ursprung i föreställningar om kvinnor och mäns olikhet/likhet, samt kopplingen mellan kön och makt[12]. En form av könsmedvetet perspektiv är exempelvis ett könskomplementärt perspektiv. Detta perspektiv synliggör kön, men då kvinnor och män beskrivs som olika, men komplementära, förblir maktrelationen mellan könen oproblematiserad.

Ett ledarutvecklingsprogram kan dessutom vara mer eller mindre integrerad i organisationen. Programmet kan antingen vara internt (företaget anordnar ett program för sina chefer), eller externt (en extern arrangör, t.ex. ett utbildningsinstitut, anordnar ett program för deltagare från olika företag). Interna satsningar kan i sin tur drivas som fri-

[12]Jämför Sundin (1992). Hon använde Billing & Alvessons (1989) fyra synsätt på kvinnliga chefer för att se hur företag resonerade och motiverade jämställdhetssatsningar.

stående projekt vid sidan av det ordinarie ledarutvecklingsprogrammet, eller ske inom ramen för denna. Om könsperspektivet genomsyrar all ledarutveckling, skulle man kunna tala om fullständig integrering. Interna, fristående projekt kallas här semi-integrerade, till skillnad från integrerade satsningar.

Wahls modell kan således utvecklas genom att kategorin män läggs till under rubriken form, att kategorin könsmedveten delas upp i könsmedvetet med, respektive utan, maktperspektiv under rubriken innehåll, samt att kategorin integrerat delas upp i helt integrerat respektive semi-integrerat. Det kan vara värt att påpeka att i de fall en ledarutvecklingssatsning innehåller olika delmoment kan dessa moment variera inbördes utmed de nämnda dimensionerna.

Figur 2 *Tre dimensioner på ledarutvecklingssatsningar.*

Form	Kvinnor	Kvinnor och män	Män
Innehåll[13]	Könsmedvetet med maktperspektiv	Könsmedvetet utan maktperspektiv	Könsblint
Integrering	Fristående	Semi-integrerat	Integrerat

Förändringsarbetet i organisationen varierar med dess tidigare erfarenhet av denna typ av arbete (Wahl, 1994b). Organisationer som arbetat med förändring en längre tid har typiskt sett uppnått en högre "mognad". Dessa organisationer karakteriseras av att: arbetet är mer förankrat i organisationen, arbetet innebär mer integrering med män, flera projekt med olika form tillåts samtidigt, även misstag tillåts utan att frågan avskrivs. Program för enbart kvinnor med ett könsmedvetet innehåll uppstår under mognadsaxelns senare del (a.a.).

Aktörer

Inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram går det att återfinna ett antal aktörer som påverkar, respektive påverkas av, ledarutvecklingen i högre eller mindre grad. Dessa aktörer är betydelsefulla för vilka konstruktioner av ledarskap och kön som återskapas eller förändras inom ramen för ledarutvecklingsprogrammet. I ovanstående redovis-

[13] Wahl kallar denna dimension för perspektiv, men här kallas den innehåll. Vad som avses är innehållets grad av könsmedvetenhet. Dessutom används begreppsparet könsmedvetet–könsblint, istället för som Wahl (1994b), begreppen könsmedvetet–könsneutralt.

ning av ledarutvecklingsprogrammets form diskuterades bl.a. könsfördelningen bland deltagarna. Deltagarna, dvs. de kvinnor och män som följer ett ledarutvecklingsprogram, är exempel på aktörer som är aktiva i konstruktionsprocessen. Andra aktörer kan vara interna arrangörer, företagsledningen, samt externa konsulter. Nedan ges exempel på hur olika aktörer – kvinnliga deltagare, manliga deltagare samt externa konsulter – påverkar och påverkas på olika delarenor.

Kvinnosatsningar för kvinnor...

Antalet kvinnor på högre chefsnivåer är så pass få att de ofta blir, vad Kanter (1977) kallar, avvikare. Avvikarpositionen skapar vissa strukturella effekter. Exempelvis kan avvikaren komma att ses som representant för hela sin kategori. För kvinnor som är chefer innebär detta att de ses som representanter för alla kvinnor (t.ex. Wahl, 1992; SOU 1994:3).

När kvinnor som till vardags är avvikare får möjlighet att ta del av ett ledarutvecklingsprogram som enbart vänder sig till kvinnor ("en kvinnosatsning"), uppstår en ny och ovan situation för deltagarna: helt plötsligt utgör de majoriteten. Inom ramen för ledarutvecklingsprogrammet blir varje enskild kvinna inte längre representant för hela kategorin kvinnor. Ledarutvecklingsprogram för enbart kvinnor kan följaktligen (paradoxalt nog) förstås som en arena där kvinnor slipper vara kvinnor.

Men ledarutvecklingsprogrammet kan ha en dubbel effekt eftersom den samtidigt kan innebära att kvinnans avvikandeposition på arbetsplatsen förstärks ytterligare. Kvinnan skiljer sig inte enbart från mängden utifrån sin könstillhörighet utan också utifrån sitt deltagande i ledarutvecklingsprogrammet. Hennes kollegor (männen) är ju inte utvalda att delta i programmet. Eftersom kön är en förutsättning för deltagande förstärks dessutom hennes avvikande position *som kvinna*. Det finns exempel på kvinnor som säger att de medvetet dolt sitt deltagande med motiveringen "att de var tillräckligt avvikande redan som det var" (Holgersson & Höök, 1995).

Vad betyder det för kvinnor att utgöra majoriteten? Ett stort svenskt företag genomförde ett ledarutvecklingsprogram som vände sig enbart till kvinnor. Ledarutvecklingsprogrammet var ett, av ledningen initierat, nätverk för kvinnliga chefer och specialister som drevs under ett års tid. En uppföljning av denna satsning visade att den helkvinnliga arenan synliggjorde kvinnor för varandra och ökade kvinnors könsmedvetenhet (Höök, 1994b). Genom nätverket fick kvinnorna en arena där de, utifrån sin könstillhörighet, hade tolkningsföreträde. Detta gav i flera fall upphov till ett ändrat synsätt på

kvinnor och kvinnors kompetens, inklusive ändrad syn på sig själv som kvinna och chef. Dessutom utgjorde nätverket en arena där kritik av organisationstrukturer kunde artikuleras. Med Wahls (1994b) termer kan man förstå den helkvinnliga arenan som en plats där kvinnors kritiska blick kan artikuleras och bli en kritisk röst (a.a.).

Oavsett om innehållet är könsblint eller könsmedvetet, så känner sig många kvinnor stärkta efter att ha deltagit i ett ledarutvecklingsprogram för enbart kvinnor. Samtidigt kan kvinnor, speciellt under programmets inledningsskede, uttrycka en skepsis inför "en kvinnosatsning". Skepsisen är kopplad till kvinnornas strategi, dvs. hur de behåller sin självkänsla som kvinna i en miljö med mannen som överordnad norm.

Wahl (1992) beskriver fyra möjliga strategier: könsneutral strategi, omvärldsstrategi, positiv strategi, relativa synsättets strategi[14]. Kvinnor med en könsneutral strategi är skeptiska mot kvinnosatsningar eftersom kön, enligt deras förhållningssätt, inte spelar roll. Ledarutvecklingen för *kvinnor* framstår därför som obegriplig (Höök, 1994b). Skepsisen kan även vara beroende av kvinnans syn på vilken förändring som behövs och hur denna bör genomföras. Exempelvis kan kvinnor vara skeptiska till kvinnosatsningar då de anser att det är män som behöver kunskap och som dessutom har makten att initiera en förändring (a.a.).

... *och för män*

Ledarutvecklingsprogram som har ett könsutjämnande syfte framställs ofta som ledarutveckling *för kvinnor*. Vissa av dessa program har enbart kvinnliga deltagare, men vissa har även manliga deltagare. Männen kan t.ex. bli involverade i program som mentorer eller som chefer till deltagande kvinnor (Höök, 1994b; Holgersson & Höök, 1995). Även om dessa män faktiskt deltar i olika aktiviteter såsom mentor/adept möten och olika seminarier, kallas de sällan deltagare.

Om man tittar närmare på just mentorprogram, har dessa traditionellt framställts som utveckling för adepten. De bakomliggande föreställningarna har varit att mentorn är generös nog att dela med sig av sina erfarenheter till den mindre erfarna adepten. De manliga mentorerna *ställer upp* för kvinnornas skull. Flertalet studier har emellertid visat att det i realiteten handlar om ett ömsesidigt lärande (Holgersson

[14]Wahl (1992) har skrivit om hur kvinnor hanterar diskrepansen mellan en patriarkal könsmaktsordning och den egna självkänslan som kvinna. Könsneutral strategi innebär att kön förnekas, omvärldsstrategi innebär att kön ses som ett strukturellt fenomen, positiv strategi innebär att enbart positiva betydelser av kön synliggörs, relativa synsättets strategi innebär att kön ses som ett resultat av antalets betydelse.

& Höök, 1995; Höök, 1994b; SOU 1994:3). I vissa fall framstår det t.o.m. som om mentorn är den som faktiskt får nya kunskaper via mentorrelationen. Adepten, däremot, kan erhålla andra fördelar så som synlighet och värdefulla kontakter. Detta var fallet i ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor, där män deltog som mentorer. De män som varit mentorer vid ett flertal tillfällen hävdade att de ställde upp som mentorer "av rent egoistiska skäl". Deras tidigare erfarenheter av mentorskap gav dem förväntningar om eget lärande.

Trots att det i dag finns en kunskap om att mentorrelationer ger upphov till ömsesidigt lärande, har mentorerna inte explicit definierats som deltagare i någon av de studerade ledarutvecklingssatsningarna (se avsnitt 2.2). Diskrepansen mellan den officiella bilden och den faktiskt upplevda erfarenheten av mentorrelationen kan förstås i termer av makt och förändringsstrategier.

Den som *lär ut* anses ha mer erfarenheter och kunskaper och får därigenom ett tolkningsföreträde. Att vara den som lär ut är synonymt med att inneha en överordnad position, medan den som lär (adepten) är underordnad. Genom mentorrollen bekräftas både mannens professionella identitet och hans könsidentitet. Att göra männens erfarenheter och kunskaper till norm, kan vara ett sätt att återskapa männens organisatoriska tolkningsföreträde. Mentorprogrammens utformning överensstämmer därför med de rådande maktstrukturerna.

Diskrepansen kan emellertid också förstås som en medveten förändringsstrategi; det är ett sätt att locka män att faktiskt delta i processen. Mentorprogrammets arrangör kan vara mycket väl medveten om att mentorrelationen kommer att innebära ett lärande bland männen, samtidigt som hon[15] av politiska skäl framställer det på ett annat sätt i syfte att värva mentorer. Mannen ombeds därför att vara mentor för att lära ut, men det bakomliggande syftet är att det är han som skall lära sig av adepten. Om man tänker sig det motsatta – ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte för män – är det möjligt att denna syftesförklaring skulle kunna verka avskräckande på män. Att tillhöra kategorin som anses ha behov av kunskap avspeglar ett underliggande antagande om att personen i fråga är bristfällig på något sätt, och att satsningen skall kompensera denna brist[16].

Med definitionen *lärande* (adept, student) följer en förväntan på *inlärning*, dvs. *förändring*. Detta implicerar att bevisbördan för förändring ligger på dem som lär. Det är kvinnorna som skall förändras för att passa som chefer – inte organisationen eller männen. Det är de

---

[15] Befintlig empiri indikerar att dessa personer ofta är kvinnor (Wahl, 1994b; Höök, 1994b; Holgersson & Höök, 1995).

[16] Jämför Wahl (1996) som för diskussion om vilka antaganden som olika föreställningar om kvinnor och ledarskap bygger på.

kvinnliga deltagarna som skall bevisa att satsningen är en framgång; att kvinnor passar som chefer och att antalet kvinnor på chefspositioner ökar tack vare satsningen. Detta innebär en risk för bakslag, eftersom de kvinnor som deltar i denna typ av ledarutveckling typiskt sett inte har makten att förändra. Både tidigare studier av ledarutveckling för kvinnor (Holgersson & Höök, 1995) och senare studier på området, visar på risken att en eventuell utebliven förändring ger upphov till föreställningar om att kvinnor inte *vill* eller *kan* vara chefer.

Sammanfattningsvis är mentorprogram en form av ledarutveckling som på ytan återskapar manlig överordning och kvinnlig underordning; yrkesmässigt och ofta åldersmässigt underordnade kvinnor skall lära av äldre, "mer erfarna" män som befinner sig på högre positioner i organisationen. Mannen kan komma att framstå som norm, vilket innebär att hierarkins logik återskapas (jämför Hirdman, 1988).

Bilden av mentorprogram är emellertid inte så ensidig, eftersom könsmaktsordningen kan återskapas på flera sätt inom samma program. Hirdman (1988) har en hypotes om att åtskillnaden av män och kvinnor, dvs. dikotomins logik, legitimerar mannen som norm, dvs. hierarkins logik. Om denna hypotes appliceras på mentorprogram, kan ett mentorprogram innebära att hierarkins logik försvagas genom att dikotomins logik bryts. Dikotomin, åtskillnaden, bryts genom att kvinnor och män kommer samman i ett möte som präglas av dialog och reflektion (Höök, 1994b). Dialog och reflektion kan i sin tur ge upphov till ett ifrågasättande av mannen som norm för ledaren.

Bilden av mentorprogrammet är därför dubbel. Dubbelheten ligger i att hierarkins logik återskapas i ett sammanhang där dikotomins logik försvagas. Försvagningen av dikotomins logik kan i sin tur innebära ett ifrågasättande av hierarkins logik.

Huruvida det är manlig överordning och kvinnlig underordning som återskapas, eller om mentorprogrammet öppnar upp för förändringar, beror främst på de deltagande männens förhållningssätt till kvinnor[17], och om det finns utrymme att ifrågasätta detta förhållningssätt inom ramen för ledarutvecklingsprogrammet.

Mäns förhållningssätt till kvinnor

Kvande & Rasmussen (1985) har i sin forskning beskrivit män i mansdominerade organisationer och hur de reagerar när kvinnor kommer in i denna miljö. Kvande & Rasmussen har identifierat fyra kategorier av män som skiljer sig åt vad gäller hierarkisk position och för-

[17]Egentligen handlar det inte enbart om hur männen förhåller sig till kvinnor, utan hur de förhåller sig till könsmaktsordningen som helhet.

hållningssätt gentemot kvinnliga kollegor. Dessa fyra kategorier har vissa kopplingar till de fem diskurser och praktiker om maskulinitet som Collinson & Hearn (1994) hävdar är starka i organisationer. Maskuliniteterna är kopplade till olika typer av ledarskap, vilket i sin tur är kopplat till olika förhållningssätt till könsmaktsordningen. Collinson & Hearn (1994) hävdar att forskning som kritiskt analyserar spänningar och konflikter inom chefshierarkierna och deras relation till olika former av maskuliniteter kan leda till större förståelse av jämställdhetsarbete och mäns motstånd till detta. Vad är det då för kategorier, respektive diskurser/praktiker som de två forskarparen behandlar? Kvande & Rasmussens kategorier utgörs av kavaljerer, konkurrenter, kometer och kamrater. Collinson & Hearn talar om auktoritarism, paternalism, informalism samt karriärism.

Auktoritarism återfinns oftast bland chefer på högre chefsnivåer (särskilt företagsledningsnivå). Dessa män karakteriseras av intolerans för olikheter, motstånd mot dialog, tvingande makt baserad på diktatorisk kontroll och lydnad. Personer som inte klarar av att leva upp till kriterierna av tuffhet och aggressivitet, kvinnor och andra grupper med liten institutionell makt och status, möts med fientlighet.

Paternalismdiskursen, Collinson & Hearns andra form av maskulinitet, har en grund i familjesymboliken med fadern som är auktoritär, välvillig, disciplinerad och klok. Paternalism innebär ofta att männen försöker differentiera sig gentemot kvinnor och identifiera sig med andra män. Kulturen är något av en herrklubb där kvinnor inte tillåts inträde, och männen är väluppfostrade och barmhärtiga. Så länge som kvinnorna anpassar sig till traditionella föreställningar om kvinnlighet, möts de inte av fientlighet. I denna kultur anses kvinnor vara för delikata, sårbara och värdefulla för att involveras i den hårda affärsvärlden. Kvande & Rasmussens kategori kavaljererna verkar vara representanter för denna form av maskulinitet. Kavaljerer motarbetar inte kvinnor aktivt men passivt, eftersom de är skeptiska till kvinnor på chefspositioner, och inte ger kvinnliga underställda samma stöd och återföring som manliga underställda.

Informalism är en form av maskulinitet som uppstår i informella nätverk som män skapar utifrån gemensamma "manliga" intressen, såsom sport, bilar, kvinnor och alkoholdrickande. Männen inom nätverket är ofta angelägna om att identifiera sig med varandra, och differentiera sig gentemot andra män och kvinnor. Nätverken är grogrund för sexuella trakasserier och en objektifierad syn på kvinnor och deras kompetens (jämför Wahl m.fl., 1997).

Karriärism, den fjärde formen av maskulinitet enligt Collinson & Hearn (1994), valideras genom en framgångsrik uppåtklättring. Kulturen präglas av långa arbetsdagar, mycket övertid, ett pressat arbets-

schema, resande och geografiska förflyttningar om företaget så önskar. Dessa arbetskrav är oförenliga med ansvar på hemmaplan. Denna form av maskulinitet hänger samman med rollen som familjeförsörjare. Priset för att vara del av teamet, eller storfamiljen, på företaget är paradoxalt nog att personen förlorar sin riktiga familj. Kvande & Rasmussens (1994) konkurrenter kan ses som bärare av karriärdiskursen. Dessa män kan vara positivt inställda till jämställdhetsarbete i ord men inte i handling, då de upplever att deras karriärmöjligheter hotas genom jämställdhetsarbetet. De förklarar kvinnornas underordnade position som naturlig, frivillig och självvald.

Kvande & Rasmussen (1994) nämner dessutom två kategorier av män som är positivt inställda till kvinnor på chefspositioner: kamraterna och kometerna. Kamraterna är yngre män som inte konkurrerar med kvinnor – de har antingen inte tillräckligt med erfarenhet för att börja en seriös klättring upp för karriärstegen, eller så är de helt enkelt inte intresserade av det. De kan se att kvinnor har mindre karriärmöjligheter än män, varför också de flesta inte uppfattar jämställdhetsarbete som hotande. Kometerna är män som vid relativt ung ålder etablerat sig som chefer eller specialister. De är säkra i sina positioner, vilket avspeglar sig i deras arbete och person. De är positivt inställda till kvinnliga kollegor, både på grund av kvinnornas professionella kunskaper och sociala färdigheter.

Holgersson & Höök (1995) beskriver mäns förhållningssätt till kvinnor inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor, där män deltog som mentorer. Förhållningssätten bland männen blev synliga i hur de förklarade avsaknaden av kvinnliga chefer. Förklaringarna avspeglar olika grundantaganden om kvinnor och ledarskap. Totalt identifierades fyra förhållningssätt[18]:

Kvinnor bör inte vara chefer, då de av naturen är underordnade män. *Föreställning om kvinnors naturliga underordning och bristfällighet.*

Kvinnor vill inte vara chefer, de vill hellre vara hemma. *Föreställning om kvinnor som karriärovilliga.*

Kvinnor kan inte vara chefer, de kan inte kombinera familj och karriär. *Föreställning om kvinnligt livssammanhang och chefskap som oförenliga.*

Kvinnor kan vara chefer lika väl som män kan det. Chefskap och chefskarriär kan utformas på sätt som passar såväl kvinnor som män. *Föreställning om att chefskap varken är könsbundet eller givet.*

---

[18]På grund av det begränsade underlaget bör förhållningssätten ses som hypoteser snarare än belagda resultat. Förhållningssätten är Holgersson & Hööks renodlingar och tolkningar av männens beskrivningar kring den låga andelen kvinnor på chefspostioner. Förhållningssätten är m.a.o. inte direkta citat.

De första två förhållningssätten grundar sig på tanken att kvinnor och män är deterministiskt väsensskilda. Den rådande könsfördelningen på chefsnivå förklaras huvudsakligen utifrån kvinnans biologi. Det biologiska könet står i fokus, strukturer och villkor i omgivningen tillmäts liten vikt (biologisk determinism). Det tredje förhållningssättet fokuserar villkor men omgivningens strukturer och villkor ses som givna, och förklarar därför avsaknaden av kvinnliga chefer (social determinism). Det fjärde, och sista, förhållningssättet innebär en socialkonstruktivistisk syn på både ledarskap och kön. Innebörden av manligt, kvinnligt och ledarskap är kontextberoende, och varierar därför i tid och rum. Avsaknaden av kvinnliga chefer förstås som ett resultat av att den sociala konstruktionen av ledarskap sammanfaller med den sociala konstruktionen av manlighet, samt att ledarskapet är utformat utifrån ett traditionellt manligt livssammanhang.

Externa aktörer

Som visades ovan kan ett och samma ledarutvecklingsprogram innehålla flera delmoment. Inom dessa delmoment kan olika konsulter vara involverade. Vad har konsulten för roll i konstruktionsprocessen? Med utgångspunkt i Czarniawska-Joerges (1988) studie av managementkonsulter och Trollestads (1994) studie av konsulter och utbildare i könsblinda ledarutbildningar, förs en diskussion om konsulter som är verksamma inom ledarutbildningar med ett könsutjämnande syfte.

I *Att handla med ord* (1988) diskuterar Czarniawska-Joerges konsultens roll och makt samt hur prat fungerar som styrning. Hon hävdar att konsulterna hjälper till och underlättar styrprocesser genom att tillföra organisationen redan tillverkat prat i form av etiketter, metaforer och plattityder. Sådana lingvistiska artefakter fungerar som viktiga redskap vid skapandet av makt. Det kan inte uteslutas att konsulterna även förmedlar vetenskapliga och erfarenhetsbaserade teorier, vilka också är redskap i skapandet av makt.

I *Människosyn i ledarskapsutbildning* (1994) studerar Trollestad vilken människosyn som konsulter och utbildare i externa och interna ledarutvecklingsprogram förmedlar. Dessa ledarutvecklingsprogram var huvudsakligen könsblinda, de hade åtminstone inte ett könsutjämnande syfte. Trollestad skriver att i den mån könsaspekten diskuterades sågs den som ett ganska perifert område. Den uppfattades som en specialfråga som låg vid sidan av det sedvanliga utbildningsinnehållet och då vanligtvis presenterad av en kvinnlig kursledare/konsult.

Trollestad hävdar att konsulterna på ett mycket tydligt och ofta generaliserande sätt, skiljer på vad som är typiskt för kvinnor och

män. Exempelvis antas män orientera sig hierarkiskt och vara prestationsinriktade, till skillnad från kvinnorna som antas vara mer emotionella och relationsinriktade. Detta tillsammans med antagandet om att kvinnor och män uttrycker sig verbalt olika antas förklara den låga andelen kvinnor på chefspositioner.

Konsulterna förmedlar med andra ord ett *harmoniskt olikhetsperspektiv*[19] på kön. Den huvudsakliga tesen är att olikheterna inte skall uppfattas som att någon konflikt mellan kvinnors och mäns intressen föreligger. Någon problematisering av könsskillnader förekommer nästan inte alls, istället anses skillnaderna vara naturliga.

Detta harmoniska och icke-ifrågasättande förhållningssätt var inte unikt för könsaspekten, utan giltigt för innehållet över lag. Trollestad hävdar nämligen att konsulterna återskapade rådande maktstrukturer, genom att förmedla en förenklad och idealiserad verklighetsbeskrivning som återspeglade samhällströmningar i stort, snarare än att uppmuntra till kritisk reflektion.

Men, vilken roll har konsulterna i ett ledarskapsutvecklingsprogram med ett könsutjämnande syfte[20]? Ett ledarskapsutvecklingsprogram med ett könsutjämnande syfte, skiljer sig från ett traditionellt (könsblint) ledarutvecklingsprogram eftersom det i grunden är ifrågasättande; det ligger i satsningens syfte att förändra rådande maktstrukturer då mansdominansen på beslutsfattande nivåer ifrågasätts[21]. Empiri bekräftar att det inom dessa ledarutvecklingsprogram finns konsulter som har en annan roll än den som Trollestad beskriver; att ifrågasätta rådande maktstrukturer snarare än att återskapa dem. I dessa ledarutvecklingssatsningar blir konsultens uppgift att förmedla en "alternativ" verklighetsbild. Till denna alternativa verklighetsbild finns, liksom till den dominerade världsbilden, ett antal tillhörande begrepp. De nya begreppen cementerar och legitimerar den alternativa världsbilden och kan fungera som verktyg som underlättar för deltagarna att artikulera kritik – att låta den kritiska blicken bli en kritisk röst.

---

[19]Trollestad referar här till Beckman (1983).

[20]Här avses huvudsakligen ledarutvecklingssprogram, som till innehållet är könsmedvetet med ett maktperspektiv. I ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor med ett könsblint innehåll, saknas ifrågasättandet i innehållet eller så är det åtminstone inte lika uttalat.

[21]Tamm-Hallström (1992) konstaterar i en utvärdering av konsulternas roll i KOM-programmet, att det är vanligt med konsultmedverkan i jämställdhetsprojekt. Hon förklarar detta med att ämnet är känsligt och konfliktladdat och att det är lättare för externa med kompetens och auktoritet inom området att uppnå legitimitet. Vi tolkar det faktum att jämställdhet anses vara ett känsligt och konfliktladdat ämne, som ett uttryck för att det ifrågasätter rådande maktstrukturer.

Det har också visat sig att ett och samma ledarutvecklingsprogram kan innehålla både könsmedvetna och könsblinda delmoment (Holgersson & Höök, 1995). Konsulterna inom respektive delmoment förmedlar med andra ord olika verklighetsbilder – verklighetsbilder som sinsemellan är inkonsistenta. Vad innebär detta för deltagarna? Hur hanterar deltagarna inkonsistensen? Det kan dels ge upphov till förvirring. Deltagarna blir osäkra på vad som är det egentliga syftet med ledarutvecklingsprogrammet och vad som förväntas av dem – skall de anpassa sig eller ifrågasätta (a.a.)?

Inkonsistensen kan, genom att utgöra kontrast till det könsmedvetna delmomentet, emellertid också förstärka kvinnornas könsmedvetenhet. Detta var vad som hände i ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor som både innehöll könsblinda delmoment och delmoment som var könsmedvetna med maktperspektiv. I detta program föregicks det könsblinda delmomentet av det könsmedvetna. För flera av de kvinnor som deltog tydliggjordes könsaspekten paradoxalt nog genom det könsblinda momentet. Könsblindheten, avsaknaden av problematisering av könsaspekten och mannen som outtalad norm, stimulerade deltagarna att artikulera sitt eget förhållningssätt till könsmaktsordningen. Könsblindheten blev därför belysande för könsaspekten, genom den kontrasteffekt som uppstod i relation till det könsmedvetna delmomentet. Den konsult som förmedlade det könsblinda delmomentet hade svårt att få förtroende i gruppen, hans (i det här fallet var det en man) teorier uppfattades inte som sanningar utan ifrågasattes av deltagarna.

Ovanstående beskrivning implicerar att en förutsättning för att det könsblinda momentet skall resultera i en kontrasteffekten torde vara att det könsblinda delmomentet föregås av det könsmedvetna. Dessutom verkar det vara av vikt att konsulten som förmedlar könsmedvetenheten erhållit förtroende i gruppen och på så vis erhållit ett tolkningsföreträde (jämför Smirchich & Morgan, 1982). Den interna arrangören kan genom ord och handling både förstärka och underminera konsultens förankring och trovärdighet i organisationen. I det ovan beskrivna fallet bekräftade den interna arrangören den "ifrågasättande konsulten", och framhöll hennes verklighetsbeskrivning som överordnad. Empirin indikerar således att respektive konsults påverkansmöjlighet beror på *när* i ledarutvecklingsprogrammet som konsulten kommer in och dennes *relativa tolkningsföreträde* i förhållande till varandra, med andra ord det förtroende deltagarna har för respektive konsult.

7 Arenor för återskapande eller förändring?

I denna artikel har vi, delvis på basis av tidigare ej redovisad empiri, diskuterat hur könsmaktsordningen återskapas och förändras utifrån föreställningar om ledarskap och kön. Vår ambition har varit att visa hur konstruktioner av ledarskap och kön återskapas och förändras i ständigt pågående processer, i olika sammanhang och "rum". De sammanhang och "rum" där dessa processer pågår har vi valt att kalla *arenor för konstruktion*, och de arenor som vi har fokuserat inom ramen för denna artikel är chefsrekrytering och ledarutveckling.

Hittills har vi diskuterat chefsrekrytering och ledarutveckling var för sig, avslutningsvis för vi en gemensam diskussion kring tolkningsföreträdet och dess roll i konstruktionsprocessen samt arenornas grad av synlighet och informalitet. Till sist vill vi uppmärksamma eventuella kopplingar mellan chefsrekrytering och ledarutveckling. Istället för att se de två arenorna som två från varandra fristående arenor, diskuterar vi hur de kan påverka varandra.

Tolkningsföreträde

I avsnittet om chefsrekrytering framkom att endast män är involverade i konstruktionsprocessen, det är därmed män som har tolkningsföreträde. Dessa män är inte vilka män som helst utan män som har tolkningsföreträde utifrån andra kriterier än endast kön, exempelvis position, klass, etnicitet och sexuell läggning. De olika kriterierna förstärker varandra och därmed tolkningsföreträdet. Dessa män kan därför ses som representanter för en s.k. hegemonisk maskulinitet[22] (Cornwall & Lindisfarne, 1994; Connell, 1995).

Konsekvensen av dessa mäns tolkningsföreträde blir att deras tolkningar framstår som sanning. Att det är kompetens som styr rekryteringen framstår som självklart och vad denna kompetens innebär ifrågasätts inte. Som följd av detta återskapar dessa män den hegemoniska maskulinitet som de själva representerar. Connell (1995) skriver att hegemonisk maskulinitet innebär fördelar även för män som inte tillhör denna grupp (på lägre nivåer i organisationen), då den i sig återskapar mäns överordning som kategori gentemot kvinnor som kategori.

I avsnittet om ledarutveckling framkom att både män och kvinnor var aktörer på arenan. Till skillnad från rekryteringsprocessen är ledarutveckling med könsutjämnande syfte, en process som tar sin utgångspunkt i könsproblematiken. Detta skapar utrymme för ifrågasät-

[22] Med hegemonisk maskulinitet avses en konstruktion av manlighet där de kulturella normerna överensstämmer med de institutionella maktstrukturerna.

tande även om så inte alltid behöver vara fallet. Medan chefsrekryteringsprocessen återskapar mansdominansen på ledande positioner, kan ledarutveckling med könsutjämnande syfte *både* återskapa mansdominansen *och* skapa utrymme för ifrågasättande av denna.

Utrymmet för ifrågasättande kan möjliggöra förändring. Förändringspotentialen är beroende av graden av könsmedvetenhet. I ett ledarutvecklingsprogram som är könsmedvetet med ett maktperspektiv kan den rådande ledarskapsdiskursen i organisationen ifrågasättas och på så vis förändras. Ett könsblint ledarutvecklingsprogram kan å andra sidan återskapa rådande maktordning och kanske t.o.m. förstärka den. Men även ett könsmedvetet ledarutvecklingsprogram för kvinnor kan innebära en risk att rådande könsmaktsordning återskapas och förstärks. Det faktum att programmet synliggör kvinnor som grupp innebär i sig en risk för att kategorin kön befästs. Programmet riskerar återskapa den kategori (kön) som den önskar lösa upp. Liknande resonemang för Kerstin Sahlin-Andersson (1997) i en studie av sjukvården. Hon konstaterar att särorganiserade grupper som skapas för att stärka kvinnors ställning kan både bryta och samtidigt återskapa organisationers könssegregering. Paralleller kan även dras till den pågående vetenskapsteoretiska diskussionen inom genus/könsteoretisk forskning: dilemmat med att sätta kvinnan i centrum och att dekonstruera kategorin kön (Ferguson, 1993).

Huruvida ett ledarutvecklingsprogram leder till organisatorisk förändring beror, som vi sett ovan, delvis på vem som har tolkningsföreträde på arenan. Det är också av betydelse hur pass integrerad programmet är i organisationen. Om deltagarna har tolkningsföreträde i organisationen ökar sannolikheten att programmet får organisatoriska konsekvenser. Om deltagarna däremot inte har tolkningsföreträde i organisationen, vilket typiskt sett är fallet för kvinnor, uteblir eventuella organisatoriska konsekvenser. Troligare är att programmet resulterar i en grupp frustrerade kvinnor, vars frustration just grundas på avsaknaden av organisatoriska konsekvenser. Även om kvinnor har tolkningsföreträde inom ramen för ledarutvecklingsprogrammet, så behöver det inte leda till en förändring av ledarskapsdiskursen i organisationen.

Formalisering och öppenhet

I avsnittet om chefsrekrytering visade vi att förfarandet till stor del är dolt och informellt. Detta ses som det bästa möjliga tillvägagångssättet, det uppfattas som rationellt, logiskt och effektivt. Styrelseordföranden i Holgerssons studie ser inget samband mellan rekryteringsprocessen och den låga andelen kvinnor på företagsledande positioner.

Deras organisatoriska tolkningsföreträde innebär att denna beskrivning inte heller ifrågasätts. Eftersom processen är så dold och informell så saknas det också kunskap och kännedom om förfarandet vilket försvårar för andra aktörer än de direkt involverade att ifrågasätta det.

Ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte är däremot en mer formaliserad och synlig process. Organisationen söker inte dölja programmet, möjligtvis tvärtom då man ser en poäng i att synliggöra programmet och dess deltagare. Information om programmet är vanligtvis tillgänglig för alla i organisationen. I chefsrekryteringsfallet motiveras den dolda processen av hänsyn till andra t.ex. avgående VD eller den s.k. marknaden. Dessa hänsynstaganden är inte relevanta för ledarutvecklingsprogram. Eftersom processen är synlig och dessutom tar sin utgångspunkt i könsproblematiken kan den ge upphov till reflektion och diskussion i organisationen vilket i sin tur möjliggör förändring.

Avslutande kommentar

Ovan resonerade vi kring hur chefsrekrytering och ledarutveckling med könsutjämnande syfte kan förstås som en arenor för konstruktion. I det första fallet, chefsrekrytering, konstrueras ledarskap och kön på ett sätt som innebär att mansdominansen på chefsnivå återskapas. Den rådande könsordningen förblir därmed intakt. Till skillnad från chefsrekrytering[23] kan det inom ramen för ledarutveckling med ett könsutjämnande syfte, finnas utrymme att ifrågasätta den rådande könsmaktsordningen. Mansdominansen på chefsnivåer framstår som problematisk vilket kan öppna upp för förändring.

Hittills har vi skrivit om chefsrekrytering och ledarutveckling som två separata arenor. Det finns dock kopplingar mellan dessa. Exempelvis kan deltagarna i ett ledarutvecklingsprogram vara personer som tillhör det högre chefsskiktet eller som är på väg uppåt (Björkegren, 1986). Ledarutveckling kan därmed både förstås som en legitimering av en redan existerande chefspool och som en bekräftelse av nyligen rekryterade chefer. Om både ledarutveckling och chefsrekrytering är könsblinda, förstärker dessa varandra och befäster därmed mansdominansen på ledande positioner.

När ledarutveckling däremot har ett könsutjämnande syfte kan den indirekt innebära en problematisering av den könsblinda rekryteringsprocessen. *Målet* för ett ledarutvecklingsprogram med ett könsutjämnande syfte är ju att fler kvinnor skall rekryteras till ledande positio-

[23] Detta gäller chefsrekrytering som beskrivits i empirin.

ner och *medlet* för att uppnå detta är ledarutvecklingsprogrammet. På så sätt kan en könsmedveten form av ledarutveckling få konsekvenser för en könsblind rekryteringsprocess.

Litteraturförteckning

Ahrén, G. (1991) *Mentorskap – viktig del i all chefsutveckling*. Stockholm: Liber

Asplund, G. (1984) *Karriärens villkor*. Stockholm: Trevi

Beckman, S. (1983) *Tidsandans krumbukter*. Stockholm: Carlsson Bokförlag

Bergqvist Månsson, S. (1993) *Lilla boken om mentorskap och nätverk*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden

Billing, Y.D. & Alvesson, M. (1989) *Kön, Ledelse, Organisation*. Köpenhamn: Jurist- och Ökonomforbundets Forlag

Björkegren, D. (1986) *Företagsledarutbildning – en fallstudie*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet

Cockburn, C. (1991) *In the way of women*. London: Macmillan.

Collin, S.-O. (1994) *Företagsledares rekrytering och karriär*. Lund: Research Paper Lunds universitet

Collinson, D. & Hearn, J. (1994) "Naming men as men: implication for work, organization and management" i *Gender, Work and Organization, 1/1994/1*

Connell, R. (1995) *Masculinities*. Cambridge: Polity Press.

Cornwall, A. & Lindisfarne, N. (1994) "Dislocating masculinity: gender, power and antropology" i *Dislocating Masculinity: Comparative Ethnographies*. London: Routledge

Czarniawska-Joerges, B. (1988) *Att handla med ord*. Stockholm: Carlssons Bokförlag

Dahlbom-Hall, B. (1992) *Lära män leda kvinnor*. Stockholm: Natur och Kultur

Drotz, I. & Sedhin, C. (1994) *Inomorganisatoriska Nätverk – En studie av sociala nätverk inom Vattenfallkoncernen*. Tema-T Arbetsnotat 121, Linköping: Linköpings universitet

Ferguson, K. (1993) *The Man Question*. Berkeley & Los Angeles: University of California Press

Franzén, C. (1994) "Mäns och kvinnors skilda föreställningar" i *SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes

Mentorprogram: Kvinnor och män i utvecklande samarbete (1996) av Franzén, C. m.fl., Stockholm: Natur och Kultur

Hirdman, Y. (1988) "Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift, 1988/3*

Holgersson, C. (1994) *Kvinnliga avdelningschefer och karriären*. Praktikfall. Stockholm: Handelshögskolan/Stockholms universitet

Holgersson, C. & Höök, P. (1995) *Ledarutveckling för kvinnor – Uppföljning av en satsning på Volvo*. Stockholm: EFI Research Report

Holgersson, C. (1997, kommande) *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi/EFI

Holmberg, C. (1993) *Det kallas kärlek*. Göteborg: Anamma Förlag.

Holmberg, I. (1986) *Företagsledares mandat*. Lund: Studentlitteratur.

Höök, P. (1994a) "Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet" i *SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap.* Stockholm: Fritzes

Höök, P. (1994b) *Chefsutveckling ur ett könsperspektiv – Mentorskap och Nätverk på Vattenfall.* Stockholm: EFI research report.

Höök, P. (kommande) *Chefsutveckling och kön*

Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers.* Oxford: Oxford University Press

Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation.* New York: Basic Books

Kvande, E. & Rasmussen, B. (1994) "Men in male dominated organizations and their encounter with women intruders", i *Scandinavian Journal of Management, 10/1994/2*

Pringle, R. & Watson, S. (1992) "'Women's Interests' and the Post-Structuralist State" i *Destabilizing Theory – Contemporary Feminist Debates.* Stanford: Stanford University Press

Rosen, B. & Jerdee, T. (1974) "Sex stereotyping in the executive suite" i *Harvard Business Review, March-April*

Sahlin-Andersson, K. (1997) "Kvinnoyrken i omvandling: Om ändrade gränser i sjukvården" i *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling, SOU 1997:83.* Stockholm: Fritzes

SCB (1992) *Man är chef.* Örebro: SCB-Förlag

SCB (1997) *Kvinnor och män på toppen: Fakta om antal och lön 1995.* Örebro: SCB-Förlag

Smirchich, L. & Morgan, G. (1982) "Leadership: The Management of Meaning" i *The Journal of Applied Behavioral Science, 18/1982/3*

Sokoloff, N. (1981) *Between money and love.* New York: Preager

SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om Kvinnor och Chefskap.* Stockholm: Nordstedts

Sundin, E. (1992) "Equality through regional policy", i *Rethinking Change – Current Swedish Research.* Uppsala: Ord & Form

Tamm-Hallström, K. (1992) *Konsultmedverkan i KOM-programmet.* Tema-T Arbetsnotat 100. Linköping: Linköpings universitet

Trollestad, C. (1994) *Människosyn i ledarskapsutbildning.* Nora: Bokförlaget Nya Doxa

Wahl, A. (1992) *Könstrukturer i Organisationer.* Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet/EFI

Wahl, A. (1994a) "Kvinnor som chefer" i *SOU 1994:3 Mäns föreställningar om Kvinnor och Chefskap.* Stockholm: Nordstedts

Wahl, A. (1994b) "Att arbeta med förändring" i *SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap.* Stockholm: Nordstedts

Wahl, A. (1996) "Företagsledning som konstruktion av manlighet" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift. 1996/1*

Wahl, A., Holgersson C. & Höök, P. (1997, kommande) *Ironi och sexualitet – om ledarskap*

Makt och ledarskap i börsbolagen

CHRISTINA HULTBOM

1 Inledning

"Vissa saker vet vi: [...] Kvinnor är nästan aldrig direktörer eller styrelseledamöter i börsnoterade företag". Citatet, som är hämtat från inledningen av Kvinnomaktutredningens arbetsrapport (februari 1997, s. 2), äger sin riktighet. Företagens styrelser är uppenbart mansdominerade. Det betyder att företagen och dess organisationer samt mer eller mindre stora delar av omvärlden utanför företagens formella organisation påverkas av en maktstruktur, vilken till mer än 95 procent är styrd och kontrollerad av män.[1, 2]

Artikelns syfte

De stora företagen har alla en byråkratisk organisation, där högsta ledningen har legitim auktoritet att leda och den hierarkiska strukturen bestämmer var de övergripande besluten fattas. I artikeln beskrivs makten och beslutsfattandet i företagens tre högsta hierarkiska nivåer – bolagsstämman, styrelsen och verkställande ledningen. Syftet är att ge en översiktlig bild av hur antalet kvinnliga styrelseledamöter har fluktuerat under en 4-årsperiod (1993–1996). Studien avgränsas till att huvudsakligen beröra ordinarie styrelsemedlemmar. Beskrivningarna och diskussionerna gäller oftast förhållanden i företag noterade på Stockholmsbörsens A-lista. Jag beskriver också manliga styrelseledamöters förklaringar till förhållandena. Studiens resultat jämförs med en historiskt studie (mellan åren 1920–1940) av manliga politikers förhållningssätt och attityder till kvinnors deltagande i politiska beslutsprocesser. Orsakerna till att jag valt att jämföra resultatet av fö-

[1] För vägledning till definitioner på begreppen manligt, kvinnligt och ledarskap, se Alvessons, Billings och Wahls artiklar i denna antologi.

[2] Teoretisk bakgrund för organisations- och maktstrukturer ur industriella, funktionella och sociala perspektiv är bl.a. Ford (1990), Hultbom (1990), Weber (sv. översättning 1983), Hägg & Johanson (1982).

religgande studie med en historisk förändringsprocess inom politiskt beslutsfattande är flera. Makten och ledarskapet inom de två områdena samspelar och är i sig en maktkamp om resurser. I de politiska beslutsprocesserna har kvinnor numera ett stort inflytande medan kvinnors formella inflytande i övergripande beslut i näringslivet är försumbara. På senare tid har det förts en debatt om institutioner som ägare och hur institutioner agerar och/eller bör agera utifrån ett ansvarsperspektiv. Det problemet tar jag inte upp här. Inte på grund av att det är ointressant från kvinnoperspektiv, kvinnor har ofta sina besparingar förvaltade av olika institutioner, utan av utrymmesskäl.

Metod

Studien av antalet kvinnliga styrelseledamöter bygger på insamlande och sammanställning av kvantitativa data. Därutöver har jag valt att dokumentera studien – ofta med citat – hämtade från debattartiklar och intervjuer med företagsledare, som behandlat det under åren debatterade ämnet "kvinnliga styrelsemedlemmar och kvinnligt ledarskap". Det sistnämnda för att spegla de stämningar och uppfattningar, som debatten präglats av.

Disposition

Avsnitt två ger en övergripande bild av makten i svenska börsnoterade företag. Det har jag valt att göra med hjälp av en beskrivning av de resurser som företagen har till sitt förfogande och genom att ge exempel på beslutsfattande i styrelserummen. Konsekvenser av beslutsfattandet berör i hög grad omvärlden. Exempel på detta ges i avsnittet.

Avsnitt tre behandlar det formella styrelsearbetet. Fjärde delen redovisar hur många och vilka kvinnor som deltar i styrelsearbete. Avsnitt fyra innehåller också manliga "styrelseproffs" kommentarer till att kvinnor är så fåtaliga. Slutligen jämförs föreliggande studie med en nyligen dokumenterad historisk studie som beskriver mäns inställning till kvinnors deltagande i politiska beslutsprocesser.

2 Makten i börsnoterade företag

Resursrikedom gör företagen mäktiga

Makten över storföretagen är viktig eftersom den makten berör så mycket och så många. Nedan ges exempel på några olika sätt att konkretisera makt. Ett sätt att mäta makt är att översiktligt undersöka vilka maktmedel den har, som utövar makt. Till maktmedlen räknas tillgångar i form av kapital. Ett annat sätt att mäta makt på är att mäta

företagens storlek. Storleken i sig ger makt på grund av att företagen har betydande penningflöden, betydande marknadsandelar, betydande resurser i kunskap speciellt olika slag av teknik, betydande informationsnät etc. Företagens storlek kan mätas ur ett antal olika perspektiv, de vanligaste är antal anställda eller företagens fakturerade försäljning. Sett ur aktieägarperspektiv är även företagens nettoresultat intressant. I Sverige har utdelningen till aktieägare traditionellt varit låg, vilket betyder att företagen i hög grad har behållit vinsterna för olika former av investeringar. De flesta större svenska företag är noterade på Stockholms fondbörs.

* 1996 var 229 företag noterade på någon av Stockholms fondbörs listor[3]. Att vara noterat innebär för företagen att de finns tillgängliga för att investera i för en bred allmänheten. Företagen blir publika. Orsaken till att företagen blir publika är framför allt att det vill få investeringsvilligt kapital.
* Den sista december 1995 var det totala börsvärdet för de noterade företagen cirka 1 180 miljarder. Under 1996 steg det med 38 procent (sista december 1996 var värdet cirka 1 688 miljarder kronor). Med börsvärde menas det totala marknadsvärdet på noterade företags aktier. Under 1996 köptes och såldes aktier för 918 miljarder kronor. Det är en påtaglig spridning värdemässigt mellan företagen.
* 1995 fakturerade de börsnoterade företagen varor och tjänster till ett värde i nivå med Sveriges BNP. Företagens penningflöden är i hög grad internationella. De stora företagen producerar en stor del utomlands och/eller merparten av produktionen i Sverige exporteras.[4]
* De noterade företagens redovisade vinster efter skatt var 95 695 312 000 kronor år 1995.[5] Företag med de mest omsatta aktierna hade en vinstandel på hela 85 procent. Den höga vinstandelen säger bl.a. att de största företagen har möjlighet att växa och bli ännu större och de stora aktieägarna blir ännu rikare.
* Det totala antalet sysselsatta i de börsnoterade företagen var 944 174 individer år 1995 och 937 405 individer år 1996. Börs-

---

[3] A-listan (cirka 100 företag), där de företag vars aktier har högst omsättning presenteras först (cirka 30 av listans 100 företag), OTC-listan (cirka 50 företag) och O-listan (cirka 85 företag).

[4] Några ex.: Atlas Copco fakturerade ca 24.5 miljarder varav drygt 4 % var i Sverige (1995), Astra hade en fakturering på ca 35 miljarder varav den utländska delen är 92 % (1995), Ericsson fakturerade totalt 98.780 miljarder varav cirka 90 % utomlands (1995).

[5] Några ex.: Atlas Copcos vinst före skatt var 2.840 miljoner. Total skatt 990 milj. kr. varav skatt i Sverige 218 milj. kr (1995). Astras vinst före skatt var 12.061 miljoner. Total skatt 2.703 milj. kr. varav skatt i Sverige 921 milj. kr. (1995. Av Ericssons redovisning framgår endast att vinst före skatt var 7.615 miljoner. Skatteutgiften under året var totalt 3.017 milj. kr (1995).

bolagen med de mest omsatta aktierna är även personalmässigt mycket internationella[6].

Inflytande på omgivningen gör företagen mäktiga

Kanske är det trots allt de stora företagens inflytande på omgivningen som gör dem så mäktiga. I de stora internationella företagen beslutas i hög grad vilka produkter som ska utvecklas, d.v.s. vilka produkter som ska finnas att tillgå på marknaden i framtiden, teknikutveckling och inte minst teknikanvändning. Där beslutas också vilka produkter som ska importeras och vilka som ska exporteras. Där beslutas hur produkterna skall tillverkas, var de skall tillverkas, vem som ska tillverka, vilka råvaror som ska användas etc. De politiska områden som svenskt näringsliv har mer eller mindre inflytande på, sträcker sig över penningpolitik, sysselsättningspolitik, socialpolitik, skattepolitik, arbetslagstiftning, etc. Som exempel på senare tiders spektakulära händelser kan nämnas 101 näringslivsrepresentanters öppna brev angående kärnkraften våren 1997 eller utflyttningen av stor del av svensk textilindustri under 60- och 70-talen och diskussioner på samma tema som förts i offentlig debatt av bl.a. ledande personer inom Ericsson 1997.

Innan jag fortsätter med beskrivning av och diskussion om avsaknaden av kvinnor i dessa viktiga företag, presenteras den reglerade och formella struktur som svenska aktiebolag har.

3 Aktiebolags formella hierarki

De tre översta hierarkiska nivåerna i ett aktiebolag är:

1. samtliga aktieägare (representeras genom bolagsstämman);
2. styrelsen;
3. verkställande direktören (VD).

Normalt kan aktieägaren i ett börsnoterat företag endast göra sin stämma hörd en gång om året – på företagets bolagsstämma. Styrelsen skall enligt lag representera aktieägarna. Varje aktiebolag skall också enligt lag ha en VD som är ansvarig för företagets "operativa verksamhet" d.v.s. företagets löpande produktion. I de flesta svenska aktiebolagen har VD även en plats i styrelsen[7].

---

[6] Några ex.: Atlas Copco hade 1995 följande fördelning: totalt 19.751 pers. varav kvinnor utgör 16 %. Totalt i Sverige 2.743 vilket utgör 14 %. Astra hade 1995 totalt 16.962 pers varav i Sverige 5.905 vilket utgör cirka 35 %. Ingen uppgift om den kvinnliga andelen finns i årsredovisningen. Ericsson hade 1995 totalt 58.969 anställda varav kvinnor utgjorde 36 %. Totala andelen anställda i Sverige var cirka 45 %.

[7] 96 procent år 1996 (Sundin & Sundqvist, 1997).

Bolagsstämman

Alla aktiebolag skall enligt lag hålla bolagsstämma minst en gång per år. Bolagsstämman utgör platsen där enskilda och institutionella – i aktielängden registrerade – aktieägare kan göra sin röst hörd.[8] Bolagsstämmans funktion uttrycks enligt följande:

> Den ansvarar för bolagets organisation, tillsätter och entledigar styrelse och revisorer, beslutar om ökning och minskning av aktiekapitalet, fastställer årsredovisningen, avgör hur årsresultatet skall disponeras, beslutar om ändringar i bolagsordningen[9] samt om fusion och likvidation. (Kedner, 1976, s. 76)

Bolagsstämman är i de flesta fall väl förberedd av styrelsen och företagets verkställande direktör. Förberedelserna innebär att besluten är fattade och att styrelsen i hög utsträckning "utser sig själv" (Lidén, 1973, s. 153).

Ägande i börsnoterade aktiebolag

Ägarstrukturen i de stora aktiebolagen är komplex bl.a. beroende på indirekt ägande genom stiftelser och fonder, aktiebolag, korsägande etc. Ägarförhållanden i börsnoterade bolag är i Sundin & Sundqvist (1997) strukturerade i "sfärer", (jämför med t.ex. Hermansson (1965) där indelningen är "familjer"). Över tiden har ägandet förändrats i takt med de "överlevande" företagens tillväxt. Vad som är tydligt, är att det inträffat en koncentration av dominerande ägare och samtidigt en anonymisering av privatpersoners minoritetsägande, beroende bl.a. på fondandelsystem.[10]

Aktiebolags styrelse

Ett aktiebolag skall enligt lag ha en styrelse. I de börsnoterade aktiebolagen fanns 1 542 ordinarie styrelseplatser år 1996 (Sundin & Sundqvist, 1996–97). Antalet platser och individer är dock inte synonymt. Det finns ett antal manliga s.k. styrelseproffs, vilka har flera styrelseuppdrag. De 31 manliga styrelsemedlemmar med flest upp-

---

[8] I noterade bolag finns röststarka (A-) preferens-aktier och röstsvaga (B-) stam-aktier, vilket innebär att för att genom sin röst kunna påverka krävs ett ansenligt antal (B-) stam-aktier (Kedner, 1976, s.34,). Se även SOU 1988:38 beträffande den nuvarande ordningen. Ägarna till röststarka preferens-aktier är ofta representerade i företagets styrelse. Bolagsstämman utgör därför för det fåtal aktieägare som deltar endast ett tillfälle till information (Lidén, 1973, s.74–75)

[9] I bolagsordningen finns regler om bolagets förvaltning och verksamhet. Där skall huvudsakligen finnas information om firma, styrelsens säte, bolagets verksamhet, aktiekapitalets storlek, aktiernas nominella värde, antal styrelseledamöter och revisorer, regler för bolagsstämmans sammankallande, vilka ärenden som skall förekomma på ordinarie stämma samt företagets räkenskapsår. (Kedner, 1976, s. 28-29)

[10] Se även Forsgren & Forsgren, 1972 och SOU 1988:38.

drag delar på 184 styrelseplatser, vilket innebär 5,9 styrelseuppdrag per man (ibid., s. 15). De 31 männen har 3,7 gånger större andel av styrelseplatserna än det totala antalet kvinnliga styrelseledamöter.

En styrelses främsta formella uppgifter är att tillsätta och eventuellt avsätta aktiebolagets verkställande direktör samt att representera ägarnas intressen. Det senare definieras vanligtvis endast i pekuniära termer, d.v.s. att ge ägarna en så hög avkastning som möjligt på det av ägarna satsade kapital i företaget. För att kunna verkställa det sistnämnda krävs att styrelsen har möjlighet att *styra* och *kontrollera* verksamheten i företagen. Att styra och kontrollera ett företags verksamhet innebär att ta del i dess strategiska processer och beslut. Till strategiska beslut räknas företagens större investeringar, strategiska förändringar beträffande produktinriktning och verksamheter på marknader, organisationsstruktur, expansion etc. (se t.ex. Kedner, 1976, s. 66–75; Wikström, 1990, s. 114–115). Styrelsen sammanträder normalt 4–5 gånger per år, oftare om extraordinära händelser inträffar.

Styrelsens sammansättning

Antalet styrelsemedlemmar varierar kraftigt mellan företagen. Enligt lag skall styrelsen bestå av minst tre personer. 1996 hade den största styrelsen – Svenska Handelsbanken – 16 medlemmar (Sundin & Sundqvist, 1996, s. 12). Generellt finns en önskan att hålla antalet ledamöter nere (Dahlbäck, 1990, s. 37; Hägg, red., 1996). Ledamöternas ålder är en ofta diskuterad fråga. 1996 var medelåldern för ordinarie styrelsemedlemmar 57,6 år[11] i företag med på börsen mest omsatta aktierna.

Formellt bör det i styrelsen finnas representanter från ägare med betydande innehav av aktier. Aktieägare räknas som styrelsens externa intressenter medan bolagets VD räknas som styrelsens interna intressent. VD är den person i styrelsen som innehar mest företagsspecifik kunskap. Trots att kritiken ibland är svidande mot nuvarande styrelsesammansättningar och det efterlyses mångfald, "djävulens advokater", medlemmar med hög integritet etc. förblir styrelserna påfallande ofta intakta år efter år. Det vanligaste argumentet för att allt förblir vid det gamla är att det saknas personer med lämplig kompetens. Det är svårt att finna någon definition på vad kompetens innebär i styrelsesammanhang och hur en bra styrelse skall vara sammansatt. Stig Ramel, styrelsemedlem i Beijer & Alma och Industrivärden, diskuterar problemet i en debattartikel. Han ställer frågorna "hur ser det ut i debatten inom företagens egen värld? Hur stor är beredskapen att öppet stå för sin mening i styrelserummet eller i direktionen?"

[11] Bearbetade data från Sundin & Sundqvist, 1997 (31 företag).

> Som styrelseledamot har jag många minnen av den brist på vilja och förmåga att ifrågasätta och diskutera de förslag som läggs fram på styrelsens bord. Man tiger och samtycker även om man innerst inne är i hög grad tveksam om klokskapen i förslagen. Denna mentalitet är en del av den allmänna konformism som präglar vårt samhällsklimat.[...] Att visa civilkurage har alltid ett pris. Under totalitära regimer handlar det om att man riskerar sin och sin familjs frihet, liv och egendom. I en demokrati är priset naturligtvis lägre, men det kan handla om anseende och förlust av levebröd. Ofta kan hävdas att för stor frispråkighet kan skada det företag man representerar vilket gör att man måste 'ligga lågt'. Man vill heller inte riskera att bli sedd som bråkmakare och en udda person. I Sverige känner alla inom näringslivets toppskikt varandra och man är medveten om att det gäller att inte förstöra det nätverk som ens ställning beror av. (Svenska Dagbladet, 22 juli 1995)

Det har under lång tid pågått diskussion kring vem som har störst påverkan i företaget och dess omgivning – ägarna eller verkställande direktören. Forskning har vid olika tider och i olika länder kommit fram till varierande resultat. Formellt gäller dock att styrelsen är överordnad VD.[12]

Styrelsens ordförande väljs av styrelsen. Ordförandens uppgifter regleras inte genom lagstiftning (Kedner, 1976, s. 68). I praktiken anses ordföranden vara styrelsens viktigaste person. Dels leder han sammanträdena, dels är han tillsammans med VD styrelsens talesman utåt och uppfattas ofta som främsta representant för företaget. Styrelseordförandens samarbete med VD anses därför vara viktigt.

Ett problem anses det vara att VD ofta med automatik utses till styrelseordförande i företaget där han tidigare tjänstgjort som VD. Man saknar formella spelregler. När VD:s roll blir att vara "arbetande styrelseordförande", tycker många att det är fel. Orsaken är att man anser att makten blir snedfördelad och att dominerande aktieägare får för lite att säga till om. Ett citat om nämnda fenomen lyder:

> Alla styrelsebeslut skall fattas av styrelsen som kollektiv – detta är lagens diktat och mening. Hybriden 'arbetande styrelseordförande' bör bort ur praktiken. Koalitionen mellan styrelseordförande och VD, som denna företeelse oftast leder till, underminerar styrelsens roll som särskilt bolagsorgan med helt och fullt ansvar inför ägare och tredje man för hur bolaget sköts.[...] om inte näringslivet genom frivilliga överenskommelser kan göra sig av med detta sätt att förstöra styrelsearbetet bör ABL kompletteras med ett förbud. (Lindh, 1996, s. 38 –39).

Styrelsemedlemmar uppbär inte lön för medlemskap, utan man erhåller i stället ett årligt arvode. Arvodenas storlek har diskuterats un-

[12] För vidare kunskap se bl.a. Berle & Means, 1932; Chandler, 1977; Larsson, 1989.

der senare år. Normala arvoden för styrelseuppdrag i de största företagen är 100 000–200 000 kr (Dahlbäck, 1990, s. 43).

Aktiebolagets verkställande direktör

VD:s uppgift är att "leda och fördela" arbetet i företaget. 96 procent av samtliga verkställande direktörer i de börsnoterade aktiebolagen är medlemmar i bolagens styrelser. VD är styrelsens formella informationskälla beträffande företagets verksamhet. En skribent och tillika "styrelseproffs" beskriver samspelet mellan VD och styrelse enligt följande:

> Ordföranden är som nämnts dirigenten med VD som första fiol. Dessutom har han i allmänhet en andra fiol, oftast vice ordföranden. Dirigenten, första och andra fiolen är vanligtvis väl samspelta, vilket övriga i orkestern har helt klart för sig. Med ord och kroppsspråk markeras tydligt hur ett ärende skall behandlas, vilket beslut som bör fattas. I vissa styrelser är det snarast VD som är dirigent och ordföranden första fiol. I andra är det mer oklart. (Dahlbäck, 1990, s. 34–35).

Stabilitet och förändring – en aktuell fråga

I Sverige kulminerade det politiska inflytandet i företagen under 70-talet. Företagsledare och styrelser kunde vid den tiden inte handla eller uttala sig utan hänsyn till det politiskt legitima. Tiderna förändrades rejält under 80-talet. Både politik och företag blev mer kapitalistiskt styrda. Marknaden blev ett ofta använt begrepp. Marknaden krävde och kanske framför allt konkurrensen på marknaden ställde krav på ändrat beteende.

Under 90-talet har det från flera håll efterlysts förändring, nytänkande och flexibilitet på flera sätt i de stora aktiebolagens styrelser. Det har gällt frågor som styrelsens uppgifter och ansvar, storlek och sammansättning, generella roll, arbetssätt, kontroll av styrelsens arbete, succession och förnyelse. (se t. ex. Dahlbäck, 1990; Ramel, 1990; Hägg, red., 1996.)

4 Kvinnlig representation

Kvinnligt ägande

Införandet av svenska kvinnors arvsrätt påbörjades 1845[13]. Teoretiskt och vid effektiv förvaltning av arvet skulle kvinnor som är födda i

[13] Genomförandeprocessen av kvinnlig arvsrätt och myndighet är beskriven av t.ex. Gunhild Bengtson i Boethius, red., 1959, s. 118-132.

äldre finansfamiljer ha tillgångar, stora nog att ge dem styrelseuppdrag som ägare. Så är endast i begränsad utsträckning fallet. 1996 fanns det bland cirka 230 noterade börsbolag tre (3) stycken kvinnliga ordinarie styrelseledamöter som "representerar den dominerande ägarfamiljen" (Sundin & Sundqvist, 1996–1997). Tre stycken kvinnor av totalt 1.542 ordinarie styrelseledamöter.

Kvinnor som ärvt och förvaltat finansiella tillgångar har varit osynliga ägare. I Hermansson (1965) analyseras ägarmakten i Sverige vid den tiden. Femton "familjer"[14] framträder tydligt som de största ägarna och makthavarna. Vid genomgång av släkterna, nämns männen vid namn. Den enda kvinna som är kommenterad är den legendariska Ann-Ida Broström. Hon var änka efter ägaren till det numera slumrande rederiimperiet, Dan Broström. Ann-Ida Broström var verksam i familjeföretaget först efter makens död.

> Hans hustru Ann-Ida B. (f. 1882) spelade efter mannens död en ledande roll inom koncernen. 1938 trädde sonen Dan-Axel B. (f. 1915) in i familjekoncernen och har nu ledningen av koncernen. Han har avlöst kusinen Tor Erland B. (f. 1895), som under 30- och 40-talen fyllde funktionen som verkst. direktör i de ledande företagen (ibid. s. 283).

Många av familjerna har med tiden blivit ännu mäktigare och rikare. Sveriges äldsta, rikaste och mäktigaste finansfamilj Wallenberg har aldrig representerats av en kvinna i finansiella sammanhang. Det betyder inte att det i släkten har saknats starka, begåvade och initiativrika kvinnor. Ett exempel är Anna Wallenberg farmors mor till Peter Wallenberg (farmor till Marcus och Jacob Wallenberg). Anna Wallenberg (född von Sydow) deltog i arbetet med att organisera och med finansiella bidrag stötta den första liberala kvinnorörelsen i Sverige på 1840-talet (Manns, 1997, s. 48–50). Hon födde fjorton barn varav elva överlevde. Sex av barnen var flickor. Efter makens död höll Anna Wallenberg "politiska salonger då hon dundrade mot norrmännen och socialisterna, ..." (Tjerneld, 1969, s. 84). Den enda av de nuvarande större finansfamiljerna som representerats av en kvinna är familjen Johnson – genom Antonia Ax:son Johnson. Hon är dotter och enda barnet till Axel Ax:son Johnson.

[14] De femton familjerna var Wallenberg, Söderberg, Wehtje, Johnson, Bonnier, Sachs, Kempe, Åhlén, Klingspor, Throne-Holst, Jacobsson, Åselius, Schwartz, Jeansson-Högberg-Hain, Roos, Dunker, Hammarskjöld, Broström, Wenner-Gren.

Kvinnliga ordinarie styrelsemedlemmar 1993–1996 (1997[15])

Under 90-talet har debatten ökat kring kvinnors ringa inflytande i näringslivet. Som framgår ovan är kvinnors ägande genom aktieinnehav inte representerat i styrelserna. Det har även framgått ovan att man i de större bolagens styrelser har sökt förnyelse, man har efterlyst mer ägaransvar, specifik kunskap, annorlunda synsätt, styrelsemedlemmar som inte är rädda att spela rollen som "djävulens advokat" etc. Detta skulle kunna tala för en öppenhet att få in fler kvinnor i styrelserna.

Andelen kvinnor som ordinarie medlemmar i de börsnoterade företagens styrelser har ökat under de senare åren men mycket sakta. Antalet kvinnliga suppleanter har under samma period minskat med en kvinna. Värt att nämna är också den anmärkningsvärt låga andelen kvinnliga revisorer i börsnoterade företag. 1993 fanns fyra kvinnliga revisorer av totalt 349 stycken (drygt 1 procent).

Utvecklingen i bolagens styrelser under fyra år 1993 – 1996 visas i tabellen nedan.

Tabell 1 Ordinarie styrelseledamöter valda av bolagsstämman

	Antal totalt	Antal män	Antal kvinnor	Andel män (%)	Andel kvinnor (%)
1993	1 243	1 226	17	98,6	1,4
1994	1 437	1 406	31	98,0	2,0
1995	1 481	1 446	35	97,6	2,4
1996	1 542	1 490	52	96,6	3,4

Källa: bearbetade data från Sundin & Sundqvist, 1993–1996.

Av sammanställningen framgår att en långsam ökning av kvinnliga styrelseledamöter har ägt rum. Antalet kvinnor är dock uppseendeväckande lågt.

Vid en analys av underlaget till ovanstående tabell (bilaga 1) framkommer att fem kvinnor har varit styrelseledamöter i samma företag under hela perioden 1993–1996. Fyra kvinnor har haft styrelseuppdrag under hela perioden, men i olika styrelser. En av dessa kvinnor har under tre år haft två uppdrag, och en har haft två uppdrag under två år. Resultatet blir att av 17 kvinnor med styrelseuppdrag 1993 är nio stycken fortfarande styrelseledamöter 1996, dock endast fem i samma företag. Med kvinnliga mått mätt har vi också kunnat spåra de första svenska kvinnliga "styrelseproffsen". Dessa är två kvinnliga

[15] Sundin & Sundqvists (1997) års redovisning om förhållanden i företagen 1997–98 kom ut under redigering av rapporten och kommenteras därför ibland när det tydligt anges.

verkställande direktörer, varav en i ett numer utlandsägt, inte i Sverige, börsnoterat förlag och den andra återfinns i statliga Telia.

Därefter har vi en grupp på sex kvinnor som varit styrelseledamöter i samma styrelser under tre år 1994–1996. En av dessa kvinnor har under samma period haft två styrelseuppdrag. Hon är den enda kvinnliga verkställande direktören i ett börsnoterat företag. Därmed är det tredje kvinnliga "styrelseproffset" spårat. Kvinnor med minst tre års erfarenhet av styrelseuppdrag var 1996 i Sverige till antalet 15.

Kvinnor med erfarenhet från samma styrelse under två år är sex stycken. Övriga har kommit och gått som styrelsemedlemmar under tidsperioden. Orsakerna till turbulensen är svårt att uttala sig om med exakthet. En faktor är att några företag inte överlevt, en annan är att några företag köpts upp och blivit dotterbolag.

Frågor som jag också har ställt mig är om kvinnor återfinns inom vissa branscher och om kvinnor finns mer frekvent i styrelser som har rekryterat sina ledamöter under senare tid. Närmast i tankarna är de bolagiserade och nyligen börsnoterade företag med staten som dominerande ägare och mindre företag som nyligen noterats på OTC- eller O-listorna. Företag med statlig ägardominans är speciellt intressanta. I politiska organisationer har kvinnor haft framträdande poster och varit väl representerade under förhållandevis lång tid. De mindre och yngre företagen är intressanta för att det under bildandet av företagen funnits utbildade och yrkesverksamma kvinnor. En annan intressant aspekt är företagens storlek och makt, det har mer status att vara ledamot i ett av de mest omsatta företagen på Stockholmsbörsen, liksom det har mer status att vara ledamot i ett gammalt industriföretag med internationell verksamhet. Det är även mycket statusfyllt att vara ledamot i de två stora affärsbankernas styrelser. Vid dessa studier har jag endast studerat förhållanden under 1996, beroende på att underlaget är för magert tidigare år.

Banker och försäkringsbolag är den bransch som har flest kvinnor i sina styrelser. Inom branschen är det kooperativt ägda företag som Sparbanken och Föreningsbanken samt Nordbanken med staten som huvudägare, som har fler kvinnor i sina styrelser än de "privata" konkurrenterna[16]. Totalt finner vi i banker och försäkringsbolag 1996 inte mindre än 15 kvinnor av totalt 52 ledamöter vilket innebär 29 procent[17]. Även i företag med svenska staten som dominerande ägare är

[16] SHB har en kvinnlig ordinarie ledamot. Mellan 1994–1996 har den kvinnliga ledamoten blivit utbytt en gång. Under 1997 har S-E Banken inte någon kvinnlig ordinarie ledamot. 1996 var Anne Wibble ledamot i S-E Banken.

[17] I gruppen Bank- och Försäkringsföretag ingår: Föreningsbanken, JPBank, Nordbanken, S-E Banken, SHB, Skandia, Sparbanken, Stadshypotek, Trygg Hansa och Östgöta Enskilda Bank.

antalet kvinnliga styrelseledamöter fler än i övriga ägarkonstellationer. Sju kvinnliga ledamöter finns i de statliga företagen.[18]

Vid en sammanslagning av branschen bank och försäkring samt gruppen statligt ägda företag[19] finner vi att 42 procent av samtliga kvinnliga styrelseledamöter finns där. Orsaken till detta kan vara att statligt och kooperativt ägda företag har mindre traditionell syn på styrelsemedlemmars bakgrund, kunskap etc. En annan tänkbar orsak kan vara att den svenska demokratiska grundsynen genomsyrar dessa organisationer.

Vid en indelning av resterande börsnoterade företag, med kvinnliga styrelseledamöter, blir fördelningen följande: 17 kvinnliga ledamöter i små företag och 13 i stora företag.[20] De mest statusfyllda styrelserna är de med privat ägardominans och de mest omsatta aktierna (Dahlbäck, 1990). I dessa företag har sju kvinnor varsin styrelseplats. I Ericsson finns fortfarande (1997) inte någon kvinna, varken som ordinarie styrelsemedlem, suppleant, löntagarrepresentant heller revisor. Astra har sedan 1995 en kvinna som ordinarie styrelsemedlem. I Astra finns dessutom en kvinnlig löntagarrepresentant.

Kvinnor som verkställande direktörer i börsnoterade företag

I Sverige finns en kvinnlig VD bland de börsnoterade företagen, vilket är 0,4 procent. Den manliga dominansen är överväldigande 99,6 procent. Den kvinnliga VD:n är chef i företaget Skandigen, vilket är ett i sammanhanget tämligen litet företag. År 1995 hade företaget ett börsvärde på 578 miljoner kronor.

Några kommentarer från manliga "styrelseproffs"[21]

Vad man kan förstå av ovanstående redovisning är att i svenskt näringsliv är det män som fattar beslut. Hur kan det komma sig? Är kvinnor mindre kompetenta, mindre intresserade eller är det andra orsaker? Viktiga personer i urvalsprocesser är, som framgick ovan, de som redan finns i de aktuella positionerna och organen. Vad har dessa aktörer för uppfattningar i frågan? Inledningsvis några förklaringar från den så kallade Wallenberg-sfären (se Sundin & Sundqvist, 1997, s. 47).

---

[18] I gruppen statlig ägardominans ingår: Assi, Celsius, Enator, SAS

[19] Statligt ägda Nordbanken likaså Stadshypotek är " dubbelt belastade".

[20] Definitionen på små företag är de som har ett börsvärde understigande två miljarder och stora företag är de med ett börsvärde över 2 miljarder.

[21] Mer generella manliga kommentarer om kvinnor som ledare i näringslivet finns att läsa i SOU 1994:3.

> 'Jag tycker kvinnosakskvinnorna borde sätta sig mer in i vad som krävs av en kvinna i en styrelse' [...]När det gäller Wallenbergssfären säger Peter Wallenberg att allt är som vanligt. Inga kvinnor fanns i år föreslagna till varken Asea, Atlas Copco eller Investor, de tre styrelser där han fram till i år varit ordförande 'Men det beror inte på att vi inte försöker. I hela mitt liv har jag försökt få fram kvinnor till högre positioner. Att jag skulle vara negativ till kvinnor tycker jag är orättvis kritik. Men jag kan ju inte ta in kvinnor bara för att de är kvinnor'. Peter Wallenberg säger att han själv matchat fram flera kvinnor som inte hållit måttet.' (Dagens Industri, 9 maj 1996)[22]

> Anders Scharp är styrelseordförande i de fyra Wallenbergdominerade företagen Electrolux, Incentive, SKF och Scania. Han säger att minst hälften av en styrelses ledamöter bör uppfylla följande tre kriterier: ha erfarenhet av ledningsarbete i ett ungefär lika stort företag som det bolag i vars styrelse de sitter; ha specialkompetens, t ex finansiell ekonomi; ha internationell erfarenhet..[...] 'Det finns inget krav från ägarna på fler kvinnor i styrelserna. Ytterst är detta en ägarfråga'.(ibid.)

Handelsbank-sfären (se Sundin & Sundqvist, 1997, s. 40) representeras av Tom Hedelius. Tom Hedelius har åtta betydelsefulla styrelseuppdrag. Han är styrelseordföranden i SHB och Bergman & Beving och styrelsemedlem i Aga, Ericsson, Industrivärden, SAS Sverige, SCA och Volvo. Han har följande uppfattningar:

> 'När det gäller att ta sig in i styrelser har kvinnor ett handikapp, eftersom de inte har nått så högt i hierarkierna.' [...] 'Det är väl ingen kvinna som vill komma in i styrelsen bara för att hon är kvinna. Det skulle ju vara förnedrande' (ibid.)

> Tom Hedelius betonar vikten av en allsidig sammansättning i styrelsen med olika kompetens och erfarenhetsbakgrund. 'Jag tror inte att en ökad kvinnorepresentation skulle förändra beslutsfattandet. Det är ju kompetens och inte könsfördelning man är ute efter. Det är sannolikt att man kommer till samma beslut, vare sig det är kvinnor eller män. Jag tror inte heller att kvinnor tar färre risker än män.'[23]

Bernt Magnusson, styrelseordförande i NCC och Swedish Match, styrelsemedlem i Avesta Sheffield, Höganäs, ICB Shipping och Nordbanken anser följande:

> En styrelse bör spegla samhället i stort och ha ägarnas förtroende. Kvotering skulle innebära att kvinnor ger sig själva ett underbetyg. Kvinnor som har den rätta kompetensen behöver inte visa upp sig för att synas. De blir tillfrågade ändå. [...] Stora investeringar har gjorts på unga kvinnor. Tyvärr försvinner många. Kvinnor föder barn under de karriärinriktade åren och har därför inte samma möjligheter som män. [...] I styrelserummen är det

[22] Varför Anne Wibble har avgått som styrelseledamot i S-E Banken 1997 är okänt.
[23] " Kvinnan makten och pengarna, 1994.

> viktigt att ha rätt kontaktyta och relevanta referensramar. Att bygga upp det kontaktnät som krävs är lättare för män som i allmänhet har andra kanaler. Vi träffas till exempel i jaktlaget eller på tennisbanan. Det faller sig naturligt att rekommendera någon av dessa bekantskaper man känner väl.[...] Mitt råd till unga kvinnor är att skaffa sig en bra utbildning och inte försöka styra eller tilltvinga sig till makt. (ibid.)

Sven Söderberg, styrelseordförande i investmentbolaget Ratos och försäkringsbolaget Skandia, styrelsemedlem i Incentive och Stora (Sundin & Sundqvist, 1997, s. 43) har följande uppfattningar om kvinnliga styrelsemedlemmar:

> Cirka 50 procent av försäkringsbolagens kunder är kvinnor och utgör en stor procent av de anställda. Detta motiverar att kvinnorepresentationen i bolagets styrelse borde öka. Karriärstiden är alltför kort, efter utbildningstiden och före barnafödandet, för att kvinnor skall hinna skapa sig en position som underlag för en styrelseplats. Kvinnor borde inte handikappas på karriärstegen för att de är hemma och föder barn. [...] 'Man konfronteras dagligen med problemet att det finns ett alltför magert rekryteringsunderlag bland kvinnor. Hur vi än ansträngt oss har vi hittills inte funnit någon lämplig kandidat att föreslå bolagsstämman för inval i Skandias huvudstyrelse[24].

Ovanstående kommentarer och en mängd andra (ibid.) talar för att den svenska kvinnan *ännu* inte skulle vara tillräckligt kvalificerad ur någon aspekt, eller tillräckligt intresserad till att axla det enligt manliga styrelseledamöter ansvarsfulla, kunskapskrävande och ur andra aspekter krävande arbetet i företagens styrelser.

> Peter Wallenberg säger att kvinnor är mindre intresserade än män av att ta på sig ansvarsfulla styrelseuppdrag, i synnerhet efter det att de gift sig och fått barn. Dessutom tror han att det utvidgade personliga ansvar som nu ställs på enskilda styrelsemedlemmar, bl a i form av personligt ekonomiskt ansvarstagande, minskar intresset ytterligare. I den mån kvinnor verkligen är intresserade av chefsbefattningar eller styrelseposter passar de enligt Peter Wallenberg bäst inom konsumtionsvaru- eller läkemedelsindustrin. 'Men det är för få som med eget handlande visar att de är intresserade av högre poster' (Dagens Industri, 9 maj 1996)

[24] *Kvinnan, makten och pengarna, 1994.*

5 Diskussion kring förhållanden i börsbolagens styrelser

Antalet

Kvinnors deltagande i de börsnoterade företagens styrelsearbete är ringa på gränsen till försumbart. Situationen är densamma på VD-nivån och i företagens direktioner. Situationen är påfallande lik den som rådde under cirka 50 år i politiska beslutsprocesser efter införandet av kvinnlig rösträtt, 1921 fram till cirka 1970. Efter 1970 har det inträffat en förändring inom politiska och fackliga organisationer beträffande kvinnligt deltagande på olika beslutsnivåer. Sverige har inom offentlig förvaltning den högsta kvinnliga representationen i världen (Bergqvist, 1994 och i denna antologi). Bland de organisationer som Bergqvist studerat utmärker sig Svenska Arbetsgivarföreningen (SAF) med en låg kvinnlig representation på beslutsfattande poster. Förhållandet är sannolikt en spegling av dagens förhållanden i det privata näringslivet. Östberg (1997) beskriver hur den kvinnliga representationen såg ut i politiska organisationer för 60 år sedan.

> Kvinnorna utgjorde länge bara någon enstaka procent i de manligt dominerade församlingarna. I början av 1930-talet hade de fem riksdagskvinnorna blivit sex. I de kommunala församlingarna var efter 15 år och fyra kommunala val 4 procent av stadsfullmäktigeledamöter kvinnor, i kommunalfullmäktige var 99 av 100 ledamöter män. Andelen kvinnor i dessa organ *minskade* i själva verket kraftigt under det första årtiondet. Och i maktens innersta cirklar – till exempel i partiernas och riksdagsgruppernas centrala ledningar och i regeringen – var kvinnor länge helt frånvarande. (Östberg, 1997, s. 9)

Antalet är viktigt, d.v.s. det är viktigt i en beslutssituation att fördelningen av olika intressen inte är ojämn. Minoritets–majoritetsförhållanden ger majoriteten makt vid beslutsfattande. Avvikare blir synliga och utsetts för granskning, och det är majoritetens måttstock som gäller vid granskningen. (Moss Kanter, 1977) Kommentaren att vi har länge sökt *en* kvinna till vår styrelse är vanlig bland manliga styrelseledamöter. En risk är då att man menar "högst en kvinna", vilket också sammanfaller med politikernas uppfattning för cirka 60 år sedan.

> 'Minst en kvinna' [...] Allt för ofta innebar 'minst en kvinna' också 'högst en kvinna'; det var den erfarenhet som gjordes från de kommunala valen, där det skulle finnas en obligatorisk kvinna i fattigvårdsstyrelsen, och där denna kvinna blev en ursäkt för att sedan slippa bry sig om kvinnor i de andra organen. (Östberg, 1997, s. 90)

Kommentar till de manliga styrelseledamöternas uppfattningar

En sammanfattning av de manliga styrelseledamöternas uppfattning om kvinnliga styrelseledamöter och motiv till varför det inte finns fler kvinnor i börsnoterade företags styrelser ger följande resultat:

* Kvinnor som är tillräckligt meriterade finns inte
* Kvinnorna är fel och det är kvinnornas fel
* Kvinnor är inte tillräckligt kompetenta
* Kvinnor ska inte särbehandlas
* Kvinnors privatliv utgör ett hinder

Det är slående hur de över 60 år gamla argumenten från manligt håll beträffande kvinnligt deltagande i politiska beslutsprocesser sammanfaller med dagens manliga styrelseledamöters åsikter. Jag kommer nedan att exemplifiera förhållandet med några citat ur Kjell Östbergs (1997) "Efter rösträtten – kvinnors utrymme efter det demokratiska genombrottet"

Kvinnor som är tillräckligt meriterade finns inte

Männen säger att det saknas kvinnor som är meriterade för styrelsearbete. Det är sannolikt beroende på var man letar. Söker man bland verkställande direktörer i börsnoterade bolag eller dotterbolag, i styrelserummen, i jaktlaget och bland gastarna på segelbåten etc., hittar man inte kunniga, duktiga, kreativa kvinnor. De intervjuade styrelseproffsen avfärdar kvinnor som inte meriterade, utan att ge någon förklaring till vad de saknar för meriter. Samma motiv till att inte kvinnor fanns med i politiska sammanhang angavs av manliga politiker för länge sedan.

> 'Den erfarenhet som jag gjort, understryker i mycket hög grad, att man med ljus och lykta söker efter lämpliga kvinnor för både kommunala och politiska uppdrag' hävdade den socialdemokratisk (e) riksdagsmannen Richard Lindström. (ibid. s. 81)

Kanske är orsaken till att man i styrelserna inte ser kvinnor, densamma som för länge sedan. Kvinnor sorterades ut på ett tidigt stadium, därför att männen med en lysande logik, förklarade kvinnors allmänna olämplighet.

> Om en av de sökande hette det att hon nog skulle vara lämplig, om det inte 'hos henne förefunnes en viss nervositet, som kan anas om också icke märkas'. Om en annan kvinna hette det att 'hennes uppträdande mot allmänheten och personalen varit oklanderligt. Med detta är ju alltid fallet då någon känner sin oförmåga.' Bäst sammanfattas nog ändå de manliga chefernas attityder i det obetalbara utlåtandet att 'beträffande hennes lämplighet i allmänhet för postkupéarbetet anser jag mig icke, trots vad jag ovan anfört om hennes obestridliga duglighet i arbetet,

> kunna giva henne annat vitsord än att hon i likhet med alla övriga kvinnor är olämplig härför'. (ibid. s. 109)

Kvinnorna är fel och det är kvinnornas fel

De manliga styrelseledamöterna säger också att kvinnorna inte är som männen i sammanhanget. Det är således fel på kvinnorna därför att de inte är män?! Kvinnor ska samtidigt vara mycket lika männen i styrelserna, men samtidigt mycket olika, vilket är en omöjlighet. De kvinnor som försöker och försökt arbeta och "göra karriär" på nuvarande villkor har enligt män inte varit särskilt lyckade. Vad som varit fel har inte konkretiserats av styrelseledamöterna.

Redan 1926 framfördes i Svenska Dagbladet samma uppfattning beträffande kvinnliga politiker och deras förmåga eller oförmåga att agera.

> Sommaren 1926 gjorde högerns ledande organ Svenska Dagbladet en första utvärdering av vad som hade hänt efter den kvinnliga rösträttens genomförande under rubriken 'Kvinnorörelsen efter segern'. Det senaste årtiondet har varit de uppfyllda förhoppningarnas tid för kvinnorörelsen, är tidningens budskap. 'För de dugliga är varje framkomstlinje fri.' Men kvinnorna har bara i ringa utsträckning tillvaratagit de nyskapade möjligheterna. Efter all den 'gamla kvinnorörelsens' förkunnelse om likheten mellan könen hade ett annat resultat kunnat väntas, menar tidningen. Om kvinnors agitation hade vilat på riktiga grunder, borde resultatet varit annorlunda. 'Nu ser det ut som om kvinnorna icke kunna eller velat åtaga sig de stora uppgifter, som de förut krävde.' (ibid. s. 77)

Kvinnor är inte tillräckligt kompetenta

Nu liksom *då* diskuteras/diskuterades kvinnlig kompetens i luddiga ordalag av initierade män.

> 'Misstron mot kvinnorna kan ej övervinnas förrän kvinnorna själva genom insiktsfullt och dugligt deltagande i samhällsarbetet skaffade sig respekt' menade frisinnade Felix Hamrin. [...] Och från höger hette det: 'Anledningen till att så få högerfullmäktige äro kvinnor ligger icke däri att högermännen hysa misstro mot sina kvinnor, utan däri att valmännen såväl manliga som kvinnliga önska få så väl kvalificerade kandidater som möjligt för vårdandet av samhällets intressen.'(ibid. s. 81)

Kvinnor ska inte särbehandlas

Nu diskuteras olika "handikapp-system" för kvinnor inom både näringsliv och akademi likadant gjordes *då* bland politiker. Männens uppfattningar då och nu skiljer sig inte åt.

> 'Vi har på senare tid sett säraktioner för kvinnor. Men för att kvinnor ska framföras ska de kunna uträtta något' skrev socialdemokraternas kommunalpolitiske expert Adolf Wallentheim när han skulle ge arbetarkommunerna råd inför nomineringsarbetet. '*Talet om vi kvinnor*' är något som inte bör premieras. Eller som jag vid en valkonferens tillät mig att säga, '*Det kan visserligen – ibland – vara en förtjusande egenskap att vara kvinna*. Men det är i och för sig icke någon merit att åberopa när det gäller placeringen på en lista. Å andra sidan är det naturligtvis icke heller något fel att vara kvinna.' (ibid. s. 83)

Kvinnors privatliv utgör ett hinder

Nu liksom *då* utgör/utgjorde, enligt berörda män, "kvinnliga bestyr" ett hinder. Den manliga tolkningen är/var ofta att kvinnors liv i sig är ett hinder för professionellt beslutsfattande.

> Inga kvinnor antogs som diplomater under de första årtiondena efter behörighetslagens ikraftträdande. Kanske var det inte så underligt när cheferna för UD:s personalavdelningar kategoriskt slog fast att '*Problemet med kvinnliga diplomater är olösligt. En karriär inom utrikesdepartementet skulle medföra alltför stor(a) personliga uppoffringar för en kvinna.*' Det var framför allt de gifta kvinnorna som skulle ställa till problem,... (ibid. s. 109)

Männens tolkningsföreträde – och den könshierarkiska ordningen är uppenbar. De tillfrågade styrelseproffsen anser det självklart, liksom manliga politiker ansåg det självklart, att de har/hade lösningen till varför inte kvinnor finns i styrelserummen, respektive inte fanns med i de politiska rummen.

Manliga styrelsemedlemmar anser sig ha kunskap om vad som saknas professionellt hos kvinnor, utan att sakligt diskutera vad som är professionellt. Manliga styrelsemedlemmar har dessutom kunskap om vad som intresserar kvinnor. Mäns giftermål, föräldraskap och övriga privatliv påverkar inte styrelsearbetet – bara kvinnors. Styrelseledamöternas och politikernas förklaring till vad som orsakat förhållandena är över tiden uppseendeväckande konstanta. Det mest påtagliga är, att 50–100 år har passerat mellan manliga politikers yttranden, och dagens näringslivsrepresentanters. De senare tycks ha behållit åsikter som numer i samhället i övrigt är totalt illegitima.

6 Slutkommentar

I nutid synes manliga styrelseledamöters tolkningar av och motiveringar till sakernas tillstånd vara extrema, omoderna och "gubbiga". Olof Pettersson skriver i Svenska Dagbladet (1994-10-01) "Gubbsverige har makten och visar få tecken på att vilja lämna den ifrån sig. Gubbsverige utestänger kvinnor från bolagsstyrelserna och därmed

från den ekonomiska makten." En sannolik orsak är att aktörerna inte vill ha ökad konkurrens i hierarkiernas högre sfärer. Befattningarna ger makt att besluta, makt att forma, makt att använda kapital. Den makten ger man inte ifrån sig utan kamp.

Är det kanske endast läpparnas bekännelse hos dem som säger att de inte har något emot kvinnor som kollegor? Traditioner utvecklade i de industriella nätverken pekar på en hög grad av stabilitet och konservatism bland näringslivets aktörer. Det pekar även på att brödraskapets bindningar med tiden blir allt fastare. I brödraskapets krets kan aktörerna utan kritik utöva gamla vanor, lägga sig till med nya vanor alternativt ovanor. Men om värderingar och attityder är gubbiga och omoderna kanske det är på tiden att försöka ändra på förhållandena?

Några frågor framstår som mer viktiga och tydliga än andra vid bearbetning av studiens resultat och vid jämförelsen med den historiska studien. Behöver det bli en lika lång och kraftsugande kamp mellan män och kvinnor för att förändra maktsituationen i näringslivet? Hur ska vi förvandla det "manligas" totala slagsida och få en ärlig, rättvis och anständig resursfördelning? Finns det en tillräckligt stor insikt om att *vi* (både män och kvinnor) som individer måste anpassa förvärvsarbetets villkor till vår gemensamma livssituation och vårt generella ansvar för uppväxande släkten? Jag tar inte ställning till hur lika respektive olika män och kvinnor är, frågan saknar utifrån frågeställningarna betydelse. Kvinnor och män är i nuet någonting och vad detta någonting är, utgör "råmaterialet" för eventuellt samarbete. Sannolikt bör vi *inte* i sammanhanget tala i värdeladdade termer som bra–dåligt, bäst–sämst, starkt–svagt etc. Kanske vi i stället borde inrikta oss på att gemensamt och utifrån det mänskliga "råmaterialet" och övriga resurser forma en så rättvis och vacker värld som vi bara förmår. För vår egen skull, för uppväxande och kommande generationers skull och för hela vår jords skull!

Litteraturförteckning

Bergqvist, C. (1994) *Mäns makt och kvinnors intressen.* Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. Statsvetenskapliga Föreningen

Berle, A. & Means, G. (1932) *The modern corporation and private property.* New York: Mac Millan

Bengtson, G. (1959) "Fredrika Bremer och kvinnans myndighet" i *Kvinnovärld i vardande.* Stockholm: Fredrika Bremer-Förbundet

Chandler, A. (1977) *The visible hand, The managerial revolution in American business.* Cambridge, Mass.: MIT Press

Dagens Industri 1996-05-09

Effektivare styrelsearbete (1990) Dahlbäck, C. & Eliasson, G. (red.) Stockholm: SNS

Ford, D. (red.) (1990) *Understanding business markets – interaction relationships networks*. London: Academic Press

Forsgren, B. & Forsgren, O. (1972) *Vem äger vad i svenskt näringsliv*. Stockholm: Almqvist & Wiksell

Hermansson, C. H. (1965) *Monopol och storfinans – de 15 familjerna*. Stockholm: Rabén & Sjögren (Tema)

God styrelsesed (1996) I. Hägg (red.) Stockholm: SNS

Hultbom, C. (1990) *Intern handel. Köpar/säljarrelationer inom stora företag*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen

Hägg, I. & Johanson, J. (1982) *Företag i nätverk – ny syn på konkurrenskraft*. Stockholm: SNS

Kedner, G. (1976) *Kommentar till aktiebolagslagen*. Lund: Studentlitteratur

Kvinnomaktutredningens arbetsrapport (1997)

Kvinnan makten pengarna – Är det mer högklackat i styrelserummen 1994? Gnosjö: Folkpartiet liberalernas Kvinnoförbund

Larsson, B. (1989) *Koncernföretaget. Ägarorganisation eller organisation för ägare?* Stockholm: EFI

Lidén, L. (1973) *Makten över företaget. En analys av ansvars- och befogenhetsfördelningen mellan olika bolagsorgan*. Stockholm: SNS

Lidén, L. (1990) "Styrelser förr och nu" i *Effektivare styrelsearbete*. Stockholm: SNS

Lindh, S. (1996) "Det räcker inte med att byta VD" i *God styrelsesed*. Stockholm: SNS

Manns, U. (1997) *Den sanna frigörelsen. Fredrika-Bremer-förbundet 1884–1921*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion

Moss Kanter, R. (1977, 1993) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books

Måberg, O. (1996) "Styrelse och ledning i större koncerner" i *God styrelsesed*. Stockholm: SNS

Ramel, S. (1990) "Styrelsearbetet inför 90-talet" i *Effektivare styrelsearbete*. Stockholm: SNS

SOU 1988:38, *Ägande och inflytande i svenskt näringsliv*. Stockholm: Allmänna Förlaget

SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes

Sundin, A. & Sundqvist S.-I. (1994, 1995, 1996, 1997) *Ägarna och makten i Sveriges börsbolag*. Stockholm: Dagens Nyheter

Sundqvist, S.-I. (1993) *Ägarna och makten i Sveriges börsbolag*. Stockholm: Dagens Nyheter

Svenska Dagbladet, Brännpunkt, 1994-10-01

Svenska Dagbladet, Brännpunkt, 1995-07-22

Svenska Dagbladet, Brännpunkt, 1997-06-18

Tjerneld, S. (1969) *Wallenbergs*. Stockholm: Bonniers

Weber, M. (1983) *Ekonomi och samhälle. Förståelsesociologins grunder*, svensk översättning Agne Lundquist. Lund: Argos

Vem är vem? 1997

Wikström, S. (1990) "Styrelsearbetets förändrade förutsättningar" i *Effektivare styrelsearbete*. Stockholm: SNS

Årsredovisningar för börsnoterade bolag

Östberg, K. (1997), *Efter rösträtten, Kvinnors utrymme efter det demokratiska genombrottet*, Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.

Bilaga. Kvinnor i börsnoterade företags styrelser

Källa: Sundqvist, 1993; Sundin & Sundqvist, 1994, 1995, 1996.

1993	
Arcona	Dunér Barbro
Enea Data	Vesterlund Catarina
Exab	Fredriksson Kerstin
	Nilsson Elsie
Gambro	Nilsson Margareta
Latour	Douglas Elisabeth
	Flory Ingrid
Nolato	Boström Gun
NCB	Swedenborg Birgitta
Procordia	Reinius Ulla
SHB	Lindegren Barbro
Sila	Christiansson Annika
Skanska	Norberg Gudrun
Trygg Hansa	Johansson Hedberg Birgitta
	Reinius Ulla
Volvo	Lydia Dunn
Wallenstam	Nivert Marianne

1994	
Atle	Forsberg Anki
	Josefsson Märta
Bure	Annell Elisabet
	Anell Barbro
Enea	Vesterlund Catarina
Exab	Fredriksson Kerstin
Gambro	Nilsson Margareta
Graninge	Strandman Ullrich Christina
Graphium	Holm Rannaleet Anne
Hidef	Lundqvist Gun
HLDisp	Remius Lis
KapN	Pramhäll Kerstin
Latour	Douglas Elisabeth
	Flory Ingrid
Marieb	Jutterström Christina
Nolato	Boström Gun
Ncb	Swedenborg Birgitta
Partner	Kerstin Mollberg
Pharmacia	Reinius Ulla
Produra	Christiansson Annika
SHB	Lindegren Barbro
Sila	Christiansson Annika
Sinter	Nilsson Margareta
Skandigen	Brismar Kerstin
	Forsberg Anki
Skanska	Norberg Gudrun
Svolder	Kronstam Karin
TryggHan	Johansson Hedberg Birgitta
	Reinius Ulla
VenCap	Curman Maria
Wallenst	Nivert Marianne

1995	
Assi	Christiansson Annika
	Flory Ingrid
Atle	Forsberg Anki
Bure	Annell Elisabet
Enea Data	Vesterlund Catarina
Exab	Fredriksson Kerstin
Föreningsbanken	Johansson-Hedberg
Gambro	Nilsson Margareta
Graninge	Strandman Ullrich Christina
Graphium	Holm Rannaleet Anne
Heba	Hämblad Vogel Birgitta
Hidef Kapital	Lundqvist Gun
HL Display	Remius Lis
Industrivärden	Ahlenius Inga-Britt
JP Bank	Lilja Maria
KapN	Pramhäll Kerstin
Latour	Douglas Elisabeth
	Flory Ingrid
LjungbergGruppen	Holmström Birgitta
Nolato	Boström Gun
Partnerinvest	Kerstin Mollberg
Pharmacia	Reinius Ulla
Produra Capital	Christiansson Annika
SHB	Lindegren Barbro
Sila	Christiansson Annika
SinterCast	Nilsson Margareta
Skandigen	Brismar Kerstin
	Forsberg Anki
Skanska	Norberg Gudrun
Spira Invest	Ax:son Johnson Antonia
Svolder	Kronstam Karin
Trygg Hansa	Johansson Hedberg Birgitta
	Reinius Ulla
	Swedenborg Birgitta
Ven Cap	Curman Maria
Wallenstam	Nivert Marianne

1996	
Assi	Christiansson Annika
	Flory Ingrid
	Nordmark-Nilsson Anna-Stina
Astra	Möller Erna
Atle	Forsberg Anki
Bure	Annell Elisabet
Celsius	Gustafsson Yvonne
	Stenberg Kerstin
Elanders	Elander Kerstin
Electrolux	Bruzelius Peggy
Enator	Hartman Annika
Enea Data	Vesterlund Catarina
FFNS Gruppen	Erngren Birgit
Föreningsbanken	Johansson-Hedberg
	Nordmark Nilsson Anna-Stina
	Starrin Karin
Gotlandsbolaget	Åström Ann-Marie
Graninge	Strandman Ullrich Christina
Graphium	Holm Rannaleet Anne
Heba	Härnblad Vogel Birgitta
Hennes & Mauritz	Lundius Marianne
HL Display	Remius Lis
Industrivärden	Ahlenius Inga-Britt
JP Bank	Lilja Maria
Latour	Douglas Elisabeth
	Flory Ingrid
Lindex	Johansson-Hedberg B, SO
LjungbergGruppen	Holmström Birgitta
M2 Fastigheter	Fredriksson Kerstin
Nefab	Nordgren Ing-Marie
Nolato	Boström Gun
Nordic Tel	Riker Barbara
Nordbanken	Liffner Christina
	Wikström Margot
	Johansson Inga-Lisa
Orrefors	Christina Tengbom
S-E Banken	Anne Wibble
SAS Sverige	Christiansson Annika
SHB	Bergström Lotty
Sifo	Ahlenius Inga-Britt
	Annell Elisabet
Skandia	Flodgren Boel
Skandigen	Forsberg Anki
Skanska	Norberg Gudrun
Sparbanken Sverige	Ramel Madeleine
	Stoltz Qvick Marianne
	Ulfhielm Monica
Spendrups	Stegö-Chilo Cecilia
Spira Invest	Ax:son Johnson Antonia
Stadshypotek	Pålsson Anne-Marie
Svolder	Kronstam Karin
Sydkraft	Kronstam Karin
Trygg Hansa	Swedenborg Birgitta
Wallenstam	Nivert Marianne

Karriär, kön, familj

GUNNAR ANDERSSON

Den här artikeln behandlar några aspekter på karriär, kön och familj. Tanken är att framställningen ska belysa kvinnors och mäns olika sätt att kombinera toppchefsjobb med familjeliv. Blicken är alltså riktad mot relationen mellan arbetet och olika delar av familjelivet.

Studien gäller de som befinner sig på VD-nivå eller i ledningsgrupp i de 500 största företagen i Sverige och bygger på en enkätundersökning.[1] Denna har besvarats av 101 kvinnor och 129 män. Kvinnornas svarsfrekvens är 70 procent och männens 56 procent.

Artikelns syfte är i första hand att redovisa resultat från enkätundersökningen vad gäller karriär, kön, familj och olika relationer mellan karriär och familj. Både av utrymmes- och tidsskäl har jag avstått från jämförelser med andra studier och teoretiska diskussioner av olika slag. En sådan framställning får anstå tillsvidare. Däremot finns en rad beröringspunkter med andra texter inom ramen för denna antologi, t.ex. Mats Alvessons, Yvonne Due Billings, Agneta Bloms, Johanna Essevelds och Anna Wahls.

Utöver jämförelser mellan män och kvinnor generellt, mellan män och kvinnor på olika nivåer, i olika generationer, så har jag genom bakgrundsdata också haft möjlighet att konstruera par med hjälp av de

[1] Forskningsprojektet inleddes hösten 1993 och omfattar toppchefer inom näringslivet och toppolitiker, både kvinnor och män. HSFR har finansierat projektet, vilket genomförts tillsammans med Johanna Esseveld. Studien är samtidigt en del av ett internationellt projekt med drygt 20-talet deltagande länder från Europa, USA, Japan, m.fl. I detta internationella projekt finns en gemensam enkät som berör olika områden – bakgrundsfrågor som utbildning, nationalitet, klassposition hos föräldrar, etc, ledarstilsfrågor, attityder till jämställdhet, mentorsfrågor, arbetstider, karriärfrågor, familjefrågor (civilstånd, partners arbete, utbildning, olika inställningar, barnomsorg, etc), relationen karriär – familj/barn, m.m. – och har många frågor eller frågebatterier. I det internationella projektet ska varje deltagare bidra med 30 toppolitiker, 30 toppchefer inom näringslivet, varav hälften kvinnor och hälften män. Sammantaget kommer denna studie att innehålla ca 700 toppolitiker och drygt 800 toppchefer inom näringsliv. Det internationella materialet är i skrivande stund insamlat, tekniskt bearbetat och på väg ut till respektive deltagare och kommer att avrapporteras under våren 1998. I den svenska studien ingår även en kvalitativ del där såväl toppolitiker som toppchefer intervjuats om karriär, chefsstil, familjeliv, m.m. Detta material åberopas inte i artikeln.

uppgifter som lämnats. På olika håll i texten kommer därför samlevnadsformer baserade på de tillfrågades uppgifter om sig själva och sina partners att redovisas. Begreppet samlevnadsformer kräver en förklaring.

1 Samlevnadsformer och karriärtidtabeller

Begreppet karriärlivsform[2] betecknar två förhållanden samtidigt. Dels är det en samlingsbeteckning för en *individs* sätt att leva, att ha ett arbete med karriärmöjligheter. Historiskt och empiriskt är denna individ nästan uteslutande en man. Begreppet innefattar också en *samlevnadsform*, dvs. förutsätter en speciell form av äktenskap med en uppbackande kvinna. När båda dessa bestämningar är uppfyllda har vi anledning att beteckna den som *klassisk*, eftersom den kan ses som en variant av den borgerliga familjen så som vi känner den alltifrån industrialiseringens genombrott.[3]

Den av män sedan århundraden praktiserade karriärlivsformen är fortfarande den dominerande formen för karriär, dvs. den norm som kvinnor och män jämför sig med, internaliserar eller försöker hitta alternativ till. Som en sådan norm framställs den som könsneutral, som karriären, fastän den är en manlig karriär. Inom ramen för denna livsform finns en inbyggd tidtabell[4] som uppfattas som naturlig. Kännetecknande för denna tidtabell är att karriären på allvar ska igångsättas, få fart och allra helst leda till framgångsrika resultat under samma period i livet som det är tänkt att familjebildning ska ske och familjeliv utvecklas. Karriärmannen är i första hand lojal mot organisationen och organisationer strukturerar även idag arbetet och karriären *som om* han vore gift med en hemmafru. Denna karriärlivsform har hittills präglats av stor homogenitet. Den har omfattats av i stort sett alla män på högre nivåer och de har över hela livsloppet arbetat heltid, vilket i karriärsammanhang oftast innebär 50–65 timmars arbetsvecka. Det hindrar inte att mannen i karriären kan sätta lojaliteten mot den egna professionen eller karriären före organisationen, dvs t.ex. byta organisation. Det händer relativt ofta och ingår som en naturlig del i livsformen. Detta byte innebär emellertid inte att detta förhållande ändras. Det är för närvarande sällsynt att byte av organisa-

---

[2]Den som är intresserad av livsformer och karriär hänvisas till Andersson Gunnar, *Leva för jobbet och jobba för livet*, Symposion, Stehag/Stockholm, 1993; Højrup Thomas, *Det glemte folk. Livsformer og Centraldirigering*. Lyngby, 1983 och Christensen Lone Rahbek, *Hver vore veje. Livsformer, familjetyper och kvindeliv*. Lyngby, 1987; Liselotte Jakobsen/Jan Ch Karlsson, *Arbete & kärlek. En utveckling av livsformsanalys*, Lund, 1993

[3]Se t.ex. Mark Poster: *Critical Theory of the Family*. London, 1978, s. 169.

[4]Denna tidtabell har jag tidigare diskuterat i artikeln "Den sega manliga karriärtidtabelllen". Se Andersson, Gunnar (red): *Egensinne och mångfald*, 1996, Arkiv Förlag.

tion motiveras med att lojaliteten mot t.ex. familjen är lättare att upprätthålla i den nya organisationen.

Den manliga karriären och dess tidtabell finns alltså i allra högsta grad kvar idag, både i tanke och handling. Den klassiska *samlevnadsformen* för karriär har däremot förändrats genom kvinnors allt större engagemang i yrkeslivet sedan 1960-talet. Kvinnor har etablerat nya sociala tidtabeller. Dessa har marginellt påverkat den manliga tidtabellen för karriär och i viss mån synen på karriär i organisationerna.

Kvinnliga karriärtidtabeller innehåller både avbrott och kontinuerliga yrkesarbetsperioder. De senare är numera dominerande. Det kontinuerliga yrkesarbetets strategi innebär emellertid inte att kvinnor – likt männen – samtliga ständigt heltidsarbetar. Det är fortfarande så att deltidsarbete för många ingår som en väsentlig anpassningsmekanism när relationen mellan arbets- och familjeliv är svår att hantera (oftast förskoleperioden). Deltidsarbetet har i allt större utsträckning intagit avbrottens tidigare plats i tidtabellen.

De kvinnliga karriärerna och karriärtidtabellerna har alltså andra kännetecken än de manliga. Karriärer är könsspecifika. Kvinnors tidtabeller bestäms av den manliga normen både i organisationen och i familjen, vilket bl.a. betyder att män som inte omfattar den manliga karriärnormen kan uppfattas som "kvinnliga". Precis som, å andra sidan, de kvinnor som accepterar eller omfattar den manliga normen kan uppfattas som "manhaftiga". De kvinnliga karriärtidtabellerna är en avvägning eller balansakt mellan familje- och arbetsliv, vilket kommer till uttryck både i den vardagsnära dygnsrytmen och i livsloppet som helhet. Slutligen kan de kvinnliga karriärtidtabellerna sägas vara heterogena, vilket innebär att de byggs upp av avbrott, deltid och heltid i det individuella fallet och/eller för kvinnor som ett kollektiv i karriären.[5] Det är därför inte förvånande att många kvinnors karriärer tar sin början eller på allvar skjuter fart först i de åldrar, 35–40 år, då den manliga normen föreskriver att de översta karriärstegen bör vara inom räckhåll.

Ur ett familjeperspektiv framstår kombinationen av två karriärer till en samlevnadsform, *dubbel karriär*, under nuvarande förhållanden (manlig karriärnorm) som det minst dåliga sättet att lösa en stark lojalitetskonflikt i form av en komplicerad triangel. I ena hörnet kan vi tänka oss organisationernas krav på lojalitet och manlig tidtabell. I andra hörnet uppträder familjelivets krav på omsorg och kontinuitet. I tredje hörnet befinner sig de förhandlande och väljande makarna, vilka hoppas på ett kanske arbetsintensivt men även lustfyllt arbetsenga-

[5]Se vidare avsnitt 3 (Karriär) om deltidsarbete och avbrott. Se Andersson, 1993, samt *Lika på olika villkor*, Roman Christine, Symposion, Stehag/Stockholm, 1994. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, SOU, 1994:3, ger också belägg för dessa förhållanden.

gemang och tillika lustfyllt och arbetsintensivt familjeliv. Båda kan inte välja att anpassa sig till organisationernas manliga norm. De måste hitta alternativa handlingsvägar. Hans och hennes föreställningar är varandras möjligheter och hinder inom denna ram.

De olika kombinationer som växer fram är effekten av en ömsesidig process där olika projekt prioriteras på bekostnad av andra. Generellt sett har det varit och är det så att män – tillsammans med andra män i triangeln – försöker anpassa familjen till arbetet och att kvinnor – tillsammans med de flesta andra kvinnor i triangeln – anpassar arbetet till familjen. Kvinnorna genomför sina projekt trots männens projekt. Denna anpassning är emellertid inte konfliktfri. Det blir kvinnor som utnyttjar deltider eller trimmar heltiden på så sätt att de inte deltar i för den egna karriären viktiga aktiviteter. Det innebär alltså att de begränsar *sitt* arbetes inverkan och balanserar *hans* arbetes inverkan. Dessa kvinnliga anpassningsstrategier[6] är en konsekvens av konflikten mellan kvinnors krav och männens fortsatta karriärambitioner enligt en tidtabell som i sina huvuddrag kräver en uppbackande hustru.

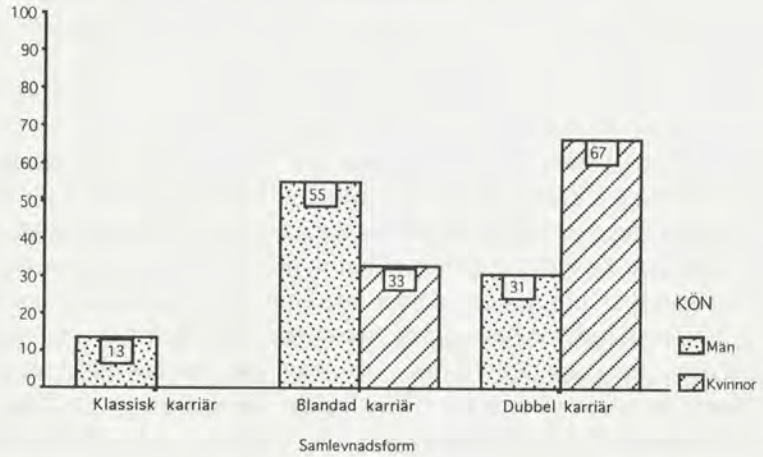
De samlevnadsformer som existerar omspänner därför ett brett fält allt i från den klassiska, komplementära karriären till den symmetriska, dubbla karriären med delat ansvar för hem och barn. Samlevnadsformerna för karriär uppvisar alltså en stor heterogenitet, men är alla direkt eller indirekt präglade av den borgerliga familjens mönster.

I föreliggande studie har jag till viss del möjlighet att undersöka vilka samlevnadsformer som praktiseras av kvinnor och män på toppositioner. På basis av data rörande de tillfrågades och deras partners yrkesverksamhet och yrkesposition har tre olika samlevnadsformer konstruerats: klassisk, blandad och dubbel karriär, de två senare utifrån både män och kvinnor. Klassisk innebär att mannen gör karriär och hustrun är hemmafru, dubbel karriär innebär att båda gör karriär och blandad karriär att en gör karriär och den andra antingen lönearbetar eller driver ett företag med mindre än 10 anställda. Det rör sig alltså om relativt grova kategorier, vilka i huvudsak baseras på arbetsformerna. I nedanstående diagram visas fördelningen av samlevnadsformer för de kvinnor och män som ingår i undersökningen.

---

[6]Begreppet anpassning syftar på en persons medvetna beslut att låta arbetsbehovet komma i andra hand för familjens skull. En person som är mycket engagerad i sitt arbete och prioriterar detta skulle alltså visa en låg grad av anpassning; en person som prioriterar familjen och i enlighet därmed minskar sitt arbetsengagemang skulle visa en hög grad av anpassning. Bailyn Lotte 1970: "Career and Family Orientations of Husbands and Wives in Relation to Marital Happiness". *Human Relations* . 22, s. 97–113.

Diagram 1 Samlevnadsformer och kön. Fördelning i %.



Som framgår är det två tredjedelar av kvinnorna som lever i dubbel karriär och en tredjedel i blandad. För männen är den vanligaste samlevnadsformen blandad karriär, medan en tredjedel lever i dubbel karriär. Det är endast en minoritet av männen, 13 procent, som lever i klassisk karriär.

Den följande texten är indelad i tre större avsnitt. Jag börjar med att redovisa material om karriären inklusive några bakgrundsfaktorer. Därefter följer ett avsnitt som behandlar de tillfrågades familjeförhållanden. Slutligen kommer ett större avsnitt där karriär- och familjeförhållanden relateras till varandra. Innan jag börjar genomgången av denna resultatredovisning ska jag emellertid presentera undersökningsgruppen lite närmare.

Vilka kvinnor och män ingår i studien?

När urvalet till studien skulle göras stod det klart att det inte är lätt att hitta kvinnliga toppchefer i svenskt näringsliv – företag, banker, försäkringsbolag, etc.[7] Jag använde mig av *Storföretagen 500, Vem gör vad i svenskt näringsliv?*, drygt 200 årsredovisningar, kontakter med affärstidningars topprapportörer, etc. I de 200 största svenska företagen finns det mycket få kvinnliga VD. De kvinnor som arbetar som chefer i de 200 högst rankade företagen har alltså andra funktioner, framförallt informationschefer och personalchefer, men de har även dotterbolags-, marknads-, finans- och andra chefsbefattningar.

Trots att det inte finns några kvinnor alls i den "verkliga toppen", bland de 50 största bolagen, så skickade jag enkäter till dessa topp-

[7]fr. t.ex. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, SOU, 1994:3.

chefer, dvs. de män som har det verkliga inflytandet, makten. Ungefär hälften av dessa svarade. De bildar en intressant jämförelsegrupp i studien tillsammans med andra män som är VD för de 100 största företagen, Nivå 1, nedan.[8]

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Män	33	45	51	129
Kvinnor	0 (2)	42	57	101
Totalt	33 (35)	87	108	230

Som framgår av denna tabell finns det endast 2 kvinnor på nivå 1 i undersökningen. Jag har därför uteslutit dessa ur denna grupp. Nedan presenteras de befattningar som kvinnor och män har: VD, marknads- och finanschefer, informationschefer, personalchefer och en kategori övriga. Det bör påpekas att marknadschefer och finanschefer slagits ihop. Vad gäller VD ingår cheferna på nivå 1 som uteslutande består av män. De utgör drygt hälften av samtliga manliga VD i denna kategori.

[8]När jag arbetat med materialet har jag försökt bilda meningsfulla grupper för de kvinnor och män som jag har fått svar ifrån. Grupperna bygger på den ranking som gjorts i *Storföretagen 500*, 1993, gjort. De behandlar försäkringsbolag, banker och finans- och bostadsbolag separat. De förstnämnda omfattar 12 företag, bankerna 9 företag och de sistnämnda 25 företag. Gruppen "företag" består av landets övriga 500 största företag. Rankingen bygger på olika storleksmått. Endast verkställande direktörer i de största företagen i de fyra olika kategorierna klassificeras som nivå 1. Övriga personer i dessa företags ledningsgrupp ses som nivå 2-personer liksom VD i de något mindre företagen.

		Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Chef				
företag	rankade	1–100	101–200	201–500
finans och bostad	rankade	1–10	11–15	16–25
bank	rankade	1–6	7–9	
försäkringsbolag	rankade	1–5	6–12	
ledningsgrupp				
företag	rankade		1–100	101–500
finans och bostad	rankade		1–10	11–25
bank	rankade		1–6	7–9
försäkringsbolag	rankade		1–5	6–12

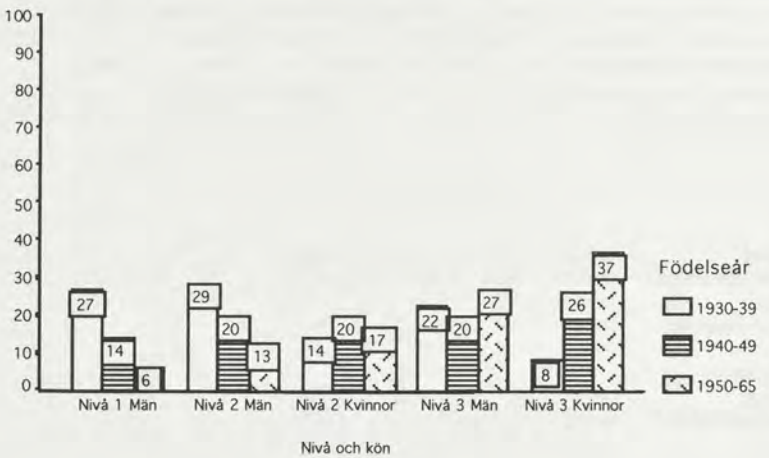
Diagram 2 Befattning och kön. Fördelning i %.



Ålder

När jag i fortsättningen talar om olika generationer syftar det på män och kvinnor födda på 30-talet, 40-talet eller 50-talet. Bland dem som är födda på 30-talet finns betydligt fler män än kvinnor, 78 procent respektive 22 procent, vilket inte är förvånande med tanke på att kvinnor relativt sent kunnat göra karriär inom näringslivet. När det gäller dem som är födda på 40-talet är fördelningen betydligt jämnare, 53 procent är män och 47 procent är kvinnor. Bland dem födda på 50-talet är förhållandet omvänt, dvs. här är det 46 procent män och 54 procent kvinnor.

Diagram 3 Nivå och ålder. Fördelning i %.



Majoriteten av 30-talsgenerationen är män på nivå 1 och nivå 2. Fyrtiotalsgenerationen är relativt jämnt fördelad på de olika nivåerna. Det gäller både kvinnor och män, men de utgör en något mindre andel på nivå 1. Majoriteten av de som är födda på 50-talet befinner sig på nivå 3. Fördelningen framgår av diagrammet nedan.

2 Uppväxtförhållanden

Inledningsvis ska vi blicka bakåt och undersöka chefernas uppväxtförhållanden. På olika sätt och genom olika frågor har vi försökt bilda oss en uppfattning om deras familjeförhållanden när de växte upp. En av de frågor vi ställde i detta sammanhang gällde ursprungsfamiljens storlek och den egna positionen inom denna, dvs. hur många syskon de hade och position i syskonskaran.

För gruppen som helhet gäller att majoriteten är uppväxta i familjer med 2 eller 3 barn. Det är 34 procent som har ett syskon och 29 procent som har två syskon. Det är relativt få, 16 procent, som är ensambarn och 14 procent har tre syskon. Således är det endast 8 procent som har fler än tre syskon. Generellt sett har alltså gruppen som helhet vuxit upp i familjer med något fler barn (2,7) än genomsnittet för Sverige som helhet under perioden, men det mest typiska är att det funnits två barn i familjen. Det finns skillnader mellan kvinnor och män, men de är små. Det är vanligare att männen kommer från familjer med ett eller två barn och det är alltså fler kvinnor som vuxit upp i familjer med 3 barn eller fler.

Gruppen som helhet domineras av förstabarn (ensambarn inkluderas i denna kategori). Det är nämligen 61 procent av de tillfrågade som anger att de är förstabarn. Det är 25 procent som är andrabarn och endast 7 procent är tredjebarn. Således är det 6 procent som är födda som fjärde barn eller senare.

Ser vi på fördelningen mellan kvinnor och män finns det vissa skillnader, men inte heller de är särskilt stora. För bägge könen gäller att de i mycket hög utsträckning är förstabarn i syskonskaran, 65 procent av männen och 57 procent av kvinnorna. Det är lika många kvinnor som män, 25 procent respektive 26 procent, som är andrabarn. Med andra ord är det också en större andel kvinnor, 17 procent i jämförelse med 10 procent, som är tredje barn eller mer i syskonskaran.

Fördelar vi kvinnor och män på nivåer finner vi några betydande skillnader. Bland män på nivå 1 är det hela 81 procent som är förstabarn, vilket är en klart större andel än på både nivå 2 och 3. På nivå 2 är det fler män än kvinnor, 61 procent respektive 53 procent, som är förstabarn, medan män och kvinnor har liknande andelar på nivå 3, 58 procent respektive 61 procent. På nivå 3 är andelen förstabarn alltså

något större än på nivå 2. Den stora skillnaden finns emellertid mellan nivå 1 och de övriga.

Således kan vi utifrån dessa data säga att det är regel att chefer på de högsta nivåerna är förstabarn och att det finns skillnader mellan kvinnor och män, men att de inte är stora.[9]

Föräldrarnas utbildningsnivå

Vi var också intresserade av vilken högsta utbildningsnivå som föräldrarna hade. Om vi börjar med att se på mödrarnas examen, så kan konstateras att den generellt är låg. Det är 54 procent av de tillfrågades mödrar som har folkskoleexamen och 22 procent som har grundskoleexamen, dvs. sammanlagt 76 procent som endast har dessa grundläggande examina. Gymnasieexamen eller eftergymnasial utbildning utanför universitet har 14 procent av mödrarna, medan alltså 10 procent har universitetsexamen av något slag (ingen har licentiat- eller doktorsexamen).

Mellan kvinnor och män finns stora skillnader när det gäller mödrarnas utbildningsnivå. Det är betydligt fler av männens mödrar, 81 procent, än kvinnornas, 69 procent, som endast har grundexamen. Vad gäller gymnasial och eftergymnasial utbildning är förhållandena lika, men för universitetsexamen (fil.kand. och fil.mag.) är det stora skillnader mellan män och kvinnor. Här är det kvinnornas mödrar som i första hand, 18 procent, har en sådan examen, medan männens mödrar i mycket liten utsträckning, 5 procent, har en universitetsexamen.

När det gäller hela gruppens fäder är bilden naturligtvis mycket annorlunda, även om den vanligaste examen även för fäderna är folkskola. Det är 40 procent av fäderna som har folkskola och 14 procent som har grundskola, dvs. majoriteten eller 54 procent har endast grundläggande examen. Det är 21 procent som har gymnasie- eller eftergymnasial examen och 25 procent har universitetsexamen, varav endast 3 procent har en doktorsexamen.

Även här finns skillnader mellan kvinnor och män, men de är betydligt mindre. Det finns ett liknande mönster som för mödrarna, men betydligt mindre accentuerat. Fler män har fäder med endast grund-

[9] I *Dagens Industri*, 26 februari 1997, gjordes ett ganska stort nummer av att ett antal svenska toppchefer inte var förstabarn. Bakgrunden var enligt artikeln "Lillebror bästa chefen" att en Frank J Sulloway hade konstaterat att förstabarn, grovt uttryckt, var dåliga chefer och yngre syskon bra chefer. Artikeln lyfter naturligtvis fram exempel på chefer som inte är förstabarn och konstaterar sedan att det också finns vissa undantag. Utifrån de uppgifter som denna undersökning kommit fram till finns ingen uppfattning om vem som är en bra eller dålig chef. Den konstaterar bara att det tycks vara regel på de högsta nivåerna att man är förstabarn och att 81% av de tillfrågade på den översta nivån är förstabarn. Och förmodligen är det inte övermodigt att tro att en hel del av dem också skulle betraktas som bra.

läggande examen, och färre fäder med examen på högre nivåer i utbildningssystemet.

Av det hittills presenterade materialet kan åtminstone två saker framhållas. För det första att en mycket stor del av de tillfrågade kommer från familjer med relativt låg utbildningsbakgrund och att många, ungefär hälften, har föräldrar där bägge endast har en grundläggande examen. Omvänt är det alltså relativt få föräldrar med universitetsexamen. Det är 28 procent av gruppen som helhet som har någon förälder med universitetsexamen (26 procent män och 30 procent kvinnor) För det andra är det så att det främst är kvinnor som har mödrar med högre utbildningsbakgrund, i synnerhet när det rör sig om någon form av universitetsexamen. Samtidigt kan vi lägga märke till att det framförallt är kvinnor som har föräldrar där bägge har universitetsexamen. (Det är totalt 24 par där modern har universitetsutbildning. I 18 fall har båda föräldrarna universitetsutbildning och 14 av de 18 är föräldrar till kvinnor.)

Föräldrarnas arbetsformer

Vi efterfrågade föräldrarnas arbetsformer när cheferna själva var 14 år gamla. De alternativ som kunde komma ifråga var om föräldrarna var anställda, hemarbetande utan lön, arbetslösa eller hade egna rörelser som var små (med upp till nio anställda) eller något större. De sistnämnda betecknas i den fortsatta texten som företagsägare.

Den dominerande arbetsformen för mödrarna var hemarbetande, 51 procent, och 37 procent var anställda. Vidare var det 9 procent som hade egen rörelse. (Tre mödrar var företagsägare och 2 mödrar fanns ej i livet.) Således fanns det två huvudsakliga arbetsformer för mödrarna, hemarbetande eller anställd.

Med hjälp av arbetsformer och yrkesuppgifter var det också möjligt att göra en typ av klassbestämningar av fäder och mödrar. Denna indelning bygger på följande kategorier: Hemarbetande, företagare med 10 anställda eller fler, företagare med mindre än 10 anställda, ledande funktion i verksamheten samt en kategori som kallas lönearbetare.[10]

Av de manliga chefernas mödrar var 61 procent hemmafruar, av de kvinnliga chefernas 41 procent. Generellt var det alltså betydligt fler av kvinnornas mödrar som yrkesarbetade. Både kvinnor och män hade i samma utsträckning, 8 procent, mödrar som är ledare, men framförallt är det andelen lönearbetande mödrar som är betydligt större för kvinnorna, 38 procent i förhållande till 23 procent för männens mödrar. Samtidigt är det något fler av kvinnornas mödrar, 13 procent i jämförelse med 8 procent, som ägnar sig åt företagsamhet.

[10]Här följer vi alltså E. Olin Wrights indelning. Se *Classes*, Verso, 1985.

När det gäller mödrarnas yrkesintensitet fanns endast små skillnader, men de kvinnliga chefernas mödrar yrkesarbetade i högre utsträckning heltid.

Den dominerande arbetsformen för fäderna var som väntat att vara anställd, vilket 68 procent av fäderna var. Den näst mest förekommande arbetsformen är egen rörelse med 23 procent och därefter företagsägare med 6 procent. Även i det här fallet är det 3 procent som inte har någon arbetsform vid denna tidpunkt (ej i livet, pensionärer, etc).

Tittar vi på fädernas klasspositioner, kan vi konstatera att 43 procent av gruppen som helhet hade fäder i ledande befattningar. En relativt stor grupp hade också fäder som var företagare, 10 procent karaktäriseras som företagsägare och 18 procent hade egen rörelse. Det är med andra ord en minoritet av fäderna, 26 procent, som hade ett lönearbete.

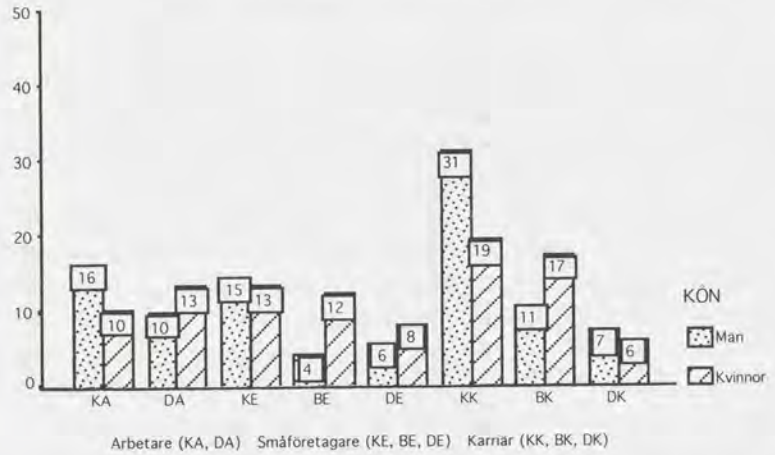
Det finns inga signifikanta skillnader mellan kvinnor och män, men det är fler kvinnor som vuxit upp med fäder som var egenföretagare och en mindre andel kvinnor som hade fäder som var anställda. Å andra sidan är det fler män som hade fäder i ledande befattning. Huvudintrycket är ändå att både kvinnor och män i mycket stor utsträckning, 73 procent, hade fäder i antingen ledande befattningar eller som ägnat sig åt företagsverksamhet i någon form.

Om vi tittar på arbetsledande funktioner hos fäderna, så finner vi att det var 68 procent som generellt sett hade en sådan funktion. Det är alltså en stor majoritet som haft fäder i någon typ av arbetsledande befattning och det gäller både kvinnliga och manliga chefer. Bland fäderna var den vanligaste arbetsledande funktionen toppchef, 33 procent, tillsammans med chef på mellannivå, 32 procent. Många, 28 procent, var arbetsledare, medan endast 7 procent var på lägre chefsnivå. Det är något fler män än kvinnor som hade fäder på högre positioner, men när det gäller toppchef, finns inga skillnader alls.

Den indelning som följer nu baseras på mödrarnas fem möjligheter – hemarbetande – företagare med tio anställda eller mer – företagare med mindre än tio anställda – ledare och arbetare tillsammans med fädernas fyra möjligheter, dvs. exklusive hemarbetande.[11] I diagrammet nedan har jag grupperat samlevnadsformer inom ramen för de olika livsformerna.

[11] Alltså inalles 20 teoretiska möjligheter. I praktiken finns sjutton. Dessutom har jag låtit företagare med 10 anställda eller mer i kombination med ledare respektive det omvända vara lika med dubbel karriär (DK). Blandad karriär (BK) och Blandad egenföretagare (BE) dubbleras ju också på liknande sätt.

Diagram 4 Par-, livs- och samlevnadsform; kön. Fördelning i %.



Något fler manliga chefer än kvinnliga har arbetarbakgrund och det är fler män som vuxit upp i karriärfamiljer, vilket samtidigt är den dominerande bakgrunden för både kvinnor och män. Fler kvinnor än män har vuxit upp i familjer där man ägnat sig åt företagande i någon form.

Vi kan också se att det framförallt är manliga chefer som har föräldrar som levde i en klassisk samlevnadsform när de var 14 år. Det är sammantaget för de tre samlevnadsformerna 62 procent av männen i jämförelse med 43 procent av kvinnorna, men framförallt gäller dessa förhållanden för den klassiska karriärlivsformen. Kvinnorna har å andra sidan mestadels vuxit upp i blandade samlevnadsformer. När det gäller de dubbla samlevnadsformerna är förhållandena relativt likartade.

Kvinnors och mäns familjebakgrund uppvisar alltså både likheter och olikheter när det gäller föräldrarnas utbildning såväl som arbetsformer. Till de avgörande skillnaderna hör att kvinnliga chefer i betydligt högre grad haft yrkesarbetande mödrar, levt i blandade eller dubbla samlevnadsformer. Det betyder förmodligen bl. a. att de i högre grad är vana vid eller uppfattar det som självklart att bägge föräldrarna är yrkesaktiva under den period i livet då de har hemmaboende barn. Vilka samlevnadsformer som de själva praktiserar kommer jag till längre fram.

3 Karriär

I följande avsnitt kommer inledningsvis några bakgrundsfrågor för de kvinnliga och manliga chefernas egna karriärer att behandlas. Därefter läggs olika aspekter på arbetstider. Jag börjar med utbildningsnivån.

Utbildningsnivå

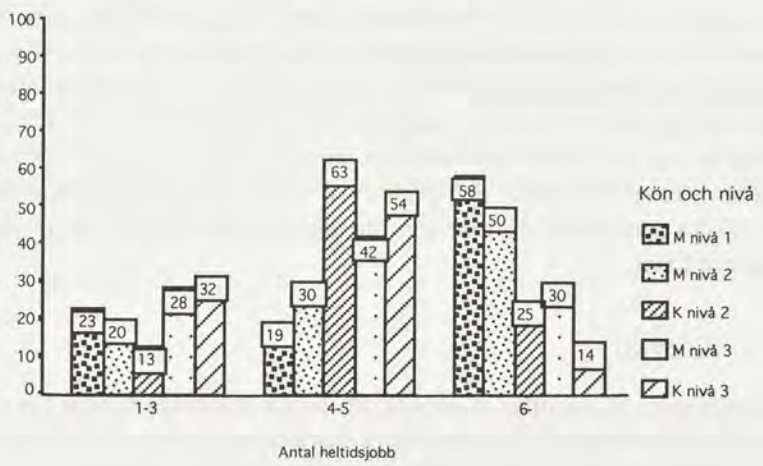
I jämförelse med de kvinnliga och manliga chefernas föräldrar har de själva betydligt längre utbildning, vilket bl.a. sammanhänger med den utbildningsexplosion som tog fart i mitten av 60-talet. Det är relativt stora skillnader mellan kvinnors och mäns utbildningsnivåer. Den mest markanta är att betydligt fler manliga chefer, 54 procent, än kvinnliga, 35 procent, har en fil.mag. eller längre utbildning.

Den helt dominerande utbildningen är civilekonomexamen eller jämförbar företagsekonomisk utbildning bland universitetsexamina. Det är 47 procent av männen som har företagsekonomisk utbildning. Motsvarande andel för kvinnor är 34 procent. För männens del har vidare 12 procent civilingenjörsexamen. För kvinnornas del är det endast 3 procent som har det. Bland kvinnorna är det fler som har samhällsvetenskapliga eller beteendevetenskapliga universitetsutbildningar. Överhuvud är intrycket att kvinnorna har betydligt mer varierad utbildningsbakgrund än männen.

Antal heltidsjobb

Vi frågade också "hur många heltidsjobb, längre än ett år," som man haft sedan man började arbeta. För gruppen som helhet är fyra heltidsjobb det vanligaste svaret. Det är 58 procent av de kvinnliga cheferna som uppger att de haft fyra eller fem heltidsjobb. För männen är det vanligast att de haft åtta heltidsjobb eller fler, vilket 23 procent angett. Vidare är det 17 procent som haft fem heltidsjobb och 15 procent som haft fyra heltidsjobb. Som dessa uppgifter antyder är männens andelar betydligt mer spridda än kvinnornas.

Diagram 5 Antal heltidsjobb och nivå. Fördelning i %.



Det finns alltså stora skillnader mellan kvinnor och män generellt sett, dvs. det är mycket tydligt att männen under sina karriärer hunnit avverka betydligt fler heltidsjobb än kvinnorna. Det är relativt få kvinnor, 19 procent, som haft mer än fem heltidsjobb, medan det är det dominerande draget för männen. Hela 45 procent har angivit sex heltidsjobb eller fler.

Det finns också intressanta skillnader mellan nivåerna.

Det finns en mycket stark koppling mellan många heltidsjobb, att vara man och att befinna sig på hög nivå, dvs. nivå 1 och 2. Samtidigt kan noteras att framförallt män också kan befinna sig på nivå 1 och 2 med bara högst 3 heltidsjobb bakom sig.

Innebörden av dessa resultat synes vara att många olika heltidsjobb är en nödvändig om än inte tillräcklig förutsättning för att komma långt i karriären.[12] Detta konstaterande innebär att vi fäster uppmärksamheten på de villkor som organisationerna ställer upp, men också på de olika villkor som gäller för kvinnor och män utanför organisationerna, dvs. familj och hem. Det torde rimligen vara så att en av anledningarna till att kvinnor inte byter jobb lika ofta som män helt enkelt är att det uppfattas som mer krävande om de samtidigt har huvudansvar för hem och familj.

Arbetstider

Det är ofta svårt att uppskatta arbetstiden om man har ett karriäryrke. Hur många timmar är arbete? Ska jag räkna tankearbete och förberedelser på resa eller hemma? Hur mycket representation? Hur har helgerna sett ut? De svar som redovisas här baseras på de uppgifter vi fick på vår fråga om den genomsnittliga veckoarbetstiden under det senaste året.

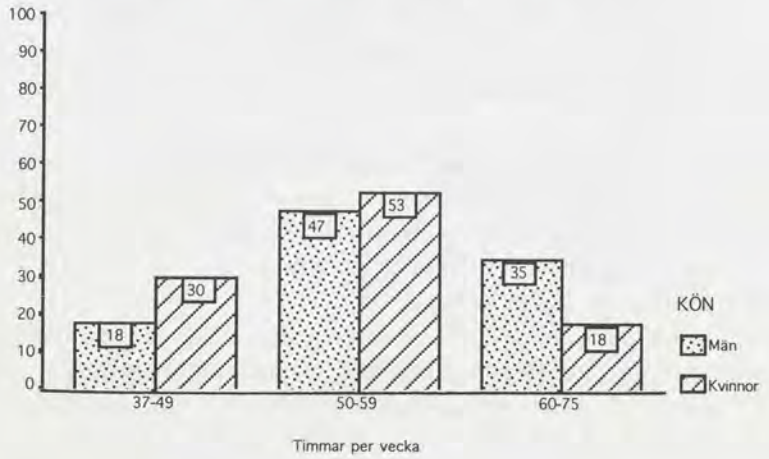
Den genomsnittliga arbetstiden per vecka för hela gruppen är 53 timmar. Den dominerande angivna arbetstiden är 50 timmar, vilket 33 procent angivit. Det är 11 procent som sagt att de arbetar 45 timmar, 14 procent som angivit 55 timmar och 16 procent som sagt att de arbetar 60 timmar per vecka. Den lägsta arbetstiden någon angivit är 37 timmar och den högsta 75 timmar. Männens genomsnittliga arbetstid är 55 timmar och för kvinnornas del är den 51 timmar. Män uppger alltså generellt längre arbetstider än kvinnor.

Nedan har jag reducerat arbetstiderna till tre kategorier och redovisar kvinnors och mäns arbetstider.

---

[12]När jag undersöker sambandet mellan antalet heltidsjobb och att vara VD är detta samband lika klart. Kvinnliga VD har också haft fler heltidsjobb än övriga kvinnor.

Diagram 6 Veckoarbetstid och kön. Fördelning i %.



Skillnaderna mellan kvinnor och män i undersökningsgruppen är alltså ganska stora. Det är betydligt fler kvinnor, 30 procent i jämförelse med 18 procent av männen, som uppgett att de arbetar mindre än 50 timmar och framförallt betydligt färre, 17 procent i jämförelse med 35 procent, som arbetar 60 timmar eller mer.

Jämför vi arbetstiderna mellan nivåerna, så finns ett mycket klart samband med både nivå och kön. Ju högre nivå desto längre arbetstid, dvs. först kommer männen på nivå 1 i en klass för sig och sedan männen på nivå 2 och därefter män på nivå 3 och kvinnor på nivå 2 samt slutligen kvinnor på nivå 3. Exempelvis när det gäller att arbeta 60 timmar eller mer: 55 procent – 29 procent – 26 procent – 22 procent – 15 procent.

På liknande sätt förhåller det sig om man jämför VD på nivå 1 med manliga och kvinnliga VD på andra nivåer. På nivå 1 arbetar 55 procent 60 timmar eller mer, men det är 35 procent av män som är VD och 26 procent av kvinnor som är VD som arbetar 60 timmar eller mer. För de två senare kategorierna dominerar istället 50–59 timmar.

Ser vi till samlevnadsform, så finns vissa tydliga mönster. Det är 67 procent av männen i klassisk karriär som arbetar mer än 60 timmar per vecka. Motsvarande siffror för blandad och dubbel karriär är 28 procent respektive 31 procent. Det är alltså män i klassisk karriär som uppger att de arbetar längst veckoarbetstid. För kvinnornas del arbetar kvinnor i dubbel karriär mer per vecka än kvinnor i blandad karriär. Det är exempelvis 32 procent av kvinnorna i blandad karriär som anger mindre än 50 timmar per vecka. Motsvarande andel för dubbel karriär är endast 20 procent. Och det är 61 procent i dubbel karriär som arbetar 50–59 timmar per vecka i jämförelse med 52 procent i

blandad karriär. Det tycks alltså vara så för både kvinnor och män att den dubbla karriären är mer arbetsintensiv än den blandade karriären.

Med ålder finns inga tydliga samband, men det kan noteras att den yngsta gruppen generellt sett uppger att de arbetar mindre.

Sammanfattningsvis har manliga chefer längre arbetstider än kvinnliga chefer oavsett hur vi delar in materialet, men vi ska samtidigt komma ihåg att det är män på nivå 1 som genomgående är de som anger mycket långa arbetstider. Det framstår som normen för att vara VD på nivå 1, vilket rimligen betyder att resten av organisationen och i synnerhet de som vill bli VD, måste ta hänsyn till denna norm. Och det oavsett om de anpassar sig eller utmanar genom att försöka arbeta betydligt kortare arbetstid. På lägre nivåer, i synnerhet om det rör sig om kvinnor, klaras arbetsuppgifterna med 50–59 timmars arbetstid.

Deltidsarbete under karriären

Vi undersökte med hjälp av olika delfrågor förekomsten av och anledningar till eventuellt deltidsarbete under karriären. Här redovisas enbart huvudanledningen till deltidsarbete. Jag börjar med att redovisa kvinnors och mäns deltidsarbete på grund av vårdnad av barn eller andra släktingar. Endast de med barn ingår.

Det är en mycket stor andel – nästan hälften eller 48 procent – av kvinnorna som arbetat deltid på grund av vårdnad av barn. Motsvarande andel för männen är 4 procent. Det är också så att många kvinnor arbetat deltid under längre perioder under karriären, i många fall, 19 procent, har de arbetat deltid i sex år eller mer. Vidare är det 17 procent av kvinnorna som arbetet deltid i 2–5 år. För männens del gäller, med undantag för en man, att perioden varat 1 år.

Deltidsarbete för kvinnor är vanligast förekommande i den blandade samlevnadsformen. Här är det 43 procent som arbetat deltid. Motsvarande andel för kvinnor i dubbel karriär är 37 procent. De har dessutom arbetat deltid under kortare perioder.

Det är inte så att deltidsarbetet på grund av vårdnad av barn håller på att minska. Genomsnittet för kvinnor är som nämnts 48 procent och det tycks vara så att kvinnorna generationsvis pendlar mellan några procent över och några procent under detta genomsnitt. Däremot finns en tendens till att antalet år de arbetat deltid minskar. Deltidsarbete mer än 5 år minskar t. ex. konsekvent för varje generation: I 30-talsgenerationen har 30 procent arbetat deltid i mer än 5 år, i 40-talsgenerationen är det 21 procent och i 50-talsgenerationen 11 procent. Denna minskning av deltidsarbetets längd hänger också samman med att kvinnorna generationsvis har färre barn. Men deltidsarbetet som sådant tycks alltså inte minska.

Avbrott i karriären

På frågan om avbrott i karriären ställdes kravet att avbrottet skulle vara minst 6 månader. Vi efterfrågade också avbrottens längd i månader. Även här berörs endast huvudanledningen till de avbrott som redovisades.

Det är bara kvinnor, 49 procent, som uppger att de gjort avbrott för vård av barn eller släktingar i perioder om 6 månader eller mer. Antalet avbrott varierar. Det är 19 procent av kvinnorna som gjort ett avbrott, 26 procent som gjort två avbrott och endast 4 procent som rapporterar tre avbrott, vilket alltså avspeglar antalet barn. Längden på avbrotten i månader räknat är generellt kort. Bortsett från några få undantag är längden mindre än 1 år per barn. De kan därför helt och hållet betraktas som föräldraledigheter.

Ju yngre kvinnorna är, desto fler avbrott, dvs. det är framförallt föräldraledighetens utbyggnad som avgör. Av kvinnorna i 30-talsgenerationen har 30 procent gjort avbrott, i 40-talsgenerationen är det 47 procent och i 50-talsgenerationen är det 59 procent. Det kan också noteras att det är vanligare att kvinnor i blandad karriär gjort avbrott längre än 6 månader för vård av barn, 61 procent, än för kvinnor i dubbel karriär, 46 procent.

4 Egna familjeförhållanden

I denna del presenteras en rad resultat som rör de kvinnliga och manliga chefernas egna familjeförhållanden. Jag börjar med att se på äktenskap/ samboskap och antalet barn. Därefter följer ett längre avsnitt om de tillfrågades partners. Det gäller deras utbildning och arbetsformer. De kvinnliga och manliga chefernas samlevnadsformer redovisas och därefter följer ett kort avsnitt om partners arbetstider och arbetsledande funktioner. Avslutningsvis presenteras hur barnomsorgen respektive hushållsgöromålen tagits om hand.

Gifta och sammanboende

Det är 94 procent av männen och 86 procent av kvinnorna som varit gifta. Många av dem, 30 procent respektive 38 procent, har också varit sammanboende. Lägger vi därtill de som enbart varit sammanboende, 6 respektive 10 procent, har alla i gruppen utom fyra kvinnor varit gifta/sammanboende någon gång.

Relativt många äktenskap eller samboskap har emellertid upplösts. Det är sammanlagt 32 procent som uppger att de skilt sig någon gång. För kvinnornas del är det 37 procent som skilt sig och för männens del är det 29 procent. Andra uppger att de (också) varit separerade, för männens del 12 procent och för kvinnornas del 9 procent. Åter andra

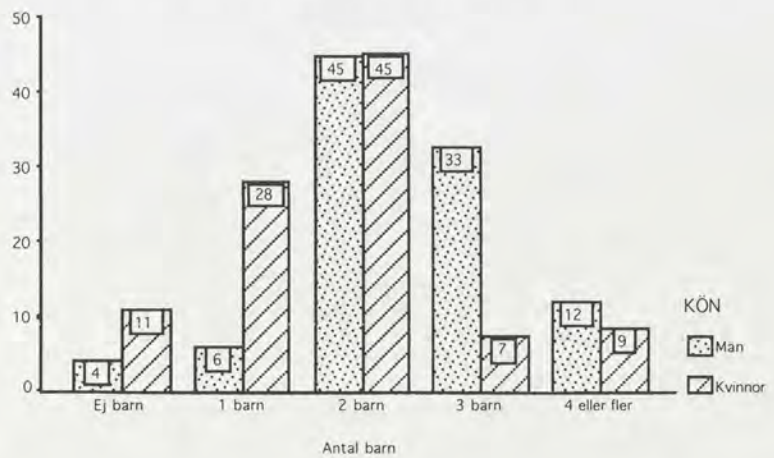
har under livets gång drabbats av att bli änkling eller änka, för männens del 4 procent och för kvinnornas del 1 procent. Sammantaget innebär det att 34 procent har upplevt att minst ett äktenskap/samboskap upplösts. Vi frågade också hur många som vid undersökningstillfället var gifta eller sammanboende. För gruppen som helhet är det 87 procent som är gifta/sammanboende. För männens del är det 91 procent, för kvinnornas del 82 procent. Det är alltså en betydande skillnad, men den är inte statistiskt signifikant.

Sammanfattningsvis finns en tendens till att kvinnor i mindre grad än män är gifta, att de i högre grad har skilt sig och att de inte i lika hög utsträckning har gift om sig/ingått samboskap (84 procent av männen och 70 procent av kvinnorna). Detta är förhållanden som sedan länge varit kända för män och kvinnor i allmänhet och som också gäller för kvinnliga och manliga chefer på denna nivå.

Barn

Det är 89 procent av de tillfrågade som uppger att de har barn och av dem som vid undersökningstillfället var gifta/sammanboende är det 92 procent som har barn. Hur många barn kvinnor och män har, framgår nedan.

Diagram 7 Antal barn och kön. Fördelning i %.



Skillnaderna mellan kvinnor och män är som synes tydliga på flera sätt. Det är flest kvinnor som inte har barn överhuvudtaget, och det är många kvinnor, 28 procent, som endast har ett barn. Det är å andra sidan ytterst få män som inte har barn respektive har ett barn. När det gäller att ha två barn är kvinnor och män lika, men när det gäller tre barn eller fler är det framförallt män, 45 procent, som har det.

Om vi kopplar ihop barn och samlevnadsformer, uppvisar den klassiska karriärlivsformen en tydligare koppling mellan samlevnadsform och antal barn. Här har alla män två barn eller fler och det är de som i störst utsträckning, 53 procent, har tre barn eller fler. Något förvånande så är det också så att män i dubbla karriärer mycket ofta har tre barn eller fler. Det är hela 48 procent som har det.

Ser vi till dem som har ett barn, så är det kvinnor i dubbla karriärer som dominerar. Det är 34 procent av kvinnorna i dubbel karriär som har ett barn. Vidare är det betydligt fler kvinnor i blandad karriär, 54 procent, som har två barn. Motsvarande siffra för kvinnor i dubbel karriär är 38 procent. Vi vet sedan tidigare att det är få kvinnor som har tre barn eller fler och det finns inte några skillnader mellan samlevnadsformerna.

Partners utbildningsnivå

Vi var också intresserade av den partner de tillfrågade vid undersökningstillfället sammanlevde med. Vi ställde därför en rad frågor kring partnern. En av frågorna gällde partnerns utbildning, dvs. vi frågade efter partnerns högsta examen.

Diagram 8 Partners utbildningsnivå och kön. Fördelning i %.



För gruppen som helhet är magisterexamen (eller motsvarande) den som är vanligast. Det är 27 procent som har en partner med denna utbildningsnivå. Vidare har 20 procent en partner med fil. kand. och 23 procent har en partner med en eftergymnasial examen. Det är få, 5 procent, som har en partner med doktorsexamen och relativt få, 16 procent, vars partner har gymnasieexamen. Och det är mycket färre som endast har folkskoleexamen, 3 procent, eller grundskoleexamen,

6 procent. Generellt sett har alltså partnern en relativ hög utbildningsnivå, genomsnittet ligger mellan eftergymnasial yrkesexamen och fil. kand.

Fördelar vi partners utbildningsnivå på kvinnliga och manliga chefer, blir bilden radikalt annorlunda, vilket framgår av ovanstående diagram där de sju kategorierna komprimerats till fyra.

Generellt sett har alltså partners en relativ hög utbildningsnivå, men vi kan här tydligt se att den typiske manlige chefen sammanlever med en partner som har gymnasie- eller eftergymnasial yrkesutbildning, medan den typiska kvinnliga chefen sammanlever med en partner som har en magister- eller doktorsexamen.

Finns det några skillnader om vi fördelar kvinnor och män på nivå? För att kunna undersöka det har jag av statistiska skäl slagit ihop utbildningsnivåerna ytterligare: Kort utbildning har satts lika med upp till eftergymnasial utbildning, lång utbildning fil.kand. och däröver.

Skillnaderna mellan kvinnor och män på nivå 2 respektive nivå 3 är mycket stora. Det är 69 procent av kvinnorna på nivå 2 som har partners med lång utbildning. Motsvarande andel för männen på nivå 2 är 35 procent. På nivå 3 är skillnaden något mindre, av kvinnornas partners har 62 procent lång utbildning och av männens partners har 39 procent lång utbildning.

Mellan män på nivå 1 och män på nivå 2 och 3 finns klara skillnader. Männen på nivå 1 avviker starkt från den jämförelse som nyss gjordes mellan män och kvinnor på nivå 2 och 3. Männen på nivå 1 har i relativt hög utsträckning, 55 procent, partner med hög utbildningsnivå. Det är 17 procent som har partner med fil.kand. och 38 procent som har partners med magister eller doktorsexamen. Skillnaderna mellan männen finns alltså mellan nivå 1 och de övriga männen.

Sammanfattningsvis är det generellt sett stora skillnader mellan kvinnor och män avseende partners utbildningsnivå. Kvinnliga chefer lever i störst utsträckning tillsammans med partners som har lång utbildning, medan män i störst utsträckning lever tillsammans med partners som har relativt kort utbildning. Mellan kvinnor och män på nivå 2 är det stora skillnader, men mellan kvinnor och män på nivå 3 minskar skillnaderna, även om den fortfarande är stor. Yngre män har i större utsträckning partners med lång utbildning och yngre kvinnor har i mindre utsträckning partners med lång utbildning. Utbildningsglappet mellan kvinnors och mäns partners är stort, men tycks minska.

Partners arbetsformer

Som läsaren kanske erinrar sig presenterades föräldrarnas arbetsformer med hjälp av uppgifter om hur förhållandena var när cheferna själva var 14 år. När det gäller partners arbetsformer är denna fråga ställd i nusituationen, dvs. vid undersökningstillfället. Detta innebär att familjerna befinner sig i olika familjefaser. Vissa har just bildat familj, andra är mitt uppe i skolbarnsåldern, andra har upplevt hur även yngsta barnet lämnat familjen, etc. Det innebär att arbetsformerna – i synnerhet för kvinnorna – hade varit annorlunda om frågan besvarats för en viss ålder på barnen eller en viss familjefas. Som tidigare framgått har kvinnor i allmänhet, men också kvinnor i karriären, andra karriärtidtabeller än män. Detta innebär bl.a. att hänsyn till modersroll och makaroll spelar en stor roll för hur yrkeskarriär och yrkesintensitet utvecklas under livsloppet.

Den första frågan i vår enkät berörde vilken arbetsform som partners hade vid undersökningstillfället. Generellt sett är den vanligaste arbetsformen att partners är anställda. Det är 74 procent i gruppen som helhet som har partners som karaktäriserats som anställda, 76 procent för de manliga cheferna och 71 procent för de kvinnliga. Ingen av kvinnorna har hemmaman, men 13 procent av männen har hemmafru. Både män och kvinnor har partners som är arbetslösa, 3 procent av männen och 4 procent av kvinnorna. Vidare är det 8 procent av kvinnorna som har partners som är företagsägare, vilket inga män har. Däremot har både kvinnor och män partners som har egen rörelse, 8 procent av männen och 17 procent av kvinnorna.

Övergripande kan alltså sägas att chefer i dessa skikt som regel lever i äktenskap/samboskap där bägge parter är yrkesaktiva, ett förhållande som alltid gäller för kvinnliga chefer. Till detta kan läggas delar av det resonemang som tidigare förts, dvs. att vi har anledning tro att skillnaderna mellan kvinnor och män skulle öka betydligt om vi hade kännedom om arbetsformerna för männens partners över livsloppet.

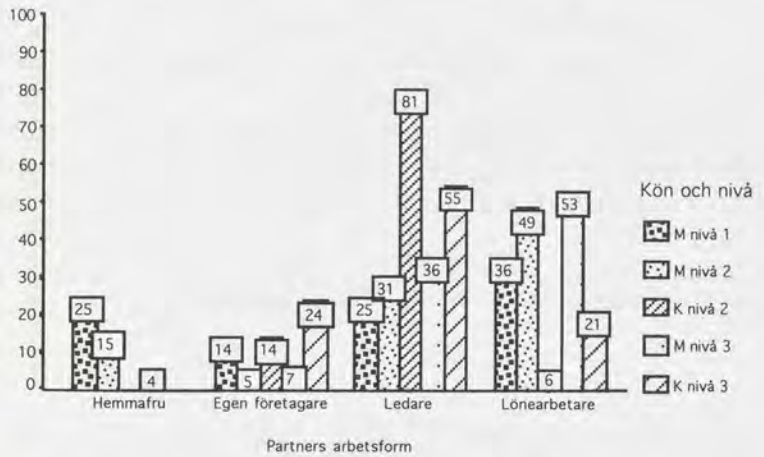
Sedan tidigare vet vi att det är män som har en partner som är hemarbetande och att det är kvinnor som har partners som är företagare med mer än tio anställda – men skillnaderna mellan kvinnor och män vad gäller kategorin anställda är också mycket stora. Kvinnornas partners är i mycket hög utsträckning ledare (utöver i företag och egna rörelser). Det är 59 procent av de kvinnliga cheferna som lever ihop med partners som har ett sådant arbete. Motsvarande andel för männen är 31 procent. Omvänt gäller att nästan hälften, 47 procent, av männens partners har ett lönearbete medan ett relativt fåtal av kvinnorna, 14 procent, sammanlever med partners som lönearbetar.

Således kan vi så här långt i analysen säga att kvinnor och män i hög grad har olika partners avseende arbetsformer och klasspositio-

ner. Kvinnor och män lever i mycket olika äktenskap eller samlevnadsformer och har därmed helt olika relationer mellan familjeliv och yrkesliv att balansera.

I nästa avsnitt ska vi se hur dessa förhållanden uttrycks mellan kvinnor och män på olika nivåer. I diagrammet nedan har jag slagit samman företagare med mer än 10 anställda med kategorin ledare.

Diagram 9 Partners arbetsform och nivå. Fördelning i %.



Som framgår är det framförallt männen på nivå 1 som har hemmafruar, 25 procent, och som också i minst utsträckning lever med partners som har ett lönearbete, 36 procent. De har också en större andel partners med egen rörelse, 14 procent. Av männen på nivå 2 har 15 procent hemmafruar och på nivå 3 endast 4 procent, dvs. att ha hemmafru är klart relaterat till nivå och generation. På samma sätt förhåller det sig med partners som lönearbetar, på nivå 2 49 procent, på nivå 3 är det 53 procent. Och samma typ av relation finns vad gäller partners som är ledare, dvs. andelen ökar ju lägre nivå vi betraktar. Den enda avvikelsen från detta mönster, utöver det omvända förhållandet hemmafruar, är egen rörelse. Där har männen både på nivå 2 och 3 en i förhållande till nivå 1 liten, men likartad andel.

Således kan vi för männens del säga att männen på nivå 1 har en egen profil vad gäller partners arbetsform i jämförelse med nivå 2 och 3, samtidigt som själva profilen för nivå 2 och 3 är likartad, men där männen på nivå 3 nästan helt saknar hemmafruar. Deras partners har framförallt lönearbeten.

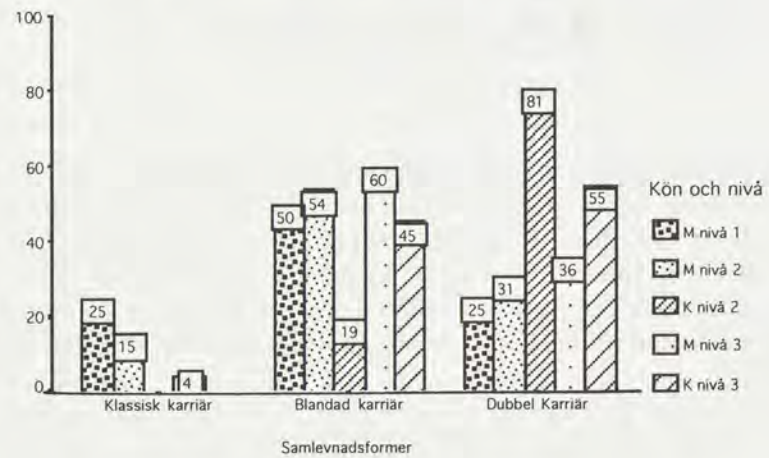
I förhållande till männen vet vi sedan tidigare att kvinnorna har en annan profil. Jämför vi nu kvinnorna på nivå 2 med nivå 3, kan vi se att det finns likheter, men även klara skillnader. Likheten består i att båda saknar hemmamän. De skiljer sig däremot markant åt vad gäller

andelen partners som är ledare och andelen partners som har ett lönearbete. Det är hela 81 procent av kvinnorna på nivå 2 som har en partner som betecknats som ledare och endast 5 procent vars partners lönearbetar, jämfört med 55 procent och 21 procent på nivå 3. Det finns även skillnader när det gäller eget företagande.

Skillnaden mellan kvinnorna och männen i allmänhet och nivåmässigt är alltså mycket stor, men störst är den mellan kvinnor på nivå 2 och männen på nivå 1.

Nedan presenteras som en sammanfattning kvinnors och mäns samlevnadsformer fördelade på nivå. Med klassisk karriär avses att mannen gör karriär och att partnern är hemarbetande. Med blandad karriär avses kvinna eller man i karriär, som har en partner som är egen företagare eller lönearbetare. Med dubbel karriär avses kvinna eller man i karriär som har partner i karriär, eller har en partner som är företagare med 10 anställda eller fler (bara kvinnor har partners som är företagare).

Diagram 10 Samlevnadsform och nivå. Fördelning i %.



Partners arbetstid

Vi frågade också om partners arbetstider för de yrkesaktiva, uttryckt i deltid eller heltid, vid undersökningstillfället. Generellt för hela gruppen gäller att 22 procent av deras partners arbetar deltid och 78 procent arbetar heltid. Vi vet ingenting om deltidens längd och inte heller något om heltidens längd. Det är alltså ett ganska trubbigt mått.

Fördelar vi partners heltids- och deltidsarbete på kvinnor och män är skillnaderna mycket stora. Endast en bråkdel, 5 procent, av kvinnornas yrkesarbetande partners arbetar deltid, medan männens yrkesarbetande partners i stor utsträckning, 35 procent, arbetar deltid.

Fördelar vi partners arbetstider på kvinnliga och manliga chefer nivåmässigt, så är detta genomsnitt på 35 procent exakt den andel som partners till män på nivå 3 deltidsarbetar. Partners till män på nivå 1 ligger något över, 38 procent, och partners till män på nivå 2 något under, 33 procent. Inga stora skillnader mellan männen på olika nivåer alltså, vilket är intressant. Vi kan samtidigt notera att partners till kvinnor på nivå 2 inte alls arbetar deltid. Det är med andra ord helt och hållet kvinnorna på nivå 3 som i någon mån har deltidsarbetande partners (tre egna företagare och en med lönearbete). Det är närmare bestämt kvinnor i blandad karriär, tillika i den yngsta generationen. Måhända är det ett litet, sprött tecken på att yngre kvinnor och deras partners är på väg att skapa annorlunda samlevnadsformer.

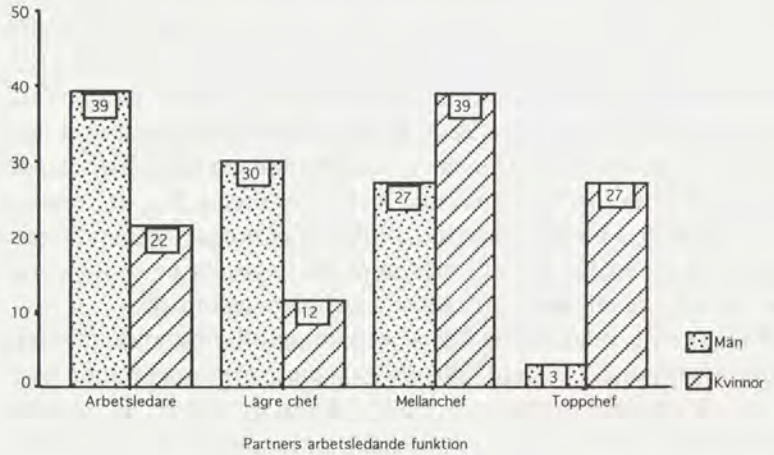
När det gäller männen, så har också de deltidsarbetande partners med egen rörelse, 22 procent. Bland dem som har lönearbetande partners är andelen deltidsarbetande störst, 38 procent. Även de partners som betecknats som ledare är i liknande grad, 34 procent, deltidsarbetande. För männens del arbetar partners deltid oberoende av arbetsform. Dubbel karriär för männen betyder i det här fallet att 34 procent av männen har deltidsarbetande partners. Kvinnorna har i dubbel karriär alltid heltidsarbetande partners.

Partners arbetsledande funktioner

Bland de gifta/sammanboende har 55 procent partners med någon form av arbetsledande funktioner, nästan uteslutande ingående i de dubbla karriärfamiljerna. Det är en mycket stor majoritet av kvinnorna, 73 procent, som har partners med arbetsledande funktioner, medan en betydande majoritet av männen, 61 procent, inte har det. Det är alltså ett förhållande som är generellt, men det finns ändå vissa skillnader beroende på nivå. Om vi börjar med kvinnorna, så har 83 procent av kvinnorna på nivå 2 partners med arbetsledande funktioner. Motsvarande andel för kvinnor på nivå 3 är 64 procent. Bland männen finns en skillnad mellan nivå 1 och de övriga. Av männen på nivå 1 har 48 procent partners med arbetsledande funktioner, på nivå 2 och 3 är det en lägre andel, 36 procent på nivå 2 och 37 procent på nivå 3.

Vilken typ av arbetsledande befattningar har då de tillfrågades partners? Nedan har kvinnor och män med arbetsledande partners fördelats på chefsnivå för dem som lever i dubbel karriär.

Diagram 11 Partners arbetsledande funktion och kön. Chef i dubbel karriär. Fördelning i %.



För de manliga chefernas partners dominerar alltså lägre chefsbefattningar, medan det är omvänt för kvinnornas partners. Den vanligaste befattningen för männens partners är arbetsledare (40 procent) och det är mycket få män som har en partner som uppgivits vara toppchef (3 procent). Det är endast män på nivå 1 som lever tillsammans med partners som är toppchefer. För kvinnorna är mellanchef (39 procent) den vanligaste befattningen för deras partners och det är 27 procent av kvinnorna, framförallt på nivå 2, som lever ihop med en toppchef.

Som framgått av genomgången av de olika aspekter som hittills redovisats är de generella skillnaderna mellan kvinnors och mäns livssituation mycket stora oavsett vilka aspekter vi ser på. Även om jag också redovisat skillnader mellan män och mellan kvinnor, kvarstår intrycket att män och kvinnor hanterar helt olika livssituationer.

Avslutningsvis följer en redogörelse för hur barnomsorgen lösts och i vilken utsträckning kvinnor och män utför hushållsarbete hemma.

Barnomsorg

Frågan om omsorgen om barnen gällde vilken omsorgsform som varit den främsta under förskoleperioden. Trots att vi alltså bad om den främsta omsorgsformen, så har vi fått många svar med flera förkryssade alternativ. Det finns sannolikt framförallt tre förklaringar till detta. För det första är det förmodligen så att olika barn i familjen haft olika lösningar under förskoletiden eller att samma barn haft olika lösningar. För det andra är det förmodligen också så att de tillfrågade cheferna använder flera olika omsorgsformer samtidigt, t.ex. den

andre föräldern plus offentlig omsorg (män), sig själv plus något annat (kvinna), offentlig eller privat omsorg plus andra familjemedlemmar, etc. För det tredje har alltså en del av de tillfrågade förmodligen velat markera att utöver t.ex. offentlig omsorg så var det de eller partnern som hade huvudansvaret.

I det följande innebär kategorin "själv +" att den tillfrågade själv eller själv tillsammans med någon annan omsorgsform främst stått för omsorgen. På liknande sätt förhåller det sig med kategorin "den andre +", dvs. den andra eller den andra plus någon annan omsorgsform gäller. Privat omsorg och offentlig omsorg har utökats med kombinationer som innehåller praktikant, andra familjemedlemmar, etc tillsammans med privat eller offentlig omsorg. Kategorin annat innehåller andra familjemedlemmar, praktikant, båda föräldrarna plus något annat samt andra alternativ överhuvud.

Om vi givet dessa förutsättningar fördelar dessa kategoriseringar av barnomsorg på kvinnor och män, får vi följande diagram för gifta/sammanboende med barn (exklusive de som har fyllt i ej tillämpliga alternativ):

Diagram 12 Typ av barnomsorg och kön. Fördelning i %.



Som framgår är det två typer av barnomsorg som dominerar, att partnern med hjälp av någon annan omsorgsform främst stått för omvårdnaden och den offentliga barnomsorgen. Samtidigt kan vi också konstatera att det i det ena fallet nästan uteslutande rör sig om männens omsorgsform och i det andra i betydande grad om kvinnornas.

För männen är alltså den dominerande omsorgsformen att partnern med hjälp av någon annan stått för omvårdnaden. Det är 67 procent som angett detta alternativ. Därnäst är det 25 procent som angett offentlig barnomsorg. Alternativen privat omsorg eller vad som beteck-

nats som annat är det få som använt sig av. Det finns ingen man som själv eller själv tillsammans med någon annan främst stått för omvårdnaden.

När det gäller kvinnorna är det alltså 13 procent som anser att de själva varit den främsta omvårdaren, vilket kanske har sin förklaring i de kvinnliga karriärtidtabellerna, dvs. det är många kvinnor som startar eller åtminstone gör sina stora karriärlyft efter det att barnen lämnat förskoleperioden. Få kvinnor, 9 procent, har angett att den andre haft huvudansvaret och relativt få har den privata omsorgen som främsta omvårdnadsform. Den dominerande omvårdnadsformen är som sagt den offentliga barnomsorgen, vilket 51 procent av kvinnorna anger. Typiskt nog är det också så att det är kvinnorna som har en hög andel i kategorin annat, dvs. den kategori som kan sägas vara det stora pusselalternativet till offentlig barnomsorg.

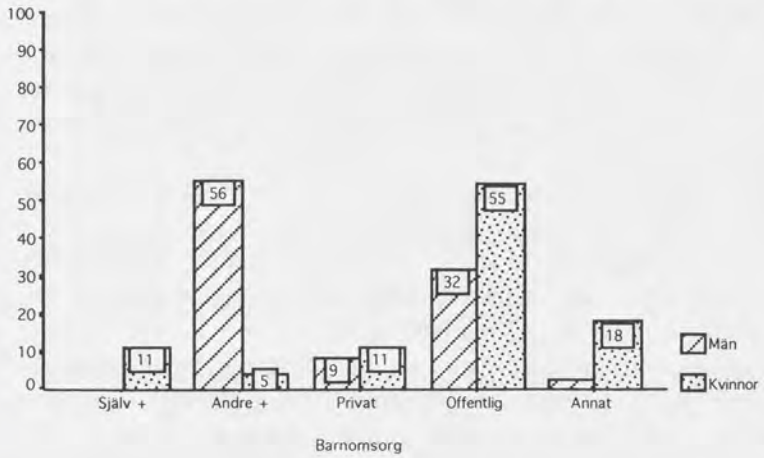
Åldersmässigt finns följande tendenser vad gäller männen: Av den äldsta generationens män har 71 procent uppgivit den andre + och 14 procent offentlig barnomsorg. I den yngsta generationen är motsvarande andelar 61 procent respektive 39 procent, dvs. i den yngsta åldersklassen finns heller inte några andra alternativ.

För kvinnorna gäller: Själv + minskar från 40 procent bland de äldre till 4 procent bland de yngre och offentlig barnomsorg ökar från 20 procent till 58 procent. De uppgivna andelarna för de andra alternativen varierar på ett oregelbundet sätt. Det är emellertid alternativet "annat" som dominerar bland de omkring 40 procent som resterar.

Männen i den klassiska karriären har nästan uteslutande, 93 procent, markerat att det är partnern eller partnern plus någon annan som stått för omvårdnaden. Detta gäller också för 64 procent av de manliga cheferna i blandad karriär och 56 procent i dubbel karriär, dvs. här finns ett samband mellan samlevnadsform och andel då partnern stått för omsorgen om barnen samtidigt som det för samtliga män är den klart dominerande omsorgsformen. Och som väntat är det fler män i dubbel karriär som använt offentlig barnomsorg, 32 procent, än i blandad karriär, 27 procent.

För kvinnornas del är det offentlig barnomsorg som dominerar och kvinnorna i dubbel karriär är de som mest använt denna form, 55 procent mot 41 procent för kvinnorna i blandad karriär. Vi kan också notera att kvinnor i blandad karriär i betydligt högre grad, 18 procent, angett den andre föräldern som främsta omsorgsform. Kvinnorna i dubbel karriär har här en betydligt lägre andel, 5 procent. I övrigt finns inga skillnader. Avslutningsvis vill jag visa omsorgsformerna för män och kvinnor i dubbla karriärer.

Diagram 13 Typ av barnomsorg. Chef i dubbel karriär. Fördelning i %.



Hushållsarbete

Vi frågade också i vilken utsträckning som de tillfrågade utförde hushållsarbetet hemma på en skala från "inte alls" till "helt och hållet". Ser vi återigen till dem som är gifta/sammanboende får vi följande resultat fördelat på kvinnliga och manliga chefer:

Diagram 14 Fördelning av hushållsarbete (gifta/sammmanboende), kön. Fördelning i %.



Som diagrammet visar är skillnaderna mellan kvinnor och män mycket stora. De flesta männen, 66 procent, har uppgivit att de utför mindre än hälften av hushållsarbetet. Det är 12 procent som inte utför hushållsarbete, men också 20 procent som anser att de utför hälften.

Det är ytterst få, 2 procent, som uppgivet att de utför mer än hälften av hushållsarbetet, vilket däremot är det vanligaste svaret från kvinnorna, 46 procent. Dessutom är det 10 procent som anser att de står för allt hushållsarbete. Vidare är det inte någon kvinna som inte alls sysslar med hushållet och endast 13 procent som utför mindre än hälften. Det är 31 procent som anser att de utför hälften av hushållsarbetet.

Ser vi på gifta/sammanboende och dessutom ställer kravet att de ska ha hemmaboende barn blir resultatet i princip detsamma. De enda märkbara skillnaderna är att det är 4 procent istället för 10 procent av kvinnorna som utför hushållsarbetet helt och hållet och 20 procent som utför mindre än hälften istället för 14 procent. Således har inte barnens närvaro i hemmen annat än marginell betydelse för arbetsdelningen. Det finns inga tydliga samband med ålder/generation, men "ytterligheterna" avtar hos både kvinnor och män. Det är med andra ord färre män som inte utför något hushållsarbete alls och det är fler kvinnor som gör mindre än hälften och färre som gör hushållsarbetet helt och hållet.

Som väntat är det män i klassisk karriär som i minst utsträckning utför hushållsarbete. Samtidigt finns inga differenser mellan män i blandad respektive dubbel karriär oavsett om barn bor hemma eller ej. De är i båda fallen omkring 23 procent som delar på hushållsarbetet och omkring 68 procent som utför mindre än hälften. Resterande del, 9 procent, uppger att de inte alls utför hushållsarbete.

För kvinnornas del är, utöver vad som redan nämnts, det intressant att notera att kvinnor i dubbel karriär angett att de utför en större andel hushållsarbete än kvinnor i blandad karriär oavsett om barnen bor hemma eller ej. Det är t.ex. 56 procent av kvinnorna i dubbel karriär som gör mer än hälften av hushållsarbetet. Motsvarande andel för blandad karriär är 43 procent.

Ser vi till barnomsorg och hushållsarbete kan vi alltså återigen säga att skillnaderna mellan kvinnliga och manliga chefer är mycket stora. Det är regel att männens partners har eller har haft ansvar för barnomsorgen under förskoleperioden och det är i ännu högre grad regel att det är deras partners som sköter hushållsarbetet. Samtidigt har vi också kunnat se att det är relativt stora skillnader mellan män i olika samlevnadsformer, där den största skillnaden visar sig mellan klassisk å ena sidan och blandad och dubbel å den andra.

För kvinnornas del är det i huvudsak de själva och/eller den offentliga barnomsorgen som står för omvårdnaden om barnen. När det gäller hushållsgöromål, är det en majoritet som har huvudansvar, men en tredjedel delar ansvaret och en liten del gör mindre än hälften.

Det är alltså i stort två olika världar som kvinnliga och manliga chefer lever i vad gäller dessa förhållanden. Män och kvinnor, i dubbla karriärer t.ex., lever i dessa hänseenden olika liv.

5 Karriär – familjeliv

Vi ska nu se på några frågor som direkt berör förhållandet mellan karriär och familjeliv och därigenom förhoppningsvis få ytterligare perspektiv på hur kvinnor och män ser på dessa förhållanden. Först kommer jag att redovisa resultat från några frågor som berör upplevda hinder i karriären. Därefter kommer en presentation av resultat från frågor som behandlar vad vi kallat personliga uppoffringar i karriären. Allra sist redovisas förekomst av symtom på överansträngning.

Hinder i karriären

Den första frågan gällde om partnerns karriär utgjort något hinder för den egna karriären. Det dominerande svaret för gruppen som helhet är att endast 18 procent upplevt partnerns karriär som ett hinder för den egna karriären. Vi vet sedan tidigare att det huvudsakligen är kvinnor som har partners med karriär eller överhuvud har partners som nästan uteslutande arbetar heltid. I nedanstående resonemang tar jag inte hänsyn i vilken grad de upplevt hinder, utan endast att de upplevt hinder. Bortsett från några få kvinnor i dubbel karriär som markerat hinder i hög grad, ska det sägas att graden av hinder som markerats är måttlig.

Av alla män som är gifta/sammanboende är det 9 procent som upplevt partnerns karriär som hinder för den egna karriären. För kvinnorna är motsvarande andel 32 procent, vilket alltså innebär klara skillnader.

Män i klassiska karriärer upplever inga hinder alls, vilket män i blandade karriärer knappast heller gör (5 procent). Män i dubbla karriärer, 20 procent, och kvinnor är de som upplevt hinder på grund av partnerns karriär. För kvinnor i blandad karriär är det 31 procent och för de i dubbel karriär 35 procent.

Partnerns inställning till arbetet

Partnerns inställning till arbetet är oftare markerat som ett hinder, även om det här också och mestadels rör sig om måttliga markeringar. Det är 26 procent som på något sätt markerat att partnerns inställning utgjort hinder under karriären, 15 procent i viss mån och resterande 11 procent fördelas på de mer markerande svarsalternativen. Det är nästan uteslutande kvinnor som angett att partnerns inställning i hög grad varit ett hinder i karriären.

Det är 25 procent bland de manliga cheferna och 26 procent bland de kvinnliga som markerat partnerns inställning som ett hinder. Ser vi återigen på sambandet med samlevnadsform finns det två huvudkategorier som mer än andra upplevt partnerns inställning till arbetet som ett hinder i karriären, den klassiska och den dubbla. För det första är det män i klassisk karriär. De har den högsta andelen som markerat hinder, 36 procent. Det är mer än var tredje man. Män i dubbla karriärer har också till stor del markerat hinder, 31 procent, liksom slutligen kvinnor i dubbla karriärer, 29 procent.

Det kan tyckas förvånande att män i klassisk karriär är de som i störst utsträckning angett partners inställning till arbetet som ett hinder, men förklaras nog av att deras partners anser sig föra en ojämn kamp för att få dem att t.ex. arbeta mindre och umgås mer med familjen, att vara närvarande både psykiskt och fysiskt, etc. Jag tolkar alltså situationen så att partnerns inställning inte utgör en alltigenom uppmuntrande, utan snarare retarderande kraft. När det gäller de dubbla karriärerna kan det snarare tänkas att karriärerna i sig utgör hinder för varandras genomförande på ett optimalt sätt.

Samtidigt kan noteras att både kvinnor och män i blandade karriärer är de som i minst utsträckning, 19 procent, anser att partnerns inställning till arbetet utgjort ett hinder i karriären. På ett eller annat sätt tycks dessa samlevnadsformer ur denna synpunkt vara mera samspelt.

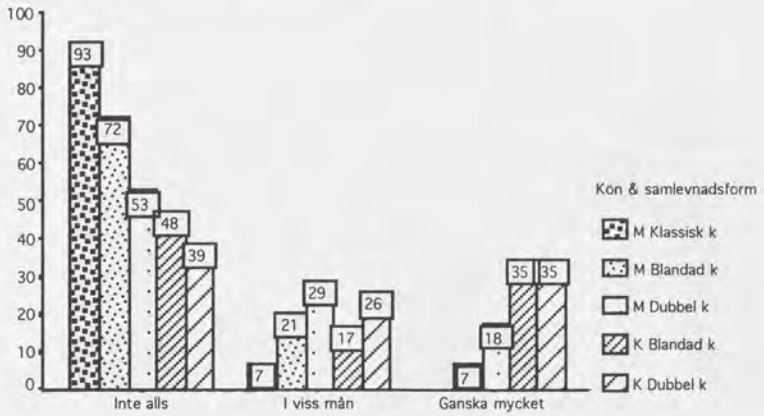
Omvårdnad av barn eller andra släktingar

Vi frågade också om i vilken utsträckning vårdnaden av barn eller andra släktingar uppfattats utgöra ett hinder för den egna karriären. För gruppen som helhet gäller att 44 procent markerat att omvårdnad av barn eller andra släktingar utgjort hinder i karriären. Det är 23 procent som angett i viss mån och 15 procent i ganska hög grad. Resterande 6 procent (1 man och 11 kvinnor) har markerat i hög grad eller i mycket hög grad. I fortsättningen har jag därför reducerat svarsalternativen till tre, dvs. inte alls, i viss mån och ganska mycket.

Det finns stora skillnader i upplevelser mellan kvinnor och män. Det är 67 procent av männen som inte alls upplevt omvårdnad som ett hinder i karriären. Motsvarande andel för kvinnorna är 41 procent. Och när det gäller graden av upplevt hinder, så är det tveklöst så att kvinnorna i betydligt större utsträckning, 34 procent i förhållande till 11 procent, upplevt omvårdnaden som ett ganska stort hinder i karriären. (I viss mån är relativt lika, dvs. 22 procent för männen och 25 procent för kvinnorna.)

I nedanstående diagram belyses denna fråga med hjälp av samlevnadsformerna.

Diagram15 Vård av barn och släktingar som karriärhinder och samlevnadsform. Fördelning i %.



Som vi kan se är det inga avgörande skillnader mellan kvinnor i blandade respektive dubbla karriärer. De har ungefär samma erfarenheter och upplevelser, framförallt gäller det att de i samma grad, 35 procent, markerat alternativet "ganska mycket". Skillnaderna i förhållande till männen är alltså slående, men vi kan också notera att män i olika samlevnadsformer har mycket olika erfarenheter. Män i dubbla karriärer signalerar att de i relativ hög utsträckning upplevt omvårdnaden av barn som ett hinder i karriären.

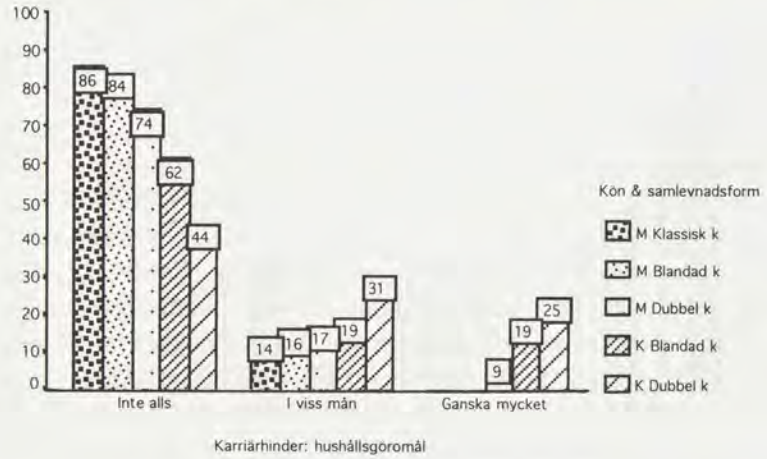
Hushållsarbete

Det är 32 procent i gruppen gifta/sammanboende som markerat hushållsgöromål som hinder på något sätt. Det vanligaste svaret är även här "i viss mån", 21 procent, och det är nästan bara kvinnor som gjort starkare markeringar.

Generellt sett är det stora skillnader mellan kvinnors och mäns upplevelser av hushållsgöromålen som hinder i karriären. Det är 81 procent av männen som överhuvud inte angett detta som hinder, medan hälften av kvinnorna på något sätt gjort det. Framförallt är det relativt många kvinnor, 22 procent, som anser att hushållsarbetet i betydande grad utgjort ett hinder för den egna karriären.

Även denna fråga kan kopplas till samlevnadsform på följande vis.

Diagram 16 Hushållsgöromål som karriärhinder, samlevnadsform och kön. Fördelning i %.



Sambandet är även här mycket tydligt. Från den klassiska karriärlivsformen över män med dubbel karriär till kvinnor med dubbel karriär, så ökar andelen som tagit upp denna fråga som ett hinder. Och ser vi till dem vilka starkare markerat hushållsgöromål som hinder, så ökar andelarna drastiskt – från 0 via 9 procent till 25 procent. Kvinnor i dubbel karriär är alltså de som i störst utsträckning anser att dessa uppgifter varit hinder, medan männen i dubbel karriär inte på något direkt avgörande sätt avviker från de andra männen i sina upplevelser. (Som läsaren kanske erinrar sig, var det just kvinnor i dubbel karriär som utförde mest hushållsarbete samtidigt som männen i dubbel karriär inte gjorde större insatser än männen i blandad karriär, se tidigare avsnitt.)

Personliga uppoffringar

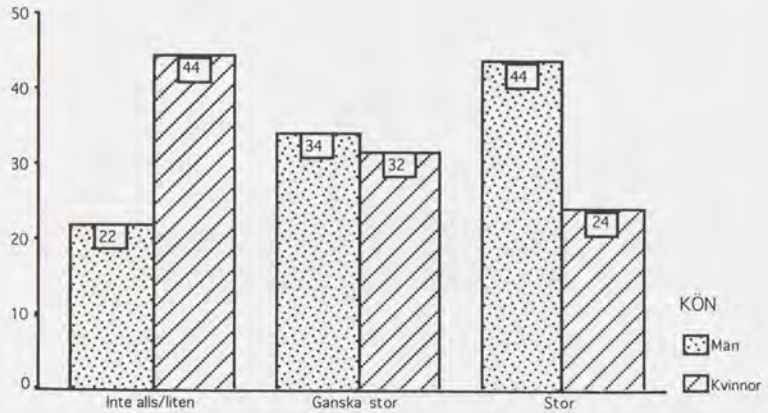
Nedan ska jag redovisa två aspekter, tid med barnen och tid med partner på tu man hand, vilka ingick i det avsnitt vars huvudfråga var: "I vilken utsträckning gjorde Du följande personliga uppoffringar för att komma dit där Du är idag?"

Tid med barnen

För hela gruppen gäller att det mest typiska svaret är att man gjort personliga uppoffringar i ganska stor utsträckning. Det är 33 procent som angett det. Det är få, 6 procent, som angett "inte alls". Däremot är det många som angivit i liten utsträckning, 25 procent. Vidare är det 27 procent som uppgett i stor utsträckning och 9 procent i mycket stor utsträckning.

I nedanstående tabell har jag reducerat svarsalternativen till tre och fördelat svaren på kvinnor och män med barn.

Diagram 17 Personlig uppoffring: för lite tid med barn och kön. Fördelning i %.



Personlig uppoffring: för lite tid med barn

Som synes har kvinnor och män helt olika uppfattningar i denna fråga. Männen har uppfattningen att de i mycket större utsträckning offrat tid med barnen för att komma dit där de är idag. Det är t.ex. exakt lika många män som i stor utsträckning gjort dessa uppoffringar som det är kvinnor som inte alls eller i liten utsträckning anser sig gjort det.[13]

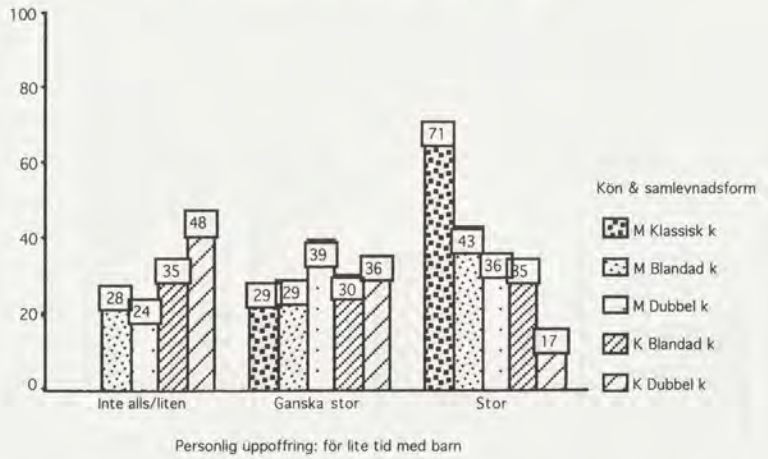
Som vi minns har männen generellt fler barn, arbetar själva längre tid, har i stor utsträckning partners med deltidsarbete, etc., och anser alltså att de själva inte haft tillräckligt med tid för barnen. Kvinnorna, som i många fall själva arbetat deltid, har färre barn, arbetar något mindre i tid, etc. är alltså generellt av den uppfattningen att de inte offrat så mycket tid med barnen för karriärens skull.

Antalet barn tycks ha liten betydelse för de uppfattningar som både män och kvinnor framför. För männens del är svaren mer återhållna när man bara har ett barn, vilket mycket få män har, men annars är svaren inte kopplade till antal barn. På liknande sätt förhåller det sig med kvinnorna, dvs. de som har ett eller två barn anger i högre grad att de inte alls eller i liten utsträckning gjort personliga uppoffringar när det gäller tid med barnen.

Fördelar vi dessa svar på samlevnadsform får vi följande resultat.

[13] Jag har jämfört de kvinnor som uppgivit att de arbetat deltid med dem som uppgivit att de arbetat heltid. Det finns inga samband.

Diagram 18 Personlig uppoffring: för lite tid med barn; samlevnadsform och kön. Fördelning i %.



Skillnaderna mellan kvinnor och män och mellan män och kvinnor inbördes ser mycket olika ut. Det är män i klassisk karriär som i störst utsträckning anser att de inte haft tillräckligt med tid för barnen. Inte någon anger alternativet inte alls/liten utsträckning och hela 71 procent anger i stor utsträckning. Män i blandade karriärer och män i dubbla karriärer har näraliggande uppfattningar, men män i dubbla karriärer anser i allmänhet att de i något lägre grad har gjort dessa uppoffringar.

Jämför vi kvinnor med blandad respektive dubbel karriär kan vi se att denna jämförelse får liknande resultat som för männen i dessa samlevnadsformer, fastän betydligt mer markerat. Det är hela 47 procent av kvinnorna i dubbla karriärer som anger att de inte alls eller i liten utsträckning inte haft tid med barnen. Motsvarande siffra för kvinnor i blandad karriär är 35 procent. Och det är 17 procent av kvinnorna i dubbel karriär som anger i stor utsträckning, 35 procent av kvinnorna i blandad karriär har denna uppfattning.

Det är intressant att notera att den samlevnadsform som fortfarande är en levande norm och som alltjämt praktiseras av män i översta toppen av näringslivet, dvs. den klassiska karriärens män, i störst utsträckning markerar att barnen inte fått den tid som de önskat ge dem. Ju mindre partnern arbetar desto mer tid med barnen tycks alltså män anse att de (och barnen) missat.[14] Samtidigt kan vi alltså också se att den samlevnadsform som är mest modern, dvs. den dubbla karriären, för män, men framförallt för kvinnor, är den vars kvinnor och män i

[14]När jag jämför män med hemmafru/deltidsarbetande partner med män som har heltidsarbetande partner är detta samband mycket tydligt.

minst utsträckning anser att de offrat tid med barnen för karriärens skull.

Tid med partner på tu man hand

Det är många som varit gifta/sammanboende som inte anser att de haft tid med partnern på tu man hand. Det vanligaste svaret är att de tillfrågade i stor utsträckning offrat tid med partnern för karriärens skull. Det är 37 procent som anser det. Vidare är det 12 procent som i mycket stor utsträckning anser det, medan endast 16 procent anser att de inte alls eller i liten utsträckning gjort det. Det är slutligen 35 procent som i ganska stor utsträckning anser att de inte haft tid med partnern på tu man hand.

Jämför vi uppfattningarna för kvinnor och män som har barn, är skillnaderna mellan kvinnor och män inte särskilt stora. Hälften av dem är t.ex. helt överens om att de i stor utsträckning tillbringat lite tid med partnern. Samtidigt är det något fler kvinnor som inte alls eller i liten utsträckning anser att de försakat tid med partnern.[15]

Nedan presenteras de uppfattningar som finns beroende på samlevnadsform.

Diagram 19 Personlig uppoffring: för lite tid med partner; samlevnadsform och kön. Fördelning i %.



Personlig uppoffring: för lite tid med partner

Ser vi på dem som anser att de i stor utsträckning inte umgåtts med partnern på tu man hand, är skillnaderna mellan männen i olika samlevnadsformer betydande. Det är 72 procent av männen i klassisk karriär som uppgivit att de i stor utsträckning avstått från tid tillsammans

[15]Jag har jämfört de kvinnor som uppgivit att de arbetat deltid med dem som uppgivit att de arbetat heltid. De deltidsarbetande kvinnorna anser i mycket större utsträckning att de inte haft tid med partnern.

med partner på tu man hand. Hälften av männen i dubbel karriär har samma uppfattning och av männen i blandad karriär är det 43 procent. Jämför vi slutligen kvinnorna kan vi se att det är kvinnor i blandad karriär som i högre grad, 61 procent, markerat att de i stor utsträckning inte tillbringat tid med partner på tu man hand.

På denna fråga, precis som för tid med barnen, är det alltså män i klassisk karriär som i störst utsträckning anser att de avstått tid med partnern samtidigt som det är kvinnor i dubbel karriär som i minst utsträckning anser det.

Det tycks som om arbetet och tid med barnen ändå ger utrymme för partnern när det gäller kvinnor i dubbel karriär och som om mycket arbete inte ger tid för varken barn eller partner när det gäller klassisk karriär.

Generellt sett är alltså både kvinnor och män överens om att tid tillsammans med partnern på tu man hand i stor utsträckning satts på undantag under karriären, vilket förvisso kan sägas vara en lågmäld, men ändå allvarlig signal.

Överansträngning

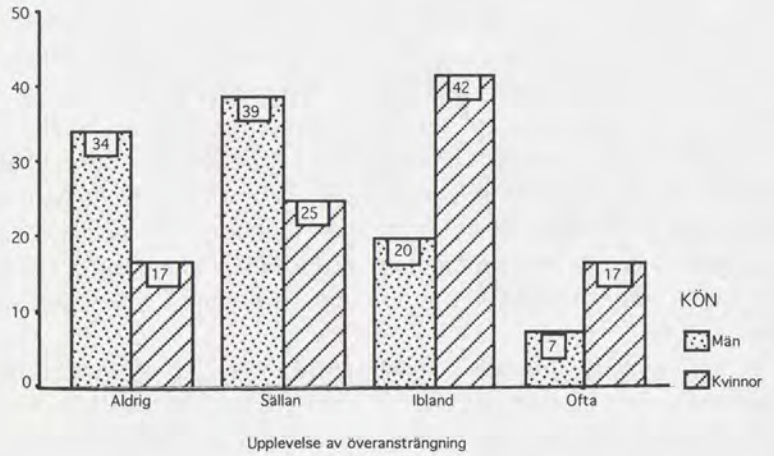
Vi frågade också "hur ofta har Du upplevt symtom på överansträngning, som utmattning, ångest eller känslor av utbrändhet?". Det är bara 25 procent som svarar att de inte alls upplevt symtom på överansträngning. Det är 33 procent som uppger att de sällan upplevt sig vara överansträngda och 29 procent som anser att de ibland upplevt sådana symtom. Slutligen är det 12 procent som ofta haft sådana upplevelser och endast 1 procent som mycket ofta haft det. I nedanstående presentation av gifta/sammanboende med barn fördelade på kvinnors och mäns upplevelser har jag reducerat svarsalternativen på så sätt att "ofta" och "mycket ofta" sammanförts till "ofta".

Som framgår är det stora skillnader mellan kvinnors och mäns upplevelser. Det är betydligt mer än hälften, 59 procent, av kvinnorna som ibland eller ofta upplevt symtom på överansträngning.[16] Motsvarande andel för männen är 27 procent.

---

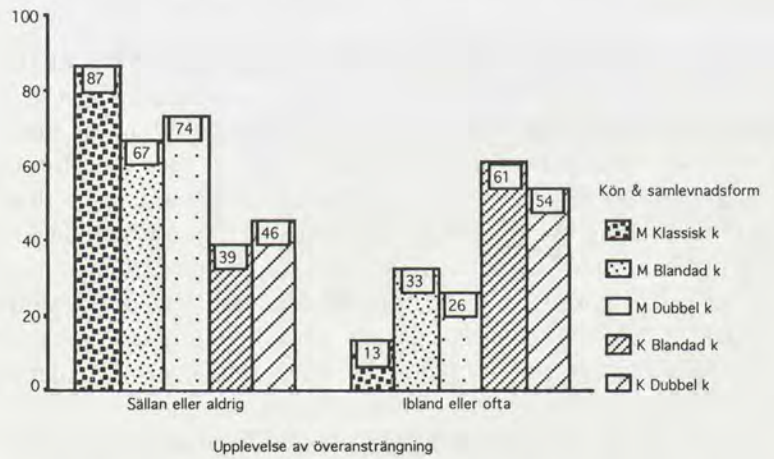
[16]Jag har jämfört de kvinnor som deltidsarbetat med de kvinnor som alltid heltidsarbetat när det gäller överansträngning. Resultatet är att inga skillnader finns. När jag gick vidare och undersökte samlevnadsform + deltid/heltid, visade sig deltidsarbetande kvinnor i blandad karriär vara de som hade flest upplevelser av överansträngning. Det är alltså inte så att det är de deltidsarbetande kvinnorna som har minst upplevelser av överansträngning och de heltidsarbetande mest, vilket ju skulle kunna vara en rimlig hypotes. Snarare tvärtom. Varför är däremot svårt att svara på, men det kan ju tänkas att de kvinnor som deltidsarbetat i högre grad fått anpassa sig. Deltidsarbete i sig är ju i högsta grad en anpassning, inte bara till barn och familj, utan fastmer till uteblivna karriärchanser, etc. För det är väl inte ett uttryck för att de fått fullfölja sina arbetsuppgifter, fast på deltid?

Diagram 20 Upplevelse av överansträngning; kön. Fördelning i %.



I följande diagram har jag reducerat svarsalternativen ytterligare när vi ser på samlevnadsformernas fördelning.

Diagram 21 Upplevelse av överansträngning; samlevnadsform. Fördelning i %.



Här kvarstår skillnaderna mellan kvinnor och män, men vi kan också se att män i den klassiska karriärlivsformen är de som i mycket liten grad uppger att de varit överansträngda. Det blir också tydligt att både män och kvinnor i blandad karriärlivsform är de som i större ut-

sträckning upplevt överansträngning i jämförelse med dubbla karriärer.[17]

Det mest bestående resultatet får alltså sägas vara att kvinnorna i mycket hög grad är de som säger sig ha upplevt symtom på överansträngning. Kopplas detta till vad jag tidigare redovisat kan nog utfallet på denna fråga ses som det pris de kvinnliga cheferna betalar för den balans mellan arbets- och familjeliv som de försöker upprätthålla utan alltför mycket stöd av sina partners. En annan aspekt på detta förhållande är att säga att det är det pris kvinnorna får betala för att organisationernas karriärtidtabeller inte förändrats/anpassats till att cheferna – kvinnor såväl som män – har barn, familj och yrkesarbetande partners.

Vi har ju också tidigare konstaterat att männen, i synnerhet de i klassisk karriär, betalar sitt pris: för lite tid med barn och partner. Detta illustrerar såvitt jag kan förstå de ändpunkter som blir resultatet av den dominerande manliga normen för chefsarbete: De män som sköter jobbet/karriären i första hand till priset av en minst sagt tillbakahållen roll som förälder och make och kvinnor som försöker skapa en helhet av karriär och familj till priset av att de i hög utsträckning ibland eller ofta är överansträngda.

6 Slutord

Denna genomgång har på olika sätt belyst varför kvinnor kan ha stora svårigheter att nå respektive vara på toppen inom näringslivet under nuvarande förhållanden. En grupp män sätter kulturen för hur en toppchef ska vara, hur arbetet ska organiseras, etc, men de sätter den naturligtvis samtidigt för kvinnor och andra män och deras partners. Enligt min mening bygger denna arbetsorganisation fortfarande på en karriärlivsform med "hemmafru" och en manlig karriärtidtabell, dvs. män ska kunna göra stort i den stora världen och mycket litet i den lilla världen. Kvinnor och män lever alltså i huvudsak skilda karriärliv, i olika typer av samlevnadsformer. På så sätt skapas och återskapas skilda förutsättningar för kvinnor och män i karriären.

Kvinnor lever i mycket hög grad i någon form av dubbel karriär och oavsett samlevnadsform så är deras partners nästan uteslutande heltidsarbetande. I de flesta fall leder det till att det är kvinnorna som i sista hand balanserar de synkroniseringssvårigheter som uppstår. Vi har ovan sett olika uttryck för detta – olika karriärtidtabeller, olika ar-

[17]Jag har också jämfört kvinnor och män om männen har heltidsarbetande partners. Då har alltså alla hemmafruar och deltidsarbetande partners bortfallit. Detta innebär att det finns 124 par kvar. Männens andelar ökar, till 39 % respektive 32 % som ibland eller ofta upplevt symtom på överansträngning, men annars är relationerna mellan blandad karriär och dubbel karriär desamma och förhållandet till kvinnorna ändras alltså inte på något avgörande sätt.

betstider, olika omsorgsformer, etc. Vi har sett få uttryck för vad som skulle kunna vara symmetriska äktenskap oavsett samlevnadsform.

Majoriteten av männen, å andra sidan, lever i stor utsträckning i samlevnadsformer som lånar många av sina drag av den klassiska karriärlivsformen. Majoriteten av männens partners tar ansvar för hem och familj antingen de är hemmafruar, deltidsarbetar eller kontinuerligt yrkesarbetar och gör karriär. Det är en minoritet av männen som lever i dubbla karriärer och en mindre del av dem som lever i symmetriska äktenskap.

Organisationernas (männens) krav på manlig karriärnorm och tidtabell skapar en praxis som gör det problematiskt för kvinnor (och män med symmetriska ambitioner) att utforma andra karriärtidtabeller som baseras på helheten karriär–familjeliv.[18] Den manliga karriären och dess karriärtidtabeller står i konflikt med kvinnliga karriärer och karriärtidtabeller.

Dessa förhållanden borde inte ens vara gynnsamma för organisationerna på längre sikt (det var t.ex. inte bara kvinnor som uppgav att de ibland eller ofta haft symtom på överansträngning) och därför snarast ge upphov till en allvarligt syftande diskussion om hur organisationen/arbetsplatsen bör se ut för att både kvinnor och män ska kunna utföra sitt chef/ledarskap på ett rimligt sätt och med hänsyn tagen till barn och familjeliv. Den diskussionen bör föras med insikten om att den gäller en tung och avgörande framtidsinvestering och ha tydliga handlingsplaner såväl som en tidtabell för ett genomförande.

Litteratur

Andersson,Gunnar (1993) *Leva för jobbet och jobba för livet. Om chefsfamiljers vardag och samlevnadsformer.* Stehag/Stockholm: Symposion

Bailyn, Lotte (1970): "Career and family orientations of husbands and wives in relation to marital happiness." *Human Relations*, 22, sid. 97–113

Cockburn, Cynthia (1991): *In the way of women.* London: MacMillan

Christensen, Lone Rahbek (1987) *Hver vore veje. Livsformer, familjetyper och kvindeliv.* Lyngby: Etnologiskt Forum

Egensinne och mångfald. Från 19 sociologer till Bengt Gesser (1996). Red. Gunnar Andersson. Lund: Arkiv Förlag

Højrup, Thomas (1983) *Det glemte folk. Livsformer og Centraldirigering.* Lyngby: Etnologisk Forum

Jacobsen, Liselotte & Karlsson, Jan Ch (1993) *Arbete & kärlek. En utveckling av livsformsanalys.* Lund: Arkiv Förlag.

Wright, Olin E (1985) *Classes.* Verso

Poster, Mark (1978) *Critical theory of the family.* London: Pluto Press

[18] Att det blivit vanligare att kvinnor numera utövar ledarskap på allt högre nivåer har ännu inte avsatt några större spår i organisationerna. Se t.ex. Cynthia Cockburn, *In the Way of Women*, MacMillan, London, 1991, s. 73.

Roman, Christine (1994) *Lika på olika villkor.* Stehag/Stockholm: Symposion

Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. SOU 1994:3

Storföretagen 500 (1993) Veckans Affärer, Affärsförlaget.

Vem gör vad i svenskt näringsliv (1993). Stockholm: Captrone

Ledarstil, makt och kön

ANNA WAHL

Denna artikel handlar om ledarskap utifrån ett könsperspektiv. Syftet med artikeln är att ge en inblick i pågående diskussioner om ledarstil och kön, och att därmed bidra till tänkandet kring förändring, utifrån ett maktperspektiv. För att uppnå detta beskrivs förändringar i perspektiv inom forskningen. Några av de teman som varit viktiga i forskningen återges: kvinnliga chefers villkor och strategier i organisationer, och chefskapet som präglat av män. Begreppen ledarskap och chefskap används i denna artikel relativt synonymt, då det mesta av den teori och empiri som refereras handlar om chefer. Som exempel på ett återkommande tema inom området ledarskap diskuteras sedan ledarstil. Olika framställningar av relationen mellan ledarstil och kön, framför allt kvinnlighet diskuteras.

I artikeln presenteras empiri hämtad från en organisation med kvinnligt dominerad ledningsgrupp. Kvinnliga och manliga chefers beskrivningar av ledarstil diskuteras utifrån ett maktperspektiv. Det empiriska exemplet illustrerar relationen mellan könskonstruktioner och makt. I detta fall hur kvinnors maktposition i en organisation påverkar föreställningar om kvinnors ledarskap.

Sammantaget utgör dessa olika infallsvinklar artikelns syfte och slutsatsen är att kön spelar roll för kvinnor och män i organisationer. Att kvinnor finns på maktpositioner i en organisation har betydelse för kvinnors möjligheter att utöva chefskap och därmed också för hur chefskapet i organisationen utformas. Det intressanta är därför inte om det finns en skillnad i kvinnors och mäns ledarstil, utan om det gör någon skillnad i organisationen att kvinnor finns på ledande positioner.

1 Könsperspektiv på ledarskap

Ledarskap har ofta beskrivits och tolkats som ett könsneutralt fenomen i både teori och praktik. Att något beskrivs könsneutralt, eller könsblint, innebär att kön inte tillmäts betydelse för fenomenet. I böcker om chefer har chefen framställts som person, människa eller individ utan könstillhörighet. Eller så har chefen på ett självklart sätt beskrivits vara man. Det självklara har då bestått i att det dels är män som är chefer och dels i att manlighet i sig inte anses behöva problematiseras.

Beskrivningar i böcker, både i ledarskapsteori och i populärböcker om ledarskap, avspeglar ett fenomen som också finns i praktiken. Det är inte bara teorin som är könsblind utan även praktiken. Den verklighet som beskrivs i teorin är präglad av den könsordning som råder. Ordningen i organisationer följer ordningen i samhället; manlig överordning och kvinnlig underordning. Att det är just män som är ledare och chefer beskrivs och förklaras inte i praktikens värld av att de är män. Det förklaras av att de är speciellt lämpade och kompetenta för dessa uppdrag (SOU 1994:3). Män beskrivs ha den ledarstil som krävs, inte för att de är män utan som individer. Det är enbart då kvinnor som chefer förs på tal som kön synliggörs och problematiseras. Kvinnor sägs då ofta sakna de rätta egenskaperna på grund av att de är just kvinnor, och inte som individer.

På detta sätt görs kvinnor till bärare av könsdimensionen i ledarskapsdiskursen. Detta följer den outtalade logik som finns inbyggd i könsblind teori inom många discipliner, att män står för normen och kvinnor står för det avvikande. Normen inom ledarskap är bland annat en outtalad och oproblematiserad manlighet, som gör kvinnlighet i ledarskap till en avvikelse. Vi kan i logiken om män som norm och kvinnor som avvikare se könsordningen i ledarskap.

Kvinnligt ledarskap

Från 70-talet och framåt har ett stort intresse visats just för området kvinnor som chefer, eller kvinnligt ledarskap (se t.ex. Marshall, 1984, kap. 2; Billing & Alvesson, 1989; Wahl, 1994a). Det går att se olika typer av frågeställningar, beskrivningar och tolkningar som varit dominerande under skilda perioder. Utgångspunkten för många studier är, och har varit, att kvinnor är i minoritet bland chefer. Det normala mönstret är att chefer är män. Detta normala mönster har hanterats på olika sätt i forskning, vilket fått konsekvenser för utformningen av frågeställningar, beskrivningar och tolkningar. Antaganden om kvinnliga chefers likhet eller särart i förhållande till manliga chefer har ofta

påverkat forskningens utformning. Det spelar också roll om det normala mönstret, att män dominerar som chefer, beskrivs som självklart eller som något som behöver problematiseras.

Individperspektiv

I tidig forskning om kvinnor som chefer problematiserades i stort sett inte alls mansdominansen på chefspositioner. Den togs för given. Istället fokuserades de kvinnliga avvikarna som individer, och de dominerande huvudfrågeställningarna var, *kan* kvinnor vara chefer? Och hur *är* kvinnor som chefer? Detta gav många intressanta beskrivningar av kvinnliga chefers situation i organisationer (Hennig & Jardim, 1976; Harragan, 1977). Men, eftersom de saknade en referensram av teori om kön och könsordning, gav de sällan några fruktbara förklaringar till varför situationen såg ut som den gjorde. Kvinnor på chefspositioner framstod som lika män, men med vissa brister. I enlighet med den könsordning som togs för given bekräftades okritiskt mäns överordning. Avvikelser från normen blev därför bristfälligheter per definition, t.ex. att inte ha spelat fotboll eller att inte ha gjort militärtjänst bedömdes ofta som problematiskt då kvinnor aspirerade på chefspositioner.

Kritik ur strukturperspektiv

Individperspektivet som dominerade beskrivningarna av kvinnligt ledarskap fokuserade uppmärksamheten i frågeställningarna till kvinnorna som individer. Utan teori om kön, dvs. idéer om hur kön kan beskrivas och förstås, går det inte att formulera kvinnors tillhörighet till en viss kategori i samhället. Kvinnliga chefers situation i organisationer kunde därför ofta beskrivas på ett intressant sätt, men inte alltid tolkas tillfredsställande. Än mindre var det möjligt att utifrån ett kritiskt perspektiv granska strukturerna i organisationer.

Rosabeth Moss Kanter var en av dem som kritiserade individperspektivet genom att visa att ett strukturperspektiv kunde ge andra och bättre förklaringar till kvinnliga chefers situation (Kanter, 1977). Frågeställningarna fokuserades kring varför kvinnor var så få på chefsbefattningar. Med ett strukturperspektiv blev organisationen intressant att granska. Analysen kunde då hantera såväl individ- som organisationsnivån. Fokus var inte längre på kvinnliga chefer i en oproblematiserad miljö, utan just organisationen blev intressant att studera kritiskt.

Kanter visade hur det som tolkats som typiskt kvinnliga egenskaper kunde ses som typiska strukturella effekter i organisationer där det

finns en majoritet och en minoritet. Den forskningen visade hur viktigt det är att studera könsfördelningen i organisationer, andel kvinnor på chefspositioner osv., för att förstå både hur kvinnliga chefer behandlas och hur de själva agerar. Senare har detta också varit viktigt i forskning om sambandet mellan konstruktioner av ledarskap och konstruktioner av kön.

Ledarskap könsmärkt

Att kvinnliga chefer beskrivits utan en teoretisk referensram om kön har kritiserats utifrån ett feministiskt[1] perspektiv. För att kunna tolka på individ- och organisationsnivå behövs teori om kön. Hur kan begreppet kön (eller genus) definieras? Och hur kan vi förstå att kön är organiserat på samhällsnivå?

I feministisk forskning betraktas kön som en social och kulturell konstruktion, dvs. konstruktioner av kvinnlighet och manlighet skapas i tid och rum, och är därmed föränderliga. Det finns en storvariation i hur kvinnlighet och manlighet definieras och förstås. Samtidigt går det att se vissa återkommande mönster i hur kön organiseras på samhällsnivå inom ett visst kontext (även mellan olika kontext ibland). Detta har i forskning kallats teori om könsordning (eller t.ex. genussystem, patriarkat). Det genomgående mönstret i den rådande könsordningen är manlig överordning och kvinnlig underordning ur ett maktperspektiv (Hirdman, 1988). Enligt empirisk forskning kan könsordningen ta sig många olika uttryck, och dessutom variera betydligt när det gäller maktrelationen mellan könen.

Inom organisations- och ledarskapsforskning går det alltså att se en skiljelinje i tolkning av kvinnliga chefers situation mellan dem som enbart tolkar på individnivå utan teori om kön, och dem som i tolkningar utgår från teori om könsordning, dvs. utifrån ett maktperspektiv. Med synsättet att kön är sociala konstruktioner har teori utvecklats där ledarskap betraktas som ett könsmärkt fenomen. Detta innebär att konstruktionen av ledarskap på ett grundläggande sätt innehåller bestämningar av kön. Ledarskap kan på så sätt inte betraktas som könsneutralt i sin konstruktion, vilket påverkar tolkningar av kvinnor på chefspositioner.

Konstruktioner av ledarskap har visat sig tydligt kopplade till konstruktioner av manlighet (Wahl, 1992b; Wahl 1996a; Collinson & Hearn, 1996). I dagens forskning om kvinnor som chefer är det därför

[1]Med feministisk forskning menas här forskning som utgår från teori om könsordning i samhället, där maktobalanser mellan könen beskrivs och analyseras ur ett kritiskt perspektiv (Wahl, 1996b).

inte längre självklart att kvinnor är i fokus. Könteoretisk forskning syftar till att visa hur kön konstrueras, reproduceras och förändras i olika sammanhang, och hur detta är organiserat i samhället via könsordningen. Det blir då intressant att studera både kvinnor och män som chefer, organisationerna som de verkar i samt själva ledarskapets konstruktion.

Verkligheten – fortfarande män

Forskningen om kvinnor som chefer har därför genomgått en förändring i perspektiv från ett individperspektiv utan teori om kön, via struktur- och maktperspektiv till ett kritiskt könsperspektiv på ledarskap. Verkligheten som studeras har dock inte förändrats i samma utsträckning. Chefspositioner innehas i huvudsak av män (SCB, 1992; 1997). I synnerhet är detta fenomen tydligt på högre nivåer i näringslivet, där 94 procent av de företagsledande positionerna innehas av män (Höök, 1994).

Det finns en könsblindhetsproblematik både i begreppsvärlden och i den "verkliga" världen. Trots att organisationer så tydligt är strukturerade efter kön, så låtsas man i de flesta organisationer att så inte är fallet. Forskning har visat att praktikens könsblindhet delvis kan förklara att förändringar går så långsamt eller helt uteblir (Wahl, 1994c). I svenskt näringsliv har endast en tredjedel av de stora företagen uttryckt att könsfördelningen på chefspositioner är ett problem. Två tredjedelar av företagen i svenskt näringsliv arbetar alltså inte utifrån att fördelningen med 94 procent män och sex procent kvinnor på ledande nivå är ett problem (Höök, 1994).

Att det inte finns någon allmänt utbredd problemupplevelse bland chefer i näringslivet är ett intressant fenomen i sig. Det skapar frågor i forskningen kring hur mansdominansen på chefspositioner reproduceras. Det har bland annat medfört ett större intresse för forskning om män som kön, och hur maskuliniteter i organisationer konstrueras (Lindgren, 1996). Betydelsen av manliga chefers tolkningsföreträde för hur ledarskap definieras har diskuterats i samband med varför kvinnor på högre chefspositioner är så få (Wahl, 1994c).

2 Forskning om kvinnor som chefer och chefer som män – några exempel

I detta avsnitt ges mycket kortfattat några exempel på viktiga teman som behandlats inom forskning med könsperspektiv på ledarskap. De teman som tas upp är a) kvinnliga chefers villkor i organisationer,

b) kvinnliga chefers strategier och identiteter, c) betydelsen av att ledarskap i huvudsak konstrueras utifrån manliga chefers tolkningsföreträde.

Kvinnliga chefers villkor

Med strukturperspektivet blev det intressant att studera kvinnliga chefers situation, de villkor som kvinnor arbetar utifrån i organisationer. Skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer handlar med ett strukturperspektiv inte om skillnader i väsen, utan om skillnader i villkor (Wahl, 1996a, 1996b). Att studera hur kvinnor på chefspositioner behandlas har bland annat gjorts inom den forskning som fokuserar diskriminering. Fenomenet diskriminering är laddat och tabubelagt i organisationer, samtidigt som det är så vanligt att det kan betecknas som regeln snarare än undantaget. I en studie av kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärer uttryckte 98 procent av kvinnorna erfarenheter av negativa betydelser av att vara kvinna i organisationer, även om endast 55–65 procent kallade detta för diskriminering (Wahl, 1992a).

Kvinnor och män har inte samma uppfattning om hur vanligt diskriminering är. Bland kvinnor brukar en majoritet anse att villkoren i organisationer är olika för kvinnor och män, medan en majoritet av männen brukar anse att lika villkor råder (Asplund, 1984; Cockburn, 1991). När kvinnor upplever problem i organisationer på grund av att de är kvinnor får dock sällan männen i organisationen problemen artikulerade för sig via kvinnorna. De förblir därför ovetande om att kvinnorna upplever att olika villkor råder. Det finns en defensiv hållning till diskriminering hos kvinnor som innebär att endast en minoritet av de kvinnor som upplever sig ha blivit diskriminerade påtalar detta (Wahl, 1992a).

Ett av skälen till den defensiva hållningen är att kvinnor ser risken i att själva betraktas som problemet i organisationen, snarare än att problemet tillskrivs organisationen. Detta avspeglar det könsblinda förhållningssätt som råder i de flesta organisationer. Om diskriminering kommer på tal, hamnar det i människors ögon på ett individplan, dvs. kvinnan själv framstår som problematisk (Kanter, 1977; Cockburn, 1991; Franzén, 1994; Wahl, 1994b).

Kvinnliga chefers strategier och identitet

Dynamiken kring diskriminering är viktig för att förstå hur kvinnliga chefer agerar i organisationer. Den avgör bland annat i hög grad hur kvinnliga chefer förhåller sig till sitt eget kön, dvs. till att de är kvin-

nor. Kvinnor i minoritetssituation har ofta ett könsneutralt förhållningssätt i organisationer, en könsneutral strategi (Sheppard, 1989; Wahl, 1992a). De förnekar betydelser av kön i organisationer och för ledarskapet, vilket också medför att de måste förhålla sig könsneutralt till sin egen identitet som chef. Med en könsneutral strategi kan den kvinnliga chefen aldrig få en hel bekräftelse i sin identitet som både chef och kvinna. Med en könsneutral strategi är det också svårt att samarbeta med andra kvinnor för att förändra villkoren i organisationer. Könsneutralitet innebär ju ett förnekande av att det finns betydelser av kön i organisationer.

Att beskriva kvinnliga chefers agerande utifrån de strategier de använder är ett sätt att beskriva hur kvinnor är aktiva i förhållande till de villkor som råder. Förutom könsneutral strategi finns några andra beskrivna strategier, t.ex. positiv strategi och omvärldsstrategi (Wahl, 1992a).

De båda sistnämnda innebär ett förhållningssätt till kön som är mer medvetet än i könsneutral strategi. I positiv strategi, som visat sig vanligt i mansdominerade miljöer, betonas fördelarna med att vara kvinna. Det kan sammanfattas med att betydelser av kön erkännes, men inte utifrån ett maktperspektiv. Kvinnlighet ses som en tillgång i den positiva strategin. I omvärldsstrategi däremot utgår den kvinnliga chefen ifrån en medvetenhet om könsordning i organisationen. Hon kan förstå sin egen situation utifrån de, oftast omedvetna, skillnader i villkor som gäller för män och kvinnor.

Manliga chefer är inte i behov av könsneutralitet på samma sätt som kvinnliga chefer, de kan alltså bli bekräftade i sin könsidentitet genom chefskapet (Folgerö-Johanneson, 1986; Collinson & Hearn, 1996). Kvinnliga chefer däremot får inte denna bekräftelse genom ledarskapet. Konsekvenserna av dessa skillnader i villkor mellan manliga och kvinnliga chefer har också diskuterats utifrån kopplingen mellan ledarskap och sexualitet (se t.ex. Hearn & Parkin, 1987; Hearn m.fl., 1989; Gutek, 1989). Ledarskap, självkänsla och sexuell identitet hänger samman och förstärks hos manliga chefer. Hos kvinnliga chefer sker ofta en frikoppling mellan ledarskapet och den egna identiteten som kvinna och sexuell varelse. Hur kvinnor hanterar detta, och vilken position de intar är beroende av både maktposition och medvetenhet om kön och sexualitet (Sinclair, 1995). En starkare position i kombination med medvetenhet om betydelser av kön och sexualitet i organisationer ger ett större utrymme för en hel identitet i utformandet av ledarskapet för kvinnliga chefer.

Chefer som män – mäns tolkningsföreträde

Utan ett maktperspektiv blir det svårt att förstå relationer mellan kvinnor, relationer mellan kvinnor och män samt relationer mellan män. Kvinnors strategier för att överleva i en mansdominerad miljö kan tolkas utifrån maktrelationen till männen i organisationen (Lindgren, 1985; Sheppard, 1989; Wahl, 1992a). Teori om kvinnors överlevnadsstrategier är ett sätt att beskriva och förstå kvinnors aktiva förhållningssätt till underordningen.

Att se till maktrelationen mellan könen i en organisation för att förstå kvinnors situation har också riktat uppmärksamheten mot männen och de manliga cheferna. Det är betydelsefullt att studera manliga chefer för att också kunna tolka och förstå varför kvinnorna är så få (Wahl, 1992b; SOU 1994:3; Wahl, 1996a; Lindgren, 1996; Collinson & Hearn, 1996). Närheten mellan konstruktioner av ledarskap och konstruktioner av manlighet har visat sig betydelsefull för föreställningen om att ledarskap är manligt och att kvinnor därför upplevs som bristfälliga som chefer.

Beskrivningar och tolkningar av enkönade, homosociala, sammanhang är viktiga för förståelsen av hur manlighet konstrueras, och hur detta inverkar på reproduktionen av könsordningen i organisationer (Lindgren, 1996; Roper, 1996). Män får bekräftelse på sin könsidentitet genom samvaro med andra män. Att män dominerar på högre chefsbefattningar får därför betydelse för konstruktionen av ledarskap, män har för närvarande tolkningsföreträde för hur ledarskap definieras och utformas. Att chefsmiljöer ofta är enkönade kan verka hindrande för kvinnor i sig, då negativa föreställningar om kvinnor okritiskt kan återskapas (SOU 1994:3). Processen kring mäns sätt att bekräfta varandra i homosociala sammanhang medverkar till återskapandet av den enkönade miljön (Lindgren, 1996). Att kvinnliga chefer är så få beror, i den tolkningen, inte på att de är kvinnor utan på att de inte är män.

3 Könsperspektiv på ledarstil

Som ett exempel på ett tema inom ledarskapsområdet som både beskrivits könsblint och utifrån könsperspektiv ska ledarstil behandlas. Först beskrivs kort olika ansatser inom ledarskapsteorin i könsblind forskning. Beskrivningar från teori av vad chefer gör och olika ledarstilar återges. Sedan relateras ledarstil till kön, och exempel ges på hur detta behandlats i forskning om kvinnliga chefer under olika perioder. Det är främst förändringen i hur ledarstil och kön beskrivits i

forskning på 1970-talet respektive på 1990-talet som diskuteras, inte hur ledarstil eventuellt har förändrats i praktiken.

Ledarskap i könsblind teori

Ledarskapslitteraturen utgör ett brett fält av teorier, både av hur ledarskap kan definieras och av vad som utgör ett effektivt ledarskap. Inom området ledarskap finns ett antal olika teman och angreppssätt. Ofta innehåller de antaganden om relationen mellan ledare och ledda. Det finns olikheter i hur ledare och ledarskapsprocesser identifieras, vilket får konsekvenser för val av fenomen och tolkning i forskning. Det går t.ex. att betrakta ledarskap som en kollektiv process eller som en roll i en grupp. Dessutom görs olika antaganden om relation till mål och effektivitet. Frågor som behandlas är t.ex. vad skillnaden mellan ledarskap och chefskap är, och vad effektivt ledarskap är (se diskussion om området i Yukl, 1989:1–10). Området har delats in i olika ansatser eller teman av olika författare, ett exempel är indelningen av ledarskapsområdet i fyra forskningsansatser; makt, egenskaper, beteende och situation (Yukl, 1989:7).

Chefers arbete och ledarstil

Ett område inom ledarskapsforskningen handlar om vad chefer gör och hur chefer beter sig. Inom området som fokuserar vad chefer gör, den s.k. aktivitetsskolan, beskrivs och analyseras chefers arbete. Chefer fördelar sin tid mellan olika uppgifter och roller, som att vara med på möten, prata i telefon, resa, lösa akuta problem, representera företaget utåt och förmedla visioner av verksamheten till de anställda (se t.ex. Kotter, 1982). Detta går att beskrivas i form av de roller som chefer spelar i organisationer (Mintzberg, 1973). Det går också att beskriva i form av de utrymmen respektive de begränsningar som chefer handlar utifrån (Stewart, 1982).

Ett närliggande tema inom ledarskapsområdet fokuserar hur chefer förhåller sig till sina uppgifter och roller, ofta beskrivet som chefers olika ledarstilar. Det finns huvudsakligen två grundläggande ledarstilar som återkommer i olika klassificeringar: uppgiftsorientering och relationsorientering (Bolman & Deal, 1991:413). Dessa har uttryckts på en mängd olika sätt och i ett flertal olika variationer och kombinationer. Modellen *Managerial grid* är ett exempel, där kombinationer av chefers människo- och uppgiftsorientering beskrivs (Blake & Mouton, 1969). En situationsmodell där ledarstilar relateras till olika typer av situationer är ett annat känt exempel (Hersey & Blanchards, 1977).

En del av dessa modeller har också utformats normativt där en viss kombination av uppgifts- och relationsorientering ansetts lämplig, antingen alltid eller i en viss situation. En kombination av att bry sig om både människor och uppgift, en integrerad ledarstil, har framförts som ett ideal (Blake & Mouton, 1982). En annan modell består av fyra olika kombinationer av relations- och uppgiftsorientering beroende av medarbetarnas kompetens och motivation; deltagande, övertalande, delegerande och ordergivande (Hersey, 1984).

Ofta har beskrivningar av ledarstil en komponent av ordergivning och kontroll. Där finns en återkommande skala från att ge tydliga order till att delegera ansvar. I beskrivningar av ledarstil finns därför ofta olika människosyner representerade, både när det gäller chefers och medarbetares förmåga. I ledarskapslitteratur är det vanligare att relation och situation betonas framför makt och position (Bolman & Deal, 1991:413–421).

Kvinnors ledarstil – lika eller olika

Ledarstil var ett vanligt tema då individperspektivet inom "kvinnligt ledarskap" dominerade på 1970-talet. Kvinnors ledarstil studerades och analyserades framför allt utifrån en oproblematiserad manlig norm om ledarskap. Kvinnors ledarstil beskrevs som antingen lik eller olik mäns ledarstil. Det fanns en underförstådd jämförelse med en manlig norm av ledarstil då kvinnliga chefer studerades. Den outtalade normen blev inte föremål för någon problematisering i sig, utan togs för given. I de flesta empiriska studier som gjordes beskrevs kvinnliga chefer oftast vara lika manliga chefer (Marshall, 1984; Wahl, 1992b).

Kvinnorna blev dock, i linje med logiken om norm och avvikare, oftast beskrivna som att ha vissa brister. Dessa brister skapades i den osynliga jämförelsen med manliga chefer. Kvinnliga chefer liknade manliga chefer i ledarstil, men de var inte riktigt lika bra. Oftast hänfördes bristerna till kvinnlig socialisation (se t.ex. Hennig & Jardim, 1976). Men, det gjordes samtidigt ganska klart att de få kvinnor som var chefer inte var typiska kvinnor, de var undantagskvinnor. I deras uppfostran hade de ofta behandlats som söner, lekt med pojkar, haft stort stöd av fadern osv. Hela detta sätt att tolka kvinnliga chefer innebar att könsordningen, med kvinnlig underordning, kunde hållas intakt. Synen på ledarskap och ledarstil var könsblind med en oproblematiserad manlig överordning inbyggd i resonemangen.

Kvinnors ledarstil på 90-talet

Vad skrivs då om kvinnors ledarstil på 90-talet? Det finns också nu ett intresse av att synliggöra kvinnliga chefers ledarstil som annorlunda i relation till mäns ledarstil (Loden, 1986; Helgesen, 1990; Rosener, 1990, 1995; Lipman-Blumen, 1992). Det är numera oftast klart i forskning att det handlar om en kvinnlighet som är grundad i kvinnors erfarenheter. I forskning beskrivs kvinnors underordning ibland explicit men mer ofta implicit, som ett faktum mellan raderna. Under nästa rubrik ska några exempel ges på hur kvinnors annorlunda ledarstil lyfts fram som något positivt, på ett normativt sätt. Men först några kommentarer om olikhetsidealet i den populära diskursen kring kvinnors ledarskap.

Det är viktigt att göra en distinktion mellan forskning och populärdiskurs på området kvinnligt ledarskap och kvinnlig ledarstil. I den populära diskursen, i t.ex. media, utbildning och på konferenser, är otydligheten kring "olikhetskvinnligheten" utbredd och förvirrande. Där görs inga egentliga definitioner av "olikheter" eller "skillnader", vilket skapar ett flytande tillstånd mellan väsen och villkor (Wahl, 1996a, 1996b). Olikhet mellan könen är ofta beskrivet som ett ideal, något som bör bekräftas och legitimeras i ledarskap.

I den populära diskursen lyser också maktperspektivet med sin frånvaro. Beskrivningar eller analyser av en könsordning saknas oftast helt. Detta placerar hela frågeställningen på ett individplan, varför det inte är helt ovanligt med beskrivningar av kvinnors brister som chefer även på 90-talet. Det flytande tillståndet när det gäller olikhetsidealet skapar också utrymme för en allt oftare förekommande biologistisk tolkning. Kvinnliga chefers annorlunda situation tolkas i termer av essentiell skillnad mellan könen grundad i biologi. Den könsteoretiska forskningen står för ett alternativ till den här typen av tolkningar av kvinnligt ledarskap, där dels maktperspektivet och dels det socialkonstruktivistiska synsättet betonas.

Interaktiv och förenande – om kvinnors annorlunda ledarstil

Som exempel på hur kvinnors ledarstil beskrivs som annorlunda på 90-talet har jag valt att återge och diskutera två amerikanska forskares alster. Det är förmodligen ingen slump att det på 90-talet precis som på 70-talet främst är amerikanska forskare som intresserar sig för "kvinnlig ledarstil". Jag har valt att diskutera dem därför att jag tror att de har påverkan på hur kvinnors ledarskap diskuteras i organisationer, och därför att jag tycker att de synliggör förändringen i tiden.

Samtidigt synliggör de dilemmat med att utgå från dikotomin likhet–olikhet i diskussioner om kön, vilket är en del av syftet med denna artikel.

Judy B. Rosener har genom en artikel (Rosener, 1990) och en bok (Rosener, 1995) lyft fram den kvinnliga ledarstilen igen på 90-talet. Hon hävdar att kvinnliga chefers ledarstil är annorlunda, hon kallar den interaktiv. Den interaktiva ledarstilen utmärks bl.a. av att vara demokratisk, fokusera organisationens mål, utöva kontroll genom "empowerment", dvs. spridning av makt, och betona ett icke-traditionellt beslutsfattande. Den ledarstilen ställs i kontrast med den dominerande ledarstilen, "order och kontroll". Denna utmärks av toppstyrt beslutsfattande, fokus på de leddas egenintressen, kontroll genom belöning för specifika uppgifter och betoning av ett rationellt beslutsfattande (Rosener, 1995:73). Män sägs både föredra och företräda order- och kontrollstilen, medan flertalet kvinnor representerar en interaktiv ledarstil, enligt Rosener.

Rosener hävdar att det i USA existerar en tro på att just *en* specifik ledarstil är den bästa i alla situationer. Hon grundar detta på den starka homogenitet som råder bland amerikanska chefer på toppnivåer. De är mycket lika varandra. De är vita, manliga, heterosexuella, gifta och har barn. De är individualister, tänker linjärt, är sportfantaster och oftast militärveteraner. De är ofta arbetsnarkomaner och har examina från prestigefyllda universitet. De värderar sina familjer högt, men spenderar lite tid med dem (Rosener, 1995:29).

Beskrivningen av konformitet och homogenitet bland högre chefer känns igen från forskning, både internationellt och i Sverige (Kanter, 1977; SOU 1994:3; Lindqvist, 1996). Att det också skapas en konformitet i ledarstil är troligt, liksom att denna förhåller sig till kön på ett visst sätt, dvs. är könsmärkt. Rosener beskriver något som hon kallar för könsparadoxen. När den interaktiva ledarstilen bedöms negativt, förklaras den med kvinnlighet. När den interaktiva ledarstilen värderas positivt, görs kön irrelevant. Det finns exempel, hävdar Rosener, när organisationer utbildar manliga chefer i att bli mer interaktiva i sin ledarstil, samtidigt som kvinnor hindras i sin karriär just för att de har en interaktiv ledarstil (Rosener, 1995:12–13).

Det är genom kvinnors erfarenheter som den interaktiva ledarstilen kan förstås, inte utifrån någon essentiell kvinnlighet. Familjeansvar och erfarenheter av osäkerhet i organisationer medverkar till andra värderingar, hävdar Rosener (1995:31). Grundantagandet om kvinnor är ändå att de är annorlunda än män. Rosener cirklar kring begrepp som erfarenheter, villkor och nedvärdering, men visar också en ambivalens i förhållande till makt och könsordning. Kvinnor ska få upprättelse för sin ledarstil, de ska få vara annorlunda. Och män ska

få vara som de är, enligt Rosener. Det är framför allt i bristen på ett kritiskt förhållningssätt till mäns tolkningsföreträde som ambivalensen blir tydlig. Även om boken innehåller rikliga illustrationer av könsordningen, så problematiseras den aldrig i relation till ledarstil. Att den manliga ledarstilen bygger på att det finns en könsordning förblir osynligt.

I likhet med Rosener beskriver Jean Lipman-Blumen en interaktiv ledarstil som idealet, där uppgifts- och relationsorientering kombineras. Hon kallar den ledarstilen för "förenande" (*connective*) och hävdar att kvinnor genom sin socialisation är bättre lämpade för chefskap än män (Lipman-Blumen, 1992). I den förenande ledarstilen kombineras manlig ledarstil med kvinnlig ledarstil, där manlig för stå för uppgiftsorientering och kvinnlig för relationsorientering. Det går alltså att dra tydliga paralleller till könsblind teori där olika kombinationer av uppgifts- och relationsorientering formulerats som ledarstilsideal. Hur de båda typerna av ledarstil är konstruerade i relation till varandra analyseras inte. Att manlig ledarstil kan betraktas som könsmärkt och att den typiskt sett bygger på manlig överordning och kvinnlig underordning i sin konstruktion tas därför aldrig in i diskussionen som ett problem.

Könskillnader i ledarstil

I forskning har analyser gjorts av de olika sätt som kvinnliga chefer beskrivits på, om de beskrivs som lika eller olika, vilka antaganden som gjorts osv. (se t.ex. Marshall, 1984; Billing & Alvesson, 1989; Wahl, 1992a, 1992b). Nina Colwill (1995) hävdar att det går att se en skiljelinje mellan populära ledarskapsböcker å ena sidan och forskning å den andra när det gäller beskrivningen av könsskillnader i ledarstil. I de populära böckerna beskrivs stora skillnader mellan könen i ledarstil. Mäns ledarstil präglas av konkurrens, kontroll, känslolöshet, analytisk förmåga och hierarkiskt tänkande. Kvinnors ledarstil präglas av relationer och samarbete. I forskning däremot redovisas inga konsistenta könsskillnader i ledarstil. Colwill refererar till forskning gjord av Alice Eagly & Blair Johnson (Colwill, 1995:32–33) där de gått igenom 370 jämförande studier om kvinnors och mäns ledarstilar (Eagly & Johnson, 1990).

Merparten av studierna är genomförda under normala omständigheter i organisationer, medan några är genomförda i samband med tester eller experiment. Studierna innehåller självskattningar av ledarstil, liksom bedömningar gjorda av överordnade, underordnade, kollegor samt av oberoende bedömare. Chefer på olika nivåer i organi-

sationer har studerats. Eagly och Johnson kom fram till följande slutsatser:

1. I 92 procent av jämförelserna visades att kvinnor hade en mer demokratisk ledarstil, och män hade en mer autokratisk ledarstil (enväldig, att ge direktiv). Detta visade sig både i organisationer, i tester och experiment.
2. I test- och experimentsituationer uppvisade manliga chefer större uppgiftsorientering än kvinnliga chefer. I organisationsstudier visade sig ingen könsskillnad i uppgiftsorientering.
3. I test- och experimentsituationer uppvisade kvinnliga chefer större relationsorientering än manliga chefer. I organisationsstudier visade sig ingen könsskillnad i relationsorientering.

Resultaten från denna forskningsgenomgång sammanfattas med att de könsskillnader som populärböcker inom ledarskap vill påvisa också återfinns i forskningen från tester och experiment, där manliga chefers ledarstil jämförs med kvinnliga chefers ledarstil. Män är mer uppgiftsorienterade och kvinnor är mer relationsorienterade. I organisationsstudier däremot återfinns inte dessa skillnader i ledarstil mellan könen. Den enda könsskillnaden i ledarstil som kvarstår är att kvinnliga chefer har en mer demokratisk och deltagande ledarstil, medan manliga chefers ledarstil är mer autokratisk.

Colwills egna reflektioner kring resultaten är att mer forskning behövs om hur situationen påverkar, hur variationer mellan organisationer ser ut och om hur människor lär sig och förändras. Colwill pekar på att trots dessa stora likheter i kvinnors och mäns ledarstilar, så är fortfarande villkoren i organisationer för kvinnor och män olika. Om könsskillnader ska studeras inom ledarskap måste man studera kön och villkor, avslutar hon (Colwill, 1995:33).

4 En kvinnodominerad ledningsgrupp

I detta avsnitt kommer empiri från ett pågående projekt om chefskap och kön att presenteras. De data som refereras här utgör en begränsad del av de intervjuer som genomförts. Jag har avgränsat beskrivningen efter denna artikels syfte, nämligen att illustrera relationen mellan kön, makt och ledarstil. De intervjuer som redovisas är genomförda i ett privat tjänsteföretag där organisationen som helhet är kvinnodominerad, ca 97 procent av de anställda är kvinnor. Det ovanliga består dock inte i detta faktum, utan i att det även i chefsleden finns en kvinnodominans. Företaget har en kvinnlig VD, och ledningsgruppen i sin helhet består av fem kvinnor och tre män.

De frågor som jag valt att ta upp handlar om hur cheferna beskriver sin egen ledarstil och om de tycker att det har betydelse att fler

kvinnor än män finns på chefspositioner för den ledarstil som råder i organisationen. Bland dem som ingår i ledningsgruppen är det tre som egentligen inte har något ledningsansvar, de har stabsbefattningar där de i huvudsak fungerar rådgivande åt de operativa cheferna. Två av dessa är män och en är kvinna. Det betyder att bland de chefer i ledningsgruppen som har direkt ansvar för verksamheten är majoriteten kvinnor.

Att jämföra manliga och kvinnliga chefer är därför inte helt enkelt, de gör olika saker. Detta mönster är heller inte förvånande eftersom det är oftast så kön uttrycks i organisationer, dvs. i könsmärkning av funktioner, positioner, platser osv. Det som går att studera är hur detta beskrivs och förklaras, och vilka eventuella konsekvenser det får.

Egen ledarstil

De kvinnliga cheferna i organisationen beskriver sitt eget chefskap på ett likartat sätt. De beskriver sig som drivande, snabba, tydliga och raka. De säger sig alla leda genom att delegera ansvar. De vill inte leda i detalj, utan kommunicerar idéer för andra att fånga upp. Flera av kvinnorna säger sig kräva mycket av sina medarbetare, de väntar sig självständighet och resultat. Denna ledarstil bygger på att de själva är duktiga på att lyssna och kommunicera, och att få andra att utvecklas.

Av de manliga cheferna är det bara en som har underställd personal i vanlig bemärkelse. Han beskriver sig som en snäll figur, en "mjukis". Han betonar, i likhet med de kvinnliga cheferna, vikten av att kunna lyssna och att vara ödmjuk. De övriga två männen fungerar som samtalspartners till de operativa cheferna, och har därigenom stor påverkan på verksamheten. De beskriver hur viktigt det är att de får förtroende hos cheferna, så att de ska lyssna till deras synpunkter. Förtroendet är grunden för deras inflytande, och därför betonar de också vikten av att vara lyhörda.

Det finns en överensstämmelse i beskrivningen av ledarstil i organisationen. Den beskrivning som cheferna gör av den egna ledarstilen bekräftas också i stort sett av andra. När de ska beskriva den dominerande ledarstilen i organisationen, alltså hos chefer på alla nivåer, återkommer bilden av den drivande, snabba *och* lyssnande, delegerande chefen.

Spelar kvinnodominansen någon roll för ledarstilen?

Alla de intervjuade cheferna fick också reflektera kring frågan om det spelade någon roll för ledarstilen i organisationen i stort att det fanns en kvinnodominans. Svaren på denna fråga är inte lika entydiga som

på frågor om egen ledarstil och ledarstil i organisationen. Det finns för det första en viss spridning mellan vad kvinnor och män tycker, och för det andra en större tendens till motsägelser och ambivalens i svaren.

På en direkt fråga om det är samma eller olika ledarstil som gäller i organisationen för män och kvinnor, svarar samtliga att det är samma ledarstil som gäller. Att män och kvinnor har liknande ledarstil är både män och kvinnor överens om. Samtidigt hävdar de flesta att denna ledarstil är präglad av kvinnor. Men, två av männen är mer tveksamma till om det har någon betydelse för ledarstilen att majoriteten är kvinnor bland cheferna.

De manliga chefernas synpunkter

Två av tre män ställer sig något tvekande till att kvinnodominansen spelat roll för utformandet av ledarstilen i organisationen. Så här reflekterar en av dem:

> Inte funderat så mycket på det. I vår organisation är det en chefstyp som gäller oavsett om det är män eller kvinnor. Fast, det är ju svårt att säga. Vi har ju ingen manlig divisionschef.

På frågan om det haft konsekvenser för honom själv som chef svarar samme man:

> Nej, det kan jag inte påstå. Även i mitt förra jobb fanns en hel del kvinnor på chefspositioner, så jag har väl i sådana fall för länge sedan lärt mig (skratt) om det skulle vara någon form av skillnad. Jag kan inte idag se att det är någon. Möjligen att det underlättar att vara bollplank med kvinnliga chefer eftersom de till viss del har enklare att ta råd. Möjligen skulle det kunna vara det, men det är bara en reflektion. Möjligen att man i viss mån skulle vara tvungen att (skratt) utöva lite mer auktoritet mot manliga chefer. Men, jag tror i grund och botten att man måste visa sig kompetent, för att det faktiskt är värt att ta ett råd. Då spelar det väl egentligen ingen roll.

Han ser en viss påverkan på dialogen mellan honom och de kvinnliga cheferna, där deras eventuella lägre grad av prestige får en inverkan. Han påpekar dock att man måste vara lyhörd i den här typen av serviceverksamhet. Därför tror han att det kanske märks större skillnad mellan kvinnliga och manliga organisationer i annan typ av verksamhet, t.ex. inom tillverkningsindustrin eller i databranschen.

En annan manlig chef reflekterar också över vilken roll typen av verksamhet spelar i relation till kön. Han tror dock att det faktum att företaget varit expansivt och nyskapande haft större inverkan på ledarstilen:

> Det är svårt att säga om det har med kvinnligheten eller med företaget att göra. Här är vi väldigt informella, spontana, och sugna på ad hoc-lösningar. På ett annat sätt än de andra företagen (inom koncernen), för att inte tala om företag X (mansdominerat företag, där han arbetat tidigare) som ju var helt annorlunda (skratt)! Om det har med kvinnligt och manligt att göra, eller om det har med att göra att företaget är växande och nyskapande, det vet jag inte. Det kanske hade varit likadant med en övervikt av män.

Båda dessa manliga chefer är mycket positiva till cheferna i företaget, dvs. de kvinnliga cheferna. De framhåller deras goda kunskaper i verksamheten. De tycker att deras ledarstil är bra, men beskriver den inte som speciellt kvinnlig.

Den tredje mannen i ledningsgruppen är också mycket positiv till de kvinnliga cheferna, men han talar mer om hur de är annorlunda som kvinnor. Han tycker att det är en "kvinnlig stämning" i ledningsgruppen, en stämning som han definierar som "rätt snackig". Han uppskattar att det är en mjukare ledarstil, och jämför då med andra, liknande företag som han känner till:

> Det är skönt att man inte är inriktad på avskalat resultat. Enda nackdelen är att det kan bli långdraget. Jag tycker att det är skönt att det inte är så kärv ton. Jag har ju inte suttit i en manlig ledningsgrupp, men jag träffar folk från företag Y och Z (liknande verksamhet), och det är ett otroligt skrikande och gapande! Det är rätt skönt att slippa det, det här aggressiva.

Den här manliga chefen menar dock att männen i organisationen anpassar sig till en mer "kvinnlig" ledarstil. Han berättar om en tidigare manlig chef som inte passade in, som var för "aggressiv och tvär", och jämför med den man som efterträdde honom, och som var "lite mer kvinnligt lagd, och passade in perfekt".

Vad tycker kvinnorna?

Kvinnorna beskriver också ledarstilen som lika för båda könen. Men, de uttrycker oftare i sina svar kvinnorna som normen för denna ledarstil. De män som finns i organisationen passar in, eller har anpassat sig. Flera av de kvinnliga cheferna framhåller att språket som används i ledningsgruppen har påverkats, eller konstaterar bara att språkskillnader finns mellan könen. Det finns någon slags gemensam förståelse av att kvinnor pratar *mer*, och att detta kan få konsekvenser, inte minst för männen. Föreställningen att kvinnor pratar mer visar på det utrymme som kvinnor på ett självklart sätt tar i ledningsgruppen, vilket troligen har betydelse för synen på kvinnor i organisationen.

De kvinnliga cheferna är mycket måna om att tala om att de helst ser könsblandade grupper, också bland chefer. Idealet är inte kvinnodominans, utan "balans". Det kan bli för mycket kvinnlighet då kvinnorna dominerar, och detta är inget problem för kvinnor men det kan vara det för män, tror de kvinnliga cheferna. En kvinna uttrycker sig så här:

> Jag tycker att de mjukare sidorna får lättare att komma fram. Jag har aldrig någonsin jobbat i en manligt dominerad organisation, så jag vet ju egentligen inte skillnaden, jag kan ju bara tro att det är på det viset. Den mest jämna arbetssituation jag varit i är den nuvarande, i ledningsgruppen. Det känns väldigt bra. Jag skulle inte vilja att det bara var kvinnor. Nej, för guds skull! Ibland är jag så trött på kvinnor så det är inte sant, inklusive mig själv! Man hamnar ju in i det kvinnliga tänkandet. Man behöver ju någon som bryter in, och ser från ett annat håll.

På frågan om vad hon tycker är annorlunda med kvinnor, fortsätter hon:

> Kvinnorna har en tendens att mera sväva ut på känslosamma funderingar, tycker jag. Medan männen är mer konkreta i sitt tänkande. Kvinnor far gärna ut och fångar upp många saker på samma gång. Männen gör projekt av varenda liten sak de ska göra ... Det finns en start och ett stopp. Medan vi startar lite hej och hå, och så kan vi starta lite här och lite där. Och helt plötsligt har vi en hel massa som vi håller igång, och vad ska vi göra nu? Och då kan det vara bra med det här manliga tänkandet; nu ska vi ta och strukturera upp det här lite grann!

Hon beskriver väldigt tydligt det utrymme, och tolkningsföreträde, som de kvinnliga cheferna upplever att de har på ett självklart sätt, därför att de är i majoritet. Den traditionellt manliga rollen av att vara drivande, handlingskraftig och dynamisk står kvinnorna för. Medan männen, i motsats till det traditionella könstänkandet, har fått rollen av att bromsa och hålla ordning.

Ett annat exempel på kvinnornas tolkningsföreträde är *den omvända jämförelsen*, dvs. när kvinnliga chefer står för normen som de manliga cheferna jämförs med. Så här uttrycker sig en av de kvinnliga cheferna när det gäller skillnader i språk:

> Jag tror att det är samma chefstyp som gäller för alla. Det som är skillnad kan vara språket hos män, män har ju ett annat språk än vi kvinnor har. Vi kvinnor är väldigt mycket mer känslosamma. Det är inte männen. Däremot tycker jag inte att det är någon skillnad i ledarskap. Jag har träffat väldigt många män i ledarställning, och jag brukar säga att när man kommer dem in på livet så är de egentligen precis som vi tjejer. Kvinnliga chefer kan ju fnittra och ha riktigt roligt åt vissa saker, det är bara det att det

> tar lite längre tid att komma killar in på livet. Eller män, i chefsposition.

Påverkan på de kvinnliga chefernas situation

När samma kvinna som i citatet ovan reflekterar kring om det haft betydelse för henne själv som kvinnlig chef att vara i denna miljö är hon mer osäker:

> Det kan ha påverkat. Det är ju rätt högt i tak. Har inte tänkt så mycket på det. Vi jobbar ju otroligt hårt, och har väldigt roligt! Vi delar både sorg och glädje med varandra samtidigt som vi driver ett företag. Annars vet jag inte. Den här typen av verksamhet är ju väldigt kvinnodominerad, så det vore ju lite tokigt om det satt en massa män som skulle sälja den här typen av tjänster.

Hon håller dock med om att det är vanligt med manliga chefer i kvinnodominerade organisationer på många andra håll. Att de fick en kvinnlig VD har haft stor betydelse, hävdar hon, hon har fungerat som en förebild för kvinnorna i organisationen.

Språket – problem för vem?

Ytterligare ett exempel på den ambivalens som finns kring språk står en annan av kvinnorna för. Hon hävdar att kvinnors språk kan innebära ett problem för män, dock inte för kvinnor. Samtidigt som hon konstaterar att de män som är vana vid att arbeta med kvinnor anpassar sig till kvinnors språk. Och när hon sedan reflekterar över hur det var att arbeta i en mansdominerad organisation så konstaterar hon att hon själv fick anpassa sig till det språk som dominerade där:

> Jag ska inte sticka under stol med att jag ibland känner så här; jäkla kärringsnack! Att det ibland blir lite för mycket, att man ältar saker. Män pratar av och till ett annat språk än vad kvinnor gör, de är tydligare. Kvinnors språk kan vara ett problem för män. Fast, för kvinnor är det inga problem, de förstår när man skriver så här 'det skulle vara himla bra ...' istället för 'nu ska du'. Men, män ... Fast, sen tror jag faktiskt att männen i vår organisation är så vana att jobba med kvinnor, så jag tror också att man som man förändras då. Att man lyssnar på ett annat sätt. "Pelle", han får ju av och till frågan hur det är att jobba med så många kvinnor. Han upplever inga problem. Han brukar flina och säga att: *de är som karlar allihop.*

Det finns en ton i hennes svar av att kvinnors sätt att prata inte är riktigt rätt, samtidigt som det i praktiken fungerar bra. Hon beskriver mäns språk generellt som mer tydligt än kvinnors språk, men beskriv-

er samtidigt sig själv och sina kvinnliga kollegor i ledningsgruppen som mycket tydliga i sin ledarstil. Dessutom är det påtagligt i hennes beskrivningar hur språk växer fram i den kontext man befinner sig, och den som är i minoritet, eller i en lägre position, anpassar sig. Hon fortsätter:

> Jag känner också att när vi samlas och träffas är språket annorlunda än när jag tittar tillbaka på min tid på företag Q (stort mansdominerat tillverkningsföretag). Där blev det ju snarare så att man anpassade sitt eget språk som kvinna. När man bara jobbar med män, jag tror man anpassar sig lite grann ...

Andra villkor än i mansdominerade organisationer

Att språket relateras till en situation där kvinnor antingen sätter normen eller anpassar sig blir tydligt i svaren. Det kvinnliga i språket handlar mer om position och inflytande än om något genuint kvinnligt. Det finns fler exempel på beskrivningar att kvinnodominansen i ledningsgruppen faktiskt har en påverkan på de villkor som råder i organisationen för kvinnor. I likhet med kvinnan i citatet ovan jämför även de övriga kvinnorna i ledningsgruppen med mansdominerade organisationer de arbetat i tidigare, eller med organisationer som de brukar se ut. Här är två exempel på hur detta uttrycks:

> Jag tycker att det är väldigt trevligt att jobba med så här mycket kvinnor. Det känns som en utmaning, det är roligt. Man får en bekräftelse på att kvinnor kan faktiskt också lyckas. Inte bara män.

> Det är mycket lättare för kvinnor att jobba i en sådan här organisation. Det är vi som formar den. Visst finns det problem, men det är en helt annan förståelse på något sätt. Man bygger ju upp sitt självförtroende. Man får liksom den tiden att utvecklas i sin roll, att känna sig säkrare och säkrare ... Vi känner att vi har gjort någonting som har blivit väldigt bra. Vi är väldigt flexibla, om det behövs någon förändring så händer det väldigt snabbt. Det är mycket lättare i en kvinnlig organisation, tror jag, än att ställa om en manlig. I vår organisation tänker vi mycket på verksamheten, mer än på egen karriär. Sen är jag så inne i det här, så jag har svårt att komma ihåg hur det var (skratt). Men som jag upplevde det i företag W, det var någon slags hopplöshet ... för kvinnor. Kvinnor hade svårt att utvecklas som chefer, man fick inte den tiden att utvecklas i lugn och ro. Så var det nog, det var väldigt stor press.

5 Några avslutande kommentarer utifrån maktperspektiv på ledarstil

I detta avslutande avsnitt ska begreppet ledarstil diskuteras utifrån ett köns- och maktperspektiv. Inledningsvis återkopplas till teori om kvinnors egenskaper och ledarstil för en diskussion om likhet och olikhet. Med ett maktperspektiv på ledarstil och kön går det att komma bortom denna dikotomi. Några olika tolkningar för att förstå beskrivna skillnader i ledarstil diskuteras slutligen.

Kvinnors egenskaper och ledarstil

När intresset för kvinnliga chefer vaknade på 70-talet var den stora frågan: arbetar kvinnliga chefer som manliga chefer eller arbetar de på något annat sätt? I synnerhet handlade den typen av frågeställningar om kvinnors eventuellt lika eller annorlunda ledarstil i jämförelse med mäns. Olika motiv har funnits bakom att visa att kvinnor är antingen lika män eller olika män som chefer, hävdar forskare. Då behovet varit att legitimera kvinnors existens som chefer har likheten med män varit intressant att visa. Då det funnits ett intresse av att visa att kvinnor faktiskt kan vara bättre än män på chefspositioner har kvinnors annorlunda ledarstil poängterats (Marshall, 1984; Billing & Alvesson, 1989).

I de beskrivningar i litteraturen av ledarstil som refererats i artikeln går det att se ett mönster. Då likheten med män poängterats har *egenskaper* hos chefer varit i fokus. Det har varit viktigt att visa att kvinnor har de kvalitéer som anses nödvändiga för att vara bra chefer, t.ex. att ha visioner, engagemang och styrka. Då olikheter poängterats är det oftare *ledarstil* som är i fokus, dvs. kvinnors starkare orientering mot relationer och människor. Denna skillnad i fokus är intressant i sig. Det handlar alltså inte bara om en betoning av likhet eller olikhet mellan könen utan också om skillnad i *vad* som beskrivs: egenskaper eller ledarstil. Jag har valt att benämna dikotomierna olika:

- egenskaper: likhet–särart (70-tal)
- ledarstil: likhet–olikhet (90-tal).

Essentialism eller erfarenheter

Det är också intressant att konstatera att inom ledarskapsområdet handlar det sällan om distinktioner mellan likhet och särart i essentiell mening, även om en viss tendens till biologism visat sig i populärdiskursen som diskuterats ovan. Snarare handlar det om en uppdelning mellan likhet och olikhet grundat på kvinnors och mäns olika sociali-

sation. På 70-talet diskuterades främst kvinnors brister som chefer som ett resultat av socialisationen till kvinnor, eller snarare som ett resultat av att de *inte* socialiserats till män (Harragan, 1977; Hennig & Jardim, 1979).

Kvinnor som är chefer behandlas ofta som undantagskvinnor, dvs. som inte riktigt tillhörande kategorin kvinnor. Därför kan det i vissa fall finnas en essentialism mellan raderna, där kvinnliga chefer beskrivs som kompetenta *trots* sin kvinnlighet.

Då kvinnors annorlunda *ledarstil* betonas på 90-talet görs det oftast genom beskrivningar av kvinnors erfarenheter. Det är inte alltid som det explicit görs en definition av kvinnligheten eller hur den ska förstås. Kvinnors livssammanhang och erfarenheter kopplas generellt till kvinnors starkare relationsorientering.

Bortom likhet och olikhet

Ur ett feministiskt perspektiv betraktas både jämförelser som bygger på dikotomin likhet/särart (essentialism) och dikotomin likhet/olikhet (erfarenhetsgrundat) som problematiska. Jämförelsen av kvinnor med män görs nästan alltid på ett omedvetet sätt på mäns villkor. Då ett maktperspektiv tillförs relateras jämförelsen till könsordningen. Kvinnliga chefer måste förstås utifrån att kvinnor är underordnade i samhället som kategori. Jämförelsen med manliga chefer blir annars omedvetet präglad av mäns överordning, och därmed av att män har tolkningsföreträde för hur ledarskap ska definieras och värderas. Kvinnliga chefer jämförs då inte bara med manliga chefer, utan med normen för hur en chef ska vara.

I det empiriska exemplet visades hur en kvinnodominans i ledningsgruppen faktiskt kunde skapa ett visst utrymme för en kvinnlig norm för chefskapet. I gruppen fanns en ganska jämn fördelning mellan könen, med någon övervikt av kvinnor. Det var de manliga cheferna som blev jämförda med normen, då det gällde ledarstil, t.ex. i hur språket användes. Samtidigt som det inte var någon "tvärtomsituation" som beskrevs i förhållande till hur det brukar se ut i ledningsgrupper. Idealet var en jämn grupp, dvs. med både kvinnor och män. Att kvinnorna är i majoritet, och att VD är kvinna, har ändå betydelse för den självklarhet med vilken kvinnor och män beskriver kvinnornas chefskap. Och med vilken självklarhet kvinnor beskrivs som både mjukare, känslosammare, lyssnande *och* drivande, igångsättande, utrymmeskrävande. Vid en jämförelse konstateras män egentligen vara rätt lika "oss", dvs. uttolkarna av ledarskapet.

Kvinnlighet – en social konstruktion

Intresset för kvinnligt ledarskap och kvinnlig ledarstil har inte upphört efter kritiken mot det som skrevs under 70- och 80-talen. Det finns numera ofta en större tydlighet kring att det handlar om *kvinnors* ledarstil snarare än *kvinnlig* ledarstil. Den postmoderna feministiska kritiken mot essentialism i beskrivning av kvinnlighet har påverkat till en större tydlighet kring definitioner. Däremot kvarstår fortfarande en del otydlighet kring ledarskapets placering inom könsordningen. De flesta texter om kvinnors ledarskap på 90-talet behandlar maktaspekten på ett individplan, men inte alltid maktaspekten via könsordningen, dvs. den systematiska över- och underordningen i samhälle och organisationer. Detta kan göra kvinnors maktlöshet inför konstruktioner av ledarskap något obegriplig. Det finns en risk för att det fortfarande ibland handlar om att kvinnor som individer måste lära sig att ta makt, stärka sitt självförtroende osv.

Från biologisk egenskap till förändrande möjligheter

I det verkliga livet får vi ständigt höra beskrivningar av skillnader mellan kvinnors och mäns ledarstil. Hur kan vi förstå dessa beskrivningar? Det går att sammanfatta några av de möjliga tolkningar av kvinnlig ledarstil som artikeln behandlat på följande sätt:

Biologisk egenskap
Kön tolkas essentiellt, som väsensmässigt grundat i biologin. Kan bli normativt, eftersom alla vill vara riktiga kvinnor och män.

En inlärd brist
Kvinnor jämförs med den oproblematiserade normen, dvs. med män. Kvinnor brister i olika avseende, t.ex. i självförtroende och språk, genom sin felaktiga socialisation.

En inlärd fördel
Kvinnor är bättre lämpade till chefskap på grund av förmågan att kunna kombinera kvinnligt (relation) med manligt (uppgift). Fungerar ofta normativt.

Social och kulturell konstruktion
Kvinnligheten skapas utifrån situationen. Det spelar t.ex. roll om kvinnligheten konstrueras i en kvinnodominerad eller en mansdominerad miljö. Många av de konstruktioner som görs av kvinnlighet kan tolkas som uttryck för underordning, t.ex. att delegera, lyssna och vara mjuk.

Förändrande möjlighet
Bortom dikotomier om likhet och olikhet kan nya konstruktioner göras. Utifrån kunskap om könsordningen kan större utrymme skapas för vad som kan tolkas som kvinnligt respektive manligt. Detta kan medverka till en förändring av villkoren i organisationer för kvinnor och män.

Om det gör någon skillnad ...

Kvinnorna i den kvinnodominerade ledningsgruppen beskrev hur det faktiskt spelade roll för villkoren i organisationen att kvinnor fanns på ledande befattningar. Kvinnorna tog tolkningsföreträdet för vad ledarskap är, inte minst i relation till kön. Det går inte att dra några slutsatser om vad kvinnlig ledarstil är utifrån de empiriska resultaten. Män och kvinnor beskrevs ha ungefär lika ledarstil. Det enda som går att konstatera är att det verkar ha betydelse för kvinnors möjlighet att utöva chefskap att kvinnor i den organisationen finns på maktpositioner. Även de manliga cheferna uttrycker en självklarhet i att kvinnorna utformar sitt chefskap på egna villkor.

Det är således inte om det *finns* en skillnad i ledarstil som är den intressanta frågan då kvinnor finns på maktpositioner, utan det är om det *gör* någon skillnad i organisationen. Kvinnorna i den refererade studien uttryckte skillnaden bland annat i det lustfyllda och roliga med att vara chef och att driva företag, jämfört med den hopplöshet som många gånger råder för kvinnor i organisationer.

Litteraturförteckning

Asplund, Gisèle (1984) *Karriärens villkor.* Stockholm: Trevi

Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats (1989) "Four ways of looking at women and leadership", *Scandinavian journal of management,* 1989:5/1, s. 6380.

Blake, R. & Mouton, J.S. (1969) *Building a dynamic corporation through grid organizational development.* Reading: Addison-Wesley

Blake, R. & Mouton, J.S. (1982) "A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle", *Organizational dynamics,* Spring, s. 20–42

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (1991) *Reframing organizations.* San Francisco: Jossey-Bass

Cockburn, Cynthia (1991) *In the way of women.* London: Macmillan

Collinson, David & Hearn, Jeff (1994) "Naming men as men: Implications for work, organization and management", *Gender, work and organization,* 1941, s. 2–22

Collinson, David & Hearn, Jeff (1996) *Men as managers, managers as men.* London: Sage

Colwill, Nina. (1995) "Sex differences" i *The essence of women in management,* Vinnicombe, Susan & Colwill Nina (Red.) London: Prentice Hall

Eagly, Alice & Johnson, Blair (1990) "Gender and leadership style: a meta-analysis", *Psychological bulletin,* Vol. 108, No. 2, s. 233–256

Folgerö-Johannessen, Birte (1986) "Ledere, organisasjoners styringssymboler. Hva med kvinnene?", *Nytt om Kvinneforskning,* nr 5, s. 4–13

Franzén, Christina (1994) "Mäns och kvinnors skilda föreställningar" i *SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefsskap.* Stockholm: Fritzes

Gutek, Barbara (1989) "Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice" i *The Sexuality of Organization,* Hearn, Jeff m.fl. (Red.) London: Sage

Harragan, Betty Lehan (1977) *Games mother never taught you.* New York: Warner Books

Hearn, Jeff & Parkin, Wendy (1987) *Sex at work. The power paradox of organisation sexuality.* Brighton: Wheatsheaf Books

Hearn, Jeff m.fl. (Red.) (1989) *The sexuality of organization.* London: Sage

Helgesen, Sally (1990) *Ledarskap på kvinnors vis.* Stockholm: Svenska Dagbladets förlag

Hennig, Margaret & Jardim, Anne (1976) *The managerial woman.* New York: Pocket Books

Hersey, P. (1984) *The situational leader.* New York: Warner Books

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977) *The management of organizational behaviour.* Englewoods Cliffs: Prentice Hall

Hirdman, Yvonne (1988) "Genussystemet, reflexioner kring kvinnors sociala underordning", *Kvinnovetenskaplig tidskrift,* nr 3 1988, s. 49–63

Höök, Pia (1994) "Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet" i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefsskap.* Stockholm: Fritzes

Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and women of the corporation.* New York: Basic Books

Kotter, John P. (1982) *The general managers.* New York: Free Press

Lindgren, Gerd (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor.* Umeå: Umeå universitet

Lindgren, Gerd (1996) "Broderskapets logik", *Kvinnovetenskaplig tidskrift,* nr 1, 1996, s. 17

Lindqvist, Mats (1996) *Herrar i näringslivet.* Stockholm: Natur och Kultur

Lipman-Blumen, Jean (1992) "Connective leadership: female leadership styles in the 21st-century workplace", *Sociological perspectives,* Vol. 35, No. 1, s. 183–203

Loden, M. (1986) *Feminine Leadership or How to Succeed in Business without Being one of the Boys.* New York: Times Books

Marshall, Judi (1984) *Women managers. Travellers in a Male World.* Chichester: Wiley

Mintzberg, Henry (1973) *The nature of managerial work.* New York: Harper & Row

Roper, M. (1996) "Seduction and succession: circuits of homosocial desire in management" i *Men as managers, managers as men,* Collinson, David & Hearn, Jeff (red.) London: Sage

Rosener, Judy B (1990) "Ways women lead", *Harvard business review,* Nov.–Dec. 1990

Rosener, Judy B (1995) *Americas competitive secret.* New York: Oxford University Press

SCB (1992) *Man är chef.* Stockholm: Statistiska Centralbyrån

SCB (1997) *Kvinnor och män på toppen.* Stockholm: Statistiska Centralbyrån

Sheppard, Deborah (1989) "Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers" i *The Sexuality of Organisation,* Hearn, Jeff m. fl. (Red.) London: Sage

Sinclair, Amanda (1995) "Sexuality in leadership", *International review of women and leadership,* Vol. No. 2

SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefsskap.* Stockholm: Fritzes

Stewart, Rosemary (1982) *Choices for the manager: a guide to understanding managerial work.* Englewood Cliffs: Prentice Hall

Wahl, Anna (1992a) *Könsstrukturer i organisationer.* Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet

Wahl, Anna (1992b) "Företagsledning som konstruktion av manlighet" i *Företagsledning bortom etablerad teori,* Sjöstrand, Sven-Erik & Holmberg, Ingalill (Red.). Stockholm: Studentlitteratur

Wahl, Anna (1994a) "Kvinnor som chefer" i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap.* Stockholm: Fritzes

Wahl, Anna (1994b) "Att arbeta för förändring" i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap.* Stockholm: Fritzes

Wahl, Anna (1994c) "Sammanfattande kommentarer" i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap.* Stockholm: Fritzes

Wahl, Anna (1996a) "Företagsledning som konstruktion av manlighet", *Kvinnovetenskaplig tidskrift,* nr 1, 1996, s. 17

Wahl, Anna (1996b) "Molnet – att föreläsa om feministisk forskning" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift,* nr 3–4 1996, s. 17

Yukl, Gary (1989) *Leadership in organizations.* Englewood Cliffs: Prentice Hall

Är ledarskap manligt, kvinnligt eller något annat?

YVONNE DUE BILLING

1 Inledning

Av tradition har ledarskap varit synonymt med manlighet. Chefskap har, åtminstone på toppnivå inom företagsvärlden, definierats som instrumentellt förhållningssätt, autonomi, resultatinriktning etc. – något som inte ligger särskilt väl i linje med sådant som anses typiskt för individer av kvinnokön.

För att fler kvinnor ska få tillträde till chefspositioner har det därför varit viktigt med studier som påvisar att kvinnor är som män och att de har förmågan att bli chefer. En omfattande forskning om kvinnliga och manliga företagsledare har givit vid handen att kvinnor och män inte skiljer sig särskilt mycket i fråga om ledarstil (Bartol, 1978; Powell, 1988). Enligt Henning & Jardim (1977) hade de kvinnliga chefer de studerat "lagt sin kvinnlighet åt sidan tills vidare". Genom sin likhet med män var de lika "kapabla" som dessa att bli chef. Den period då man betonat frånvaron av skillnader sträckte sig fram till början av 1990-talet. De flesta som studerat kvinnor och ledarskap håller fortfarande fast vid antagandet att det inte finns några eller bara obetydliga skillnader mellan könen. I populärlitteraturen bjuds vi emellertid en annan version.

Trots att den manliga dominansen på chefsposter och särskilt på toppnivå fortfarande ger ledarskapet en manlig eller uttalat maskulin framtoning tycks det idag finnas ett intresse för att ge ledarskapet en mer participatorisk, ickehierarkisk, flexibel och grupporienterad prägel (Collison & Hearn, 1996).Dessa nya idéer om ledarskap formuleras i litteraturen ofta i termer som förknippas med kvinnor. Därmed ges utrymme för kvinnor som hyllar s.k. "kvinnliga" värden (se t.ex. Antal & Izraeli, 1993). Det är nu möjligt att marknadsföra kvinnor som annorlunda än män och som bärare av typiska egenskaper som är

viktiga för den som innehar en chefsposition. Texter om kvinnligt ledarskap fokuserar oftare än förr på skillnader mellan kvinnor och män och hävdar att kvinnor föredrar en annan ledarstil. En del forskare tror att kvinnor kanske är bättre chefer än män.

Den tyngdpunktsförskjutning, som särskilt skett i populärlitteraturen om kvinnligt ledarskap, mot en betoning av kvinnors annorlunda och föregivet överlägsna ledaregenskaper återspeglar kanske en förändring i den "objektiva" verkligheten, låt vara att man faktiskt bara kan göra mer eller mindre välgrundade gissningar om detta (se Alvessons bidrag). Klart är dock att antalet kvinnliga chefer har ökat och detta har förmodligen lett till en minskad återhållsamhet när det gäller att ge uttryck för en "genuint" kvinnlig stil – vad den nu skulle innebära.

Manligheten som dominerande drag i ledarskapet har undertryckt kvinnliga värden med olyckliga konsekvenser för jämställdheten liksom för möjligheten att beakta en rad andra sätt att uppnå organisatorisk samordning och kontroll. Konstruktionen av ledarskap i manlighetstermer förvisar allt icke-manligt (t.ex. familj, känslor, olika slags sårbarhet och beroende) till marginalen och förlägger det huvudsakligen utanför organisationen – vilket gör det svårare, främst för kvinnor (med ansvar för familj och små barn), att klara av arbetet. Den tes jag driver i denna artikel är emellertid att ett radikalt upphävande av denna obalans kanske inte bäst uppnås genom att man helt enkelt ökar antalet kvinnliga chefer i förhoppning om att de ska tillhandahålla det som nu saknas – eller genom att man rent retoriskt tillskriver ledarskapet en kvinnlig aspekt. Jag hävdar att de värderingar som är förhärskande i vårt samhälle – och som inte bara omfattas av många män utan också av många kvinnor och särskilt av dem som innehar eller är på väg mot chefsposter – tycks utgöra det största hindret för radikala förändringar. Dessa brett omfattade värderingar, som är förknippade med den dominerande instrumentella rationaliteten och prioriteringen av materiella ting, medför en obalans mellan det man ofta kallar "kvinnligt" och "manligt", de konserverar ojämlikheten mellan män och kvinnor och (re)producerar en global ojämlikhet. Följaktligen skulle ett byte av män i ledande ställning mot kvinnor förmodligen ge obetydliga förändringar. Föreliggande artikel är ett försök att ställa frågan om kvinnligt ledarskap i en bredare och mer kritisk kontext än vad som är vanligt.

2 Ledarskap och manlighet

Historiskt sett och av konvention har chefsrollen och ledarskapet i stora drag konstruerats i manlighetstermer. En manlig etik ingick tidigt i bilden.

> Denna "manliga etik" lyfter fram drag hos vissa män som avgörande förutsättningar för effektivt ledarskap: en hård attityd till problem; förmåga att analysera, tänka abstrakt och planera; förmåga att bortse från personliga, känslomässiga hänsyn vid genomförandet av en uppgift och en förståndsmässig överlägsenhet när det gäller att lösa problem och fatta beslut [...] när kvinnor försökt uppnå ledande befattningar åberopades denna manliga etik och fungerade som en utestängande princip. (Kanter, 1977:22)

Männens numerära dominans och den därav följande konstruktionen av ledarskap inom en manlig referensram har påverkat antalet kvinnor med chefsjobb.[1] Betydligt färre kvinnor än män har positioner med formell makt och auktoritet, med hög status och höga inkomster. Proportionerna varierar beroende på var gränsen dras för vad som räknas som chefer. För några år sedan var 4 procent av dem som deltog i en konferens för toppchefer inom SAS kvinnor medan 40 procent av den totala arbetsstyrkan utgjordes av kvinnor (Billing & Alvesson, 1994). I USAs federala administration utgörs hälften av arbetskraften och 7 procent av cheferna på de tre högsta nivåerna av kvinnor (Stivers, 1993). I västvärlden är kanske mellan 10 och 20 procent av cheferna på mellannivå kvinnor men de utgör mindre än 5 procent av cheferna i det högsta ledarskiktet (Morrison & von Glinow, 1990).I USA finns fler kvinnliga chefer än någon annanstans; enligt Northcraft & Gutek utgör de 42 procent av cheferna men de innehar mindre än 1 procent av toppositionerna (Northcraft & Gutek, 1993).

Traditioner och djupt liggande kulturella tankemönster ger chefskapet en manlig image i de flesta länder (Collison & Hearn, 1996; Hearn & Parkin 1986/87). Arbetet förknippas med makt och status och ledarskapets innehåll "formas" av de personer som innehar dessa positioner. Dessa manliga ledares verksamheter blir den norm mot vilken andra kategorier mäts. Detta kan hindra kvinnor (liksom män från arbetarklassen och medlemmar av olika etniska grupper) från att

[1]Det har i stort funnits två sätt att förklara det låga antalet kvinnor på chefsjobb: å ena sidan det som betonar skillnader mellan män och kvinnor och som huvudsakligen pekar ut psykologiska drag och socialisation, annorlunda arbetsorientering eller utbildning/karriärval; å andra sidan det som hävdar att män och kvinnor är lika och som poängterar sociologiska, strukturella förklaringar såsom effekter av olika positioner i organisationer, organisationspolicy etc.

få sådana arbeten och påverkar också värderingarna hos överordnade, kolleger och underordnade. Dessutom "delar de flesta kulturer", enligt Reskin & Padavic (1994:96) "ofta utifrån religiösa föreställningar den sociala värderingen att kvinnor inte skall utöva auktoritet över män".

Men vad menar vi när vi talar om manlighet och kvinnlighet? Till att börja med måste vi inse att det handlar om kategorier som definieras kulturellt, inte av biologisk nödvändighet, och att de skapas samtidigt i en dynamisk och komplex väv av kognitiva, emotionella och sociala krafter (Keller, 1985). Det kvinnliga och det manliga ses ofta som ömsesidigt uteslutande och har på ett essentialistiskt sätt förknippats med kvinnors och mäns kroppar. Genom den västerländska filosofins historia har manligt och kvinnligt kontrasterats i motsatser; rationalitet/emotionalitet, objektivitet/subjektivitet, kultur/natur etc.

En typisk beskrivning av manlighet betonar sådant som "hård, torr, opersonlig, objektiv, klar, omvärldsorienterad, handlingsbenägen, analytisk, dualistisk, kvantitativ, linjär, rationalistisk, reduktionistisk och materialistisk" (Hines, 1992:328). Detta manlighetsbegrepp överensstämmer med det som Marshall (1993:124) ser som manliga värden eller som den manliga principen: självhävdelse, separering, oberoende, kontroll, konkurrens, koncentration, rationalitet, analys etc. Keerfoot & Knigths (1996:79) erkänner visserligen att manligheten är mångfacetterad och skiftar under individernas livstid men de anser att dess kärna, åtminstone när det gäller ledarskap och organisationsarbete, är "en stark inriktning på en speciell instrumentell form av 'rationell' kontroll".

Manlighet (och kvinnlighet) är inte något för alltid fastställt utan under ständig förändring, kulturellt och historiskt "beroende" av de betydelser vi tillskriver dem. Kimmel (1994) skriver om historiska konstruktioner av manlighet och om hur samexistensen mellan hantverkarens och husfaderns manlighet så småningom hotas när handelsmannen träder in på den historiska arenan." Han gör både frihet och jämlikhet oklara genom att upphäva aristokratins frihet och proletarisera hantverkarens jämlikhet" (Kimmel, 1994:124). Kimmel ser marknadsplatsens manlighet som den nu gällande normativa definitionen av den amerikanska manligheten vars karakteristiska drag – aggressivitet, konkurrens och ängslan – sätter normen för andra män. "Den hegemoniska definitionen av manlighet är en man i maktposition, en man med makt och en maktens man" (Kimmel, 1994:125)

Manlighet uppvisas av såväl män som kvinnor.[2] Fagenson och Jackson hänvisar till studier som visat att "ju fler "manliga" karak-

[2]En studie från 1979 visar att såväl män som kvinnor betraktade maskulina drag som bäst för ledarskap. 65 procent beskrev den bra chefen i maskulina termer, medan

tärsdrag kvinnor har, ju mer sannolikt är det att de uppfattas som lyckade och framgångsrika chefer och att de får inflytelserika positioner inom företag" (Fagenson & Jackson, 1993:315). De nämner böcker som skrivits och träningsprogram som utformats för att hjälpa kvinnliga chefer att understryka s.k. manliga drag.[3] Framgångsrika kvinnliga chefer anses uppvisa hegemonisk manlighet (Cheng, 1994 s. xii). Hegemonisk manlighet definierades först av Connell (1987 s. 184) som ett "socialt inflytande som uppnåtts i ett socialt maktspel som sträcker sig bortom den råa maktkampen och in i organiseringen av privatliv och kulturella processer". Många bidrar till att vidmakthålla dessa ideal och den hegemoniska manlighetens överhöghet (den behöver inte motsvara den verkliga personligheten hos majoriteten män, det finns inte så många Humphrey Bogart eller Sylvester Stalone, skriver Connell.) Andra mönster och grupper (som kvinnor) underordnas.

Den hegemoniska manligheten har sitt pris, vilket beskrivs av Kaufman (1994:148) som "en process genom vilken män tvingas undertrycka en mängd känslor, behov och möjligheter som t.ex. att visa omsorg, öppenhet, empati och medkänsla, vilka uppfattas som oförenliga med manlig styrka". Vi kan tillägga att även många kvinnliga chefer undertrycker dessa egenskaper. Ett problem för såväl kvinnliga som manliga chefer är att undertryckande av dessa känslor och behov knappast kan vara hälsosamt. Kaufman hävdar att män undertrycker sina känslor eftersom känslor och känslouttryck förknippas med kvinnlighet.

Manlighet ses ofta som kvinnlighetens motsats:

> Denna föreställning om okvinnlighet utgör kärnan i dagens och gårdagens manlighetsbegrepp. Det innebär att manlighet mer bestäms av vad man inte är snarare än av vem man är. (Kimmel, 1994:126)

Kvinnlighet definieras ofta i komplementära och motsvarande termer. För Hines (1992:314) är kvinnlighet att "prioritera känslor [...] att betona fantasi och kreativitet [...] ". Kvinnliga värden eller den kvinnliga principen karaktäriseras av ömsesidigt beroende, samarbete, receptivitet, införlivande, tolerans, medvetande om mönster, helheter och sammanhang, emotionell ton, personorienterad hållning, existens, intuition och syntetisering (Marshall, 1993:123). Grant (1988) talar

---

mindre än 25 procent beskrev den gode chefen som androgyn (Powell & Butterfield, 1979). Konsekvensen av detta är, enligt Powell & Butterfield att kvinnor utvecklar maskulina drag för att bli ledare och förstärker därigenom tron att maskulinitet är att föredra i chefskap.

[3]T.ex. Harragans bok från 1977: *Games mother never taught you: Corporate gamesmanship for women.*

om "omsorg, medkänsla, känslighet, empati" och Moi (1989) om vänlighet, anspråkslöshet, undergivenhet, ödmjukhet".

Kanter (1977) refererar till studier som visar att kvinnors identifikation med den manliga "modellen" för framgång som chef blir så viktig när de rör sig uppåt i organisationshierarkin att de till slut förkastar även de få kvinnliga ledardrag de kanske tidigare omfattat. Hennig & Jardims studie (1977) av 25 kvinnliga högre chefer visar att identifikation med en fadersfigur var betydelsefull för deras framgångar. Alla dessa kvinnor identifierade sig med sina fäder snarare än sina mödrar som de tenderade att se ned på. I Carlsen & Tofts (1986) enkätundersökning av danska chefer på olika nivåer angav fler kvinnor (18 procent) än män (4 procent) att de var starkt fästade vid fadern.

Hur och varför skulle kvinnliga chefers ledarstil skilja sig från männens? En omfattande forskning har kommit till slutsatsen att kvinnor och män inte skiljer sig speciellt mycket åt i fråga om ledarstil (Bartol, 1978; Butterfield & Powell, 1981; Marshall, 1984; Powell, 1988). Kvinnor och män i chefsroller har likartade ambitioner, värderingar och andra personlighetsdrag såväl som arbetsrelaterade kunskaper och beteenden (se t.ex. Dobbis & Platz, 1986). Kvinnliga ledare har ofta samma intryck. Detta bekräftades t.ex. vid en konferens för kvinnliga chefer som nyligen hölls i Köpenhamn (juli 1997). De kvinnor som deltog var också överens om att de, om de ville, hade samma förutsättningar som männen att bli chefer. Konferensdeltagarna bekräftade också att de delade männens värderingar eller snarare att de accepterade de "manliga" normerna i sina organisationer.

> Det finns ingen skillnad mellan manliga och kvinnliga ledare – bara mellan människor; inom varje kön förekommer olika typer. När en organisation väljer en ny chef så är det bara företagets aktuella behov som betyder något [...] kvinnor och män har samma möjligheter men det är ett faktum att många kvinnor inte vill. Jag vet inte varför [...] men kvinnor får aldrig använda sitt kön som ursäkt. Försök igen, säger jag, när de klagar. Jag har aldrig upplevt att män bara förespråkar män.[4]

Vid denna konferens var många kvinnor överens om att det inte fanns några hinder för kvinnor att nå toppen. De ansåg att "det är nödvändigt att kvinnor tar ansvar både för sig själva och för sina liv". "Vi måste lära oss inse att det går att arbeta 60 timmar i veckan och samtidigt vara en god mor. Det är bara fråga om att organisera sitt liv, t.ex. genom en au-pair i huset", påstod en deltagare.

---

[4]Yttrande av en kvinnlig polisdirektör i Köpenhamn, citatet är hämtat från tidningen *Politiken* den 15 juni 1997. Jämför Hultboms artikel i denna antologi.

Denna konferens är bara ett exempel på de många "röster från fältet" som tycks bekräfta att kvinnliga ledare är mycket lika män och uppenbarligen accepterar rådande värderingar och regler i organisationerna (t.ex. att man arbetar 60 timmar i veckan om man har en topposition och att man måste anpassa sig till arbetets krav snarare än motsatsen). Trots de många bevisen för uppfattningen att det inte finns några skillnader i egenskaper mellan kvinnor och män på chefsposter[5] har forskningen på senare tid mer betonat skillnader mellan kvinnor och män och hävdat att kvinnor föredrar en annorlunda ledarstil, som man ofta hänvisar till som kvinnligt ledarskap.

3 Kvinnligt ledarskap

Det allmänna intresset för nya tankar om ledarskap tycks mer eller mindre vara en följd av intresset för kvinnligt ledarskap och det ökande intresset för att få fler kvinnor på ledarpositioner. Bilden av att chefs- och ledarskapsfrågorna omformuleras gör att kvinnors karriärmöjligheter aktualiseras och underlättas. Vi ser idag en stark trend att föra fram skillnader mellan könen vilka emellertid förklaras på ett könsstereotypt sätt (t.ex. i Helgesen, 1990). Ett antal författare hävdar att det finns klara skillnader mellan kvinnors och mäns möjligheter liksom i fråga om deras chefsstil.

Vad är kvinnligt ledarskap?

Kvinnliga författare och chefer har hävdat att kvinnliga chefer särskilt kan bidra i följande viktiga avseenden: kommunikation och samarbete, lojalitet och tillgivenhet, makt, intimitet och omsorg (Grant, 1988). Enligt Grant och många andra kvinnliga författare (t.ex. French, 1986) har kvinnor ofta en annorlunda attityd till makt jämfört med män. Till skillnad från dessa tenderar de att se makt inte så mycket som dominans och kontrollmöjlighet utan mer som en samhällsresurs och den utövas i förhållande till hela samhället. Kvinnors syn på makt är mer relationell och i mindre grad rent individualistisk. Några författare hävdar att kvinnor har större förmåga än män att utöva makt på ett mer konstruktivt sätt, att de är bättre på att mobilisera mänskliga resurser och på att uppmuntra kreativitet och förändra hierarkiska strukturer (Haslebo, 1987).

I sin forskningssammanfattning framkastar Fagenson (1993:5) uppfattningen att kvinnliga chefer "har en omgestaltande, demokratisk ledarstil, och/eller bygger mer på 'nätverk' än på hierarki samt

[5] Återges i Alvesson & Billing, 1997.

har fler nöjda underordnade än manliga chefer har". Helgeson (1990 s. 38–39) definierar vad hon kallar "de kvinnliga principerna" på basis av utsagor från en av sina kvinnliga intervjupersoner. Dvs. "principer som rör omsorg, att fatta beslut på intuitiva grunder, inte förlita sig på hierarki eller alla dessa fruktansvärt tråkiga handelshögskoleidéer om chefskap; att uppfatta arbetet som en del av livet i stället för som avskilt från det, att lägga sin energi på det som ligger en varmast om hjärtat; att ta ett samhällsansvar för hur vinsterna används; att erkänna och inte förlora kontakten med sina grundvalar". Helgeson understryker att kvinnor är olika män genom att de är mer vårdande, engagerade och lyssnande än dessa är. Hon beskriver kvinnor i stereotypa termer av andras förväntningar om hur kvinnor ska vara och antar att kvinnliga ledare är "mjukare" än manliga. I hennes terminologi blir den kvinnliga ledaren den goda modern.

Rosener (1990:120) har funnit att kvinnor oftare talar om sig själva som interaktiva, att "de aktivt arbetar på att göra samspelet med andra positivt för alla inblandade". Karaktäristiker som säger att de uppmuntrar deltagande, delar med sig av makt och information, höjer andra människors egenvärde, får andra att bli entusiastiska i arbetet och stimulerar dem accentueras hos kvinnorna.

Medan Grant, Helgesen, Rosener och andra understryker kvinnliga chefers särprägel – eller kvinnors förkärlek för ledarskap – och beskriver detta som någonting som är vanligt för kvinnor pekar en stor mängd undersökningar i motsatt riktning. Ovan har jag refererat jämförande studier av manliga och kvinnliga ledare där slutsatsen varit att skillnaderna är små eller inga. Några få studier har också ägnats åt att undersöka likheter och skillnader inom kategorin kvinnliga chefer. White (1995) ville undersöka om en grupp kvinnliga direktörer hade en interaktiv stil och om och i så fall varför det fanns stilar som de uppfattade som mindre tilltalande än andra. Det enda som tycktes skilja dessa kvinnor från män var deras större hängivenhet i förhållande till den egna karriären, till den egna organisationen och personalen.

> Vad denna grupp klart uppvisar är heterogenitet. De har olika förhållningssätt till liv och relationer; de uppfattar situationer och organisationer olika; de är motiverade på olika sätt av olika saker; [...] andra skillnader är ett resultat av skilda erfarenheter, olika ålder och skiftande förväntningar [...] De skiljer sig i sin tolkning och uppfattning om vad det innebär att vara kvinna och vad det innebär för ett liv som chef. (White, 1995:208)

Bayes (1987) har kommit till samma slutsats och understryker heterogeniteten inom gruppen kvinnliga chefer i offentlig förvaltning. Kvinnorna representerade där alla slags ledarstilar – precis som deras

manliga kolleger. Liksom i Whites studie förväntades de kvinnliga cheferna arbeta hårdare än de manliga.

Av detta skulle man kunna dra slutsatsen att idéerna om en speciell form av kvinnligt ledarskap inte får mycket stöd. Tanken om kvinnligt ledarskap skulle kanske kunna ses som ett styrande ideal, en normativ konstruktion snarare än som ett empiriskt fenomen. Den kan möjligen få stöd i det arbetssätt som kvinnor i allmänhet eller åtminstone ett antal kvinnor har snarare än att grundas i den praktik som kvinnor som faktiskt innehar direktörsposter utför. Men också denna typ av argumentering framstår som osäker eller åtminstone dåligt underbyggd.

I det följande kommer jag att diskutera tre centrala aspekter av kvinnligt ledarskap och kvinnliga chefer: för det första tanken att kvinnor har en annorlunda ledarstil som bygger på deras annorlunda erfarenheter, dvs. påståenden i litteraturen om ursprunget eller källan till att det skulle finnas ett slags specifikt kvinnligt ledarskap; för det andra faran att tankar om kvinnliga ledares speciella stil kan ge upphov till stereotypa förväntningar på kvinnor och till att centrala sidor av status quo i genusrelationerna upprätthålls; och för det tredje möjligheten att en speciell uppfattning om kvinnliga chefer används på ett exploaterande sätt inom ramen för traditionella former av ledningsarbete.[6]

Kvinnors annorlunda ledarstilar grundade i olika erfarenheter

Inom den riktning som framhåller könsskillnadernas betydelse för problemet kvinnor och ledarskap hävdar man att mäns och kvinnors föregivet olika psykologi (och olika barndomsupplevelser, kvinnors socialisation eller senare erfarenheter i familjen eller i arbetet) kommer att medföra olika förhållningssätt till arbetsliv och organisationer. Med kvinnorna kommer nya och annorlunda uppfattningar in i organisationen; knäsatta normer kommer att ifrågasättas, vilket gynnar en positiv utveckling. Om "den överbetoning av autonomi och separering som präglar den manliga psykologin" leder till "en övervärdering av rationalitet, objektivitet och analys och till en undervärdering av omsorg, blick för mellanmänskliga relationer och kreativitet" (Grant, 1988:62), så kan fler kvinnor innebära en förändring genom att

[6]Den mesta litteraturen om kvinnor i ledningsarbete understryker de kvinnliga värdenas överlägsenhet, feministiska värderingar eller praktiker nämns mycket sällan. Av den anledningen tas inte feministiska visioner upp i denna diskussion (dvs. ett politiskt medvetet val av ståndpunkt utifrån vilken allting som missgynnar eller förtrycker kvinnor utmanas).

komplementaritet och balans förs in i den ledningspraxis som hittills varit rådande. Det kvinnliga bidraget skulle naturligtvis också kunna hamna i skarp motsättning till rådande praxis och till förhärskande manliga organisationsprinciper. Men litteraturen om kvinnor och ledarskap antyder inte sällan, utan att uttrycka det i klartext, att man kan vänta sig en fredlig och produktiv samexistens mellan manligt och kvinnligt baserade organisationsprinciper eller att de förra gradvis och konfliktfritt ersätts av de senare.

De flesta som forskar om genusrelationer förefaller vara av den uppfattningen att könsspecifik inriktning hänger samman med könsarbetsdelningen; detta betyder att den huvudsakliga grunden för kvinnors och mäns skilda erfarenheter och inriktning utgörs av det faktum att män och kvinnor utför radikalt olika arbetsuppgifter i hem och familj och på arbetsmarknaden. Kvinnors inriktning antas ha sin grund i familjesfären, särskilt i erfarenheten av att föda och fostra barn. Stora könsskillnader skulle då vara ett resultat av att kvinnor har huvudansvaret för barn och hushåll. Om arbetsdelningen – och som en följd av det könssegregringen och kvinnornas underordning – försvagades, exempelvis på grund av att fler kvinnor besatte högre chefsposter (inte bara på "mjuka" områden som personal- och informationsfrågor), så skulle den materiella grunden för utvecklingen av könsspecifik inriktning också försvagas, kanske till och med helt försvinna. Det skulle kunna finnas en grund för kvinnligt ledarskap, en särskild stil som är utmärkande för kvinnliga chefer så länge som kvinnors mer betydelsefulla erfarenheter utgår från de många kvinnor som inte är eller ska bli chefer (åtminstone inte på toppnivå) utan som på det hela taget accepterar traditionella könsroller. I den utsträckning kvinnor befordrades till höga poster i betydande antal skulle det både förutsätta och resultera i att kvinnor var mindre uppbundna av hemarbetet – som skulle bli mindre könsspecifikt och mer jämlikt delas mellan män och kvinnor – något som i sin tur skulle medföra en minskning av könsspecifika erfarenheter, intressen och förmågor. Den sociala betydelsen av genus som strukturerande princip och källa till skilda inriktningar skulle försvagas. Även om vi för närvarande är långt därifrån kan genus – i betydelsen socialt viktig kategori som förklarar arbetsdelning och variationer i värdering och stil i organisatoriska såväl som andra sammanhang – med tiden blekna bort. (Alvesson & Billing, 1997, kap. 9)

Lanseringen av kvinnliga chefer genom framhållande av fördelen med erfarenheter av hushållsarbete och småbarn leder emellertid till ett tvetydigt resultat i fråga om jämställdhet, eftersom den drar fördel av och i viss mening hyllar kvinnors upptagande i patriarkatet.

Stereotypa förväntningar på kvinnor vidmakthåller den nuvarande balansen

Idén att föra fram kvinnor som kvalitativt annorlunda än män är inte problemfri, inte enbart därför att den bygger på den utbredda uppfattningen att en specifik ledarstil eller inriktning hos kvinnliga chefer beror på traditionell arbetsdelning och traditionella könsroller.

Flera författare till skrifter om kvinnor och ledarskap arbetar med hypotesen att förmågor som utvecklats inom den privata sfären eller på andra sätt utvecklats av kvinnor (under barndomen eller tidiga socialisationsfaser) inte bara är överförbara, utan dessutom till fördel för den som ska leda en organisation. Att uppfostra barn och sköta hem och familj antas medföra stresstålighet, förmåga att samtidigt utföra mycket olika uppgifter, intuition, problemlösningsförmåga, samt skicklighet i att kommunicera och hantera relationer. (Helgesen, 1990; Grant, 1992; Blixenkrone Møller, 1986; Haslebo, 1986)

Det finns goda skäl att vara skeptisk till att samma egenskaper som tidigare kunde användas till att diskvalificera kvinnor nu skulle vara just de egenskaper man värdesätter. Idén att kvinnor bidrar med kvinnliga värden kan också förstärka schablonartade uppfattningar om kvinnor. Troligare är att kvinnor – liksom män – är mycket olika inbördes och att de kan utveckla alla möjliga typer av inriktning. I själva verket borde ju idealet inom genusforskningen vara att tillåta sådan olikhet utan att kulturella könsnormer och levnadsregler hämmar och trycker ner individerna. Detta skulle tvinga fram en större försiktighet i uttalanden om vad som är naturligt för kvinnor och män eller hävdar att kvinnor är på det ena eller andra sättet. Könsschabloner – inklusive sådana som är avsedda att vara positiva – svär mot detta ideal. Sätter man kvinnors psykologi och kvinnliga värderingar såsom inriktning på relationer, omsorg och sårbarhet i centrum, kan kvinnor – i den mån de bedöms ha speciella egenskaper med relevans för ledande befattningar – framstå som mer lämpliga som chefer i barnomsorgen eller som personalchefer än som verkställande direktörer i industriföretag eller banker.

Idén att kvinnliga chefer utnyttjar sitt husmorskunnande eller har en modersroll i organisationen har syftet att frammana positiva associationer, men medför flera problem, frånsett att den sätter restriktioner på vad som är "naturliga" ledningsmetoder för kvinnor och reproducerar schabloner. En sådan ställning eller image kan implicera omogenhet hos de underordnade medarbetarna. En moderlik ställning förutsätter en barnliknande motsvarighet – i värsta fall kan det innebära beroendeförhållanden etc.

Kvinnors s.k. specialegenskaper kan exploateras

Ett lite annorlunda problem med idén om att kvinnliga chefer skulle ha särskilda förmågor och inriktning rör möjligheten av att utnyttja s.k. kvinnliga egenskaper i exploaterande syfte. Kvinnor skulle då kunna bli det nödvändiga smörjmedel som får maskineriet att fungera bättre, och/eller skulle deras förmåga att motivera och övertala kunna utnyttjas som ett potentiellt verktyg för att smidigare genomföra impopulära rationaliseringar, varvid kvinnor agerar som förmedlande länk mellan företagsledning och arbetare. (Calás & Smircich, 1993) Det är då inte fråga om att kvinnor "objektivt" har eller inte har denna förmåga och inriktning, snarare handlar det om att utnyttja de kvinnliga chefernas självuppfattning och om andras förväntningar om att de ska ha dessa egenskaper.

Holmquist (1997) beskriver kvinnliga chefer inom den offentliga sektorn som "verkställare" med mjuk framtoning. Nedskärningar i den offentliga sektorn i kombination med växande sociala problem gör i Sverige offentliga chefsjobb till något av självmordsuppdrag med genomförande av försämrad service inom området som i stort sett enda alternativ. Många kvinnliga chefer tycks göra svårigheten att få ekvationen att gå ihop till ett personligt problem och tar på sig skulden om de inte lyckas. Kolb (1992) visar att kvinnor kan ha en benägenhet att arbeta med konflikter bakom scenen; även om de gör en viktig insats förblir de osynliga. De kan också hindra dolda konflikter från att komma upp till ytan i fall där mer öppna motsättningar skulle kunna vara positivt.

Naturligtvis kan detta att man placerar kvinnor – eller att kvinnor placerar sig själva – i konfliktlösande positioner äga rum oberoende av en specifik uppfattning om kvinnors inriktning eller kvinnligt ledarskap. Denna uppfattning förstärker emellertid tendensen att använda kvinnor i roller som hanterar relationer, känslor, klimat och konfliktlösning – samtidigt som mer grundläggande ekonomiska och teknologiska frågor blir kvar i de manliga sfärerna.

4 Bortom könsskillnaderna

Efter att ha pekat på vissa grundläggande problem förknippade med användningen av begreppet kvinnligt ledarskap och den motsvarande idén om kvinnliga chefers särart ska jag fortsättningsvis argumentera för försiktighet och återhållsamhet i användningen av begreppsparet manlighet/kvinnlighet. Istället för att förbinda dessa begrepp med mäns och kvinnors kroppar kunde man behandla dem som drag eller former av subjektivitet (tankemässig, känslomässig och värderings-

mässig orientering) som potentiellt finns hos alla personer, män såväl som kvinnor, låt vara i olika grad. Manliga och kvinnliga egenskaper betraktas då inte som väsensdrag som tillhör mannens respektive kvinnans kropp. Biologiskt definierade kvinnor ses då typiskt som i större utsträckning karaktäriserade av kvinnliga drag än av manliga, även om det i fråga om kompositionen av de två egenskapsuppsättningarna finns stor variationsbredd. Vissa kvinnor kan beskrivas som manliga i orientering och värderingar, vissa män som mer kvinnliga. Detta ligger i linje med Marshalls (1993:125) uppfattning när hon föreslår att vi ska betrakta

> manliga och kvinnliga drag som egenskaper som båda könen har tillgång till snarare än som exklusiva kännetecken för män respektive kvinnor. Jag tror att nutida kvinnor genom sin biologiska och fysiska utrustning, socialisation och samhällsroll oftare återfinns vid den kvinnliga polen och män oftare vid den manliga. Denna fördelning kan mycket väl motsägas av eller framstå som oklar för kvinnor som uppfostrats i en starkt patriarkal tradition.

Här kan man tillägga att sådana motsägelser eller sådan brist på klarhet också kan vara en följd av en jämställd uppfostran snarare än av starkt asymmetriska maktrelationer i familjen. I stället för att betrakta kvinnors och mäns personlighetsdrag och förmågor som motsatser är det möjligt att se dem som komplementära eller löst grupperade: män är precis som kvinnor kapabla att uppträda på ett manligt eller kvinnligt sätt, på ett instrumentellt lika väl som på ett känslomässigt sätt, beroende på situationen. Att kunna uppvisa både vad som kan beskrivas som kvinnligt och manligt beteende innebär att man har ett bredare spektrum av möjliga handlingssätt än någon som är fångad i en stereotyp könsroll; kanske är det möjligt att vara mer effektiv om man förutom att ge order har förmågan att samarbeta och lyssna till sina underordnade. Konkurrensinriktning kan kompletteras med samarbete och intuition. Överskridandet av könsbundna normer för hur man ska vara och handla kan leda till att man i stället för att vara fångad i en viss orientering får möjlighet att handla på ett sätt som uppfattas som mer relevant och meningsfullt. (Könsspecifika tumregler för hur man ska uppträda och agera skulle i så fall vara preliminära och ickerepressiva.)

Den sociala process i vilken genus konstrueras är komplex, mångfacetterad och heterogen. Manlighet och kvinnlighet är inte statiska egenskaper utan förändras över tiden och under individernas livstid och de varierar med klass, ras, sysselsättning, organisation, ålder etc. Det finns alltså ingen automatisk koppling mellan den biologiska kroppen, specifika sociala konstruktionsprocesser och en viss upp-

sättning egenskaper/ inriktningar. Det är inte lyckat att tätt knyta manlighet till män och kvinnlighet till kvinnor, eftersom det ger företräde åt det biologiska könet, varvid den ofantliga variationsrikedomen i konstruktionen av män och kvinnor hamnar helt i skymundan. Chefsarbetets sammanhang och ledarskapets specifika krav kan därför motivera att man överskrider mer begränsade tolkningar av manligt och kvinnligt som grund för praktisk vägledning. I denna mening kan inte bara traditionellt förhärskande ledarskapsideal utan även försök att lansera ett kvinnligt alternativ verka hämmande.

Stora svårigheter är förknippade med talet om och identifieringen av manlighet/manligheter och kvinnlighet/kvinnligheter. Hur reflekterar det den sociala verkligheten? Är de ovan citerade definitionerna giltiga oavsett kulturellt och historiskt sammanhang eller återspeglar de den samtida västerländska forskningens eller bara den nutida genusforskningens idéer om vad som är manligt och kvinnligt? Eller reflekterar de kanske olika religiösa idéer och traditioner? De västerländska kristna traditionerna har fokuserat skillnaderna mellan kvinnor och män medan österländska och den amerikanska ursprungsbefolkningens filosofier har fokuserat överlappningen mellan manlighet och kvinnlighet och likheterna mellan dem (Gagné & Tewksbury, 1996). I vissa icke västerländska kulturer stigmatiseras inte de individer som uppvisar en blandning av kvinnliga och manliga element, utan de "tros tillhöra en högre andlig ordning" (Gagné & Tewksbury, 1996:124). Varför och hur blev yin-värdena (för att använda ett annorlunda och välkänt begrepp i kinesisk filosofi, där yin förknippas med det kvinnliga och yang med det manliga) i västländer (och i andra delar av världen) undertryckta och dominerade av yang-normerna, och hur och varför blev dessa värden genusstrukturerade? I kinesisk filosofi "anses levnadsvisdom inte innebära att man håller sig till yang och fördriver yin, utan att man håller de två i balans eftersom den ena är en förutsättning för den andra" (Watts i Hines, 1992).

Många genusforskare hävdar att "omsorg och generositet, prioritering av känslor, det icke säljbaras och det icke-materiellas realitet och värde, betydelsen av det fantasifulla, intuitiva och kreativa, en vision av världens helhet och sammanhang, samt kunskap om och tro på stillhetens, vilans och tystnadens skapande möjlighet" (Hines, 1992 s. 314) inte värdesätts lika högt som "manliga" värden. Värdesystem är kulturella konstruktioner och därför är det möjligt att förändra "uppfattningen" så att något som tidigare betraktades som negativt kan omvärderas och ses som något positivt.

Som sociologiskt fenomen inte bara existerar genus, utan skapas och återskapas i en pågående process i vilken mening utvecklas och social interaktion utspelar sig. Skapandet har sin grund i arbetsdel-

ningen, i hushållet (som inbegriper omsorg om småbarn) och på arbetsmarknaden. Genus skapas genom att kvinnor konstrueras som mödrar och familjeinriktade varelser, placeras i "kvinnliga" arbeten, i synnerhet servicejobb och i underordnade positioner. Genus skapas också i uppfostran, men den tidiga socialisationen är till stor del en effekt av könsarbetsdelning och av det faktum att uppfostran fortfarande i huvusak är ett kvinnoarbete. Om fäderna vore viktiga i barnomsorgen (och "modrandet" skulle bli "föräldrande") så skulle personlighetsutvecklingen bli mycket annorlunda jämfört med hur den traditionellt sett ut.

Det är betydelsefullt att komma bort från den nuvarande arbetsdelningen (i hemmet och i arbetet utanför hemmet) om vi vill utplåna de åtföljande könsskillnaderna, eftersom arbetsdelningen vidmakthåller ojämlikhet. Betydelsen av detta visas av Coltrane (1996). Han har funnit att samhällen, där män deltar i barnuppfostran och kvinnor har kontroll över egendom, i mindre grad präglas av uppvisning av manlighet, att gifta kvinnor underordnar sig i mindre utsträckning, att gifta män är mindre dominanta, samt att ideologiskt betingad kvinnlig underlägsenhet mer sällan kommer till synes.

Begrepp om manliga och kvinnliga egenskaper kan återspegla individens egna (eller den egna gruppens) kulturella idiosynkrasier (vad som är manligt för en person eller grupp eller kultur kanske inte är det för en annan) och kan lätt överutnyttjas (nästan allt i organisationer kan tolkas som manligt präglat). Av den anledningen kan det vara väl värt att pröva någon annan vokabulär för att etikettera det som konventionellt, men oreflekterat och på ett sätt som förstärker schablonuppfattningar, tillskrivs män och kvinnor.

Det är allt annat än originellt men kan ändå vara nyttigt att hävda att Webers begrepp om värderationellt och målrationellt handlande skulle kunna användas i stället för begreppsparet manligt/kvinnligt. Värderationalitet "är ett kännetecken på social handling, på interaktion, på kommunikation" (Heller, 1984:77), medan det enda kriteriet för målrationalitet är förverkligandet av ett givet mål. Problemet är inte bara att den målrationella handlingarna har slukat värderationaliteten, "ett större problem är att man föredrar denna typ av handlande även när det är onödigt, ja i själva verket till och med när det är oacceptabelt." Denna målrationalitetens dominans bör sättas i samband med människors materiella inriktning och den nutida föreställningen att en kapitalistisk marknadsekonomi är det bästa för att folk ska få vad de vill ha. Detta kan vara det största hindret för radikala förändringar av könsrelationerna. Konkurrensen mellan företag innebär starka incitament för arbetsgivare och chefer att välja anställda som kan prioritera sitt förvärvsarbete. En person som har ansvar för småbarn

kommer att vara handikappad jämfört med någon som inte begränsas av sådant. Här handlar det inte nödvändigtvis om fördomar eller illvilja från arbetsgivarens sida, utan om en i marknadsekonomin inneboende tendens. Arbetsgivarens kön har förmodligen ringa betydelse i sammanhanget. Framgång och konkurrensförmåga är de kriterier med vilka vårt värde mäts, inte vår förmåga till mänsklighet, generositet, vänlighet, empati etc. Kvinnors förmåga att föda barn och deras närmast universella benägenhet att ta huvudansvaret för omsorgen om dem kanske leder till att de omfattar de senare värderingarna även om detta inte påverkar deras uppträdande i chefssituationer. De förhärskande kulturella (manliga) värderingarna marginaliserar det kvinnliga och tolkar det ofta som något negativt. I stället för att ställa kvinnor i opposition mot det männen står för skulle vi kunna föra fram de värderingar vi är angelägna om och sluta förse dem med en genusetikett. Om vi vill åstadkomma förändringar måste vi förändra de relationer som råder mellan människorna, säger Heller. Över- och underordningsförhållandet måste förändras, vilket i detta sammanhang betyder att det kvinnligas underordning och det manligas överordning måste förändras.

Omvandling som går längre än till att få fler kvinnor på chefsposter i organisationer som styrs av samma mål och teknologier under marknadsekonomins prestationstryck kan mycket väl tvinga fram en radikal förändring i vilken kvalitativa (kvinnliga) värderingar, såsom balans mellan familj och arbete, ekologiskt hållbar utveckling samt moraliskt och socialt ansvar, uppvärderas på bekostnad av t.ex. överflödskonsumtion. Dessa värderingar har inte främst förts fram av kvinnliga direktörer, utan har snarare kommit upp på dagordningen som ett resultat av ett förändrat konsumentmedvetande och påtryckningar från olika politiska grupper. Hållbarhet och moral i förhållande till människor, natur och djur är viktiga kodord, och dessa värderingar är inte nationella utan globala. Om de ska kunna hållas levande och spridas vidare behöver vi ledare/chefer som inte bara är målrationella (vilket ofta ges benämningen manligt) utan som också är intelligenta på ett mer emotionellt plan (värderationella). Vissa egenskaper – exempelvis förmågan att vara empatisk, att tänka känslomässigt, att i högre grad låta sig ledas av hjärtat – kan vi kalla mjuka och en del skulle förmodligen benämna dem kvinnliga . Att göra det är emellertid mindre lyckat, eftersom de då omedelbart kommer att betraktas som mindre betydelsefulla. Det är anledningen till att jag hävdar att vi bör vara mycket försiktiga med att sätta genusetiketter på värderingar och ledarskap.[7]

[7]Att använda begreppet feministisk om ledarskap eller värderingar hjälper oss inte

5 Slutsatser

I denna artikel har jag tagit upp och diskuterat idéer om kvinnligt ledarskap. Min syn på dessa idéer är huvudsakligen kritisk, vilket bör ses mot bakgrund av en tämligen omfattande och expanderande litteratur som hyllar det kvinnliga ledarskapets egenart, enhetlighet och moraliska kvalitéer – en ledarstil som påstås komma till uttryck hos eller, om de yttre villkoren hindrar att den manifesteras, åtminstone föredras av majoriteten av kvinnorna. Jag hävdar att det finns större behov av en kritisk utvärdering än av fortsatt lansering av kvinnligt ledarskap som styrande ideal.

De viktigaste problem som här behandlas innefattar begreppet kvinnligt ledarskap,

- som något som lovprisar och har sin grund i kvinnors erfarenheter, vilka är en följd av kvinnors ställning i en patriarkal arbetsdelning,
- som en förstärkning av könsschabloner,
- som en beteendenorm för kvinnliga chefer, vilken kan fungera inte bara som en positiv modell utan också som en begräsning för deras möjligheter, och
- som ett sätt att konstruera kvinnor främst som specialister på känslor och relationer varvid de exploateras som emotionsarbetare som lätt hamnar i manipulativa positioner när de slätar över konflikter.

När detta är sagt och vi har efterlyst en kritisk syn på kvinnligt ledarskap, måste vi också erkänna att det finns vissa framåtsyftande sätt att använda detta begrepp. Genom att erbjuda en modell som är klart annorlunda de konventionella idéerna om hur ledarskap ska utövas kan det ge upphov till frågor och debatt. Det kan också ge vissa riktlinjer och stärka identitet och självuppskattning bland de kvinnliga medarbetare och chefer som menar sig ha kvinnlig inriktning så som den beskrivs i litteraturen om kvinnligt ledarskap.

Översättning: Göran Fredriksson & Inger Humlesjö

Litteraturförteckning

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997) *Understanding Gender and Organizations.* London: Sage.

---

mycket. De associationer termen feministisk väcker bland exempelvis chefer innebär förmodligen att många av dem inte skulle bry sig om att läsa något som fått feministstämpel eller ens ta upp det till diskussion.

Antal, A. B. & Izraeli, D. N. (1993) "A Global Comparison of Women in Management: Women Managers in their Homelands and as Expatriates" i E. Fagenson (red.) *Women in Management.Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. London: Sage.

Bartol, K. (1978) "The Sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes". *Academy of Managament Review*. 3 (2)

Bayes, J. (1987) "Do Female Managers in Public Bureaucracies Manage with a Different Voice?" Paper presented at the Third International Interdisciplinary Congress on Women. Dublin.

Billing, Y. D. & M. Alvesson. (1994) *Gender, Managers and Organizations*. Berlin/New York: de Gruyter.

Blixenkrone Møller, A. M. (1986) *Rigtige kvinder – gode ledere*. København: Samfundslitteratur.

Butterfield, D. A. & Powell, G. N. (1981) "Effect of Group Performance. Leader Sex, and Rater Sex on Ratings of Leader Behaviour" *Organizational Behaviour and Human Performance*, 28, 129–141.

Calás, M. & Smircich, L. (1993) "Dangerous liaisons: the 'feminine-in-management' meets 'globalization'", *Business Horizons*.(March-April): 73–83.

Carlsen, A. M. S. & Toft, L. (1986) *Køn og ledelse*, Copenhagen: Forlaget politiske studier.

Cheng, C. (1996) "Men and Masculinities are not Necessarily Synonymous: Thoughts on Organizational Behaviour and Occupational Sociology" i C. Cheng (red) *Masculinities in Organizations*. London: Sage.

Collinson, D. & Hearn, J. (1996) *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.

Coltrane, S. (1996) *Family Man: Fatherhood, housework, and gender equity*. New York: Oxford University Press.

Connell, R. (1987) *Gender & Power*. Cambridge: Polity Press.

Dobbins, G. and Platz, J. (1986) "Sex differences in leadership: How real are they?" *Academy of Management Review*, 11, 118–127.

Fagenson, E. A. (1993) "Diversity in Management: Introduction and the Importance of Women in Management" i E. A. Fagenson (red.) *Women in Management.Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. London: Sage.

Fagenson, E. A. & Jackson, J. J. (1993) "Final Commentary" i E. A. Fagenson (red.) *Women in Management.Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. London: Sage.

French, M. (1986) *Beyond Power: On Women, Men and Morals*. London: Abacus.

Gagne, P. & Tewksbury, R. (1996) "No 'Man's' Land: Transgenderism and the Stigman of the Feminine Man" *Advances in Gender Research*, 1.

Grant, J. (1988) "Women as managers: What can they offer to organizations?"*Organizational Dynamics*,1 56–63.

Harragan, B. L. (1977) *Games Mother Never taught you*. New York: Rawson Associates.

Haslebo, G. (1987) "Kvinders magt og indflydelse" i Haslebo, G. m.fl. (red.) *Magt og indflydelse – kvinder i job*. Copenhagen: Teknisk forlag.

Helgesen, S. (1990) *The Female Advantage*. New York: Doubleday.

Hines, R. (1992) "Accounting: filling the negative space" *Accounting, Organization and Society*. 17, 3–4, 314–341.

Hearn, J. & Parkin, W. (1986/87) "Women, men and leadership: A critical review of assumptions, practices and change in the industrialized nations" *International Studies of Management and Organization*, 16 3–4.

Heller, A. (1984) *A Radical Philosophy*. Oxford: Basil Blackwell.

Hennig, M. & Jardim, A.(1977) *The Managerial Woman*. New York: Anchor Press.

Holmquist, C (1997) "Den ömma bödeln. Kvinnliga ledare i åtstramningstider" i SOU 1997:83 *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*, Stockholm: Fritzes

Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kaufmann, M (1994) "Men, Feminism, and Men's Contradictory Experiences of Power"
i H. Brod & M. Kaufman (red.) *Theorizing Masculinities*. London: Sage.

Keller, E. F. (1985) *Reflections on Gender and Science*. New Haven: Yale University Press.

Keerfoot, D. & Knights, D. (1996) "The best is yet to come? The quest for embodiment in managerial work" i D. Collinson & J. Hearn (red.) *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.

Kimmel, M (1994) "Masculinity as Homophobia: Fear, shame and Silence in the Construction of Gender Identity" i H. Brod & M. Kaufman (red.) *Theorizing Masculinities*. London: Sage.

Kolb, D. (1992) "Women's work: peacemaking in organizations" i D. Kolb & J. Bartunek (red.) *Hidden Conflict in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Marshall, J. (1984) *Women managers. Travellers in a male world*. Chichester: Wiley.

Marshall, J. (1993) "Organizational communication from a feminist perspective" i S. Deetz. (red.) *Communication Yearbook*, Vol. 16. Newbury Park: Sage.

Morrison, A. & Von Glinow, M. A. (1990) "Women and minorities in management" *American Psychologist* 45, 2, 200–208.

Northcraft, G. B. & Gutek, B. A. (1993) "Point-Counterpoint; Discrimination Against Women in Management. Going, Going, Gone or Going But Never Gone?" i E. A. Fagenson (red.) *Women in Management.Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. London: Sage.

Powell, G N. (1988) *Women and men in management*. Beverly Hills: Sage.

Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1979) "The 'good managers': Masculine or androgynous?" *Academy of Management Journal*. 22, 395–403.

Reskin, B. & Padavic, I. (1994) *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Rosener, J. B. (1990) "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*. (Nov.-Dec.)

Stivers, C. (1993) *Gender Images in Public Administration*. Newbury Park: Sage.

White, J (1995) "Leading in their own ways. Women chief executives in local government" i Itzin, C. & Newman, J. (red.) *Gender, culture and organizational change : putting theory into practice*. London : Routledge

Kvinnor och ledarskap
En översikt och problematisering

MATS ALVESSON

Introduktion

Kvinnor och management är ett stort, populärt och expanderande ämne. Ibland får man även intrycket av att representationen av kvinnor på högre chefsjobb anses vara den kritiska frågan vad gäller jämställdhet mellan könen, åtminstone när det gäller ledarskaps- och organisationsstudier. I de flesta länder är det enbart några få procent av toppjobben i privat och offentlig sektor som innehas av kvinnor. Givetvis blir då bristen på jämställdhet speciellt slående i denna del av arbetsmarknaden. I belysning av detta kan man ställa bl.a. följande frågor: Varför är det så få kvinnliga chefer, speciellt på högre nivåer? Skiljer sig män och kvinnor åt i termer av ledarskapsförmåga och ledarskapsstil? Finns det möjligen ett speciellt slags kvinnligt ledarskap, som antingen praktiseras eller, om den (ännu) inte praktiseras, ändå föredras av en majoritet av kvinnor? Avhåller fördomar och andra hinder kvinnor från att uppnå och inneha chefspositioner? Eller har (många) kvinnor andra värderingar och orienteringar än att prioritera karriären och utöva auktoritet över andra?

Frågorna är något konventionella och man kan reflektera över om inte nya infallsvinklar vore på sin plats. Kan andra aspekter ur köns- (genus) eller kvinnosynpunkt anföras än sådana som gäller kvinnors tillträde till och fungerandet i chefspositioner? Finns några problem med detta fokus? I artikeln adresseras i huvudsak konventionella frågor men ett försök att överskrida dessa görs avslutningsvis.

Det är en stor variation mellan samhällsvetenskap och mer populära, praktikerorienterade texter inom ämnet. De sträcker sig från omsorgsfulla, mätorienterade studier i vilka kön är tillsatt som en variabel – ofta utan mycket inspiration eller originalitet jämfört med äldre, icke könsrelaterad ledarskapsforskning – till normativa texter, grundade på författarens övertygelser, intryck av och/eller empiriska studier kring hur kvinnor leder eller organiserar. I dessa texter behandlas kön

typiskt som en variabel, dvs. man söker jämföra med andra variabler (män, organisationskarakteristika, motivation, ledningsbeteende m.m.), även om det också finns ett antal texter som utgår från vad som kan kallas för feministisk ståndpunkt på genus och ledarskap (Harding, 1987; Hartsock, 1987).[1] Här antas att kvinnor präglas av vissa orienteringar, biologiskt eller psykologiskt-socialisationsmässigt genererade och/eller en viss (underordnad, marginaliserad och/eller av reproduktionsarbete präglad) situation i samhället som genererar ett visst sätt att vara på. Många av dessa utgår dock från en ganska svag ståndpunktsposition, präglad av idén om kvinnors enhetliga – och i relation till män – skilda sätt att vara och relatera till andra, men som samtidigt innefattar en positiv snarare än kritisk syn på förenligheten av vad som hävdas vara det "manliga" respektive det "kvinnliga".

Denna artikel innehåller en översikt och diskussion av främst forskning om mäns och kvinnors "ledarskap", även om de flesta andra av de ovan nämnda frågorna också berörs. Först beskrivs kortfattat samtida förändringar i ledarskap och management. Därpå granskas "the-state-of-the-art" av empiriska och andra arbeten om det kanske vanligaste temat kring kvinnor och ledarskap: kvinnors ledarskapsstilar jämfört med mäns. Kortfattat berörs övriga huvudteman inom området: förklaringar till det begränsade antalet kvinnor i chefspositioner, inkluderande familjeförhållanden, diskriminering och urvalsprocesser, svårigheter som kvinnliga chefer möter, inklusive stressnivå och utsatthet för negativa stereotyper. (För en översikt av de grundläggande positioner som intas och de olika sätt att förstå kvinnor och ledarskap jämfört med olika antaganden om likheter/olikheter mellan män och kvinnor och olika agendor i termer av ett intresse för effektivitet i politiska-etiska angelägenheter, (se Alvesson & Billing, 1997, kap. 7).

Den omfattande forskningen inom området visar på intressanta motsägelser och variationer. Bl.a. visar det sig att en sanning – inga påtagliga skillnader mellan män och kvinnor ifråga om ledarskap existerar – inom delar av litteraturen på senare år ersatts av en annan sanning – kvinnor är mera relationsorienterade och demokratiska i sitt ledande. Hur man kan förstå denna förändring, behandlas i ett avsnitt. Detta föranleder en problematisering av kunskap: Ofta förstås forskning som produktion av sanning eller objektiv kunskap. I vilken me-

[1] Denna inriktning utgår från vad som uppfattas vara kvinnors gemensamma erfarenheter och upplevelser och vägleds av vad som definieras som kvinnors intressen. Inriktningen är således explicit politisk och ställningstagande och framhåller starkt olikheter mellan könen ifråga om orientering och perspektiv (t.ex. Fletcher, 1994; Hartsock, 1987; Smith, 1989).

ning är det möjligt att utveckla kvalificerad kunskap om kön och ledarskap? Osäkerhet kring möjligheterna att fastställa "hur det är" kan motivera ett intresse för att utveckla en referensram för förståelse av sociala konstruktionsprocesser snarare än bestämda samband mellan könsvariabeln och beteenden. Ett sådant processintresse kunde t.ex. söka beakta de krafter som i olika lokala kontexter skapar antingen likhet eller särart (eller olika blandningar härav). Vilka övergripande och lokala mekanismer och handlingar medför att män och kvinnor i chefsarbete lik- respektive särartas? Snarare än hur personer "är" diskuteras hur de "blir".

Avslutningsvis ägnas ett avsnitt åt att gå bortom karriärpromovering och ledarstil: här är temat kön och anti-ledning.

Förändrade idéer kring ledarskap

Inom könsforskningen hävdas det allmänt att arbetslivet i dess helhet men särskilt chefsjobb och ledarskap är maskulina konstruktioner. Mannen är norm, hävdas det. Det gäller dels ifråga om biologin hos de som intar arbeten i vilka ledarskap anses vara centralt, dels ifråga om innehållet i ledarskap. Organisationer är uppbyggda utifrån idén att anställda kan *prioritera arbetslivets krav* och att tillvaron i övrigt kan anpassas efter arbetslivet, säger Acker (1992). Detta är möjligt endast för de som inte har påtagliga uppgifter att fullgöra för barn och familj. Historiskt sett har detta gällt män. Fortfarande präglas organisationer starkt av detta förhållande, i synnerhet på högre nivåer. *Innehållsligt* har också chefsjobb och ledarskap konstruerats i maskulina termer. De ideal – t.ex. den kraftfulla, självtillräcklige chefen som styr de underordnade – och föreställningar som präglar förväntningar på chefer rimmar illa med tämligen grundmurade föreställningar om vad som kännetecknar innehavare av den kvinnliga könsbiologin. Därutöver är själva *positionen*, dvs. högt placerad i en hierarki, i överensstämmelse med idén att denna lämpligen innehas av män. Studier antyder att chefsjobb förknippas med män (Schein, 1975). Lipman-Blumen (1992) framhåller att i USA har idéer om chefskap baserats på "the lonely ranger"-myten. Självständighet och social isolering antas utmärka positionen. Dominerande synsätt på ledarskap ses således som svåra att integrera med femininitet i flera avseenden.[2]

---

[2] Av utrymmesskäl avstår jag från en närmare diskussion om begreppen femininitet och maskulinitet och använder orden för att beteckna det som i en viss kulturell makrokontext, t.ex. Sverige och delvis Västeuropa och övriga anglosaxiska länder i slutet av 1990-talet eller i en mera lokal kontext, t.ex. på en specifik arbetsplats, tenderar att uppfattas som kvinnligt eller manligt. För en vidare kritisk diskussion och förslag till ett mera kvalificerat sätt att använda sig av begreppen, se Alvesson &

Dessa tre aspekter på kön och chefsjobb/ledarskap bör inte blandas samman – något som det slagkraftiga men onyanserade uttrycket "mannen är norm" i viss mån övertäcker. (Uttrycket ger också ett intryck av en enhetlig och universell Man, distinkt åtskild från Kvinnan. Sådana intryck är olyckliga då de stärker stereotypier.) En tidsmässig prioritering av arbete, organisationskrav och karriär gynnar framför allt den person som inte har så mycket av reproduktiva arbetsplikter (hem, familj, barn). En innehållslig konstruktion av chefsarbete såsom analytiskt, instrumentellt, hierarkiskt, initiativtagande, auktoritativt, individualistiskt etc. kan omskrivas till att gynna framför allt en viss form av maskulinitet (och inte andra, såsom sådana förknippade med fysisk styrka och mod, grupporientering). Synen på positionen som kännetecknad av social överlägsenhet och viss isolering gynnar främst över- och högre medelklassmän. Många mäns historiska överordning över kvinnor och över andra män bidrar också till ett företräde för män, även om detta ej kan abstraheras från skiktning associerat med klassförhållanden. Även om de tre aspekterna historiskt hänger ihop – få reproduktiva arbetsplikter och innehållslig och positionell konstruktion i maskulina termer samspelar ofta – kan man tänka sig olika slags motsättningar och förändringar. Också en "maskulinist" kan vara ovillig att ägna hela sitt liv åt lönearbetet; älgjakt, motorcykelaktivitet och segling kan konkurrera. Kollektiva och fysiska former av maskulinitet (arbetarklassmaskulinitet) står ej i harmoni med det skrivbordsarbete som chefer i huvudsak kan uppfattas syssla med. Att vara maskulin i arbetet förhindrar inte omvårdande i hemmet. En kvinna som är ensamstående, men som har en samlevare som bidrar, alternativt som har möjlighet att betala för hjälp med hemarbete eller som inte har småbarn kan mycket väl vara kapabel och villig att ge arbetet stor plats i tillvaron. Då flertalet kvinnor får barn och majoriteten av dessa tar mera (önskar, tvingas till) ansvar för familjearbete än män, är naturligtvis en standard som säger att arbete skall ges prioritet av chefer något som motverkar dessa kvinnors tillträde till chefspositioner. Detta flertal kan dock inte generaliseras till att innefatta kvinnor i allmänhet.

En del forskare framhåller hur chefskap även i nuläget är konstruerat i maskulina termer. Ifråga om förväntad arbetsinsats och *prioritering av organisationens krav* är det förmodligen så att personer med få restriktioner från familjen på tid och uppmärksamhet har ett klart företräde till chefsbefattningar. Åtminstone i konkurrensutsatt verksamhet är det svårt att tänka sig annat än att företag prioriterar arbetskraft, som i sin tur prioriterar arbetet och företaget. I den mån detta

---

Billing, 1997; Alvesson. 1997a.

låter sig beskrivas som manligt/maskulint kvarstår denna prägel på chefsbefattningar. Såtillvida att utbredda beskrivningar av ökad konkurrens är rättvisande kan det t.o.m. vara en fråga om att chefsarbetet "maskuliniseras" ifråga om tid och prioritet. Ifråga om *innehållet* i chefsarbete syns dock vissa förändringar vara på väg. Ett intresse i att flytta sig från mer byråkratiskt-teknokratiska bruk av management till mer personliga-ideologiska former såsom ledarskap, teamorganisation och företagskultur innebär att aspekter av mer social, emotionell, kommunikativ och engagerande natur alltmer ses som avgörande (Blomqvist, 1994; du Gay, 1996; Fondas, 1997). Detta påverkar det innehållsliga i chefsarbetet och medför en nedtoning av överlägsenheten och den sociala isoleringen i positionen. Man kan här tala om en de-maskulinisering. För närvarande, eller i varje fall under 1990-talets första år, tycks det som om rationella former av kontroll är "ute" och normativa former är "inne" (Barley & Kunda, 1992). Här ger populariteten för adhokratier, företagskultur, flexibla former, decentralisering, service management, kvalitet, innovation, empowerment, team, nätverk etc. utrymme för konstruktioner av management och ledarskap på delvis mindre maskulina sätt än vad som varit fallet traditionellt (Fondas, 1997; Gherardi, 1995). Maskinbyråkratin kan ses som det mest extrema exemplet av en maskulin organisation som har förlorat dragningskraft, attraktionskraft – även om det fortfarande dominerar (tänk på flygbolag och McDonalds till exempel). Känslor ses alltmer som en signifikant i organisatoriska praktiker då mening, involvering och handling i viss utsträckning ersätter rationalitet, kylig kalkylering och åtskillnad av beslut och genomförande (Alvesson & Berg, 1992). Teman som identitet, lärande, team och social integration pekar ofta i en icke-maskulin riktning. En sådan av-maskulinisering kan ibland förstås som femininisering, men oftare kanske som att teman är svårplacerade eller tvetydiga i förhållande till könsbegrepp; de låter sig ej väl betecknas varken i termer av maskulinitet eller femininitet. Att gå från byråkrati till marknadsstyrd produktion låter sig inte enkelt kategoriseras i könstermer: flertalet människor i en viss kulturell kontext skulle troligen ej tillskriva varken den ena eller den andra någon entydig och stark maskulin eller feminin innebörd. Så är det troligen såväl med visioner, idéer och värderingar som med ledningsmetoder och synen på ledaren som framförallt kommunikator. En hel del i organisationssammanhang är ej i linje med en dylik av-maskulinisering. Det är mycket troligt att förändringar i management och organisatoriska praktiker är ordentligt överdrivna i många betraktelser av den "postmoderna världen", "kunskapssamhället", "post-fordismen", "nya ledningsformer" etc. (Thompson, 1993), då inte bara journalister och konsulter utan även många forskare vill koncent-

rera sig på vad som kan framträda som nytt eller radikalt förändrande – och ägnar då inte allvarlig uppmärksamhet kring allt det som förblir tämligen likadant. Några nya teman låter sig svårligen exploateras i "pro-feminina" termer. Stivers (1993) identifierar några aktuella trender i amerikansk statsförvaltning som hon menar är uttryck för försök att konstruera densamma i maskulina termer: betoning av expertis och framhållandet av ledarskapets betydelse hör hit. Karismatiskt ledarskap är ett exempel på ett tema som har rönt åtskilligt intresse under det senaste årtiondet (Bryman, 1993). De flesta av de offentliga figurer som passar in i – dvs. tillskrives – den här etiketten är män, ofta med en klar maskulin, till och med heroisk aura.

Ifråga om den tredje dimensionen – *chefskap som social position* – innebär möjligen ökad tonvikt på ledarskapets betydelse (i motsats till de mera administrativa sidorna av chefsarbetet) en viss tendens till heroisering av chefen (ledaren) och därmed en förstärkning av dess maskulina karaktär. Då detta emellertid ofta relateras till begrepp som dehierarkisering och teamorganisering innebär rekonstruerandet av synsätt på organisation och ledning också en de-maskulinisering av chefspositionen; graden av rigid överordning och distans från underordnade genom utpräglade arrangemang har möjligen nedtonats.

Sammanfattningsvis kan man säga att även om variationerna ifråga om förändringar är betydande – såväl mellan olika teman eller dimensioner i ideal, förståelseformer och praktiker som mellan olika företag, industrier och arbetsområden – tycks en viss omdefinition av ledarskap i termer av innehåll vara på gång. Sådant som överensstämmer med ett utpräglat maskulint sätt att vara – enligt kulturella föreställningar om vad som förknippas med män – har i huvudsak förlorat terräng. Detta är markant inom en hel del allmän ledningslitteratur. Inom denna noteras dock sällan att nya synsätt väl stämmer in på kulturella definitioner av femininitet (Fondas, 1997). Avsaknaden av denna specifika länkning innebär att chefsjobben inte öppnas upp för kvinnor i samma utsträckning som om femininitetsstämpeln används på befattningskraven, i akademiska och naturligtvis främst praktiska sammanhang. Medan flertalet managementförfattare och än många flera manliga chefer och chefskandidater är ovilliga att beteckna nu populära organisations- och ledarskapsideal "feminina", arbetar många som skriver om kvinnliga chefer och kvinnligt ledarskap energiskt för att tätt sammankoppla nya och bättre ledarskapsstilar med det kvinnliga könet. Även om deras framgång är begränsad, torde en allmän försvagning av det maskulina *innehållet* i ideologier om ledarskap vara påtaglig. Mindre klart är som sagt om *chefspositionens* maskulina karaktär försvagats i samma utsträckning. Högre chefsnivåer befolkas med få undantag av män och detta bidrar till att före-

ställningar om det naturliga i att män besätter högre tjänster fortlever. Då hierarkier och byråkrati förlorat något av sin forna glans försvagas dock möjligen positionens maskulina aura något. Ifråga om den "maskulina" *prioritering av arbetet* på bekostnad av bl.a. familjearbete är det direkt tveksamt om i varje fall det högre chefsarbetet demaskuliniserats. Konkurrensförhållanden ger nog begränsat utrymme för många företag att låta familjelivet påverka arbetstider, tjänsteresor och frånvaro.[3]

Nya idéer: gynnas kvinnor?

Det här allmänna intresset för nya idéer kring ledarskap samexisterar med intresset för kvinnligt ledarskap och/eller kvinnor i management. Strömningarna överlappar delvis varandra. Bilden av förändrade former av ledarskap ger ett sätt (bland många) att tänka på och underlätta kvinnors karriärmöjligheter. Om en mer deltagande, icke-hierarkisk, flexibel och grupporienterad ledarskapsstil ses som alltmer passande i organisationer och detta formuleras i feminina termer (eller i androgyna, t.ex. kombinerande av egenskaper mellan de två könen), kan kvinnor marknadsföras som bärare av passande orienteringar för innehavet av chefspositioner. Lipman-Blumen (1992:183) tror t.ex. att kvinnligt ledarskap:

> innehåller fröna till anknytande (connective) ledarskap, en ny integrativ modell av ledarskap som är mer passande för de dramatiskt förändrande arbetsplatserna i tjugonde århundradet.

Fondas (1997) konstaterar som sagt att nutida litteratur om management föreskriver kvaliteter som kulturellt förknippas med kvinnor – även om den feminina karaktären hos dessa kvaliteter ej explicit framhålls. Detta skulle antyda att kvinnor framgent borde ha viss förtur till chefsarbeten, åtminstone om man utgår från kriteriet lämplighet. Alternativt, och mindre drastiskt ifråga om kvinnors nya möjligheter, skulle de nya kriterierna för management åtminstone öka tillgängligheten för kvinnor till seniora positioner i organisationen. Idéer om den starka "maskulina" naturen i traditionellt management/ledarskap skulle då förlora något av sitt tolkningsföreträde och sin attraktion och arbetsfältet skulle forma en mer öppen terräng i termer av olika könsorienteringar hos dem som rörde sig in och ur fältet. Ett sådant öppnande förutsätter inte att kvinnor i allmänhet är

---

[3] Bland yngre chefer med småbarn är det mera troligt att en smärre "femininisering" ägt rum. På högre chefsnivåer i företag är detta mindre sannolikt. Jag får dock här erkänna att detta är teman värda att undersöka bortom de gissningar/ bedömningar som jag här producerar.

speciellt lämpade – varken i termer av att ha en specifik "essens" (gemensamma uppsättningar egenskaper), eller att speciella egenskaper är avgörande för att vara en kompetent chef – utan enbart att ett avgörande könshinder för tillgång till sådana jobb är eliminerat eller åtminstone försvagat för kvinnors vidkommande. (Frågan om kvinnors eventuella särart ifråga om ledarskap behandlas nedan.) Snarare än att vara bättre lämpade och förtjänta av förtur skulle då konsekvenserna av nya idéer om det goda ledarskapet – konstruktionen av ledning – ge kvinnor lika goda möjligheter som män att komma ifråga och utöva ledarskap. I båda varianterna förbättras möjligheterna – i betydande respektive måttlig omfattning.

Det finns anledning att vara skeptisk med hänsyn till uttalandena om de radikala förändringar som äger rum i organisationerna och som leder till ett stort behov av "kvinnliga förmågor" och kvinnliga chefer (Calás & Smircich, 1993). Man bör också vara öppen för att av-maskuliniseringen av ledarskap ej är så entydig. Bakom retoriken finns kanske bara ytliga förändringar, vilka inte hindrar en viss ökning av kvinnor i chefsjobb på lägre och mellannivå.

Frågan är dock om kvinnor, i genomsnitt, överensstämmer med de idéer om feminint ledarskap som många författare för fram eller om de skulle passa in på de andra nya, ej könsmärkta ledarskapsstilar så populära i management-litteraturen. Vad säger forskningen?

Ledarskapsstilar – kvinnor jämförda med män[4]

Den omfattande forskningen kring kvinnor och ledarskap kan delas in i två grupper. Den ena kan kallas för likhets-lägret, dvs. man menar att några påtagliga könsbetingade skillnader inte förekommer. Här sammanfattas forskningsläget som att "i allmänhet indikerar komparativ forskning att det finns få skillnader i ledarskapsstil mellan kvinnliga och manliga utnämnda chefer" (Bartol & Martin, citerade i Eagly & Johnson 1990).

Det andra är det könsstereotypiska lägret.[5] Inom detta antar man att det existerar skillnader, även om det förekommer olika åsikter om grad och omfång av dessa. Feminint ledarskap karaktäriseras av samverkan, samarbete mellan chefer och underställda och problemlösning baserat på intuition och empati (t.ex. Helgesen 1990, Loden 1986). Det första lägret är typiskt akademiskt, starkt mätorienterat; det andra

---

[4] Detta och följande avsnitt bygger på Alvesson & Billing (1997, kap. 6).

[5] Beteckningen är inte avsedd att vara nedlåtande. Den används av Eagly & Johnson (1990), som själva finner stöd för, och därmed kan ses som representan-ter för, denna syn.

är i högre utsträckning skapat av praktikerorienterade författare, ofta journalister eller konsulter, typiskt förlitande sig på kvalitativa arbeten, inte sällan av anekdotisk karaktär. Några är mer akademiska och härleder idéer kring kvinnors sätt att leda från studier i litteratur om kvinnopsykologi (t.ex. Fletcher, 1994; Grant, 1988).

Jag börjar med några exempel av studier och granskningar av författare som betonar likheten. Bayes (1987) har studerat kvinnliga och manliga chefer i offentlig sektor. Medan några kvinnor förevisade en ledarskapsstil som var öppen och deltagande, favoriserade andra kvinnor kontroll i sin ledarskapsstil. Även män varierade i sin ledarskapsstil mellan graden av öppenhet och deltagande. Det enda området där några manliga och kvinnliga respondenter var överens om att kvinnor skiljde sig från män rörde deras hängivenhet till arbetet. Kvinnor uppfattades arbeta hårdare, att ta sitt arbete mer seriöst, eller till och med för seriöst, och att vara mindre angelägna om monetära belöningar än uppmärksamhet när de gjort ett bra jobb. Bayes slutsats var att kvinnor i offentliga byråkratier inte styrde genom att använda en annan ledarskapsstil än män, inte heller reflekterades en annan ledarskapsstil i attityderna som de uttryckte rörande organisatorisk struktur. Inte heller Kovalainen (1990) fann några signifikanta skillnader i en studie av manliga och kvinnliga finska bankdirektörer.

Omfattande annan forskning har kommit till samma resultat. Bartol (1978:806) summerar sin genomgång av olika undersökningar med följande:

> I de flesta fall, finns det varken skillnader eller relativt små skillnader mellan manliga och kvinnliga chefers ledarskapsstil, vare sig ledarna beskriver sig själva eller blir beskrivna av sina underställda.

Powell (1988:165) kommer till slutsatsen att kvinnliga och manliga chefer:

> skiljer sig åt på några sätt och vid vissa tillfällen, men för det mesta skiljer de sig inte åt.

Marshall (1984:13) har som syfte att vederlägga tesen att:

> kvinnor är annorlunda än män, därför kommer de inte att bli bra chefer.

Utifrån en genomgång av en mångfald undersökningar drar hon, i likhet med de flesta forskare, slutsatsen att kvinnor är väldigt lika män i sin ledarskapsstil. Marshall pekar på att den mest frekvent rapporterade skillnaden är att kvinnliga chefer får högre poäng än män vad gäller den stödjande sidan av ledarskap. Marshall drar slutsatsen att skillnaderna mellan kvinnor och män är mycket små och att

kvinnliga kvaliteter kommer att vara mer efterfrågade i chefspositioner i framtiden. Kvinnor kommer kanske att bli bättre chefer än män, tror hon, och förebådar därmed en del av den senare särartsfokuserade litteraturen på området. Hennes position är väsentligen likhetsorienterad men med viss öppning mot särartspositionen.

Särartsförfattare hävdar att det finns klara skillnader mellan kvinnor och män i deras ledarskapsstil. Som en regel är detta antagande baserat på teoretiska överväganden och är härlett ur antaganden om karaktären och vikten av könssocialisation (se t.ex. Grant, 1988; Lipman-Blumen, 1992). Några författare, t.ex. Loden (1986) och Helgesen (1990), presenterar empiriska exempel som stödjer deras idéer om en distinkt kvinnlig stil. Deras studier är dock journalistiska till sin karaktär och metodologiskt svaga.

I en genomgång av forskning finner Eagly & Johnson (1990) att tillgängliga (positivistiska) akademiska studier visar en annan bild än "icke-skillnadsbilden" som nästan alla andra (akademiska) kommentatorer har favoriserat. Eagly & Johnson refererar till forskningsresultat som indikerar att kvinnor som grupp kan beskrivas som vänliga, trevliga, intresserade av andra människor, uttrycksfulla och socialt känsliga. Även om socialisation och urval i organisationer kan innebära att könsskillnader i chefsjobb reduceras eller inte ens existerar, tror de att en viss grad av könsskillnader i ledarskapsstil kan komma från "gender-role spillover". I en metaanalys av andra studier finner de att laboratorieundersökningar – för det mesta med studenter som forskningsobjekt – vanligen visar könsskillnader i ledarskapsstil, medan studier av ledarskap i organisationer gör det i mindre utsträckning. Förklaringen till det förstnämnda kan vara att reglerna för hur man ska uppföra sig är oklara i laboratoriemiljön, vilket innebär att människor faller tillbaka i könsroller för att få riktlinjer och därför beter sig mer könsstereotypt än i andra situationer, eller att subjekten är studenter snarare än chefer. I undersökningar i existerande organisatoriska miljöer, t.ex. studier av "verkliga" chefer, är de som innehar dessa positioner selektivt rekryterade och har typiska tillägnade roller för vad som är passande beteende. På samma sätt påverkar strukturella positioner attityder och beteenden (Kanter, 1977). Trots det, fann dock Eagly & Johnson, att kvinnor hade en aning mer demokratisk ledarskapsstil än män.

I genomgångar av forskning rörande kön och ledarskapseffektivitet fann Eagly m.fl. (1995) att på en aggregerad nivå fanns det inga skillnader i effektivitet mellan kvinnliga och manliga ledare. Vid närmare undersökning av resultaten fann de dock förhållanden under vilka män klarade sig bättre än kvinnor och vice versa,

> ledarskapsroller definierade i relativt maskulina termer favoriserade manliga ledare och ledarskapsroller definierade i kvinnliga termer favoriserade kvinnliga ledare. (s. 137)

De fann att könsskillnader var signifikant korrelerade med överensstämbarheten hos dessa roller för män och kvinnor. Det fanns tendenser, om än svaga, för kvinnor att vara mer effektiva än män i affärs- och utbildningssammanhang, statlig eller social tjänst och en signifikant tendens för män till att favoriseras som ledare i militära organisationer. Eller för att uttrycka det annorlunda,

> kvinnor klarade sig sämre i miljöer där ledarskap definierades i starkt maskulina termer, speciellt i militära miljöer. Män klarade sig något sämre än kvinnor i miljöer där ledarskap definierades i mindre maskulina termer. (s. 140)

I några nya akademiska arbeten förs således särarts/könsstereotypa förklaringar fram. Tidigare fanns det en stark konsensus för likhetslägret. Butterfield & Powell drog t.ex. (1981:130) slutsatsen att:

> det är nu allmänt antaget att verkliga (köns)skillnader i beteenden av verkliga chefer faktiskt inte existerar.

På senare tid har författare som summerar fältet som sagt varit mer benägna att framhålla idén att det är skillnader. I Fagensons (1993:5) sammanfattning av forskningen heter det att det finns bevis som föreslår att kvinnliga chefer:

> har en transformerande, demokratisk och/eller 'nätverk' snarare än en hierarkisk ledarskapsstil och mer tillfredsställda underställda än manliga chefer.

Trots trenden verkar det som om en majoritet av dagens forskare förfäktar idén om obetydliga skillnader mellan män och kvinnor i chefsarbeten. Det är dock möjligt att vissa nyansskillnader ej kan infångas av de enkäter-studier som dominerar området.

Hur förstå ändringar i synen på kön och ledarskap?

Förändringen i delar av litteraturen om kvinnor och ledarskap från att betona likhet till att framhålla de särskilda kvaliteter hos kvinnor som ledare kan möjligen reflektera speciella "verkliga" förändringar i "objektiv" verklighet. Man kan tänka sig förändringar som följd av en ökning av antalet kvinnliga chefer, vilket skulle kunna ge dem bättre möjligheter att uttrycka egen "genuin" stil – i den mån nu människor skulle ha en bestämd, person-baserad orientering, installerad tidigt i livet via biologi eller socialisation, oberoende av senare arbetserfarenheter, förutsättningar i omgivningen och lärande. Om det endast finns

ett mindre antal kvinnliga chefer är dessa kanske mera benägna att anamma sådana arbetssätt som karaktäriserar de män som mycket starkt dominerat. Ökas antalet kvinnor kan frihetsgraderna att anamma en stil som inte imiterar manliga chefer öka (jfr Ely, 1995). Ovan nämnda trend mot en viss av-maskulinisering av konstruktionen av management kan möjligen också vara signifikant här: nyare idéer om ledarskap kan ge möjligheter för kvinnor att skilja sig mera från män än förr. Helgesen (1990) finner exempel på ett intresse för kvinnligt ledarskap också bland USAs militära styrkor. De förändrade idéerna kring kvinnor och ledarskap kan möjligen också reflektera tidsandan i bredare och mindre uppenbara avseenden, vilket påverkar forskningsrespondenter likväl som forskare och recensenter. Nya idéer och ideologier påverkar föreställningar och ger riktlinjer för hur man bör uttrycka sig. Omdefinieringar av chefsideal i en mer pro-kvinnlig inriktning kan möjligen göra kvinnliga chefer mera benägna att responsera annorlunda på frågeformulär i enlighet med föreställningar om vad som är "kvinnligt ledarskap". Sådana ändrade responser kan vara uttryck för trossatser och stereotypa föreställningar – de behöver således inte reflektera "faktiskt" beteende. (Det senare är svåråtkomligt.) Författare i ämnet kvinnor och ledarskap kan också känna att uppgiften är inte längre att "bevisa att kvinnor är också människor" (Calás & Smircich, 1996), utan att det finns utrymme för "kvinnors röst" i ämnet. Detta kan innebära att det som tidigare sågs som "inga skillnader eller relativt små skillnader", stödjande likhetsidén, idag tenderar att uttryckas som "några skillnader", stödjande idén att kvinnor leder på ett annat – bättre – sätt. För att "objektivt" bestämma när "inga", insignifikanta", "mindre" eller " några" är det bästa ordet för att beskriva ett förhållande är nästan omöjligt. När forskningsområdet skall sammanfattas, är det inte lätt att sortera ut nya resultat, ny analys, ny betoning i slutsatserna från den förändrade användningen av orden. Överhuvudtaget är språket tvetydigt och står knappast i någon ett-till-ett relation till de fenomen det används för att söka fånga in. Det är således inte otroligt att tyngdpunktsförskjutningen från likhet till särart hos vissa författare under det senaste tio-talet år delvis kan förstås i en ideologisk kontext: tidigare handlade det om att bevisa att kvinnor är lika goda chefer som män; nu framhålls särarten och att kvinnor är, i vissa hänseenden, bättre än män. Ideologierna påverkar naturligtvis inte bara de som förfäktar en ökning och statusförbättring av "kvinnliga chefer" utan även de senare och deras omgivning, vilket gör ideologierna omöjliga att bortse ifrån.

Det är således svårt att entydigt fastslå hur man kan förstå utbredningen av uppfattningen om särart. Är den snarare ett uttryck för att bättre undersökningar (meta-analyser) genererar nya och mera pålitli-

ga resultat? Eller är det fråga om ändringar "out there"? Eller handlar det om nya ideologier och nya sätt att marknadsföra "kvinnliga ledare" på? Samtidigt bör vi återigen framhålla att det mesta av forskningen fortfarande pekar mot likhetshållet. Inga eller måttliga könsskillnader skulle enligt flertalet forskare föreligga.

Kunskap om kön och ledarskap: sanning eller godtycke?

Metodproblem

En dominerande ståndpunkt ifråga om vetenskap är att den kompetente forskaren via sin forskning kommer fram till forskningsresultat som genererar auktoritativ kunskap om hur ett visst utsnitt av verkligheten ser ut. Visst finns osäkerheter och problem, sociala forskningsobjekt är komplexa och svårfångade, den enskilde forskaren drivs av sitt engagemang, vilket kan vara en källa till irrationalitet osv. Men forskningen som ett överindividuellt projekt, garanterat av det kritiska forskarsamhället, vilket medelst granskning och upprepningar och variationer av studier förmår motverka den enskilde forskarens ofullkomligheter, hävdas då garantera rationalitet och objektivitet (Popper, 1961). Mera skeptiskt sinnade forskare pekar på hur inte minst kollektiva referensramar och metodideal – ibland summerade under begreppet paradigm – är bärare av antaganden, utgångspunkter och metoder som kan vara problematiska. Mera allmänt kan påpekas hur politiska ställningstaganden, forskarens individuella och kollektiva förförståelse (antaganden, förväntningar), teoretiska och metodologiska preferenser, använda vokabulär, kulturella och sociala hemvist osv. styr projektet och färgar resultaten, vilka således inte enbart är ett uttryck för verkligheten "där ute" som forskarens input till konstruerandet av densamma (Alvesson & Sköldberg, 1994). Med konstruerande avses här att beskrivning av "något" inte är en direkt konsekvens av detta "någots" objektiva egenskaper, utan att forskaren (och andra i forskarsamhället/samhället i övrigt) måste göra vissa kognitiva och lingvistiska operationer – tolkningsakter – i syfte att ge detta något en viss form och innehåll. Dessa är inte oproblematiska. Man delar t.ex. in världen i "människor" och annat och indelar människorna i två grupper såsom "män" och "kvinnor" (eller "ledare" och "underlydande"). Då denna indelning privilegieras ses begreppen som robusta och speglandes två inom sig enhetliga och från varandra särskiljbara och i väsentliga avseenden olika kategorier. Att någon tillhör kategorin "kvinna" ses då som informativt, dvs. sägandes något väsentligt om vederbörande. För den som är intresserad av kromo-

somuppsättning, bröstcancer och könsorgan är så onekligen fallet men vid studiet av sociala fenomen är detta inte givet (Alvesson & Billing, 1997).

Av nämnda omständigheter följer att empirisk forskning, liksom i än högre grad erfarenhetsbaserad kunskap och sunt förnuft, är mycket mindre pålitlig än vad som kan verka vara fallet. (Detta gäller för övrigt inte bara för samhällsvetenskap utan även för naturvetenskap, vilket åtskilliga vetenskapssociologiska studier visat, t.ex. Knorr-Cetina, 1994.) Forskningsområdet kön och ledarskap är minst sagt komplext. Det är mycket troligt att mätningar av ledarskapsstilar eller beteenden i enkäter och skattningsscheman inte fångar nyanserna och undertexten i ledarskapets processer och relationer särskilt bra (Alvesson, 1996; Smircich & Morgan, 1982). Laboratoriestudier äger rum i förenklade och konstlade situationer, oftast med studenter som försökspersoner, och det är svårt att dra slutsatser om vad som kan gälla för "riktiga" miljöer. I de senare kan det vara svårt att finna fullt jämförbara män och kvinnor – ofta kommer ju andra skillnader än kön in i bilden[6] – och frågan är hur deras beteenden skall kunna infångas fördomsfritt. Rent allmänt är ledarskap – liksom kön – ett svårfångat fenomen. Man kan t.o.m. gå så långt som att hävda att "ledarskap" är en tveksam beteckning som riskerar att mystifiera snarare än klargöra de fenomen och processer som beteckningen häftas på (Alvesson, 1996). Jag återkommer till detta och nämner det endast här för att understryka svårigheterna att nå säker kunskap om aktuella fenomen.

Om kunskap som ordnande snarare än speglande av verkligheten "där ute"

Forskning – liksom annan kunskap – kan med fördel ses som ordnande snarare än speglande av någon verklighet "där ute". Ordnandet innebär ett aktivt försök att skapa ordning av något som präglas av stor

---

[6] Man kan naturligtvis inte bara jämföra män och kvinnor i allmänhet utan helst män och kvinnor i samma typ av chefsjobb, i samma ålder, med likartad bakgrund, likartade underlydande, samma slags organisation, osv.. Detta är inte så enkelt, då män och kvinnor ofta väljer/hamnar i olika yrken, positioner och branscher. Även om man finner fullt ut jämförbara grupper är medlemmarna i dessa i många fall selekterade, t.ex. "icke-typiska kvinnor", varför det är svårt att generalisera. Beroende på vilka grupper man studerar kan olika svar på frågan bli aktuella, vilket jag kommer in på senare i artikeln med referens till Eagly & Johnson (1990). Man kan tänka sig att med ökad ålder reduceras mycket av eventuella chefsjobbsrelevanta effekter av tidig socialisation bort, vilket möjligen kunde betyda att yngre och äldre chefer av de två biologiska könen ej uppvisar samma grad av likhet (eller särart). Se nedan.

osäkerhet och tvetydighet och ej låter sig enkelt beskrivas och ordnas på ett invändningsfritt sätt. Ordnandet innebär också att kunskapsprodukterna – vokabulär, empiriska påståenden, sätt att resonera – ingår i och bidrar till att skapa den verklighet som forskaren gör anspråk på att (neutralt) avbilda och uttala sig om.

Självklart existerar inte forskningsrelaterade idéer frikopplade från kulturella normer, utan forskning äger rum i en social, politisk och kulturell kontext som genomsyrar forskandet. Forskning, liksom annan kunskapsproduktion, reproducerar ofta kulturellt dominerande idéer men kan också motverka stereotypier och bidraga till frigörande kunskap. Som en kulturell och politisk kraft påverkar forskningen människors känslor, tankar och handlingar i organisationer. Teoretiska idéer kring kvinnligt ledarskap och praktiker hos kvinnliga chefer kan därför interagera. Om (blivande) kvinnliga chefer och andra människor lär sig från populär eller akademisk litteratur och föreläsningar att kvinnor leder på ett speciellt sätt får detta konsekvenser. Kvinnliga chefer kan anpassa sig till den fastlagda normen – kunskapen ger anvisning om lämpligt beteende. De underställda och andra i omgivningen kan uttolka den kvinnliga chefens beteende i enlighet med denna kunskap. I tvetydiga fall – och i de flesta tillfällen är variation, inkonsistens och situationsbetingad komplexitet centralt för förståelsen av chefsarbete – kan förväntningen om att kvinnliga chefer har en viss ledarskapsstil avgöra hur andra uppfattar personen, som då blir mera person- och relationsorienterad än vad omgivningen hade tillskrivit en manlig person. Uppfattade avvikelser från föreställningar om vad som utmärker kvinnor kan medföra en nedvärdering av beteendet; detta uppfattas bryta mot hur kvinnor normalt och naturligt leder. Eagly m.fl. (1992) fann t.ex. att kvinnor vid utövandet av auktoritärt ledarskap uppfattades mera negativt av underordnade än män som agerade på samma sätt, medan någon könseffekt ej präglade demokratiskt ledarbeteende. På det här sättet skapar "kunskap" om kvinnliga chefer sina egna "sannings- och disciplineringseffekter". Den bidrar till att producera en socialt konstruerad "verklighet". (Denna idé har framförallt förfäktats av Foucault, i hans ytterst inflytelserika författarskap, se t.ex. Foucault, 1976; 1980). En allmän reservation för forskningens och den erfarenhetsbaserade kunskapens möjligheter att avspegla en objektiv verklighet och producera robusta sanningar, uttryckt av ett ökande antal forskare (Alvesson & Sköldberg, 1994; Steier, 1991) gäller i högsta grad även här.

Forskare som hävdar kvinnors universella och från mannen åtskilda karaktär kan förvisso, givet vissa av de ledningsideal som för närvarande brett proklameras, promovera kvinnor som chefsämnen, men samtidigt binda dessa genom att anföra begränsande standarder

för deras handlande. Kvinnor "normaliseras" till att handla på ett visst sätt. Från mäns sida är toleransen större för ett bredare spektrum av ledarskapsbeteende. Ur jämställdhetssynpunkt är detta problematiskt. Kvinnor bör inte begränsas ifråga om acceptabelt ledarbeteende på grund av kön. Denna typ av dilemma är vanlig inom könsforskningen. Bara det att fokusera indelandet av mänskligheten i två kategorier – män och kvinnor – bidrar till att återskapa den allmänna benägenheten att in- och uppdela människor utifrån en distinktion som ur jämställdhetssynpunkt borde nedtonas. Fördelarna med att betona distinktionen är å andra sidan uppenbara: skevheter kan uppmärksammas och förändring uppmuntras.

Viktigt inom könsområdet är att genomgående vara medveten och uppmärksamma spänningsförhållanden mellan olika ideal och hur man ofta delvis motverkar vad man önskar åstadkomma. Idén att framhålla kvinnors specifika upplevelser och erfarenheter från familjesfären som en viktig resurs i chefsarbeten utgår från och gör en dygd av den situation och de förmodade egenskaper som patriarkaliska förhållanden styrt in kvinnor emot (Calás & Smircich, 1993). Man kan t.o.m. säga att ett patriarkaliskt kvinnobegrepp – varvid kvinnors essens utgörs av familjelivet – således skulle utgöra basen för förbättrandet av kvinnors karriärmöjligheter. Jag tar upp vissa möjliga negativa konsekvenser av ett starkt fokus på kvinnor och ledarskap mot slutet av artikeln.

Ytterligare problem vid utforskandet av kön och ledarskap

Det finns utöver de ovan nämnda allmänna också några mer specifika problem vid hanterandet av hur manliga och kvinnliga chefer kan jämföras. Chefsjobb skiljer sig markant åt. En komplikation är att många kvinnliga och för den delen också åtskilliga manliga "chefer" har positioner med begränsad auktoritet. Innebörden i "chef" är ofta mycket tvetydig och titeln säger oss väldigt lite, förutom om klassificeringsnormer och -praktiker. Statistik på området är följaktligen opålitlig. Åtskilliga personal-, ekonomi-, informations-"chefer" m.fl. har knappast några underordnade. VD-titeln i ett enmansföretag betyder inte att titelinnehavaren är chef. Men även personer som sitter i centrala stabsbefattningar, med betydande status och inflytande, är inte nödvändigtvis chefer i den meningen att de har ett antal underordnade personer att svara för. Ibland är titeln bara en maskering av en position som "glorifierad sekreterare" (Jacobs, 1992), även om Jacobs själv fann att detta inte verkar vara vanligt och inte heller förklarar den snabba ökningen av kvinnor i chefsjobb i USA (åtminstone

upp till mellanchefsnivån). Enkätundersökningar, men även intervjubaserade studier, kan lätt missa att klassificering gömmer mångfald – och vad "chefer" verkligen gör och deras "verkliga" sociala förhållanden till "underställda" kan vara väldigt svåra att precisera – och således kan undersökningarna komma att jämföra tämligen olika fenomen. Även om fastställande av vad chefsarbete kan innebära är svårt nog, är det än svårare att avgöra vad som är "ledarskap" och vem som är "ledare". Att chefer sysslar med "ledarskap" kan inte tas för givet. Vad som skall räknas som ledarskap är inte heller särskilt klart. Är ledarskap alls påverkan? Är det bara "frivillig" sådan, dvs. inrymmes övertalning och entusiasmering? Handlar det inte bara om att någon med högre lönegradsplacering, chefstitel och namn inskrivet bland de rutor i organisationsschemat som är närmast papperets övre kant, och som hänvisar till det senare och till sin befattningsbeskrivning och så förväntar sig lydnad från vissa andra anställda (jfr distinktionen chef/ledare, t.ex. Zaleznik, 1977)? Är ledarskap förknippat med formell position eller löst kopplat därtill? Kan kompetenta underlydande leda chefer? Är ledarskap en egenskap, ett fast tillstånd eller är det en aspekt av vissa slags handlingar? Om ledarskap är handling, och handlande varierar, kanske ledarskap varierar? Inte bara ifråga om när och innehåll utan även ifråga om vem som står för ledarskapshandlandet. Kanske en viss social interaktion – t.ex. under ett möte – kan uppvisa både mångfald, variation och tvetydighet ifråga om vem och vilka som leder och innebörden i detta? När utförs egentligen ledarskapshandlingar? Om man önskar studera ledarskap som konkret handling och en relation som inte är fryst och formgiven en gång för alla utan avhängig av olika specifika handlingskontexter – och det finns starka skäl att föredra detta framför att studera folks prat om deras eller andras "lederi" eller ifyllandet av enkätformulär eller anta att ledarskap kan förstås som en statisk och konsistent "stil" – ställs man inför stora metod- och tolkningsproblem (Alvesson, 1996).

En annan komplikation ifråga om slutsatser om kön och ledarskap är att det inbyggda genuset i ledarskapsroller kan åtföljas av olika mönster. Eagly & Johnson (1990) fann t.ex. att även om manliga ledare ofta var mer uppgiftsorienterade än kvinnliga, så tenderade de senare att vara mer så än manliga i en ledarskapsroll som var mer typisk för kvinnor (till exempel översköterska). Etablerandet av generella, abstrakta samband mellan kön och ledarskap kan vara en missledande eller åtminstone inte särskilt informativ verksamhet. Åtminstone bör man ta variationerna mellan olika slags organisations- och yrkesgruppssammanhang på allvar. Men som sagt bör också variationerna i handlande och sociala processer noga beaktas innan man sö-

ker bestämma ledarskapsstilar, värderingar och andra abstrakta aspekter med anspråk på att fånga in något konsistent och statiskt.

En frustrerande sammanfattning

För att summera, den person som önskar ett klart och enkelt svar på frågan om kvinnor leder på ett annat sätt än män, är nödsakad att bli frustrerad. Inte bara av den tillgängliga forskningen, utan även av frågans komplexitet.

På det hela taget verkar inte kvinnliga och manliga chefer skilja sig mycket åt i ledarskapsbeteende, enligt den starkt amerikansk-dominerade forskningen kring fältet, men även enligt några icke-amerikanska studier. Det kan finnas smärre skillnader såtillvida att en del kvinnor ibland är mer personal- och demokratiskt orienterade än män. Man skall komma ihåg att även om det skulle finnas några mindre eller måttliga genomsnittliga skillnader mellan manliga och kvinnliga chefers beteenden, i en speciell historisk och kulturell situation, så ska inte detta förmörka att det finns stora variationer inom de båda kategorierna: några kvinnor kan mycket väl ses som auktoritära och det finns manliga chefer som kan beskrivas som demokratiska (jfr Bayes studie som refererades ovan). Om man möter en viss person, i en chefsposition eller som kandidat till en sådan, kan man inte använda könet som ledtråd till att förutsäga vederbörandes handlande med avseende på ledarskap. Kanske är detta självklart, men är ändock ignorerat i många texter i ämnet som försöker jämföra "män" och "kvinnor" i syfte att bestämma om kategorierna skiljer sig åt eller inte.

Konstruktionsprocesser: krafter som skapar likhet/särart

Istället för att fastslå huruvida män och kvinnor generellt sett uppvisar likhet eller särart kan det vara mera fruktbart att resonera kring de krafter och processer som genererar likhet eller olikhet i fungerandet. Man kan kanske tycka att fastställandet av om likhet eller olikhet främst föreligger måste föregå en utredning av vilka krafter som påverkar likhet eller olikhet. Att en gång för alla fastslå om det är likhet eller olikhet som skall förklaras är dock inte nödvändigt. Vi har ju här att göra med ett socialt fenomen, vilket dels (och förknippat härmed) uppvisar betydande variation, dels är avhängigt av de föreställningar, idéer och intentioner som ju utgör (väsentliga delar av) den sociala verkligheten. Vidare kan man tänka sig att vissa krafter kan föreligga även om de inte direkt leder till påvisbara resultat, då andra motverk-

ande krafter i en viss situation kan vara starkare eller den allmänna komplexiteten upphäver enkla, konstaterbara samband. Viktigt är att förstå såväl tendenser till likriktning av ledarskap som stereotypisering av detsamma. Uppenbart är att män och kvinnor konstrueras på likartade såväl som särskiljande sätt, beroende på sammanhang.

Låt oss börja med likriktandet. Här finns naturligtvis möjligheten att män och kvinnor är – i här relevanta hänseenden – likartade från början och förblir så även i arbetslivet och vid tillträde till chefsposter. Det förefaller kanske inte troligt, då socialisation och kulturella föreställningar om kön borde medföra att åtminstone vissa olika orienteringar – materialiserade i t.ex. utbildningsval och olika benägenheter att se föräldraskap som centralt i tillvaron – utvecklas. En biologiskt baserad medfödd likhet medför således inte nödvändigtvis likhet i arbetssätt vid utövande av chefskap 30–40 år senare.

Hur sker då likriktandet? En möjlighet är naturligtvis selektion och självselektion. Den eventuella olikhet som förekommer mellan människor i allmänhet – betingade av kön likväl som av andra källor till variation – återspeglas inte bland de personer som får chefsarbeten utan denna grupp är troligen mera homogen än befolkningen i stort. En aspekt är här självselektion. Inte alla är intresserade av att försöka bli chef på högre nivå. Bakom *självselektion* ligger naturligtvis inte bara "fria val", utan även den disciplinering som etablerade köns-, klass-, m.fl. mönster utgör – medelklassmaskulinitet och chefskarriär hänger intimt samman. Som över- och övre medelklassman är benägenheten att uppfatta sig själv som ett lämpligt chefsämne troligen större än för andra grupper. Självbilden är viktig för motivation och de val och ansträngningar som görs (Mitchell m.fl., 1986).

Selektion, utövad av beslutsfattare, medför att de som uppfattas överenstämma med dominerande definitioner av chefskap får jobbet. Sådana processer är sällan rationella utan ger stort utrymme för godtycke och personliga preferenser. Här finns ofta en könsbias. En hel del könslitteratur framhåller ren diskriminering (t.ex. Reskin & Padavic, 1994). Nyare amerikansk litteratur ger intryck av att sådan inte är så påtaglig som tidigare antagits (Eagly m.fl., 1992; Powell & Butterfield, 1994). Det är tveksamt om underrepresentation av kvinnor på chefsjobb i hög grad kan förklaras av att kompetenta kvinnliga sökanden förbigås av mindre kompetenta manliga sådana vid bestämda beslutstillfällen. Dock synes komplexa mönster existera i vilka flera män än kvinnor har något lättare att få uppmuntran och hjälp med att ta till sig fördelaktiga utgångslägen för befordran, t.ex. kvalificerade arbetsuppgifter. Avsaknad av kvinnor i högre positioner påverkar också självbilden hos andra kvinnor vilka genererar reaktioner och mönster som verkar i negativ riktning, t.ex. sämre självförtroende och

könsstereotypt handlande (Ely, 1995). Icke desto mindre medför säkert såväl självselektion – mera eller mindre direkt medierat av andra människors bekräftelse eller negativa sanktioner samt, bortom detta, kulturella konstruktioner av det könsmässigt riktiga – som selektion vissa gemensamma karakteristiska hos män och kvinnor i chefsarbeten.

En annan möjlig delförklaring är *likartade erfarenheter*. Människor som befordras till chefspositioner har normalt ett antal år i en viss typ av verksamhet bakom sig. De har ofta likartad utbildningsbakgrund. Detta gäller såväl män som kvinnor. De upplevelser, arbetsuppgifter, sociala mönster, konfrontation med olika föregångares sätt att fungera i chefsarbeten, införlivande med företagskulturer m.m., som detta innebär, kan medföra att eventuella effekter av tidig socialisation och erfarenheter utanför arbetssfären ej får någon större genomslagskraft. Sekundär socialisation skulle kunna väga tyngre än primär socialisation och arbetsplatserfarenheter betyda mera än erfarenheter från tillvaron i övrigt.

Även om individuella och sociala karakteristiska hos chefspersoner rimligen har viss betydelse kan man tänka sig att det är organisationen och *arbetet* som gör *chefsmannen och -kvinnan* snarare än tvärtom. Säkert finns här stor variation. Att vara högste chefen i ett ungt, välmående expansivt företag, i vilket man själv kan rekrytera personal, ger andra möjligheter att sätta sin personliga prägel på verksamheten än om man är mellannivåchef i ett äldre storföretag utsatt för hård konkurrens med en stabil, lite äldre personal. Men det är fullt möjligt att vid många tillfällen spelar inte tidig socialisation och tidigare erfarenheter och eventuell särart vad gäller arbetsorientering så stor roll som alla yttre begränsningar och omgivningens förväntningar på chefsarbete. (Egna föreställningar om chefsarbete kan också bidra – baserade på observationer av egna chefer, läsning av litteratur, allmänna idéer om vad en chef gör.) Snarare än mäns och kvinnors arbetslivshistoria eller selektion kan man således tänka sig att det är den materiella och sociala chefssituationen samt tämligen generella föreställningar om denna, som tar överhanden, och att ledarskapet blir ett uttryck för detta. Därmed naturligtvis inte sagt att individuella variationer inte skulle påverka chefers agerande. Dock kan könsspecifika variationer få mindre genomslagskraft på ett fungerande chefsjobb.

Samtliga ovan diskuterade aspekter kan relateras till organisationskulturen. De gemensamma innebörder, värderingar, idéer och symboler som vägleder såväl fortlöpande socialisationsprocesser som föreställningar om chefsarbete kan ha en könsutjämnande effekt som kanske starkast slår igenom på chefsnivån, då ju denna utmärks av personer som a) är välanpassade, dvs. har identifierat sig med domi-

nerande idéer och normer, b) har vanligen varit verksamma i företaget eller i branschen under viss tid och c) har chefsbefattning och som utsätts för ett visst tryck att anpassa sig till och vidareföra dominerande idéer, värderingar och normer.

Så långt några förhållanden som kan antas verka likriktande. Men vad kan tänkas påverka manliga och kvinnliga ledare i *olikartad* riktning? I enlighet med litteraturen som hävdar särarten fokuseras här på kvinnor – även om man lika gärna kunde försöka beskriva och förklara "manligt ledarskap", i den mån det nu finns något distinkt sådant, antingen hos män i allmänhet eller hos särskilt maskulina män (jfr Collinson & Hearn, 1996). En särskild ledarskapsstil – eller preferenser härför – hos kvinnor kan ses som uttryck för deras "essens". En sådan kvinnlig essens innebär att det är fråga om en "naturlig" och stabil orientering, inbyggd i subjektiviteten och relativt okänslig för sociala variationer och senare erfarenheter. Denna kan vara en följd av kvinnors biologi, ett resultat av erfarenheter från barndomen och den särskilda individuations-separationsprocess som kännetecknar flickor och gör att de hålls kvar i ett beroende-relationsförhållande till modern (och senare andra). En eventuell särart ifråga om kvinnors ledarskap kan också vara utfallet av en mera kulturellt-socialt förmedlad kvinnlig socialisation som inte kan begränsas till de första levnadsåren utan sträcker sig fram till inträdet i vuxenlivet och delvis även därefter. Denna kvinnliga subjektivitetsform skulle då inträda i organisationer och ej vara en produkt av dessa.[7]

En annan förklaring är att hänvisa till *barn och omsorgsarbete* i familjen. Åtskilliga författare menar att födande och omvårdnad av barn och ansvar för familjen utgör en källa till en särskild feminin orientering (t.ex. Cockburn, 1991; Hartsock, 1987), vilken skulle generera en viss ledarskapsstil. Detta skulle då kunna innebära att det är en skillnad mellan kvinnor som har fött och haft primärt omvårdnadsansvar för barn och andra kvinnor utan dessa upplevelser och erfarenheter. Enligt denna logik skulle de två grupperna uppvisa olika ledarskapsorienteringar, vari de med markanta erfarenheter från omsorgssfären – barn och familj – skulle utveckla en mera utpräglad feminin ledningsstil än kvinnor som är i avsaknad av sådana erfarenheter. Mig veterligen har detta inte studerats. (Jag har ej heller sett idén framlagd.) Då en betydande andel av alla kvinnliga chefer, åtminstone på högre nivåer, ej har egna barn[8] kunde möjligen brist på olikhet mellan

---

[7] Givetvis kan kvinnors ledarstil förhindras i att komma till uttryck – t.ex. i kraftigt mansdominerade miljöer – men detta hindrar inte att orienteringen och preferenserna finns där.

[8] Resonemanget följer förhållanden kring kvinnor och chefskap enligt internationell litteratur (Billing, 1991). Enligt Gunnar Anderssons material redovisat i denna anto-

manliga och kvinnliga chefer delvis förklaras av att många av de senare ej till fullo utvecklat den feminina orientering som accentueras av interaktion med egna barn och som kännetecknar det stora flertalet av icke-chefskvinnor.[9]

Man kan emellertid tänka sig subjektivitetsformer som är uttryck för *könsspecifika erfarenheter i organisation och arbete.* Även om kvinnliga chefer ju i huvudsak verkat i samma profession och organisation som deras manliga kollegor kan man tänka sig att upplevelserna ibland skiljer sig åt. Kvinnor kan uppleva organisationsförhållanden, präglade av stark manlig dominans, som mera frustrerande än vad män gör. Mycket av feministisk kritik av organisationer handlar ju om att organisationerna i grund och botten genomsyras av maskulina värderingar och praktiker, vilka står i motsatsställning till kvinnors behov och orienteringar (Cockburn, 1991; Ferguson, 1984). Erfarenheter av underordning och nedvärdering av kvinnor kan ge upphov till en specifik medvetenhet hos många kvinnor, inklusive blivande kvinnliga chefer. (Detta även om just dessa kvinnor troligen inte har så starka sådana upplevelser som mindre positivt behandlade, icke-befordrade kvinnor har.) Häri kan vi ha en källa till en annorlunda medvetenhet och en önskan att leda på ett i förhållande till människors behov mera sensitivt sätt.

En eventuell benägenhet hos kvinnor att utöva ett mera demokratiskt, relationsorienterat ledarskap kan emellertid ges en tämligen annorlunda innebörd, varvid social dynamik snarare än på den kvinnliga chefen som aktivt styrande subjekt fokuseras. Ledarskapsstilen kan vara ett uttryck för kvinnliga chefers *svagare auktoritetsbas.* Det manliga könet medför konventionellt en bättre auktoritetsbas och

---

logi har dock det stora flertalet svenska kvinnliga chefer på högre nivå barn. Endast ca 12 procent har det inte. I en amerikansk studie hade 65 procent av de högre kvinnliga cheferna inga egna barn vid 40 års ålder (Schwartz, ref. i Billing, 1991). Grupperna är inte helt jämförbara men tendensen synes tydlig. I det svenska materialet hade hela 28 procent av kvinnorna endast ett barn. De kvinnliga cheferna hade i genomsnitt betydligt färre barn än de manliga cheferna och hade också färre barn än kvinnor i övrigt. Svenska kvinnliga chefer skulle då ha mindre erfarenheter av barnarbete än kvinnor i övrigt, vilket skulle medföra att kvinnor med chefsarbete utvecklar något annorlunda orienteringar än kvinnor i övrigt, som en följd av en annorlunda barn- och familjesituation och historia. Mitt resonemang i avsnittet tar dock ej fasta på svenska förhållanden – vi har rätt begränsad kunskap om svenska kvinnliga chefers ledarskap jämfört med mäns – utan diskuterar den omfattande internationella, främst amerikanska forskning, vilken dels visat obefintliga eller små könsskillnader i ledarskap, dels att kvinnliga chefer i betydligt mindre grad än andra har barn.

[9] Ett problem är här att språkbruk och önskan om vidlyftiga generaliseringar – vilket f.ö. i viss mån även präglar min egen text – gör att vi så gärna talar om "kvinnor" som om detta vore en enhetlig kategori och att "kvinna" har en särskild innebörd som sträcker sig bortom vissa biologiska karaktäristika (Alvesson & Billing, 1997; Fraser & Nicholson, 1988).

därmed ett större handlingsutrymme. Givet den traditionella bilden av ledarskap som en maskulin aktivitet och urgamla föreställningar om att kvinnor ej skall utöva auktoritet över män, så kan kvinnor få svårare att erhålla accept för en del typer av ledarbeteenden, åtminstone i vissa miljöer där män historiskt dominerat. Ofta framhålls att kvinnliga chefer varken bör vara för maskulina eller för feminina, utan balansera noggrant häremellan så att de inte uppfattas som okvinnliga eller brister i "chefsmässighet". Avsteg från ideal om att vara rimligt men inte alltför kvinnliga leder till negativa sanktioner. Detta kan uppmuntra kvinnliga chefer att anamma ett "demokratiskt ledarskap". Detta behöver inte vara ett uttryck för rent tvång i meningen att överordnade och underlydande reagerar på sätt som förorsakar problem för den kvinnliga chefen vid praktiserande av andra former av ledarskap. Det kan också handla om subtil kommunikation i vilka förväntningar och anvisningar om en ändamålsenlig stil uttrycks – och av den socialt kompetenta kvinnliga chefen anammas. Inte minst chefer är känsliga för omgivningens förväntningar och utövaren av ett välfungerande ledarskap anpassar sig ofta därefter. Effektiv påverkan bygger på acceptans från de som skall påverkas. Som en följd av mansdominans och en traditionell skepsis – idag kanske snarare osäkerhet – inför kvinnliga chefer kan dessa ha goda skäl att vara särskilt lyhörda. Även identitetsmässigt finns en bas härtill. Om chefskapet är mindre självklart beroende på "fel" kön, finns det starka existentiella skäl till att säkra självidentiteten genom att utveckla en orientering som bekräftas av omgivningen. Enligt många psykologiskt orienterade feminister utmärks kvinnor av ett erkännande av beroende och sårbarhet (Fletcher, 1994). (Män förnekar i hög grad detta och förfäktar autonomi och självtillräcklighet.) Detta skulle då bana väg för en i förhållande till normalt dominerande ledarskapsformer mera relationsorienterad, jämlik stil. Men denna medvetenhet behöver inte vara en psykologisk egenskap, grundad i tidig socialisation, utan kan ses som ett uttryck för den aktuella sociala situationen. Genom att den kvinnliga chefen initialt tillskrivs mindre auktoritet blir maktbasen osäkrare och det faktiska beroendet av medarbetarna mera påtagligt, vilket banar väg för ett mera "demokratiskt" ledarskap.

Eagly m.fl. (1992) ovan refererade resultat ger visst stöd för detta resonemang. Ledarskap utövat av kvinnor utsätts inte för negativare bedömningar än mäns om deras beteende är i linje med stereotypa föreställningar om det kvinnliga. Kvinnliga chefer i typiska kvinnoområden visar inte någon överensstämmelse med "kvinnligt" ledarskap utan kan vara mera uppgiftsorienterade än manliga diton, enligt Eagly m.fl.. I chefsjobb där kvinnor traditionellt verkat och är accepterade som t.ex. inom sjukvård finns inget starkt tryck att uppvisa ett köns-

rollskongruent beteende, dvs. utöver vad som ligger i val av arbetsområde, vilket ger utrymme för uppgiftsorientering och annat, enligt stereotypa uppfattningar, "okvinnligt".

Vilken av de nämnda förhållandena och processerna som har störst betydelse för de ledarskapsbeteenden som kvinnor uppvisar, kan man fråga sig. Att större delen av den akademiska forskningen pekar mot likhet tyder på att olika slags selektionsprocesser, för män och kvinnor någotsånär gemensamma erfarenheter under utbildning och yrkesarbete samt de yttre kraven och förväntningarna på innehavaren av ett chefsarbete, väger tyngre. I takt med att definitionerna av ledarskap förändras och antalet kvinnor i chefspositioner ökar kan bilden ändras. Även om det alltid är en viss selektivitet i rekrytering till chefsposter på högre nivåer – vilja att ge arbetet viss prioritet, att utöva inflytande osv. – kan selektiviteten ifråga om kvinnor reduceras om ett större antal erhåller chefsarbeten. Rimligen förekommer också stor variation bland individer och arbetsplatser även idag, vilket innebär att ibland kan vissa processer vara centrala och vid andra tillfällen är de mindre framträdande. Intressantare än att försöka bestämma en gång för alla eller fastslå generella samband är att söka utveckla ett kvalificerat tänkande kring vad som påverkar kvinnors ledande i förhållande till mäns. Olika drivkrafter som drar i olika riktning, om än med olika styrka, är normalt verksamma. Vilken eller vilka som har störst genomslagskraft är avhängigt av lokala, situtionella omständigheter, ofta i komplexa samspel (jfr ovan redovisade resultat ur Eagly m.fl., 1992).

Kön, chefskarriär och identitet

Givet alla de kulturella förhållanden och konstruktionsprocesser som medför att kvinnor ofta blir verksamma i vård- och serviceyrken medan män är i stor majoritet i tekniska och många naturvetenskapliga yrken, utvecklas förmodligen vissa könsskillnader i kompetenser, intressen och sätt att vara på, vilka kan vara trögrörliga men icke desto mindre är socialt förändringsbara. Omfånget och relevansen av dessa könsskillnader i orienteringar för handlandet i chefsarbeten är dock som framgått osäker. Mindre osäkert är det med skillnader i förhållande till benägenheten att vilja prioritera karriär och, i synnerhet innehav av chefsarbeten. Även om många och allt flera kvinnor synes vara intresserade av chefskarriärer verkar det som om flera män är än mera intresserade av sådana. I och med anskaffande av barn tycks könsskillnaderna bli ännu mer markanta.

Om kön är en social konstruktion och könen konstrueras olika i olika sociala sammanhang betyder detta att vissa subjektiva oriente-

ringar utvecklas – benägenheten för en man att definiera sig själv och av andra definieras i termer av maskulinitet får konsekvenser för varandet. På motsvarande sätt utvecklar kvinnor en självförståelse och belönas av andra kvinnor och män för att utveckla en i förhållande till det moderna, könsmässigt förhållandevis emancipierade samhället passande feminin orientering: orienteringen tar sig uttryck i önskan om balans mellan karriär och familjeliv, benägenhet att välja feminina yrken men att undvika alltför uppenbara könsrollsfällor osv. Med förändrade definitioner av femininitet – idag är yrkeskarriär för kvinnor snarare "naturlig" än "okvinnlig", om än kanske inte lika "naturlig" som för män – är acceptansutrymmet och normalitetsföreställningarna utvidgade. Kvinnans biologi låser henne icke så kraftigt i en snäv, traditionell föreställning om femininitet (vari sexualitet och reproduktivt arbete är helt avgörande) utan identifikationsmöjligheterna och handlingsutrymmet är större. Fortfarande är utpräglad karriärorientering i hierarkiska miljöer och högre chefspositioner något som står i visst spänningsförhållande till många kvinnors självförståelse och identitet – och de kulturella definitioner av kön som formar dessa. Inte minst betydelsen av barn och familj för många kvinnors identiteter och orienteringar är påtaglig. I en studie av Wahl (1992) visade det sig t.ex. att 25 procent av de tillfrågade kvinnliga ekonomerna och civilingenjörerna ej var intresserade av ett chefsarbete för tillfället. (27 procent hade redan en chefsposition, medan 17 procent svarade ja och 30 procent nej på frågan om de ville ha en arbetsledande befattning/chefsposition.) Ofta framhåller kvinnor omsorg om barnen som något som gör dem obenägna att ge arbetet förtur.

Traditionella och delvis fortlevande kulturella mönster som givit högre positioner en manlig innebörd och genererat en självbild hos många kvinnor som familje- och barnorienterade har konsekvenser som går långt bortom könsroller och attityder. Dessa kulturella mönster har en djupverkan på mäns och kvinnors subjektivitet, dvs. känslor, tankesätt, orienteringar i tillvaron, självbild. I denna mening har många män ett klart identitets- och motivationsbaserat försteg i förhållande till chefspositioner och ledningsarbete, liksom till åtskillig annan arbetslivsaktivitet, t.ex. småföretagande (Sundin, 1997). Denna möjliga förståelse av underrepresentationen av kvinnor i högre befattningar uppmärksammas relativt sällan. I regel förklarar man detta med kvinnors egenskaper och/eller prioritering respektive diskriminering eller omständigheter i karriärkrav och organisationsförhållanden eller arbetsfördelning i hemmet i termer av tidåtgång. (Den senare är viktig, men härutöver finns en kvalitativ aspekt som går bortom vem som diskar, bär ut sopor osv.) Ibland beskrivs det hela något fyrkantigt som att antingen är det fel på kvinnorna eller på or-

ganisationerna och karriärsvillkoren. I det första fallet hänfaller man till psykologisk reduktionism varvid en viss essens tillskrivs kvinnor. Människor uppfattas som statiska eller rollbundna. I den senare varianten uttrycks en sociologistisk förståelse, varvid man bortser från subjektivitetens centrala betydelse för handlandet: strukturer och yttre betingelser utgör det problematiska.

Förståelse av kön och chefsjobb kräver således beaktande av identitetstemat: hur chefskap, status och karriär kan få olika subjektiv laddning och betydelse för män och kvinnor. Identiteter är typiskt en blandning av trögrörliga och mera mobila element: identiteter konstrueras och omkonstrueras utifrån de sociala, materiella, historiska och ideologiska kontexter i vilka individerna är verksamma. Medan män i förhållande till chefsjobb som en identitetssäkrande position nog inte förändrats så starkt över tiden har dominerande föreställningar om kvinnor i relation till chefskap modifierats så att kompatibiliteten har ökat. Utbredningen av ideologier om och möjligheter till karriär (bli något stort!) innefattar numera inte bara vita män med över- eller medelklassbakgrund utan även kvinnor och andra karriärmässigt tidigare (och delvis fortfarande) mindre lyckligt lottade. Samtidigt har omdefinitioner av chefs- och ledarskap öppnat upp dessa identitetsmässigt för allt fler kvinnor. Motsättningar föreligger dock som sagt mellan chefsarbete och övrig tillvaro i fråga om tidsåtgång och prioriteringar för många kvinnor. I förhandlingar inom parrelationer om hur tid för karriär/arbete och barn/hemarbete skall fördelas har den manliga partnern typiskt en stark resurs i hur mäns och kvinnors identiteter inte sällan avspeglar historiska och kulturellt dominerande förhållanden.

Bortom karriärpromovering och ledarstil: kön och anti-ledning

Väl sent, kan man tycka, skall jag nu adressera frågan: Varför intressera sig för kvinnliga chefer? Ofta är intresset förknippat med önskemål om att öka antalet. Detta är en viktig del av jämställdhetsspolitiken. Ur företagssynpunkt har det senare inget egenvärde. Däremot kan man vara intresserad av att bättre ta tillvara mänskliga resurser, få bättre fungerande arbetsgrupper, om någotsånär lika könsfördelning förekommer samt att undvika de legitimitetsproblem som kan uppstå, om alla eller nästan alla chefer är män (Blomqvist, 1997). För de kvinnor som aspirerar på chefsjobb är dessa förknippade med hög lön, status och ofta intressantare arbetsuppgifter: det är naturligtvis orimligt att sådana privilegier är förbehållna män.

Det kan framstå som självklart ur jämställdhetssynpunkt att öka andelen kvinnliga chefer. Det finns vissa problem med denna ambition, som gör att den inte kan uppfattas som ett självklart rättesnöre, vilket anvisar färdriktning åt varje person någotsånär i takt med tiden.

Man kan ställa sig frågan om en ökning av antalet kvinnliga chefer angår andra än den relativt lilla grupp som kan komma ifråga, respektive har chefsjobb, och de män som de då utkonkurrerar. (En ökning av antalet kvinnliga chefer kan också uttryckas som en minskning av antalet manliga – idén kan ju inte vara att öka chefspopulationen, även om trycket för att uppvisa flera kvinnliga chefer kan innebära att man låter det gå inflation i betecknandet för att snygga till statistiken.) Om man antar att kvinnor har en viss ledningsstil får detta naturligtvis betydelse för övriga anställda. Då det mesta tyder på inga eller måttliga könsskillnader ifråga om ledarskap, har de underlydande inget nämnvärt intresse i kromosomsammansättningen hos cheferna. Det intressanta är deras handlande – och det bestäms inte direkt av könet. I ett visst hänseende är det dock viktigt med en rimligt hög andel kvinnor på högre nivåer i organisationer. Könssammansättningen tycks nämligen återverka på hur kvinnor definierar sig själva och definieras av andra (Ely, 1995; Kanter, 1977, Wahl och Sundin i denna antologi). I ett bredare sammanhang är det således främst den symboliska funktionen som är viktig. Kvinnliga chefer fungerar som identifikationsobjekt samt som medium för reglering och omkonstruktion av konventionella könsföreställningar – män såväl som kvinnors – i organisationer.

Det finns dock inte desto mindre en hel del skeptiker mot betoningen av kvinnor och ledarskap inom feminismen. En del är emot den stereotypi-förstärkning som idéer om ett kvinnligt ledarskap innebär. Många vill framhäva motsättningen mellan feminina värden och logiker och vad som kännetecknar det stora flertalet organisationer (byråkratier). Ferguson (1984) menar t.ex. att kvinnor i byråkratier far illa och att avancemang obönhörligen har stora omkostnader, inte minst i form av disciplinering och likformighet. Studier av stress visar också tämligen samstämmigt att kvinnor i chefsarbeten upplever mera av detta än sina manliga kollegor (för en översikt, se Alvesson & Billing, 1997, kap. 6). Fletcher (1994) menar att idéer om kvinnlig ledning står för en kastrerad version av en kvinnoståndpunkt. Den senare låter sig inte så enkelt integreras med – och underordnas – den instrumentella logik som dominerar i företag. Idén att stimulera kvinnors karriärorientering innebär att kvinnor som en potentiellt radikal motkraft mot dominerande former av maskulinitet försvinner. Det finns inte mycket som tyder på att kvinnor som gjort karriär i byråkratier sedermera försöker radikalt ändra på dessa.

Andra forskare – feminister och andra kritiskt sinnade personer – är mera direkt skeptiska till "ledarskap" som ett ideal och central regleringsinstans för sociala relationer i arbetslivet. Utan att hävda att ledarskap är något dåligt eller möjligt att avskaffa är det viktigt att fundera kring problematiska aspekter och överväga om man kan tänka sig mindre ledarskap och mera självständighet eller grupporganisering i organisationssammanhang. Ledarskap förutsätter att några är ledda.[10]

Ett betydande mått av osjälvständighet och beroende hos underlydande ligger implicit i definitionen av ett starkt eller framgångsrikt ledarskap. Här är det ledaren som anger riktning, entusiasmerar, skapar teamkänsla, förser de övriga med de rätta idéerna. Ledarskap innebär en asymmetrisk relation. Någon är överordnad, en annan underordnas. Ju mer av ledarskap, desto mer av underordning. I en grupp eller organisation där alla är aktiva, självständiga, kreativa finns knappast något utrymme för ledarskap (jfr vissa professionella organisationer). (Administration, samordning, beslutsfattande krävs – men ej nödvändigtvis i form av ledarskap.) Ledarskap förutsätter och innebär en av ledaren kraftigt beskuren tanke-, värde- och handlingsinriktning. Självständighet utövas inom ramen för en basal osjälvständighet.

Att utnyttja etiketter som "ledare" och framhålla betydelsen av ledarskap bidrar till att reproducera/förstärka asymmetriska relationer mellan "ledare" och "ledda" och indikera att distinktionen är naturlig. Så är naturligtvis inte fallet – chefer sysslar inte bara med att "leda" och underlydande inte bara med att "lyda". Ofta är auktoritetsrelationen otydlig. Kompetenta "icke-chefer" kan påverka mera än den som formellt är överordnad. Mycket av litteraturen konstruerar dock ledarskap i entydiga termer. De som förknippas med ledarskap – i regel folk i chefspositioner – tillskrivs betydelse medan de som är objekt för ledarskapet konstrueras som ledarberoende, dvs. deras underordning och osjälvständighet framhålls. Givetvis finns variationer beroende på typ av ledarskap. Poängen här handlar naturligtvis inte bara om de extremfall där ledaren är en diktator. Men även om ledandet inrymmer diskussioner, uppmuntran till förslag och kritik, moderlig omsorg och strävan efter enighet, så är idén med ledarskap just att poängtera ledarens avgörande inflytande. Även "demokratiskt ledarskap" – som ju normalt inte förstås som att chefen reduceras till att hantera ordförandeskapet och protokollförandet under demokratiska möten – innebär att de underlydande, efter att ha blivit hörda, skall underordna sig chefens uppfattning. Naturligtvis kan man tänka sig

[10] Detta och följande stycken bygger på Alvesson (1997b).

"ledarskap" genom vilket individer uppmuntras till självständighet och initiativförmåga. Ett sådant pedagogiskt "ledarskap" skulle i så fall endast utövas under en kortare tidsperiod, innan konsekvenserna i form av självständiggörande och mognad skulle upphäva förutsättningarna och behovet av detsamma. Denna typ av ledarskap – vilket således skulle kunna ses som ett projekt vilket upphör efter någon tid – tas dock sällan upp. Snarare ses ledarskap som en permanent aktivitet, ett stabilt tillstånd.

Vad har då detta med kön att göra? Det kan argumenteras för att ledarskap är ett maskulint fenomen. Det emanerar från militären och från hierarkiska företag. Även om många förfäktar ett feminint ledarskap övertas ledarskapsidén och därmed en maskulint laddad typ av ideologi. Borgert (1992) rapporterar ett fall där tio personer ur ett företag gick en kurs i ledarskap. Motivet var enligt deras chef att "de behövde stärkas i deras chefsroll". Men de tio personerna – av vilka sju var kvinnor – visade tydlig motvilja mot kursen. De definierade ej sig själva som chefer. Exemplet kan illustrera ett feminint motstånd – löst kopplat till personers biologi – mot ett maskulint färgat försök att indoktrinera personerna att se sig själva som chefer och utövandes ledarskap.

Även om vissa synsätt på kvinnligt ledarskap ställer i utsikt harmoniska förhållanden i vilka allt gott förenas (Helgeson, 1990; Martin, 1993), är det sannolikt att global konkurrens och komplexiteten i storskaliga organisationer utgör starka källor till motsättningar, tvetydigheter och moraliska dilemman (Jackall, 1988). Om inte bara många män utan ett större antal kvinnor hett eftertraktar chefsjobb hårdnar konkurrensen om dessa, vilket kan stå i motsatsställning till feministiska ideal om samverkan och goda sociala relationer.

Införlivandet av kvinnor med "ledarskap" kan ses i termer av en diskurs vilken inte bara ger kvinnor tillträde till goda positioner utan som en subjektifiering, i vilken kvinnor – liksom män – formas som subjekt orienterade mot att göra karriär, vilja bli chef och önska leda andra. "Kvinnor och ledarskap" är en diskurs vilken, liksom andra diskurser, bidrar till att ordna och bestämma över identitet, vilja och normalitet.[11] Kvinnor, åtminstone de med rätt klassbakgrund och utbildning, skapas såsom subjekt beredda att, när rätt karriärnivå inträtt, vilja leda andra. Detta kan stärka ledarskap som ideologi och praktik, dvs. idén och realiserade relationer byggda kring att någon står ovan andra, har ett positionsbaserat tolkningsföreträde av att definiera vad som är sant, gott och möjligt att göra.

---

[11] Jag följer här Foucault's syn på makt (t.ex. Foucault, 1976; 1980).

Ofta betraktas en ökning av antalet kvinnliga chefer som avgörande för att bryta patriarkat och maskulin dominans. Men man kan ställa sig frågan om flera kvinnliga chefer verkligen utgör den maskulina dominansens motvikt – eller dess triumf? Ledarskap, karriär, hög formell position och lön är värden intimt förknippade med de sfärer vilka män starkt dominerat. Man kan tänka sig en omprövning av den relativa vikt som läggs vid dessa värden, snarare än att dessa förstärks om de ses som centrala ideal även för kvinnor. Hittills verkar det som om många kvinnor ser andra ideal som viktiga källor till tillfredsställelse i arbetslivet (Markus, 1987) och har en mera avslappnad syn på formell position och status, t.ex. ser en del kvinnliga chefer det som möjligt att lämna sin chefsposition och återgå till icke-chefsarbete vilket män sällan gör (Billing & Alvesson, 1994). Detta bör dock ej hårdras. Bilden är inte entydig. En amerikansk studie av manliga och kvinnliga chefer visade i stort sett likartade värderingar, med meningsfullt arbete som viktigast följt av möjlighet till befordran respektive hög lön (Jacobs, 1992). Man kan dessutom tänka sig att kvinnors något friare syn på chefspositionen och mobilitet är ett övergående fenomen.

Snarare än att ställa frågorna "Varför är det så få kvinnliga chefer?" och "Hur kan man få flera sådana?" kan man fråga sig "Varför finns så många manliga chefer?" och "Kan man nedtona 'ledarskap' som ideologi och praktik i organisationer och uppmuntra andra former för organisering och påverkan?" Det finns mycket i feminismen som stimulerar till ett "av-ledande" snarare än till ett stärkande av ledande (t.ex. Calás & Smircich, 1993; Ferguson, 1984; Ressner, 1986). Forskning om kvinnor i chefsjobb och kvinnor och ledarskap riskerar att i vissa hänseenden stärka dominerande, maskulint färgade ideal och tankesätt. Mot detta står förhoppningen att ett ökat antal kvinnliga chefer skulle medföra radikala förändringar i hierarki- och statusnedbrytande riktning. Särskilt mycket av empiriska belägg som talar för detta finns dock inte. Åtminstone inte ännu.

Sammanfattning

I denna artikel har jag gått igenom några centrala kunskapsområden om kön och ledarskap, särskilt kvinnor i chefsarbeten. Området "women-in-management" är mycket stort, särskilt i USA. Omvänt finns föga gjort på temat män och ledarskap (ett undantag är en antologi redigerad av Collinson & Hearn, 1996). Åtskillig forskning, främst från USA, har ägnats åt att klarlägga eventuella likheter /skillnader mellan män och kvinnor ifråga om ledarskap. Det mesta antyder att skillnaderna är små eller icke-existerande. På senare tid

har dock flera författare, främst mera journalistiskt inriktade som Helgesen (1990) men också akademiker som Eagly & Johnson (1990), hävdat en särarts- eller stereotypisyn. Intressant är att ställa sig frågan varför en sanning avlöses av en annan. Säkert bidrar tidsandan och förändrade definitioner av ledarskap till en mera "pro-feminin" riktning.

Av större relevans än att försöka fastställa generella, lagbundenhetsliknande förhållande mellan biologiskt kön och ledarskapsbeteenden, är att erkänna lokal variation – oberoende om vissa abstrakta samband kan spåras eller inte, finns all anledning att framhålla hur män och kvinnor inom respektive kategori uppvisar stor olikhet. Att identifiera olika mekanismer, förhållanden och processer som genererar likhet eller särart blir härvidlag viktigt. Likhet – dvs. avsaknad av distinkta könsskillnader – kan vara en konsekvens av självselektion, specifika kriterier och selektivitet från högre chefers sida, vilka silar fram likartade personer, av erfarenheter och upplevelser som med tiden tar udden av eventuella arbetsrelaterade könsolikheter vid inträdet i yrkeslivet. Vidare kan chefsarbetets krav, den egna uppfattningen om vad arbetet går ut på och omgivningens förväntningar på chefen också kraftigt nedtona eventuella egenheter förknippade med det kvinnliga könet. Olikheter jämfört med män kan finnas, men behöver ej systematiskt uttryckas på arbetsplatsen. Detta kan vara på gott eller ont: "genuint" kvinnligt ledarskap hindras från att komma fram, för verksamhetens resultat mindre relevanta särdrag manifesteras inte.

Särart kan naturligtvis vara biologiskt betingad, vara en effekt av tidig socialisation eller senare dylik, särarten kan vara en konsekvens av kvinnospecifika upplevelser av arbetsorganisationer, t.ex. av nedvärdering eller marginalisering i vissa hänseenden, vilket kan ge upphov till en särskild medvetenhet. Många feminister framhåller betydelsen av födande och omvårdnad av barn samt stort ansvar för familjesfären som viktigt för kvinnor och deras fungerande i chefsarbeten. Vidare kan framhållas den svagare auktoritetsbas som kännetecknar kvinnor utifrån historiskt dominerande föreställningar; den svagare basen kan hindra mera autokratiska, direktiva stilar och framtvinga en mera övertalande, personalorienterad, "demokratisk" stil.

I artikeln problematiseras också kunskapen på området. Möjligheten till objektiv, entydig sådan kan ifrågasättas. "Ledarskap" är t.ex. en social konstruktion – kulturella föreställningar, idéer, förväntningar – snarare än ett objektivt fenomen "där ute", möjligt att objektivt bestämma. Inte bara människor som studeras konstruerar sin verklighet, så gör även forskare. Kunskapens ordnande, formande verkan poängteras. Kunskap om ledarskap avslöjar inte bara "hur det

är", utan bidrar till att skapa "hur det blir" genom att ange normer, ideal och språkbruk som formar praktiken. Här har vi en viktig aspekt av makt: kunskap och idéer som anger vad som är normalt och önskvärt och som därmed formar vilja, motivation och identitet. I motsättning till traditionellt dominerande idéer och kunskap, som ger chef- och ledarskap en maskulin prägel och riktar in män mot att vilja utöva "ledarskap", har diskurser om jämställdhet och feminint ledarskap breddat basen för ledarskapsorientering till att också innefatta (medelklasskvinnor) i karriären. Mot radikala feministers försök att anföra kvinnors ståndpunkt som en motvikt till ledningsideologier – och de byråkratiskt-hierarkiska, storskaliga, vinst- och tillväxtmaximerande organisationer som dessa är intimt förknippade med – stärks dessa ideologier och praktiker i viss mening av att ledarskap blir något angeläget att anamma och utöva av båda könen, dvs. av en elit av män och kvinnor. Skillnader finns mellan forskare (och andra) som önskar åstadkomma en jämnare könsfördelning ifråga om chefsarbeten för att undvika orättvisa i privilegiefördelningen utan några föreställningar om kvalitativa förändringar i övrigt (Reskin & Padavic, 1994) och sådana som ser kvinnliga chefer som bärare av andra orienteringar än de dominerande (Lipman-Blumen, 1992). (För jämförelser av olika positioner, se Alvesson & Billing, 1997, kap. 7.)

Med detta vill jag *inte* hävda att ambitioner att öka antalet kvinnliga chefer eller förfäkta en särskild feminin ledarskapsstil är förfelade. Särskilt de symboliska dimensionerna av flera kvinnor i framträdande positioner är viktiga. De kan bidra till ett uppluckrande av kulturella definitioner av manlighet och kvinnlighet. Dessa definitioner ger såväl riktmärken som begränsningar av mäns och kvinnors sätt att vara på. Kulturella definitioner markerar sociala processer i vilka människor belönar och bestraffar varandra för olika sätt att "agera kön" ("doing gender", West & Fenstermaker, 1995). Idéer om feminint ledarskap kan bidraga till förstärkande av nya idéer om ledning, även om de inte skiljer sig mycket från andra sentida idéer om ledarskap (Fondas, 1997).[12] Jag menar dock att det är viktigt med ett kritiskt-reflekterande förhållningssätt. Kritiker menar att man bör överväga de omkostnader som tycks drabba många kvinnor (Ferguson, 1984), framförallt sådana med barn, av ett karriärmässigt framgångsrikt införlivande i företagsvärlden. Även om villkoren kan förbättras sätter nog extern konkurrens mellan företag och intern konkurrens om karriärmöjligheter vissa hinder i vägen för möjligheten att kombinera

[12] Jämför t.ex. Lipman-Blumen's (1992) idé om connective leadership med vad jag kallar för socialintegrativt ledarskap, vilket utmärkte cheferna i datakonsultföretaget Enator, av vilka samtliga var män (Alvesson, 1992).

karriärambitioner och barn. Detta gäller naturligtvis inte bara för kvinnor utan även för jämställda män. Än mera viktigt är kanske att vara uppmärksam på möjligheten att temat kvinnor och ledarskap i väsentliga hänseenden inte utmanar utan stärker ledarskap som, trots modifikationer, en i grund och botten maskulint färgad ideologi och praktik.

Snarare än att försöka omfördela könstillträdet till chefspositioner så att det blir flera kvinnliga chefer, kan man tänka sig en förändring som innebär att det blir färre manliga chefer istället och att chefs- och ledarskap demystifieras. Detta är en svår väg. Aktuella förändringar i ideologi och kanske även i praktik är tvetydiga härvidlag, då reduktion av antalet chefsnivåer förfäktas samtidigt som betydelsen av ledarskap blåses upp. Politiskt, byråkratiskt och legitimitetsmässigt är det lättare att försöka ändra den biologiska könsfördelningen. Kvalitativa förändringarna som påverkar bredare grupper och könsmönster i samhället i stort kräver en annan grundsyn på frågor om kön, organisering och ledning än en som fokuserar endast på en omfördelning av könsrepresentation på chefsposter inom ramen för befintliga hierarkier.

Litteraturförteckning

Acker, J. (1992) "Gendering organizational theory" i *Gendering Organizational Analysis.* A. Mills och P. Tancred. (Red.). London: Sage.

Alvesson, M. (1992) *Ledning av kunskapsföretag. Fallet Enator.* Stockholm: Norstedts.

Alvesson, M. (1996) "Leadership studies: from procedure and abstraction to reflexivity and situation." *Leadership Quarterly, 7 (4): 455–485.*

Alvesson, M. (1997a) "Kroppsräkning, konstruktion av kön och offentliga organisationer" i *SOU 1997: 83.* Stockholm: Fritzes.

Alvesson, M. (1997b) "Kritisk organisationsteori" i *Organisationsteori på svenska.* Czarniawska, B. (Red.). Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism.* Berlin/New York: de Gruyter.

Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1997) *Understanding Gender and Organization.* London: Sage.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Lund: Studentlitteratur.

Barley, S. & Kunda, G. (1992) "Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse" i *Administrative Science Quarterly, 37: 363–399.*

Bartol, K. (1978) "The sex structuring of organizations: A search for possible causes" i *Academy of Management Review, 3 (2).*

Bayes, J. (1987) *Do female managers in public bureaucracies manage with a different voice?* Paper presented at the Third International Interdisciplinary Conference on Women, Dublin, July.

Billing, Y. D. (1991) *Køn, karriere, familie*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Billing, Y. D. & Alvesson, M. (1994) *Gender, Managers and Organizations*. Berlin/New York: de Gruyter.

Blomqvist, M. (1994) *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*. Studia Sociologica Upsaliensia 39. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

Blomqvist, M. (1997) "Organisationer för kvinnor?" i *Ledning för alla?* Sandberg Å. (Red.). Stockholm: SNS.

Borgert, L. (1992) *Organisation som mode*. Stockholm: Företagsekonomiska inst., Stockholms universitet (diss.).

Bryman, A. (1993) "Charismatic leadership in business organizations: some neglected issues" i *Leadership Quarterly, 4: 289–304.*

Butterfield, D. A. & Powell, G.N. (1981) "Effect of group performance, leader sex, and rater sex on ratings of leader behaviour" i *Organizational Behaviour and Human Performances, 28: 129–141.*

Calás, M. & Smircich, L. (1993) i "Dangerous liaisons: the 'feminine-in-management' meets 'globalization'" i *Business Horizons, March–April: 73–83.*

Calás, M. & Smircich, L. (1996) "From the "woman's" point of view. Feminist approaches to organization studies" i *Handbook of Organization Studies* Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (Red.). London: Sage.

Cockburn, C. (1991) *In the Way of Women*. London: Macmillan.

Collinson, D. & Hearn, J. (1996) (Red.). *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.

du Gay, P. (1996) "Making up managers: enterprise and the ethos of bureaucracy" i *The Politics of Management Knowledge*. Clegg, S. & Palmer, G. (Red.). London: Sage.

Eagly, A. & Johnson, B. (1990) "Gender and leadership style: a meta–analysis" i *Psychological Bulletin, 108 (2): 233–256.*

Eagly, A., Makhijani, M. & Klonsky, B. (1992) "Gender and the evaluation of leaders: a meta–analysis" i *Psychological Bulletin, 111 (1): 3–22.*

Eagly, A., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. (1995) "Gender and the effectivenes of leaders: A meta–analysis" i *Psychological Bulletin, 117: 125–145.*

Ely, R. (1995) "The power in demography: women's social constructions of gender identity at work" i *Academy of Management Journal, 38 (3): 589–634.*

Fagenson, E. A. (Red.). (1993) *Women in Management. Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. Thousand Oaks: Sage.

Ferguson, K. (1984) *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.

Fletcher, J. (1994) "Castrating the female advantage. Feminist standpoint research and management science" i *Journal of Management Inquiry, 3: 74–82.*

Fondas, N. (1997) "Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings" i *Academy of Management Review, 22: 257–282.*

Foucault, M. (1976) *The History of Sexuality. Vol. 1*. New York: Pantheon.

Foucault, M. (1980) *Power/Knowledge*. New York: Pantheon.

Fraser, N. & Nicholson, L. (1988) "Social criticism without philosophy: an encounter between feminism and postmodernism." i *Theory, Culture and Society, 5 (2–3): 373–394.*

Gherardi, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures.* London: Sage.

Grant, J. (1988) "Women as managers: What can they offer to organizations?" i *Organizational Dynamics, 16 (1): 56–63.*

Harding, S. (1987) "Introduction: is there a feminist method?" i *Feminism & Methodology.* Harding, S. (Red.). Milton Keynes: Open University Press.

Hartsock, N. (1987) "The feminist standpoint: developing the ground for a specifically feminist historical materialism." i *Feminism & Methodology.* Harding, S. (Red.). Milton Keynes: Open University Press.

Helgesen, S. (1990) *The Female Advantage.* New York: Doubleday.

Jackall, R. (1988) *Moral Mazes. The World of Corporate Managers.* New York: Oxford University Press

Jacobs, J. (1992) "Women's entry into management: trends in earnings, authority, and values among salaried managers." i *Administrative Science Quarterly, 37, 2: 282–301.*

Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation.* New York: Basic Books.

Knorr-Cetina, K. (1994) "Primitive classification and postmodernity: towards a notion of fiction." i *Theory, Culture & Society, 11, 3: 1–22*

Kovalainen, A. (1990) "How do male and female managers in banking view their work roles and their subordinates?" i *Scandinavian Journal of Management, 6, 143–159.*

Lipman-Blumen, J. (1992) "Connective leadership: female leadership styles in the 21st-century workplace." i *Sociological Perspectives, 35 (1): 183–203.*

Loden, M. (1986) *Feminine Leadership or How to Succeed in Business Without Being One of the Boys.* New York: Time Books.

Markus, M. (1987) "Women, success and civil society. Submission to, or subversion of, the achievement principle." i *Feminism as Critique.* Benhabib, S. & Cornell, D. (Red.). Cambridge: Polity Press.

Marshall, J. (1984) *Women Managers. Travellers in a Male World.* Chichester: Wiley.

Martin, P.Y. (1993) "Feminist practice in organizations: Implications for management." i *Women in Management. Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity.* Fagenson, E.A. (Red.). Thousand Oaks: Sage

Mitchell, T., Rediker, K. & Beach L. (1986) "Image theory and organizational decision making." i *The Thinking Organization.* Sims, H. & Gioia, D. (Red.). San Francisco: Jossey Bass.

Popper, K. (1961) "The logic of the social sciences." i *The Positivist Dispute in German Sociology.* Adorno, T.W. m.fl. (Red.). London: Heinemann.

Powell, G. (1988) *Women and Men in Management.* Newsbury Park: Sage

Powell, G. & Butterfield, A. (1994) "Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management." i *Academy of Management Journal, 37 (1): 68–86.*

Reskin, B. & Padavic, I. (1994) *Women and Men at Work.* Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Ressner, U. (1986) "Women and group organised work in the public sector." i *Towards a democratic rationality.* Fry, J. (Red.). Aldershot: Gower.

Schein, V.E. (1975) "Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics." i *Journal of Applied Psychology, 60: 340–344.*

Smircich, L. & Morgan, G. (1982) "Leadership: the management of meaning." i *The Journal of Applied Behavioural Science, 18 (3): 257–273.*

Smith, D. (1989) "Sociological theory: methods of writing patriarchy." i *Feminism and Sociological Theory.* Wallace, R. (Red.). Newbury Park, CA: Sage.

Steier, F. (Red.) (1991) *Research and Reflexivity.* London: Sage.

Stivers, C. (1993) *Gender Images in Public Administration.* Newbury Park: Sage.

Sundin, E. (1997) "Den offentliga sektorns omvandling och kvinnors och mäns företagande inom typiskt kvinnliga sektorer." i *SOU 1997:83.* Stockholm: Fritzes.

Thompson, P. (1993) "Fatal distraction." i *Postmodernism and Organizations.* Hassard, J. & Parker, M. (Red.). London: Sage.

Wahl, A. (1992) *Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling.* Stockholm: EFI.

West, C. & Fenstermaker, S. (1995) "Doing difference." i *Gender & Society, 9 (1): 8–37.*

Zaleznik, A. (1977) "Managers and leaders: are they different?" i *Harvard Business Review, May–June: 67–78.*

Strukturers betydelse för framgång
– diskussion utifrån en studie av kvinnliga och manliga förvaltningschefer i landstingen

AGNETA P. BLOM

Kontakter och uppbackning framhålls ofta som mycket betydelsefulla för personers möjligheter att avancera i yrkeslivet och hävda sig på olika ledningspositioner i samhället. I föreliggande artikel kommer detta ämne att behandlas ur ett genusperspektiv. Syftet är att analysera i vilken omfattning kvinnliga och manliga chefer återfinns i olika strukturer, och att diskutera om detta kan få olika konsekvenser för de kvinnliga och de manliga chefernas möjligheter att hävda sig och bli framgångsrika i sitt chefskap.

Som en grund för framställningen finns intresset att diskutera kvinnliga chefers möjligheter att verka som chefer på jämlika villkor med sina manliga kollegor. Frågan är om kvinnliga chefer har samma möjlighet som manliga till närvaro i de sammanhang där viktiga kontakter tas och avgörande ställningstaganden görs, och om de härmed har förutsättningar för att faktiskt ha inflytande och vara med och bestämma i situationer där de förväntas ha inflytande. Sannolikt är det så att det är i olika typer av nätverk som de riktigt betydelsefulla och strategiska kontakterna för att nå inflytande och makt kan knytas (jfr Carlsen & Toft, 1986:135).

Diskussionen kommer att föras med utgångspunkt i data som samlats in i en pågående studie av förvaltningschefer i de svenska landstingen.[1] Jag gör inte anspråk på att fastställa hur det *är* för

[1] I projektet *Chefskap & kön* görs en empirisk studie av villkoren för kvinnliga och manliga förvaltningschefer i landstingen. Datainsamlingen har gjorts i tre steg. Först fick samtliga kvinnliga och ett urval av manliga förvaltningschefer besvara en postenkät. Det är från denna enkät som de data jag här kommer att behandla är hämtade. I projektets andra steg har fem kvinnliga och fem manliga förvaltningschefer skrivit dagbok om en vecka i sina liv. I det tredje projektsteget, slutligen, har medarbetare till kvinnliga och manliga förvaltningschefer intervjuats om hur de uppfattar sina chefer. Projektet genomförs på uppdrag av Landstingsförbundet. Huvudrapport från projektet kommer att publiceras kring årsskiftet 1997–98. Några preliminära resultat från studien återfinns i uppsatsen 'Hembiträden och femokrater' (Blom, 1997).

kvinnliga chefer rent generellt. Min ambition är att utifrån resultat från landstingschefsstudien, föra en diskussion om hur det *kan* förhålla sig och vilka möjliga konsekvenser det kan ha för i synnerhet de kvinnliga cheferna i de avseenden jag belyser. Stöd för diskussionen hämtas ur delar av den relativt omfattande litteratur som finns om kvinnor i samhället i allmänhet och om kvinnor som chefer i synnerhet.

Artikeln är upplagd så att närmast görs en kort presentation av det empiriska material som används som en utgångspunkt för diskussionen. Därefter följer ett teoretiskt avsnitt. I detta förs en principiell diskussion dels generellt och dels ur ett genusperspektiv om relationen mellan strukturer och aktörer och om nätverk. Efter denna mer övergripande inledning följer analys av och diskussion om i vilka strukturer de kvinnliga och manliga förvaltningscheferna i landstingen återfinns. Artikeln avslutas med några reflekterande ord kring det som analysen givit. Jag kommer i artikeln att variera mellan att skriva om de studerade cheferna som "förvaltningscheferna" eller som "landstingscheferna". Bägge orden står för samma sak.

Presentation av empiri

Det empiriska primärmaterial som används har hämtats från en enkätundersökning som omfattar en totalstudie av de kvinnliga förvaltningscheferna,[2] tillsammans med ett urval manliga förvaltningschefer i landstingen. Härmed möjliggjordes jämförelser mellan de kvinnliga förvaltningscheferna och deras manliga kollegor. (För en närmare presentation av chefsposter se tabell 1.) Totalt fick 94 kvinnliga och lika många manliga förvaltningschefer enkäten. Svarsfrekvensen bland de kvinnliga cheferna blev 83 procent (78 personer) och bland männen 80 procent (75 personer).

Omkring 60 procent i båda könsgrupperna är födda på fyrtiotalet, och medelåldern är densamma för båda könen strax över 50 år (födelseår 1944). Vad beträffar utbildning så har den dominerande delen bland både de kvinnliga (93 procent) och de manliga (96 procent) cheferna universitets- eller högskoleutbildning. Vidare förefaller de kvinnliga cheferna sammantaget komma från en något "lägre" social bakgrund än de manliga.[3] I kategorierna arbetare/lägre tjänste-

[2]Till landstingen räknas även Gotlands, Göteborgs och Malmö kommuner, som vid undersökningstillfället vintern/våren 1996 alla i egenskap av sjukvårdshuvudmän var medlemmar i Landstingsförbundet.

[3] De undersökta chefernas sociala bakgrund beskrivs utifrån vilka yrken deras föräldrar har eller har haft. Yrkena har kodats enligt SCBs klassning av olika yrken. Den sociala tillhörigheten avgörs, på konventionellt sätt, av faderns yrke. En samkörning

män/mellantjänstemän återfinner vi 51 procent av de kvinnliga chefernas och 46 procent av de manliga chefernas fäder. I kategorierna högre tjänstemän/företagare är motsvarande siffror 34 respektive 44 procent. Cirka 10 procent av såväl de kvinnliga som de manliga chefernas fäder är/var jordbrukare. För några av de kvinnliga cheferna saknas uppgift om faders yrke.

Två iakttagelser kan göras mot bakgrund av dessa siffror. Dels att både kvinnliga och manliga chefer med högskoleutbildning och bakgrund i arbetarhem är klart överrepresenterad i den undersökta populationen jämfört med befolkningen som helhet. Dels att det omvända gäller för chefer med bakgrund i högre tjänstemannahem. Dessa är underrepresenterade bland såväl de kvinnliga som manliga cheferna (jfr SCB, 1992).

Individer, nätverk och organisationer

I teorin kan man beskriva samhället som bestående av aktörer och strukturer. Aktörerna skapar genom sina tankar och handlingar strukturerna. Strukturerna påverkar sedan i sin tur i varje givet ögonblick villkor och förutsättningar för aktörernas handlande – även i de fall då aktörernas handlingar syftar till att förändra de strukturer som finns. Det sker med andra ord en ständig rörelse mellan aktörer och strukturer som innebär att aktörerna genom tankar och handlingar verkar för att antingen bevara, förändra eller helt bryta ner de strukturer som finns och för att skapa nya. Strukturerna kan vara så beskaffade att de påverkar aktörer olika. Vissa aktörer kan ha stort handlingsutrymme, medan andra aktörers handlingsutrymme är mycket begränsat inom en och samma struktur. Handlingsutrymmet innebär dock trots allt att alla aktörer kan påverka strukturerna. Men det är inte alltid så enkelt. Beroende på hur redan befintliga strukturer är beskaffade, och på hur många aktörer som vill förändra respektive bevara, kan det vara olika svårt att förändra de strukturer som redan finns och att få ett totalt genomslag för nya. (se Lundquist, 1987; Lukes, 1977)

Bortom ytterpunkterna, som ur det samhällsvetenskapliga perspektivet kan sägas bestå av individen som aktör å ena sidan och samhällets grundstruktur å den andra, så kan vi definiera näst intill oändligt många nivåer av aktörer och strukturer. Det är dessutom så

---

av variablerna faders respektive moders yrke visar nämligen att det överlag är eller har varit de tillfrågade chefernas fader som har/har haft det "högst rangordnade" arbetet i chefernas familjer. I kategorin arbetare fanns en begränsad andel av föräldrarna som har/hade jobb klassade i samma yrkeskategori, annars är de tunnsått med "likställda" föräldrar sett till just yrkeskategori.

att det som är en aktör i ett visst sammanhang kan vara en struktur i ett annat och vice versa (Lundquist, 1987:kap. 2). Ett politiskt parti till exempel är i egenskap av organisation i sig aktör i de samhällsstrukturer där partipolitik utövas, men det är samtidigt en struktur för de individer som är medlemmar i och som i olika sammanhang representerar detta parti.

Genussystem och det strukturorienterade perspektivet

Frågan är då vidare hur strukturer och aktörer påverkar varandra i ett genusteoretiskt perspektiv. Mitt intresse fokuseras här särskilt till den ena påverkansriktningen: den hur strukturer påverkar aktörer, eller mer konkret hur vissa samhällsstrukturer påverkar kvinnliga och manliga chefer.

I anslutning till en kritisk reflektion över svensk jämlikhetspolitik, som i princip går ut på att skillnader i kvinnors och mäns livsvillkor inte beaktats i denna politik, konstaterar den amerikanska statsvetarprofessorn Carole Pateman följande:

> [a major problem] is ... that the terms of the argument have been framed as 'equality' and 'difference' ... [though] the heart of the matter is not sexual difference but womens subordination. (Pateman, 1992:28)

Den svenska statsvetarprofessorn Maud Landby Eduards (1992) framhåller att det måste vara centralt i feministisk politisk teori, liksom i kvinnopolitisk praktik, att hålla frågan om likhet och särart skild från kvinnors strategival och agerande för att uppnå frihet och jämlikhet med männen. Eduards menar – i linje med vad som framgår hos Pateman i citatet ovan – att en feministisk teori bortom likhet eller särart betyder att fokus sätts på *könsmaktsordningen*, relationen mellan könen, förändringsprocessen samt kvinnors strategival och handlande. Könsskillnader i egenskaper och beteenden samt uppdelningen i manliga och kvinnliga verksamhetsområden kan inte behandlas som oberoende av eller överordnade frågan om maktförhållandena mellan könen, framhåller hon.

> Feminismen måste därför i första hand analysera rådande uppdelningar i manligt och kvinnligt (handlande) som politik, som uttryck för en specifik könsmaktsordning och börja med att ställa frågor om den grundläggande sociala och politiska innebörden i olikhet, nämligen den till synes oupplösliga föreningen mellan skillnad och dominans. En från makt frikopplad diskussion om likhet eller särart måste betraktas som irrelevant för det feministiska projektet. (Eduards, 1992:249)

Skillnaderna mellan kvinnor och män har i det som kallas *genussystemet*, hänförts till ett tillstånd i samhället där kvinnor som grupp per definition tillskrivs en lägre social status än män. En grundläggande poäng med att formulera teorier om ett genussystem har varit att visa på att kvinnors sämre villkor och lägre ställning i samhället inte hänförs till deras egenskaper som biologiska varelser, utan att det beror på de grundläggande samhällsstrukturer som skapats genom politiska beslut, och som bestämmer vilka villkor kvinnor och män får.

Den som framför allt skrivit om genussystemet i svensk forskning är professorn i historia Yvonne Hirdman. Hon menar att genussystemet vilar på två lagar:

- *att* män utgör norm medan kvinnor definieras som avvikare, och
- *att* könen hålls isär i den mening att kvinnor och män gör olika saker i samhället och att detta sker på olika platser.

Kvinnor kan förvisso ha inflytande över de områden där de dominerar. Men dessa områden är begränsade i samhället i stort, och den avgörande samhällsmakten ligger inom de områden där männen dominerar. Följaktligen utövar kvinnor alltid makt bara inom ramen för de villkor som män ställt upp (Hirdman, 1990).

Problemet med genussystemteorin är att den kan läsas som att den utmålar någon form av statiskt förhållande, där kvinnor alltid kommer att sluta som underordnade eller offer för den patriarkala makten, vad de än gör. Denna kritik mot genussystemet har framhållits av flera forskare (se t.ex. Carlsson Wetterberg, 1993; Bergqvist, 1994; Sainsbury, 1988). Det viktiga i kritiken, som jag ser det, är att det inte är en teoretisk utan en empirisk fråga om kvinnor har mindre inflytande än män på den politiska arenan. Detta kan undersökas, och variationer kan finnas från fall till fall (jfr Oskarson & Wängnerud, 1995:25).

Varför är det då intressant att studera könsaspekter på chefers möjligheter och förutsättningar i allmänhet, och utifrån ett aktör–strukturperspektiv i synnerhet? Svaret på den första delen av frågan kan sökas i hur Anna G. Jónasdóttir anser att vi bör se på frågan om kvinnors intressen. Termen *intresse* kommer från latinets "inter esse", som betyder "att vara bland". Om man ser frågor om makt[4] ur ett intresseperspektiv – vilket Jónasdóttir betonar är ett underifrånperspektiv: från människorna själva – så är själva kärnfrågan kravet att "vara bland", att få vara fysiskt närvarande där makt utövas och vara beredd att aktivt delta med egna åsikter och uppfattningar (Jónasdóttir, 1985; se även Jónasdóttir, 1991).

---

[4]Jónasdóttir använder i sin framställning här termen "politik", vilket jag i detta sammanhang väljer att ersätta med termen "makt".

En grundläggande föreställning som styr varför det är betydelsefullt att studera chefer ur ett genusperspektiv är följaktligen att kvinnor har ett intresse av att i större utsträckning än i dag bli närvarande på chefspositioner – som är en typ av maktpositioner – och där få möjligheter och förutsättningar att agera och bli framgångsrika på samma sätt som deras manliga kollegor. För, som Jónasdóttir framhåller:

> En typ av strukturellt bortträngande av kvinnors frågor från den offentliga dagordningen beror på att kvinnor i så hög grad har varit och fortfarande är frånvarande från de institutioner som skapar denna dagordning ... den omvända situationen gäller också: väl inne i institutionerna söker kvinnorna utrymme och närvaro i den offentliga diskussionen för att inte bli undanträngda inom de institutionella sammanhangen. (Jónasdóttir, 1985:27)

Att ta utgångspunkten i ett aktör–strukturperspektiv, erbjuder ett dynamiskt synsätt på de hinder och problem, men även möjligheter, som strukturerna kan bjuda cheferna och hur detta kan skilja sig för chefer av olika kön (frågan om betydelsen av strukturell påverkan diskuteras även i Wahls bidrag till denna antologi).

Nätverk

Nätverk är en typ av strukturer som kan definieras som mönster av fortlöpande sociala relationer mellan olika aktörer. Nätverk kan vara stora eller små, formella eller informella, fasta eller lösa, instrumentella eller affektiva, ekonomiska eller sociala (Drake & Solberg, 1996:177). Det finns många sätt att särskilja olika typer av nätverk. I organisationsforskningen görs till exempel en skillnad mellan "förelagda" och "utvecklade" nätverk (se Ibarra, 1993:58). Förelagda nätverk kan även beskrivas som formella och utvecklade nätverk som informella.

Med formella nätverk avses en uppsättning formellt specificerade relationer mellan över- och underordnade och mellan representanter från funktionellt skilda grupper som måste samverka för att utföra en av organisationen definierad uppgift. Formella nätverk kan även utgöras av till exempel kommittéer eller arbetsgrupper som har ett formellt fastställt mandat, men som inte direkt återfinns i den aktuella organisationens organisationsplan. Informella nätverk i sin tur omfattar mer fritt komponerade interaktionsmönster där kontakterna kan vara knutna såväl till arbete som till sociala relationer och till en kombination av dessa två.

En utgångspunkt i detta sammanhang är att närvaron i olika organisationer skapar grunden för nätverksbildning. Det är i organisatio-

ner man beslutar om formella nätverk i syfte att till exempel lösa vissa uppgifter. I organisationer kan man även knyta spontana kontakter med andra individer och genom detta skapa eller få tillträde till informella nätverk. Nätverken kan begränsas till att finnas enbart inom en organisation. De kan även – och kanske till och med oftare – överlappa flera olika organisationer, som i sin tur kan finnas inom flera sektorer i samhället: till exempel offentligt–privat, stat–landsting–kommun (jfr Lundquist, 1997:17). Generellt sett tenderar informella nätverk att omfatta mycket bredare kontaktytor än formella nätverk (Ibarra, 1993:58).

I den anglosaxiska ledarskapslitteraturen används begreppet *networking* som beteckning för processen att skapa kontakter och stöd av den typ som karaktäriserar informella nätverk. På svenska har detta begrepp kommit att översättas till att *nätverka* (Drake & Solberg, 1996:174). Att nätverka kan definieras som:

> ... a wide variety of behaviors intended to develop and maintain contacts with people who are important sources of information and assistance, both inside and outside organizations. (Yukl, 1994:145).

eller som:

> ...the banding together of like-minded people for the purposes of contact and friendship and support (Vinnicombe & Colwill, 1995:88).

Ur den första definitionen framgår att nätverk kan fylla en rad betydelsefulla funktioner, som till exempel utbyte av information och rådgivning, till att få inflytande över beslut, hjälp med att genomföra förändringar och för att skapa en grund för samordnat agerande (Yukl, 1994:145). Värdet av det senare blir tydligt inte minst på nivåer där chefer och andra typer av ledningspersoner finns. Inom modern stressforskning har man särskilt betonat vilken betydelse stödjande nätverk har för individens förmåga att anpassa sig till och uthärda stressfyllda situationer (se Baude, 1992:211). Denna funktion kan framför allt relateras till den senare av de två definitionerna ovan, som mer tar sikte på nätverks sociala funktioner. Det ska betonas att indelningen mellan olika typer av nätverk inte ska läsas som att här finns fasta och klart urskiljbara kategorier på nätverksnivå, utan det handlar om ett kontinuum. Gränsen mellan olika nätverk är med andra ord flytande, vilket i sin tur även gränsen mellan formella nätverk och organisationer är (jfr Lundquist, 1997b).

Nätverk ur ett genusperspektiv

I forskningen om kvinnor och chefskap talas om så kallade *Old boy networks* – homosociala nätverk bestående av män och präglade av manliga värderingar. Dessa etablerade och i huvudsak informella nätverk mellan män, anses bland annat försvåra för kvinnliga chefer att få tillgång till den information de behöver för att kunna fullgöra chefskapet på ett effektivt sätt (Bass, 1990:710). Nätverken kan konstitueras genom en rad olika faktorer i chefernas förflutna. De kan till exempel ha läst på samma universitet och till och med på samma utbildning. De kan ha varit aktiva i politiken eller annat föreningsliv tillsammans. De kan ha haft en gemensam karriärväg genom arbetslivet. De kan ha idrottat ihop. De kan umgås i samma kretsar privat, osv.

Flera forskare pekar på att män i alla tider bildat homosociala strukturer i vilka de etablerat och lärt sig att handla utifrån gemensamma "manliga" normer. Dessa homosocialt skapade normsystem har inneburit en garanti för att män som grupp kunnat uppträda relativt enhetligt i förhållande till kvinnor (Lindgren, 1996:5). Arbetsplatsanalyser har till exempel visat att det fanns en slags vi-anda mellan männen i vilken kvinnorna inte involverades (Lindgren, 1985; se även Lindgren, 1996:4 f.). Kvinnorna upplevde i och med detta att de inte erkändes som riktiga "kamrater" av männen på arbetsplatsen. Vad som bland annat visade sig var att männen tycktes tala om kvinnor när dessa inte var närvarande och om sig själva när kvinnor var med. På detta sätt markerades skillnaden mellan könen. Männen samtalade sällan med kvinnor i gruppsammanhang. Motsvarande förhållande visade sig även i förhållandet mellan över- och underordnade:

> Manliga arbetare samspelade "gränslöst" med förmännen på verkstadsgolvet. Då de hade synpunkter på en kvinnlig arbetskamrat vände de sig till förmannen och lät honom föra deras talan. Eller också valde basen att tala med de manliga arbetskamraterna i beslut som gällde de kvinnliga. Bad om synpunkter på hur de klarade jobbet till exempel. (Lindgren, 1996:4)

Lindgren refererar till andra forskare som pekat på att eftersom män intar den dominerande positionen i förhållande till kvinnor är det logiskt att de i första hand söker bekräftelse i sin egen grupp om de vill vara goda representanter för det överordnade könet. De menar vidare att också kvinnor måste få sina behov av makt tillgodosedda genom män (se Lindgren, 1996:5).

Susan Vinnicombe och Nina L. Colwill (1995:89 f.) menar att det finns empiriska bevis för att nätverk fyller olika funktioner för kvin-

nor och män. Män ser dem främst ur någon slags nyttosynpunkt, till exempel som ett sätt att knyta kontakter till ett nytt jobb, medan kvinnor mer intresserar sig för nätverkens sociala funktion. Att se nätverk ur ett nyttoperspektiv innebär att man koncentrerar sig på instrumentella värden i varje interaktion i nätverket. Att se nätverk ur ett socialt perspektiv innebär istället att man ser dess värde i möjligheterna att nå vänskap och stöd.

Vad gäller det sociala perspektivet har en kanadensisk studie visat att även om kvinnor betonar de sociala aspekterna av nätverksskapande, så tenderar de att bli utestängda från många av de sociala sammanhang och vardagssamtal som män involverar varandra i. De sociala aspekterna blir med andra ord ingen väg för kvinnorna in i männens nätverk. I den kanadensiska studien var det till exempel dubbelt så vanligt att de manliga cheferna tittade på eller utövade någon sport tillsammans med manliga medarbetare än med kvinnliga. Det var tre gånger så vanligt att de pratade om sådant som inte hade med jobbet att göra med sina manliga medarbetare än med sina kvinnliga, och det var mer än dubbelt så vanligt att de pratade om aktuella händelser med sina manliga medarbetare än med sina kvinnliga (se Vinnicombe & Colwill, 1995:89).

En motstrategi som kvinnor använder för att minska de negativa effekterna av *old boy networks* är att skapa helt kvinnliga nätverk för att kunna få och ge stöd av samma typ som män ger varandra på sitt håll. Dessa kvinnonätverk kan ur ett aktör–struktur perspektiv generellt ses både som befrämjande och begränsande för kvinnliga chefers möjligheter att påverka och förändra de ojämlika villkor mellan könen som finns. De kan skapa begränsningar för kvinnor om de, i enlighet med Yvonne Hirdmans genussystemteori, innebär att den första av genussystemets grundläggande principer kan upprätthållas, *att könen hålls isär – kvinnor och män finns på olika ställen och blandningar beivras,* och att detta i sin tur underlättar att genussystemets andra princip, *att mannen är norm och kvinnan avvikande*, kan fortsätta att gälla som en grund för hur villkor och förutsättningar för chefers arbete ser ut. Lindgren har i sin forskning kunnat identifiera ett kvinnligt homosocialt handlande som ritualiserar underordning, vilket ytterligare kan bidra till att kvinnliga nätverk kan vara hämmande för kvinnors möjligheter att hävda sig. Hon refererar även till forskare som pekar på att kvinnor som väljer att söka sig till andra kvinnor istället för till män, kan uppfattas som att de inte gör anspråk på makt och inflytande, eftersom kvinnor i de rådande strukturerna har mindre makt än män (Lindgren, 1996:5, 12 f.)

Kvinnliga nätverk kan dock inte per definition uppfattas som enbart socialt inriktade eller som maktlösa och mindre viktiga än manli-

ga. En läsning av artiklar om kvinnliga nätverk visar att även dessa handlar om att uppnå såväl sociala som instrumentella värden (se t.ex. Akademiker, 1994/1:22; Kvinna Nu, 1994/4:14–17; SSR-tidningen, 1995/18:4–7). Detta kan illustreras med hur syftet med kvinnliga arkitekters nätverk "Athena" beskrivs i en artikel:

> Syftet med nätverket är att "främja kontakten mellan kvinnliga arkitekter, samt att uppmuntra, stödja och öka intresset för och kunskapen om kvinnliga arkitekters arbete." (Akademiker, 1994/1:22)

I en annan facklig tidning beskrivs syftet med kvinnliga nätverk så här:

> I takt med att kvinnor har etablerat sig på arbetsmarknaden och i det offentliga livet har deras behov av samhörighet med andra kvinnor ökat. De kvinnliga nätverken skapar sammanhang och tillfredsställer behov av bekräftelse, tillhörighet och personlig utveckling. Nätverken ger också kvinnor kraft att protestera mot patriarkala värderingar och normer. (SSR-Tidningen, 1995/18:4)

Att söka sig till ett kvinnligt nätverk med den ambitionen kan knappast tolkas som ett uppvisande av ringa intresse för makt, så som diskuterades ovan. Tvärt om är det uttalade syftet att kvinnor själva, utifrån sina egna "kvinnliga" normer, kan utöva makt i form av motmakt mot de etablerade manliga normer som man uppfattar finns. Kvinnonätverken kan följaktligen vara till nytta och verka befrämjande för kvinnors intressen; dels i egenskap av strukturer där kvinnor kan söka stöd, självbekräftelse och kunskap; och dels i egenskap av aktörer som kan verka för att flytta fram kvinnors positioner genom till exempel att kvinnorna via nätverken verkar som *femokrater* och aktivt arbetar med att få in kvinnor på olika inflytelserika uppdrag i samhället (Franzway, Court & Connell, 1989; se även Hagberg, Nyberg och Sundin, 1995; Blom, 1997).

Landstingschefernas befattningar

Totalt 7 procent av Sveriges befolkning i åldern 16–64 år arbetar i landstingens värld. Uppdelat på kön är motsvarande siffra 12 procent för landets kvinnor och endast 3 procent för landets män (Statistisk årsbok för Landsting, 1996:56). Detta innebär i sin tur att kvinnorna dominerar stort bland den landstingsanställda personalen. Andelen kvinnliga landstingsanställda var enligt 1995 års siffror 81 procent (SCB, 1997).

SCB:s statistik visar att landstingen är den sektor i det svenska samhället som nått längst vad gäller utjämningen av könsfördelningen

på chefsposter[5]. Det är emellertid fortfarande långt kvar till målet att få samma könsfördelningen på chefsnivå som bland alla anställda inom landstingsområdet. Endast 1 procent av samtliga de kvinnliga anställda i landstingen återfinns på chefsposter. Motsvarande siffra för den manliga anställda är 5 procent. Längst att gå för att nå en könsutjämning på chefsposterna är det på de områden där kvinnorna är allra flest. Detta gäller områdena hälso- och sjukvård, social verksamhet och omsorg. Här är kvinnoandelen bland de anställda mellan 82 och 84 procent. Andelen kvinnliga chefer inom dessa områden ligger mellan 55 och 65 procent. (SCB, 1997:30–41)

Vården utgör landstingens kärnverksamhet, och det är också där som de mest prestigefyllda förvaltningschefsposterna i landstingen finns. Bland förvaltningscheferna som besvarat enkäten dominerar männen stort på dessa poster. I tabell 1 ser vi att drygt en tredjedel eller 36 procent av kvinnorna och drygt två tredjedelar eller 69 procent av männen återfinns på vårdchefsposter.

Tabell 1 De studerade landstingschefernas befattningar (procent).

Befattning	Kvinnliga chefer	Manliga chefer
Sjukhusdirektör	10	36
Sjukvårdsdirektör/-chef	13	16
Primärvårdschef	4	4
Tandvårdsdirektör/-chef	4	13
Chef social/omsorg/habilitering	5	0
Landstingsdirektör	4	1
Personal- eller informationsdirektör	8	0
Utbildnings- och/eller kulturchef	17	8
Förvaltningschef övriga	11	1
Förvaltningschef ospecificerad	24	20
Totalt	100	99
Antal	78	75

Eftersom det fortfarande finns en klar mansdominans bland förvaltningscheferna i landstingen – enligt uppskattningar från Landstingsförbundet är andelen kvinnliga förvaltningschefer cirka 25 procent – är det naturligtvis sannolikt att männen totalt sett är fler än kvinnorna på samtliga typer av förvaltningschefsposter inom landstingsvärlden. De här redovisade resultaten pekar på att den sneda könsfördelningen i synnerhet gäller för förvaltningschefer inom landstingens vårdverk-

[5]I SCB:s siffror ingår fler kategorier chefer än de förvaltningschefer som jag begränsat mig till att studera.

samhet, ett antagande som stärks av de ovan redovisade siffrorna från SCB. Männen förefaller följaktligen i synnerhet dominera på den viktiga och mäktiga del av landstingsverksamheten som toppledningsnivån inom vårdorganisationen utgör. Här har kvinnorna ännu inte i någon mer betydande omfattning lyckats bryta sig in.

En dubbel ensamhet?

Rosabeth Moss Kanter, en av de tongivande forskarna när det gäller studier av kvinnliga chefer, har bland annat hävdat att kvinnliga chefer ofta känner sig isolerade i den organisation de verkar inom på grund av att de befinner sig i klar minoritet (se Kanter, 1977). Chefspositioner i sig medför oundvikligen ett mått av ensamhet för innehavaren i relation till andra medarbetare (se t. ex. Blom, 1994). För kvinnliga chefers del skulle man, med Kanters utgångspunkt, kunna tala om en dubbel ensamhet; De är ensamma som chefer och ännu ensammare som tillhörande en minoritet av kvinnliga sådana.

Flera av resultaten i min undersökning talar dock emot en sådan hypotes. För det första visade det sig, som framgår i tabell 2, att de kvinnliga cheferna har en mer kvinnodominerad medarbetargrupp än de manliga cheferna. Vi ser i tabellen även att kvinnorna i högre utsträckning än männen förefaller ta med sig andra kvinnor uppåt i organisationen. Alternativt är det vanligare att kvinnor blir chefer i förvaltningar där det redan finns många kvinnor bland chefens närmaste medarbetare.

Tabell 2 *Könsfördelning bland landstingschefernas medarbetare (procent).*

Könsfördelning bland medarbetarna	Bland chefernas närmaste medarbetare		Bland övriga anställda i chefernas förvaltningar	
	Kvinnliga chefer	Manliga chefer	Kvinnliga chefer	Manliga chefer
Mest kvinnor	51	43	79	85
Mest män	18	23	1	1
Relativt jämn fördelning	29	35	17	13
Ej svar	1	0	3	0
Totalt	99	101	100	101
Antal	78	75	78	75

Bland de övriga anställda är det kvinnodominans som gäller för såväl de kvinnliga som de manliga cheferna. Endast en kvinnlig och en manlig chef arbetar i en mansdominerad miljö, medan något fler

kvinnliga än manliga chefer har uppgivit att de har en relativt jämn könsfördelning bland sina övriga anställda. Det senare skulle kunna förklaras av att männen i större utsträckning än kvinnorna är chefer inom vården, där kvinnorna dominerar stort bland personalen.

För det andra anger många av de kvinnliga cheferna att de har stödgrupper som helt eller delvis består av andra kvinnor i en liknande situation som de själva. Det var 31 kvinnliga och 20 manliga chefer som angav att de har en grupp kollegor som de söker sig till när de känner behov av stöd.

Tabell 3 Sammansättningen av landstingschefernas stödgrupper med avseende på kön (faktiska tal).

Stödgruppens sammansättning	Kvinnliga chefer	Manliga chefer
Enbart kvinnor	15	2
Enbart män	1	6
Både kvinnor och män	15	12

För de kvinnliga chefernas del är en könsblandad stödgrupp ett lika vanligt svarsalternativ som en stödgrupp med enbart kvinnor och det är dessa två svarsalternativ som helt dominerar deras svar. Det vanligaste svaret bland männen är att de har stöd av en grupp kollegor av båda könen medan de i andra hand har en stödgrupp bestående av enbart män. Sammantaget kan resultatet tala för att de kvinnliga cheferna i större utsträckning än de manliga har stöd av kollegor av samma kön som de själva.

För det tredje så anger många av de kvinnliga cheferna att de är medlemmar av nätverk där det i huvudsak ingår andra kvinnor och kvinnliga chefer. Totalt var det 61 procent av kvinnorna och 23 procent av männen som uppgav att de är medlemmar i något nätverk. Kvinnorna nämner i detta sammanhang framför allt det nätverk för kvinnliga förvaltningschefer i landstingen som bildats på initiativ av Landstingsförbundets VD Monica Sundström.

Kontakter med män

Den empiriska analysen visar att i två avseenden har såväl de kvinnliga som de manliga förvaltningscheferna i huvudsak kontakt med män. Det gäller vilka cheferna har utvecklingssamtal med respektive vem de har som mentor i den utsträckning de har en sådan.

Utvecklingssamtal var för övrigt den vanligaste formen av stöd som cheferna angav – 35 stycken av de kvinnliga cheferna och 28

stycken av de manliga. Såväl kvinnorna som männen hade i första hand utvecklingssamtal med manlig överordnad tjänsteman. Endast två kvinnor och en man hade utvecklingssamtal med kvinnlig överordnad tjänsteman. Dessa siffror förklaras sannolikt helt av att det nästan bara finns män på nivån över de chefer som ingår i enkätundersökningen. Det var två kvinnor och fyra män som angav att de har utvecklingssamtal med överordnad politiker. Här gäller att kvinnorna pratar med kvinnliga politiker och männen med manliga. Det var elva kvinnor och sex män som uppgav att de har en mentor. Det är manliga mentorer som är vanligast; sju av de kvinnliga och fyra av de manliga cheferna anger att de har en manlig mentor, medan tre kvinnor och en man har en kvinnlig mentor. Det fanns även en kvinna och en man som hade både en kvinnlig och en manlig mentor.

Ett skäl till att det inte är så många av de tillfrågade cheferna som har en mentor – trots den stora betydelse som på senare år kommit att tillskrivas denna stödform i olika sammanhang – kan vara att de befinner sig så pass högt upp i organisationshierarkierna, att de snarare kan förväntas vara mentorer själva. Av enkäten framgår att 40 procent av de kvinnliga och 51 procent av de manliga cheferna är mentorer för en eller flera adepter. Det kan uppfattas som lite anmärkningsvärt att kvinnorna i mindre omfattning än männen är mentorer, med tanke på att tillgången till kvinnliga chefer som kan tjäna som förebilder till kvinnor "på väg upp" är så pass begränsad. Efterfrågan kunde härmed tänkas vara stor och man kunde ha förväntat sig att fler kvinnliga förvaltningschefer var mentorer. Denna tanke förstärks av uppgifterna om vilket kön chefernas adepter har.

Tabell 4 *Landstingschefernas och deras adepters kön (faktiska tal).*

Adeptens kön	Kvinnliga chefer	Manliga chefer
Kvinna	29	27
Man	4	9

Det är emellertid inte säkert att efterfrågan på kvinnliga mentorer är större än vad som återges i dessa siffror. Kanske är det så att kvinnor av förtroendemässiga eller taktiska skäl hellre väljer en manlig än en kvinnlig mentor. Den förtroendemässiga sidan skulle då kunna vara att de uppfattar en manlig chef som en större auktoritet än en kvinnlig.[6] Det taktiska övervägandet skulle kunna vara att de av erfarenhet

[6]Se t.ex. Schein 1973 och 1975 för forskning om hur vi bedömer chefer olika på

bedömer möjligheterna till att få tillgång till de viktigaste nätverken som större med en manlig chef som mentor än en kvinnlig (se närmare nedan). Om å andra sidan efterfrågan är större än utbudet, så kan en möjlig förklaring till rådande förhållanden vara att de kvinnliga cheferna totalt sett i sina liv har en större arbetsbörda då de i större utsträckning än de manliga cheferna även har ansvaret för hem och barn att ta hänsyn till (jfr Blom, 1997; Anderssons bidrag i denna antologi). De orkar följaktligen inte med de extra krav som mentorskapet skulle ställa på dem.

Sammantaget kan vi här se två möjliga kanaler för inte minst de kvinnliga, men även naturligtvis de manliga, förvaltningscheferna in i mäns informella nätverk. I forskningslitteraturen har även framhållits hur särskilt betydelsefullt det är för just kvinnor att ha en mentor eller överordnad chef som aktivt och kraftfullt stöttar och hjälper dem att "bana väg" för karriären (Carlsen & Toft, 1986:175). Om vi ser till andra erfarenheter som forskningen gjort, finns emellertid studier där det noterats att kvinnor generellt har mindre stöd från manliga överordnade än män har (Asplund, 1984:39ff; se även Holgerssons & Hööks bidrag i denna antologi, där frågeställningen diskuteras ur fler vinklar än här). Flera studier visar att kvinnliga adepter haft svårare än manliga att få tillgång till sina manliga mentorers nätverk och att involveras i koalitioner som besitter nyckelpositioner i beslutsfattandet (Ibarra, 1993:71 f.). Enkelt uttryckt har detta inte minst relaterats till förhållandet att en människa har lättare att identifiera sig med personer som hon/han i avgörande avseenden uppfattar som lika än som olika. Genom denna typ av identifiering undviker en manlig chef dessutom att bryta mot tidigare invanda mönster och förhållanden där det i flertalet fall sett ut så att män är chefer (jfr Ibarra, 1993:61; Asplund, 1984:20 f.).

Speciella problem kan uppstå mellan mentor och adept av olika kön, om relationen går från att handla om enbart instrumentella frågor – som hjälp och tips om kompetensutveckling eller problemlösning – till att även beröra mer personliga känslomässiga frågor. Denna utveckling mot intimitet kan få en negativ effekt på den könsblandade relationen på grund av ömsesidig osäkerhet om hur respektive part uppfattar utvecklingen. Risken är härmed stor för att det uppstår missuppfattningar och spänningar i relationen mentor–adept som försvårar, eller i värsta fall, helt förhindrar en vidare utveckling av kontakterna.[7] Sådana spänningar undviks om båda parter är av samma kön.

---

grundval av deras kön.

[7] I Ibarras (1993) uppsats finns rikhaltigt med referenser till litteratur som närmare behandlar de olika frågor som här berörts.

Nätverkens prägling

Det finns skillnader mellan de strukturer, i vilka de kvinnliga och manliga landstingscheferna har möjligheter att bygga nätverk, liksom var deras värderingar och normativa syn på samhället formas. En intressant fråga är då, vilka normer som präglar de strukturer landstingscheferna befinner sig i. Mina data ger inte grund för någon uttömmande analys av denna aspekt, men en begränsad bild kan ändå skapas med hjälp av de data jag har om chefernas erfarenheter från tidigare arbetsliv samt om deras tillhörigheter till olika föreningar.

I arbetslivet

Enkätresultaten visar att det finns skillnader mellan var de kvinnliga och manliga cheferna befunnit sig på vägen genom arbetslivet. Det är 81 procent av de kvinnliga cheferna och 72 procent av de manliga som tidigare varit anställda inom någon annan sektor än landstinget. Av dessa är det en större andel bland kvinnorna (58 procent) än bland männen (39 procent) som har varit kommunanställda. Omvända siffror gäller för anställning i privat företag, som uppges av 50 procent av de manliga cheferna men bara av 30 procent av de kvinnliga. Det är 42 procent av kvinnorna och 51 procent av männen som uppger att de även varit chefer i annan sektor än landsting. Bland de kvinnliga landstingscheferna finns framför allt erfarenheter från chefskap i kommuner, medan de manliga landstingscheferna i första hand varit chefer i privata företag.

Resultaten talar följaktligen för att de kvinnliga och manliga landstingscheferna på vägen genom arbetslivet har haft tillfälle till att bygga olika typer av nätverk den. I kvinnornas nätverk finns i huvudsak kontakter att hämta inom den offentliga sektorn och vi kan även anta att nätverken präglas av värderingar och normer från denna sektor. I männens nätverk finns i betydligt större omfattning kontakter att hämta även i den privata sektorn och nätverken kan även antas fått prägling av värderingar och normer därifrån. I någon mening kan vi kanske tala om att offentliga normer härmed kan bli kvinnliga normer och privata normer även kan bli manliga normer.

Fackligt medlemskap

I enkäten fick de svarande vidare ange om de var fackligt anslutna, och vilken facklig organisation de i så fall tillhörde. Det var 86 procent av de kvinnliga cheferna och 81 procent av de manliga cheferna som uppgav att de var medlemmar i facket. Det var omvänt något fler

manliga (59 procent) än kvinnliga (50 procent) chefer som var eller hade varit fackligt aktiva.

Tabell 5 *Landstingschefernas fackliga tillhörighet (procent).*

Facklig tillhörighet i andelar av de chefer i undersökningen som var fackligt anslutna	Kvinnliga chefer	Manliga chefer
SACO	60	75
TCO	39	25
Annat	1	0
Totalt	100	100
Antal	67	62

Som framgår av tabell 5 var kvinnorna i större utsträckning än männen TCO-anslutna, medan männen i större utsträckning än kvinnorna var med i ett SACO-förbund. Detta mönster finner vi även om vi ser på de fackliga organisationernas medlemskårer i stort. TCO har totalt en majoritet (60 procent) kvinnor bland sina medlemmar, och de har fler kvinnliga medlemmar än både SACO och LO. Andelen kvinnor bland SACO-medlemmarna är cirka 45 procent (SCB, 1996). Detta hänger naturligtvis samman med vilken medlemssammansättning facken har även i andra avseenden. SACO organiserar i huvudsak högt utbildade, ofta välbetalda personer på avancerade och högt placerade jobb, medan TCO har en medlemskår där flertalet är tjänstemän på mellannivå.

SACO har alltid varit indelat i yrkesförbund och politiskt sett haft en strävan mot lönespridning och "spetssatsningar" av olika slag. TCO har i större utsträckning varit indelat i branschförbund och haft mer av en inriktning mot solidarisk lönepolitik och liknande. I denna mening kan man säga, har SACO:s politik mer utgått från ett individualistiskt perspektiv och TCO:s från ett mer kollektivistiskt. SACO och TCO har med andra ord, åtminstone historiskt sett, haft skilda politiska förhållningssätt eller två skilda kulturer. Detta kan tänkas prägla åsikter och förhållningssätt hos de respektive organisationernas medlemmar. Dessa skillnader kan, åtminstone delvis, tänkas ha ett ursprung i könssammansättningen i medlemskåren, och i så fall vara ett slags uttryck för "homosociala normer". En omvänd möjlighet är att de respektive organisationernas kulturskillnader kan ge olika prägel på de normer som finns inom den manliga och den kvinnliga chefsgruppen, på grund av att en större andel inom respektive grupp tillhör den ena respektive den andra organisationen. Härmed kan uppstå

skilda normsystem hos de respektive könsgrupperna – normer som följaktligen blir homosociala.

Ordenssällskap

En högre andel av manliga (37 procent) än de kvinnliga cheferna (26 procent) anger att de är med i något ordenssällskap. Förutom de mer allmänt kända sällskapen, i första hand Rotary, nämner några kvinnor här Zonta vilket är ett ordenssällskap (och typ av systerorganisation till Rotary) öppet enbart för kvinnor.[8] Även i detta sammanhang kan vi fundera över om skillnaden kan ge upphov till eller uttryck för skilda homosociala normer. Om vi ser tillbaka är till exempel Rotary en traditionell mansklubb. Rotaryrörelsens grundares, Paul Harris, tanke var att Rotary skulle vara

> [e]n vänkrets av affärs- och yrkesmän som träffas regelbundet, för att främja affärer medlemmarna emellan, men främst för att arbeta för sådant som var av värde för hela samhället. (Kvinna Nu, 1990/10:36; se även Rotary International, 1997a)

Kvinnor ägde inte tillträde till organisationen förrän 1989 (Rotary International, 1997b). Rotary kan härmed antas vara en organisation uppbyggd på eller källa till homosociala – manliga – normer, som i sin tur även sätter prägel på organisationens medlemmar.

Idrotts- och friluftsföreningar

Det är 40 procent av de kvinnliga cheferna som är medlemmar i idrotts- eller friluftsföreningar, drygt en tredjedel av dem är aktiva. För de manliga cheferna ligger motsvarande siffror högre: 60 procent är medlemmar och lite mer än hälften av dessa är också aktiva. Fler av de manliga än de kvinnliga landstingscheferna är med andra ord medlemmar och aktiva i idrotts- eller friluftsföreningar. Skillnaden återspeglar samma könsskillnad som i detta avseende finns i den svenska befolkningen som helhet (SCB, 1994).

SCB:s siffror visar även att idrottsföreningarnas medlemskårer domineras av män, och att detsamma gäller gruppen aktiva medlemmar. Mansdominansen sätter sannolikt sin prägel på den kultur som råder inom denna del av föreningslivet. Även här kan vi följaktligen

[8]Klassifikationen av ordenssällskap som här används är hämtad från SCB:s Levnadsförhållandeundersökning (SCB, 1994). Jag har under arbetet med denna uppsats fått synpunkten att en organisation som till exempel Rotary inte är ett ordenssällskap utan en yrkesklubb med inval. Skillnaden skulle i princip ligga i att ordenssällskap har riter och ritualer i sin verksamhet på ett helt annat sätt än yrkesklubben. Jag har trots denna synpunkt valt att hålla fast vid SCB:s klassificering.

se en källa till homosociala normer med manlig prägling. Vi kan vidare anta att cheferna vid utövandet av idrottsaktiviteter kan träffa varandra och andra under mer avspända förhållanden. De får tillfälle till diskussioner och erfarenhetsutbyten i samband med till exempel deltagande i idrottsklubbars styrelser, under utövande av idrottsaktiviteter och till det som ibland brukar benämnas som "en pratstund i bastun". Detta kan vara av såväl socialt som instrumentellt värde för chefen. Såväl intresseinriktningar som fysiska förutsättningar talar för att här sker en könsuppdelning. Det finns med andra ord sannolikt skilda förutsättningar för kvinnliga och manliga chefer att denna väg skapa och få kontakt med olika informella nätverk.[9] Tilläggas kan att i kommentarer i enkäten tillskrivs explicit medlemskap i friluft- och idrottsföreningar instrumentella värden. Några manliga chefer betonar vilken betydelse ledarskapsträning och ledarskapsutbildningar, som de fått inom framför allt idrottsföreningar, haft för dem även för deras utveckling i yrkeslivet och för deras arbete som chefer.

Det krävs femokrater

I början av uppsatsen diskuterade jag hur aktörers tankar och handlingar kunde verka för att såväl bevara som förändra och bryta ner rådande strukturer. Om manliga chefers beteende präglas av homosocialitet innebär det i praktiken att de kommer att verka för att bevara och förstärka de manliga normer som i stor utsträckning påverkat chefers möjligheter att hävda sig och bli framgångsrika i sitt chefskap. I de data om landstingschefer som här presenterats, finns ett mönster som visar skillnader mellan vilka strukturer de kvinnliga och manliga cheferna vandrat genom, kunnat knyta kontakter i, präglat och präglats av. I landstingsvärlden dominerar de manliga cheferna på vårdchefsposterna medan kvinnorna framför allt finns som chefer inom andra verksamhetsområden. I sitt bakomliggande arbetsliv har de kvinnliga landstingscheferna i huvudsak erfarenheter från arbete och chefskap inom kommunal verksamhet, medan det bland de manliga cheferna finns en relativt stor andel med erfarenheter från privat sektor. Skillnader mellan de kvinnliga och de manliga landstingscheferna återfinns även i deras organisationstillhörigheter i livet utanför arbetet. Skillnader som, åtminstone potentiellt, kan vara en källa till att de kvinnliga och manliga landstingscheferna präglas av olika nor-

[9] Referenser till flera forskare som framhåller sambandet mellan deltagande i idrottsföreningar och *Old boy networks* eller det som här kallas homosociala normer finns i Bass (1990:710f).

mer och värderingar som i förlängningen kan bli homosociala normer i kvinnligt respektive manligt dominerade nätverk.)

De kvinnor som når chefspositioner, med sin annorlunda sociala prägling, försvagar rådande – av män präglade – strukturer på mer än ett sätt. Dels direkt genom att de faktiskt finns och syns där på chefsnivån. Dels indirekt om de kvinnliga cheferna använder de möjligheter som positionen ger dem att rekrytera in fler kvinnor i "traditionellt manliga" strukturer. Detta är betydelsefullt inte bara för att förändra kvinnors och mäns ojämlika ställning på chefsposter, utan även mer generellt, eftersom de kvinnliga cheferna kan påverka villkor och förutsättningar för alla som jobbar i den organisationsenhet de är chefer för, för att de kvinnliga cheferna kan tjäna som förebilder för sina medarbetare och om de kvinnliga cheferna använder de möjligheter som chefspositioner ger dem att rekrytera in fler kvinnor i "traditionellt manliga" strukturer. Olika observationer som jag gjort under arbetet med forskningsprojektet *Chefskap & kön* talar för att de kvinnliga förvaltningscheferna i landstingen ser båda dessa funktioner i sina kvinnonätverk. Till exempel så arbetar man mycket aktivt i nätverket med att lyfta fram kvinnor som kandidater till viktiga styrelser och andra organ.

Avslutningsvis vill jag passa på att framhålla att i grunden handlar frågan om kvinnors och mäns villkor i samhället inte bara om empiriska analyser utan även om personliga ställningstaganden och om handling. Antingen är man villig att erkänna att det finns avgörande ojämlikheter mellan kvinnor och män, och konkret försöka bidra till att förändra det befintliga samhället för att förändra detta – man blir femokrat (och det gäller både kvinnor och män). Eller så gör man det inte och bidrar till att bibehålla könsmaktstrukturerna som det är. För femokraternas del är sedan den stora utmaningen att förmå påverka de homosociala kulturerna i samhället, och att etablera en heterosocial kultur där könstillhörighet inte längre kan antas ha betydelse för till exempel vem som blir chef och dennes möjligheter att bli framgångsrik i sitt chefskap.

Jag vill rikta ett särskilt tack till professor Lennart Lundquist vid Lunds universitet och till fil. dr Gun Hedlund vid Högskolan i Örebro. Både gav mig vid strategiska tillfällen värdefulla synpunkter som förde mitt arbete med denna uppsats framåt och in på nya konstruktiva vägar.

Litteraturförteckning

Akademiker (1994) "Nätverk. Kvinnor som stödjer kvinnor i arbetslivet", nr 1, s. 22–23

Asplund, Gisèle (1984) *Karriärens villkor. Män, kvinnor och ledarskap.* Stockholm: Bokförlaget Trevi

Bass, Bernhard M. (1990) *Bass & Stogdill's handbook of leadership.* Third edition. New York: The Free Press

Baude, Annika (1992) *Kvinnans plats på jobbet.* Stockholm: SNS Förlag

Bergqvist, Christina (1994) *Mäns makt och kvinnors intressen.* (Skrifter utgivna av Statsvetenskapliga föreningen i Uppsala, 121) Stockholm: Almqvist & Wiksell

Beyond Equality and Difference: Citizenship, feminist politics and female subjectivity. Bock, Gisela & James, Susan (Red.). London: Routledge

Blom, Agneta P. (1994) *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati.* (Lund: Dialogos) Stockholm: SNS Förlag

Blom, Agneta P. (1997) "Hembiträden och femokrater" i *Demokrati i en ny tid. Nio uppsatser om ett samhälle i förändring.* (Ds 1997:35) Stockholm: Fritzes förlag

Carlsen, Anne Marie Sloth & Toft, Lise (1986) *Køn og ledelse – En sammenlignende undersøgelse af mænds og kvinders adgang til – och adfærd i – ledende stillinger.* København: Forlaget Politiske studier

Carlsson Wetterberg, Christina (1993) *Kvinnors politiska strategier i ett historiskt perspektiv.* Jämställdhetsforskning. Forskningsrapport 93:5. Högskolan i Karlstad

Demokrati i en ny tid. Nio uppsatser om ett samhälle i förändring (1997) Blom, Agneta P. & Olsson, Jan (Red.). Ds 1997:35. Stockholm: Fritzes förlag

Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe (1996) *Kvinnor och ledarskap.* Lund: Studentlitteratur

Eduards, Maud Landby (1992) "Den feministiska utmaningen – Kvinnors kollektiva handlande" i *Kontrakt i kris. Om kvinnors plats i välfärdsstaten.* Stockholm: Carlssons

Hagberg, Jan-Erik, Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (1995) *Att göra landet jämställt.* Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag

Hirdman, Yvonne (1990) "Genussystemet" i *Demokrati och makt i Sverige. Maktutredningens huvudrapport*, SOU 1990:44. Stockholm: Allmänna förlaget

Franzway, Suzanne, Court, Dianne & Connell, R. W. (1989) *Staking a claim. Feminism, bureaucracy and the state.* Cambridge: Polity Press

Ibarra, Herminia (1993) "Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework" i *Academy of Management Review,* Vol. 8, No. 1, s. 56–87

Jónasdóttir, Anna G. (1985) "Kvinnors intressen och andra värden" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift,* årg 5, nr 2, s. 17–35.

Jónasdóttir, Anna G. (1991) *Love Power and Political Interests.* Örebro Studies 7. Örebro: Högskolan i Örebro

Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and women of the corporation.* New York: Basic Books

Kontrakt i kris. Om kvinnors plats i välfärdsstaten (1992) Åström, Gertrud & Hirdman, Yvonne (Red.). Stockholm: Carlssons

Kvinna Nu (1990) "Vad händer när kvinnorna kommer in i Rotary?" nr 10, s. 36–40.

Kvinna Nu (1994) "Kvinnors nätverk, ekonomi, företagande och attityder – Detta har hänt sedan 1984", nr 4, s. 14–17.

Lindgren, Gerd (1985) *Kamrater, kollegor och systrar*. Research Report. Umeå: Sociologiska institutionen vid Umeå universitet

Lindgren, Gerd (1996) "Broderskapets logik" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, årg 17, nr 1, s. 4–14

Lukes, Steven (1977) *Essays in social theory*. New York: Colombia University Press

Lundquist, Lennart (1987) *Implementation steering. An Actor–Structure Approach*. Lund/Bromley: Studentlitteratur/Chartwell-Bratt

Lundquist, Lennart (1997a) *Fattigvårdsfolket. Ett nätverk i den sociala frågan 1900–1920*. Lund: Lund University Press

Lundquist, Lennart (1997b) *Statsvetenskap och nätverksforskning*. Preliminärt manus.

Oskarson, Maria & Wängnerud, Lena (1995) *Kvinnor som väljare och valda*. Lund: Studentlitteratur

Pateman, Carole (1992) "Equality, difference, subordination: The politics of motherhood and women's citizenship" i *Beyond equality and difference: Citizenship, feminist politics and female subjectivity*. London: Routledge

Rotary International (1997a) www.rotary.org/philosophy (1997-06-05)

Rotary International (1997b) www.rotary.org/history/timeline (1997-06-05)

Sainsbury, Diane (1988) "The Scandinavian model and women's interests: The Issues of Universialism and Corporatism" i *Scandinavian Political Studies*, No. 4, s. 337–346.

Schein, Virginia E. (1973) "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics" i *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, No. 2, s. 95–100.

Schein, Virginia E. (1975). "Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 3, s. 340–344

SCB (1992) *Levnadförhållanden. Utbildning och uppväxtförhållanden*. Rapport nr 77. Örebro: SCB

SCB (1994) *Levnadsförhållanden. Föreningslivet i Sverige – en statistisk belysning*. Rapport nr 86. Örebro: SCB

SCB (1996) *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet*. Örebro: SCB

SCB (1997) *Kvinnor och män på toppen. Fakta om antal och lön 1995. Örebro: SCB*

SSR-Tidningen (1995) "Ensam är inte stark", nr 18, s. 4–7.

Statistisk årsbok för Landsting (1996) Utgiven av Landstingsförbundet.

Vinnicombe, Susan & Colwill, Nina L. (1995) *The essence of women in management*. Hemel Hemstead, Hertfordshire: Prentice Hall (UK) International

Yukl, Gary (1994) *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International

Korporatismens nedgång – kvinnornas framgång?

CHRISTINA BERGQVIST

De organiserade intressena, staten och kvinnorna

I Sverige, liksom i andra demokratiska länder, har intresseorganisationer en central plats på den politiska arenan. Vid sidan av att rösta och engagera sig i ett politiskt parti har vi som medborgare möjlighet att påverka det politiska beslutsfattandet genom deltagande i en organisation som företräder våra intressen. Jämfört med i många andra länder har vissa organisationer i Sverige intagit en speciellt stark position i relation till staten. Några organisationer har haft ett närmare samarbete med staten än andra, vilket givit dem direkta möjligheter att påverka den offentliga politiken. Hit hör de fackliga organisationerna, arbetsgivarorganisationerna och jordbrukets organisationer. Dessa organisationer, som företräder majoriteten av Sveriges löntagare, arbetsgivare och jordbrukare, har spelat en framträdande roll i politiken. Organisationer som t.ex. LO, SAF och LRF har helt enkelt varit med om att bilda politiska opinioner, utforma politik och även utföra politiska beslut. Detta har institutionaliserats genom det man inom forskningen brukar benämna korporativa arrangemang, dvs. att organiserade intressen, företrädda av sina ledare eller representanter, deltar i offentliga organ. Korporatismen utgör en viktig del av den svenska politiska kulturen.[1] I 1985 års maktutredning gavs följande beskrivning av intresseorganisationernas medverkan i politiken:

---

[1] Detta har inte uteslutit att även andra organisationer kunnat göra sig hörda inom "sin" sektor, men det speciella med t.ex. LO och SAF är att de inte enbart varit företrädda på "sitt" område, nämligen arbetsmarknadspolitiken, utan också inom sådant som skattepolitik, välfärdspolitik, utbildningspolitik, jämställdhetspolitik m.m. Järntrianglar och sektorsnätverk är begrepp för att beskriva politikens specialisering i en rad sektorer eller segment som var och ett har sina spelregler och rutiner för problemlösning. En järntriangel kan t.ex. bestå av företrädare för organisationer, ämbetsverk och privata företag (Petersson m.fl. 1996:89 f.).

> De stora intresseorganisationerna blev medansvariga för stora delar av den offentliga politiken. Organisationerna kom att delta i alla delar av den politiska beslutsprocessen, såväl i förberedelsestadierna (initiativ, utredning, remisser) som i genomförandet (representation i offentliga organ, förhandlingar och medansvar för reformers förverkligande). Det korporativa systemet manifesterades genom samarbetet mellan staten och organisationerna (SOU 1990:44, s. 25).

Korporatismens för- och nackdelar har lett till intensiva diskussioner. Det är framförallt frågan om korporatismen är demokratisk eller ej som stått i centrum. Förespråkarna för korporatism menar att intresseorganisationernas medverkan i den politiska beslutskedjan ökar medborgarnas möjligheter till påverkan. Motståndarna menar att det är oförenligt med demokratiska värderingar att vissa starka organisationer ges tillträde till maktens korridorer, medan andra står utanför. Vissa medborgare får på så sätt två röster. Till skillnad från de folkvalda politikerna kan inte intresserepresentanterna röstas bort i allmänna val.[2]

Hur det än är med demokratifrågan så kan vi konstatera att korporativa arrangemang försiggår på en hög nivå i samhället. De deltagande aktörerna tillhör *ledarskiktet* från politiska institutioner, intresseorganisationer, universitet och näringsliv. Det är således frågan om en maktelit. I maktutredningen konstaterades att den svenska makteliten jämfört med makteliter i många andra länder dels har mer radikala och liberala värderingar, dels har en bredare social förankring. Arbetarrörelsen har i Sverige fungerat som en alternativ rekryteringsväg till ledarpositioner i samhället (SOU 1990:44, s. 357). Korporatismen i svensk (socialdemokratisk) tappning har därmed garanterat arbetarrörelsen en viss medverkan i makteliten.

Emellertid visar maktutredningen också att makteliten är mycket mansdominerad. I eliturvalet från 1989 uppgick andelen kvinnor till 13 procent. År 1996 gjordes en uppföljning av elitundersökningen i Demokratirådets rapport *Demokrati och ledarskap*. De två undersökningarna har gjorts jämförbara och enligt 1996 års sätt att räkna har den totala andelen kvinnor i makteliten ökat från 16 till 23 procent. De största ökningarna har skett på *politikens* område, det område som redan tidigare var mest jämställt. Kvinnorna utgör 43 procent av den politiska eliten, en ökning med sex procentenheter.[3] Kvinnor är fort-

---

[2] Mer om svensk korporatism kan läsas i slutrapporterna från projektet *Rikdagen och de organiserade intressena*, se Lewin, 1992; Rothstein, 1992; Hermansson, 1993; Bergqvist, 1994; Öberg, 1994.

[3] Hit hör statsråd/statssekreterare/politiska chefstjänstemän; viktigare uppdrag inom riksdagen; ledande företrädare för partiorganisationerna (totalt 434 positioner).

farande i stort sett totalt frånvarande bland företrädarna för *näringslivet*, en liten ökning från noll till två procent har dock skett.[4] Fortsatt låg nivå och måttlig ökning kännetecknar området *vetenskap*, kvinnoandelen inom den vetenskapliga eliten har gått från åtta till 13 procent.[5] Relativt kraftiga ökningar från låg nivå till mellannivå uppvisar *organisationerna*, från 13 till 21 och *förvaltningen*, från 11 till 20 procent (Petersson m.fl., 1996).[6]

På senare år har korporatismen varit på starkt nedåtgående, vilket kan fastställas genom organisationernas minskade representation i statliga kommittéer och statliga myndighetsstyrelser. Intresseorganisationernas förhållande till staten är under förändring. Ännu vet vi ganska litet om dessa förändringar och dess konsekvenser. Den forskning som finns tyder på att organisationerna söker nya former för att göra sig hörda och påverka politiken. Detta kan ske exempelvis genom fler direkta kontakter med politiker, opinionsbildning genom media och ökad lobbyverksamhet. "Det *kan* ha skett en förskjutning från formaliserade sammanträden till något som allmänt kan beskrivas som lobbyism och opinionsbildning", skriver PerOla Öberg i en rapport till förvaltningspolitiska kommissionen (1997, s. 3). Förändringarna behöver inte innebära att organisationernas betydelse och makt på den politiska arenan minskar. Intresseorganisationerna likaväl som ledningen för den statliga förvaltningen är fortfarande att betrakta som mycket centrala för att förstå maktrelationer inom det svenska politiska systemet. Maktrelationer som är av största betydelse för vem som får vara med och bestämma om hur ekonomiska resurser fördelas i dagens samhälle.

Till bilden av dessa maktrelationer hör emellertid en ökad polarisering mellan arbetstagare och arbetsgivare där arbetstagarnas organisationer för tillfället verkar segla i motvind medan arbetsgivarna har vind i seglen. Å ena sidan har vi en inhemsk situation med hög ar-

---

[4] Hit räknas GD/VD/SO i affärsverk/offentligägt storföretag; ledande befattning i konsumentkoop. org./företag; ledande befattning i lantbrukskoop. org./företag; VD/SO i privatägt storföretag (totalt 606 positioner).

[5] Hit hör rektor/chef för universitet/högskola/forskningsråd/motsvarande (totalt 128 positioner).

[6] Till *organisationerna* räknas ledande företrädare för de fackliga organisationernas centralorg./förbund; ledande företrädare för näringslivsorganisationernas centralorg/förbund; ledande företrädare för kommun/landstingsförbund; ledare för vissa andra viktiga organisationer (totalt 402 positioner). Till *förvaltningen* räknas rättchef/expeditionschef/enhetschef/motsvarande på regeringskansliet; generaldirektör/överdirektör/motsvarande; landshövding eller länsöverdirektör; ledande befattning inom rättsväsendet; chef för större enhet eller förvaltningsmyndighet inom försvaret; biskop eller domprost inom svenska kyrkan. Övriga sektorer i elitundersökningarna, som inte speciellt kommenteras ovan är *kultur* (24 procent kvinnor) och *massmedia* (21 procent kvinnor).

betslöshet, nedskärningar i välfärdsstaten, förändrade förhandlingsvillkor m.m. och å andra sidan en förskjutning av beslutsfattande till den internationella arenan genom bl.a. EU-inträdet. SAF och näringslivet har gått i spetsen både vad gäller övergivandet av den svenska modellen och för ökad internationalisering. SAF, som sedan länge varit representerade i en mängd offentliga organ, beslöt 1992 att dra tillbaka de flesta av sina ledamöter. En av orsakerna som uppgavs som motiv för detta var att de inte längre ville medverka i ett korporativt system som de i grund och botten var kritiska till. Efter SAF:s tillbakadragande beslöt riksdagen 1992 att även slopa LO:s, TCO:s och SACO:s representation (Petersson & Söderlind, 1993:68 f.). Frågan är vad denna situation betytt för den öppning för kvinnor vi sett inom tidigare mansdominerade bastioner såsom det politiska ledarskapet, den statliga förvaltningen och de fackliga organisationernas ledarskikt. Denna ökning av kvinnliga ledare inom vissa maktsfärer sker samtidigt som det råder i det närmaste *status quo* inom den sektor som idag har en stor del av problemformuleringsprivilegiet, nämligen näringslivet.

Syfte och avgränsningar

Ur ett köns- och demokratiperspektiv är det av största intresse att fråga sig vad ovanstående förändringar inneburit för kvinnors möjligheter att nå makt och inflytande. Till skillnad från andra kapitel i denna bok handlar detta kapitel inte om ledarskap i företag utan om hur bl.a. företagsledare och fackföreningsledare genom sina intresseorganisationer kan påverka politiska beslut. Kapitlet kommer heller inte att handla om huruvida 'kvinnligt' ledarskap skiljer sig från 'manligt' ledarskap, utan om hur olika maktstrukturer hindrar respektive befrämjar förändringar i könsrelationerna. Utgångspunkten för denna artikel är att kvinnor och män bör ha samma möjligheter att delta och påverka resursfördelningen i samhället. Kvinnor har enligt denna utgångspunkt ett objektivt intresse av att vara närvarande och kunna utöva inflytande och kontroll i de sammanhang där beslut om samhällets resurser tas. Därutöver kan kvinnor och män ha olika intressen eller gemensamma intressen, vilka måste fastställas historiskt och kontextuellt (se Jónasdóttir, 1991; Bergqvist, 1994). Detta innebär således att vi inte på något enkelt sätt kan dela upp oss i två enhetliga könsgrupper med olika intressen. Konflikt- och intressedimensioner kan sällan enbart beskrivas i termer av kön, klass, etnicitet etc. utan varje individ är samtidigt bärare av flera egenskaper. Kvinnor och män från t.ex. LO kan tänkas ha ett gemensamt intresse av att försvara den generella välfärdsstaten, men ha olika intressen av vad som

främst ska prioriteras. Även om vi inte på förhand med säkerhet kan uttala oss om vilka förändringar fler kvinnor på ledande positioner innebär för innehållet i besluten, så kan vi med säkerhet fastställa att när kvinnors närvaro ökar, ökar möjligheten för kvinnor att driva sina intressen och åsikter.

I kapitlets första del fokuseras analysen på könsfördelningen inom organisationernas interna beslutsfattande. De organisationer som valts är LO, TCO och SAF. Skälet till detta val är helt enkelt att dessa tre organisationer framstår som de mest centrala, både i relation till staten och i sig själva såsom opinionsbildare och företrädare för stora grupper i samhället. I den andra delen övergår analysen till att närmare diskutera förändringar i det korporativa systemet och könsfördelningen i statliga kommittéer och styrelser. Analysen i båda delarna inriktas i första hand på hur kvinnornas andel bland ledare och beslutsfattare förändrats över tid. Detta motiveras av att det i ett första steg är det viktigt att ha en klar bild av hur stor andelen kvinnor är inom olika maktstrukturer och åt vilket håll utvecklingen går. Som forskning både om företag och politiska institutioner visat gör det skillnad om kvinnor är i liten eller stor minoritet. Möjligheten för kvinnor att göra sig gällande och hävda åsikter och intressen som skiljer sig från den dominerande gruppens (männens) ökar i och med att kvinnoandelen ökar (Kanter, 1977; Dahlerup, 1988). I ett andra steg diskuteras vilka mekanismer inom organisationerna som verkar hindrande och vilka som verkar befrämjande för en positiv utveckling. Avslutningsvis gör jag en jämförelse mellan olika beslutsstrukturer och diskuterar kvinnors möjligheter att utöva makt över fördelningen av resurser.

Kön och ledarskap

I de fall forskningen om korporatism relaterat till kön har man i regel funnit att korporativa arrangemang missgynnar kvinnorepresentation och kvinnors intressen (Hernes, 1982; 1987). Detta visade sig genom de mycket låga andelarna kvinnor i offentliga kommittéer, råd och styrelser. Helga Hernes kunde i början på 1980-talet visa att korporatismen missgynnat kvinnors deltagande för det första för att det främst är de manligt dominerade organisationerna på arbetsmarknaden som inkluderats i systemet. Kvinnoorganisationer har däremot sällan inkluderats. En konsekvens av detta är att kvinnorna inte finns representerade i de sammanhang där beslut som berör dem tas, kvinnorna blir 'policy takers'. "Women are recipients, men are participants in the corporative process" (Hernes, 1987:35). Den korporativa representationen är för det andra elitistisk och exklusiv till sin karaktär, rekryteringen av deltagare görs framförallt från de organiserade

intressenas, partiernas och statsförvaltningens toppskikt. Om kvinnornas ställning är svag på elitpositioner i samhället avspeglas detta i de korporativa arrangemangen. Hernes framhåller att det är uppenbart att:

> the system is a meeting of elites, even more so than in the case of the popularly elected candidates. The corporate channel is less 'democratic' than the parliamentary channel, but is an expression of the political power wielded by the professions and economic interests and of their role as producers of ground rules for the state apparatus (Hernes 1987:77 f.).

Hernes har ändå i sina undersökningar sett den skandinaviska staten som jämförelsevis öppen inför förändringar i könsrelationen vad gäller deltagande och representation. Hon menar också att innehållet i politiken är relativt kvinnovänligt. Trots sin kritiska granskning av det korporativa systemet menar hon att kvinnor i allt högre grad blivit delaktiga och integrerade i det statliga beslutsfattandet (Hernes 1987). I Hernes efterföljd har en rad forskare senare visat att denna integration inom statligt och demokratiskt styrda institutioner i Norden har fortsatt och att den i ett internationellt perspektiv är unik (Skjeie, 1992; Bergqvist, 1994; Karvonen & Selle, 1995; Raaum, 1995). I Sverige skedde i mitten på 1970-talet en radikal ökning av kvinnors andel i partier, riksdag och regering. I slutet på 1980-talet skedde en liknande stark utveckling av andelen kvinnor i statliga utredningar och styrelser, samt i viss mån i de fackliga organisationernas styrande organ. På 1990-talet har denna utveckling fortsatt och befästs (Bergqvist, 1994). Vid 1994 års regeringsbildning slogs den norska Bruntlandregeringens världsrekord på 47 procent kvinnor när Sverige fick en regering med lika många kvinnor som män. Denna utveckling står i skarp kontrast till den låga eller i det närmaste obefintliga kvinnoandelen bland ledarna för t.ex. näringslivet, universiteten och kyrkan (se ovan samt denna antologis inledande artikel). Skillnaderna mellan sektorer under någon form av direkt politisk och/eller demokratisk kontroll och icke-demokratiska sektorer har ökat markant under de senaste 10–20 åren. Ett på demokratiskt/politiska grunder utsett ledarskap tycks i det närmaste vara en förutsättning för en någorlunda jämn könsfördelning bland ledarna.

Dessa stora skillnader mellan olika maktcentra är intressanta att ta fasta på för att förstå orsakerna till den låga andelen kvinnor bland t.ex. ledare för företag och universitet. En vanligt förekommande förklaring går ut på att kvinnor har svårt att göra sig gällande eftersom de har huvudansvaret för hemmet och barnen. Denna förklaringsansats har, skulle jag vilja hävda, idag enbart ett ganska litet förklaringsvärde. Anledningen till detta är att de stora skillnaderna mellan ande-

len kvinnor på toppositioner i olika maktstrukturer tyder på att förklaringen inte enbart har att göra med kvinnornas yttre förutsättningar såsom ansvar för hem och barn eller kompetens. Att också toppositionerna inom de mer jämställda sektorerna kräver hög kompetens, mycket bortovaro från hemmet, stort engagemang osv. visar att många kvinnor faktiskt kan överskrida de eventuella hinder som ansvaret för hem och barn innebär. Detta antyder att förklaringar till variationer i kvinnors medverkan i olika institutioner, snarast bör sökas inom olika maktstrukturer och i hur kvinnorna agerat för att överkomma hinder (jfr Holgersson & Höök bidrag i denna antologi).

En annan teoribildning vill förklara de stora skillnaderna mellan kvinnors delaktighet i olika maktstrukturer med att kvinnorna kommer in där makten går ut. Harriet Holter lanserade på 1970-talet tesen att kvinnor fick ökad "innflytelse i 'krympande institusjoner'" vilket betydde att "kvinnene etter hvert får noe innflytelse, og deltar, på områder som samtidig etter hvert blir mer uviktige for samfunnet totalt sett" (Holter, 1976/81, s. 227 citerad i Nyberg 1997:165). Denna tes har lett till att ökad kvinnorepresentation har setts som ett tecken på att en institution förlorat makt. Tesen leder lätt till förenklade resonemang om maktförskjutningar mellan olika institutioner. Med de siffror som redovisats ovan skulle det innebära att makten idag förskjutits till näringslivet. Risken här är att vi bortser från att varje institution innehar ett visst självbestämmande, en *autonomi* och vissa *ansvarsområden* som inte kan överlåtas till andra institutioner. Att näringslivets och marknadskrafternas inflytande är stort eller ökar behöver inte automatiskt innebära att de politiska institutionerna försvagas. Tesen leder i värsta fall till att kvinnors ökade deltagande i politiken inte tas på allvar och blir något av en självuppfyllande profetia (se också Skjeie, 1992, för en kritik av denna tes).

En annan variant av tesen, framförd i maktutredningen av Yvonne Hirdman, går ut på att när kvinnor kommer in i det politiska beslutsfattandet så blir kvinnor trots numerära framgångar marginaliserade på grund av "internsegregeringens mekanismer". Här handlar det snarare om marginalisering inom en institution än mellan institutioner. Detta beskrivs som en "feminisering av välfärdspolitikens politiker":

> Kvinnor blir allt fler inom de s.k. reparerande eller "mjuka" politikområdena: socialpolitik, utbildningspolitik, kulturpolitik osv. Denna feminisering ger en antydan om åt vilket håll framtiden vetter, vilket förvandlar de enkla talen om kvinnornas procentuella andel i politiken till något mer mång- eller tvetydigt (SOU 1990:44, s. 113).

Också detta är mer av konspirationsteori eller spådom än ett genuint försök att försöka förstå och förklara "de enkla talen om kvin-

nornas procentuella andel i politiken". Visserligen har Hirdman rätt i att kvinnorna blir fler på de 'mjuka' områden hon nämner, men som vi kommer tillbaka till längre fram blir de även fler på de 'icke-mjuka' områdena. Oavsett om vi ser på riksdagsutskotten, departementen, de statliga kommittéerna eller de statliga styrelserna så blir kvinnorna fler inom alla områden. Påståendena om internsegregeringens mekanismer tenderar att per definition betrakta de 'mjuka' områdena som maktlösa och lägre i rang. Detta är en alltför lättvindig tolkning. Med tanke på den omfattning och inriktning den svenska välfärdsstaten haft och har är det svårt att förstå vad Hirdman menar när hon tillskriver denna politik låg status. Frågor om social välfärd, utbildning och arbetsmarknadspolitik har sedan länge tillhört kärnan i den svenska modellen och kan svårligen avfärdas som stående lågt i rang. Hirdman förser oss inte med några instrument för att mäta den påstådda låga statusen, förutom att den höga kvinnorepresentationen i sig "ger en antydan". Därmed går argumentationen i en cirkel, en teknik som gör det möjligt att bevisa precis vad som helst.

Ett möjligen trubbigt, men ändock mer logiskt sätt att mäta ett politikområdes betydelse kan vara att se hur stor andel av nationens budget det upptar. I statsbudgeten har, visar det sig, socialdepartementet med stor marginal den högsta tilldelningen. I övrigt ligger, i regel, arbetsmarknadsdepartementet och utbildningsdepartementet i topp. Jag vill med den norska statsvetaren Nina C. Raaum hävda att för att tillvarata mjuka värderingar är det ofta nödvändigt med "knallharde beslutninger, og for å gjennomføre hard politikk på en formålstjenlig måte må vi ofte ta myke hensyn" (Raaum 1995:91).

Slutsatsen av denna diskussion är att frågan om en institutions makt och status måste bemötas med viss ödmjukhet inför problemets svårighetsgrad, makt låter sig inte enkelt fångas och mätas. Om vi ändå vill göra ett försök så bör de kriterier som används göras oberoende av själva könsfördelningen. I detta kapitel görs inga anspråk på att mäta makt och maktförskjutningar. Jag utgår istället från ett antal organisationer och institutioner som alla utövar någon form av makt och inflytande i samhället. Intresset fokuseras på könsfördelningen av maktpositioner inom dessa maktstrukturer.

Kvinnors organisering

Undersökningar om kvinnors organisering har ofta kommit att handla om kvinnoorganisationer av olika slag eftersom kvinnorna historiskt sett varit i liten minoritet inom de könsblandade organisationerna. Motståndet mot kvinnornas deltagande och de intressen kvinnorna försökte driva föranledde tidigt kvinnorna att parallellt med fram-

växten av de andra folkrörelserna och universella medborgarrörelserna också bilda sina egna organisationer. Men också särorganiseringen motarbetades på olika sätt. Inom arbetarrörelsens fackliga gren fick kvinnoförbund aldrig någon riktig chans att utvecklas. Däremot spelade kvinnoförbund en central roll i tjänstemannarörelsen långt in på 1950-talet (om kvinnors fackliga särorganisering se Nilsson, 1996). Idag är emellertid situationen på många sätt annorlunda än förr. Kvinnorna är numera i mycket hög utsträckning medlemmar i både fackliga organisationer samt i många andra typer av könsblandade organisationer samtidigt som de är med i olika kvinnoorganisationer eller nätverk. Kvinnor och mäns deltagande i föreningsliv är ungefär lika omfattande, både vad gäller medlemskap och mer krävande aktiviteter. Skiljelinjen mellan kvinnor och mäns organisering går snarare mellan vilka organisationer man väljer att gå med i än mellan kvinnors och mäns aktivitetsgrad.[7] Det är därför av intresse att undersöka om kvinnorna med tiden har kunnat omvandla sitt höga organisatoriska engagemang till att nå inflytelserika och strategiska ledarpositioner i centrala organisationer.

Kvinnornas ökade deltagande i facket

Av största betydelse för en intresseorganisation är att lyckas dra till sig medlemmar. Medlemmarna utgör organisationens bas och bestämmer till stor del dess styrka. I Sverige är LO, TCO och SACO de helt dominerande centralorganisationerna för olika fackförbund för arbetare, tjänstemän respektive akademiker. Som konstaterats så många gånger förr, är den fackliga organisationsgraden mycket hög i Sverige. År 1987 tillhörde 86 procent av alla anställda någon facklig organisation, tio år senare är motsvarande siffra 83 procent. Den flykt från facklig organisering som finns på många håll i världen har alltså inte drabbat Sverige.

I en undersökning, gjord på uppdrag av LO, sägs att kvinnors ökade förvärvsarbete under de senaste decennierna tillhör den största förändringen på den svenska arbetsmarknaden. Sedan 1968 har antalet anställda kvinnor ökat med ungefär 700 000. Samma år var 83 procent av arbetarmännen och 53 procent av arbetarkvinnorna organiserade i facket. Idag år 1997 har kvinnornas organiseringsgrad passerat männens. Nu är 87 procent av arbetarkvinnorna organiserade och männen ligger kvar på 83 procent. Bland tjänstemannagrupperna har skillnaden i organisationsgrad mellan könen aldrig varit särskilt stor;

[7] Se Petersson, Westholm & Blomberg, 1988, som visar att kvinnor i genomsnitt är med i 3,1 olika föreningstyper och män i 3,4.

1968 var 68 procent av männen och 61 procent av kvinnorna organiserade. 1997 var motsvarande siffror 77 procent för männen och 85 procent för kvinnorna. Den stora förändringen för tjänstemannagrupperna är därmed den ökade organisationsgraden över tid. Svenska tjänstemän har alltså en organisationsgrad som nästan motsvarar arbetargruppernas, vilket är helt unikt i ett internationellt perspektiv (*Röster om facket och jobbet*, 1989, s. 17 f.; *Facklig organisationsgrad*, 1997).

I tabell 1 framgår tydligt att kvinnornas andel av medlemmarna stadigt ökat. Kvinnornas anslutning till de fackliga organisationerna var speciellt markant under 1960- och 1970-talen, men även tidigare utgjorde kvinnorna en stor andel av de nytillkomna medlemmarna. Senare har ökningen gått långsammare. I absoluta tal mätt börjar antalet kvinnliga medlemmar nu minska något i LO. Antalet manliga medlemmar har minskat i både LO och TCO. Sammantaget organiserar LO och TCO idag ungefär lika många kvinnor som män.

Tabell 1 *Medlemsutvecklingen inom LO och TCO fördelat på kvinnor och män mellan åren 1975 och 1996*

År	1975	1985	1990	1996
LO				
Kvinnor	660 107	976 982	1 004 635	995 078
Män	1 257 978	1 286 747	1 225 766	1 174 202
Totalt	1 918 085	2 262 829	2 230 401	2 169 280
% kvinnor	34	43	45	46
TCO				
Kvinnor	431 947	631 819	670 186	674 238
Män	448 642	476 644	474 032	446 240
Totalt	880 589	1 108 463	1 144 218	1 120 478
% kvinnor	49	57	59	60

Källa: Respektive organisations verksamhetsberättelser.

Sammanfattningsvis har kvinnor och män idag ungefär lika stor benägenhet att organisera sig fackligt. Under de senaste 10–20 åren har kvinnors och mäns organisationsgrad först utjämnats för att sedan sjunka något bland männen och stiga bland kvinnorna. Den ökade graden av organisering är till viss del en effekt av de förändringar i arbetslöshetsförsäkringen som innebar att även deltidsarbetande inkluderades på 1970-talet, vilket hade en gynnsam effekt på kvinnors anslutning till facket. I övrigt får ökningen främst tillskrivas kvinnors stora intåg på arbetsmarknaden under de senare decennierna.

Trots likheter i organisationsgrad skiljer sig kvinnors och mäns förbundstillhörighet åt en hel del. Förbundstillhörigheten är en avspegling av den könssegregerade arbetsmarknaden. Mycket få yrken liksom fackförbund har en någorlunda jämn könsfördelning. De flesta fackförbund är antingen kvinno- eller mansdominerade. I princip borde dessa förhållanden inte vara av någon betydelse för möjligheterna till inflytande och representation i organisationernas centrala beslutsfattande organ eller i organisationernas representation i statliga organ. Som vi kommer att se längre fram har emellertid inte kvinnornas höga fackliga deltagande lett till motsvarande representation.

SAF – kapitalets företrädare

Av de tre organisationer som undersöks avviker SAF i sin organisationsstruktur på många sätt från de övriga. Till skillnad från dem organiserar SAF enbart företag, inte individuella medlemmar. SAF bygger inte sin struktur på några demokratiska principer, utan liknar mer ett företag i sin uppbyggnad. Medlemmarna utgörs av 39 förbund, som i sin tur består av ungefär 42 000 delägare (företag). SAF har haft en stark tillväxt av medlemsföretag (delägare) mellan 1975 och 1990 från drygt 28 000 företag till närmare 45 000 företag med över 1,3 miljoner anställda. Sedan har antalet medlemsföretag minskat något, men ligger fortsatt högt och antalet anställda i företagen är fortfarande runt 1,3 miljoner. Varje medlemsföretag är i sin tur anslutet till ett förbund. Hur många av dessa företag som ägs eller leds av kvinnor är inte känt. De flesta stora företag är med i SAF, men huvudparten av medlemsföretagen är små. Ungefär 70 procent av företagen har högst tio anställda. Trots att småföretagen dominerar bland de anslutna medlemmarna så har, enligt Victor A. Pestoff, storföretagens inflytande över SAF:s interna beslut ökat påfallande (Pestoff, 1989:18; SAF Verksamheten, 1988). En antydan om kvinnornas position inom det privata näringslivet har vi fått av demokratirådets elitundersökning som visar att det bland det privata näringslivets toppar finns endast en procent kvinnor (Petersson m.fl., 1996:72).

SAF representerar kapital, inte kvinnor och män av kött och blod, vilket innebär att representationsproblematiken ser annorlunda ut. I de andra organisationerna kan man utgå från medlemsbasen och stipulera att en jämställd representation mellan könen innebär att varje kön är representerat i beslutande organ i enlighet med sin andel bland medlemmarna. Om den interna demokratin inom de fackliga organisationerna fungerar tillfredsställande borde könstillhörighet inte spela någon avgörande roll vid urvalet av representanter. Låt säga att ett förbund som har 50 procent kvinnor och 50 procent män bland sina

medlemmar utser 80 procent kvinnor till sitt högsta beslutande organ. Sådana avvikelser visar på att det finns "något" som i detta fall gynnar kvinnor och missgynnar män. De fackliga organisationerna är uppbyggda kring vissa demokratiska principer och det är därför relevant att anlägga demokratiska aspekter på den interna fördelningen mellan kvinnor och män. Det blir här fråga om ett jämlikhetsperspektiv på representationen.

Vad gäller SAF kan man inte utgå från samma kriterier vad gäller demokrati och jämlik representation, eftersom SAF har en icke-demokratisk struktur. Den medlemsavgift varje företag betalar till SAF står i proportion till företagets årliga lönesumma och rösträtten är graderad efter medlemsavgift, inte efter principen ett företag en röst. SAF fungerar i mycket som ett försäkringsbolag för företagen. I princip borde ändock kapitalets intressen kunna vara könsneutrala. Kvinnoforskare har här pekat på att vid industrialismens genombrottstid hade utvecklingen kunnat ta en annan väg bort från de strukturer och mekanismer som upprätthåller en kvinnoförtryckande ordning. Både den demokratiska och den marknadsekonomiska ideologin är ursprungligen könsneutrala (Wikander, 1992). I praktiken har både de kapitalistiska och demokratiska institutionerna upprätthållit en ojämlik könsordning. Det svenska näringslivet leds nästan uteslutande av män, medan de demokratiska institutionernas grundprinciper rubbat mäns privilegier. Det är därför av intresse att även här se på könsfördelningen i den organisation som under drygt sju decennier företrätt kapitalets intressen i statliga organ. Demokrati- och könsperspektivet är naturligtvis högst relevant när det gäller diskussionerna om intresseorganisationers deltagande i offentliga besluts- och implementeringsprocesser.[8]

Kön och makt i det centrala beslutsfattandet

Vi ska i detta avsnitt se närmare på könsstrukturerna i arbetsmarknadens tre största organisationer. De representerar alla olika klassintressen och har i olika grad integrerat kvinnor i det centrala beslutsfattandet. Att organisationerna representerar olika klasser i samhället är av metodiskt intresse i en jämförande analys. När t.ex. könsrelationen inom LO analyseras kan klass betraktas som en kontrollerad variabel, klasstillhörigheten inom LO varierar inte, utgångspunkten är att alla medlemmar tillhör arbetarklassen. Detta enkla klassbegrepp kan naturligtvis ifrågasättas, men låt oss anta att de tre organisationer som

[8] Jag har inte kunnat finna någon undersökning som analyserar SAF som organisation och SAF:s roll i politiken utifrån ett könsperspektiv.

här undersöks var och en står för en uppsättning sociala faktorer som gör att de kan avskiljas från varandra och kallas för t.ex. arbetarklass eller medelklass. TCO-kvinnorna som grupp kan ekonomiskt och socialt tänkas ha en starkare position än LO-männen som grupp, men de kan ändå vara relativt underordnade männen inom TCO. Av intresse här är att se på variationer mellan och inom organisationerna. Hur skiljer sig kvinnors och mäns positioner *mellan* de olika organisationerna? Hur ser könsrelationen ut *inom* de respektive organisationerna?

Ökad kvinnorepresentationen i fackligt beslutsfattande

Tabell 2 illustrerar fördelningen mellan kvinnor och män i de fackliga centralorganisationernas beslutande organ mellan 1975 och 1997. Här har som synes utvecklingen av andelen kvinnor gått betydligt långsammare fram än vad gäller medlemsutvecklingen. Kvinnoandelen i de beslutande organen ligger genomgående under andelen kvinnliga medlemmar. Procentdifferenserna i tabellen visar skillnaden mellan representation och andel i medlemsbasen. Genom att se på procentdifferenserna framgår att ökningen i kvinnorepresentation i vissa fall är en chimär, om man utgår från att en rättvis representation står i proportion till andelen medlemmar. I LO ökade andelen kvinnor på kongresserna från 13 procent 1971 till 25 procent 1981, nästan en fördubbling. Om vi däremot ser på procentdifferenserna framgår att kvinnorna i förhållande till sin andel av medlemsbasen fortfarande var ungefär lika underrepresenterade 1981 som tio år tidigare. År 1971 var skillnaden mellan kongressdeltagande och medlemsandel -21 procentenheter och 1981 -18 procentenheter. Den stora kvinnliga medlemsökningen hade således inte resulterat i motsvarande ökning bland kongressdeltagarna. Vid senaste kongressen, år 1996, tog däremot kvinnorepresentationen ett rejält kliv uppåt. Skillnaden mellan medlemsandel och kongressdeltagande uppgick då till -8 procentenheter.

Mest överrepresenterade har männen varit i styrelserna. Formellt sett är inte styrelserna organisationernas högsta beslutande organ, men antagligen ett av de viktigaste och mest strategiska i det dagliga arbetet. Styrelserna är små och exklusiva till sin karaktär, de flesta ledamöterna är förbundsordförande vilka nästan uteslutande har varit män. En ökad andel kvinnor i t.ex. en styrelse innebär i regel att män måste lämna plats för kvinnor. Männens erövrade maktpositioner ställs på spel. Med tanke på långa mandattider och regelmässiga omval av sittande ledamot sträcker sig den "naturliga" urvalsprocessen i regel över lång tid. I de fall kvinnoandelen i ursprungsläget ligger på mycket låg nivå kan således en utjämningsprocess dra ut över decen-

nier, även om vi utgår från att kvinnor och män har lika chans att bli valda. Det finns således vissa *inbyggda restriktioner* i urvalsprocessen som kan tänkas utgöra ett större hinder för kvinnor än för män.

Ett överraskande resultat, med tanke på att TCO har rykte om sig att vara mer kvinnovänligt, är att LO:s och TCO:s procentdifferenser inte skiljer sig så mycket åt. Det innebär alltså att i förhållande till sin andel bland medlemmarna är inte kvinnorna bättre representerade i TCO än i LO. Helga Hernes drar i en studie slutsatsen att kvinnors andel bland beslutsfattarna har ökat kraftigt, särskilt inom tjänstemännens och akademikernas organisationer. De data som här presenteras tyder på att det inte stämmer vad gäller TCO (Hernes, 1987: 91).[9] Tvärtemot vad man således hade kunnat förvänta sig är skillnaderna mellan kvinnor och män i vissa fall till och med större inom TCO än LO.

Tabell 2 *Könsfördelningen i centrala beslutande organ i LO och TCO (kvinnor/totalt, K/T, andel i % och procentdifferens[a])*

	1975			1985			1996/97		
	K/T	%	Diff.	K/T	%	Diff.	K/T	%	Diff.
LO									
Medlemmar		34			43			46	
Kongress[b]	38/300	13	- 21	74/300	25	- 18	114/300	38	-8
Representantskap	8/127	6	- 28	21/146	14	- 29	39/136	29	-17
Styrelse	0/15	0	- 34	1/15	7	- 36	4/15	27	-19
TCO									
Medlemmar		49			57			60	
Kongress	39/200	19	- 30	78/200	39	- 18	59/125	47	-13
Representantskap	16/100	16	- 33	35/100	35	- 22	-	-	-
Styrelse	2/14	14	- 35	3/17	18	- 39	7/18	39	-21

a. Procentdifferensen är skillnaden mellan andelen kvinnliga medlemmar och andelen kvinnor i ett beslutande organ.
b. PLO:s kongresser hölls 1971, 1981, 1996.

Källa: Respektive organisations verksamhetsberättelser och internt organisationsmaterial.

Könssegregeringen på arbetsmarknaden och kvinnors deltidsarbete har försvårat deras integration i de fackliga organisationernas beslutsfattande. Fackföreningar har av tradition varit misstänksamma mot deltidsarbetande medlemmar då dessa inte setts som lika engagerade och solidariska gentemot organisationen som de heltidsarbetande

[9] Hernes slutsatser bygger på ett mycket knapphändigt källmaterial och det är tvivelaktig om hon verkligen kan dra de slutsatser hon gör.

(Qvist m.fl., 1984:275 f.). Den fackliga normen för en ombudsman eller facklig representant var länge en heltidsarbetande man inom den privata sektorn. Organisationerna hade under lång tid byggt in mekanismer som gynnade heltidsarbetande privatanställda män. Däremot började dessa mekanismer undergrävas av en växande offentlig sektor och en ökande tillströmning av kvinnor till arbetsmarknaden och därmed till de fackliga organisationerna. När kvinnorna började utgöra en omfattande del av arbetskraften så konstituerade de trots deltidsarbete och könssegregation en motkraft till rådande normer och institutionella arrangemang. År 1974 upphörde diskrimineringen av deltidsarbetande genom att arbetslöshetsförsäkringen kom att omfatta även denna växande grupp på arbetsmarknaden.

Även om utvecklingen av kvinnors representation således gått långsamt fram, skedde ändå ett genombrott på 1980-talet. Trenden pekar uppåt i alla beslutsfattande organ. År 1983 utsåg LO för första gången en kvinna till ordinarie ledamot av landssekretariatet. Under 1989 fick LO sin första kvinnliga förbundsordförande då Lillemor Arvidsson valdes att leda Kommunalarbetareförbundet, LO:s största förbund med över 80 procent kvinnliga medlemmar. Lillemor Arvidsson utsågs också till ledamot av landssekretariatet. Majoriteten av landssekretariatets medlemmar är förbundsordförande och så länge få förbund leds av kvinnor kommer sammansättningen av landssekretariatet att vara mansdominerat. Samma år, 1989, valde Metallarbetareförbundets kongress för första gången "på 101 år" in en kvinna i sin styrelse. Under 1993 valdes en kvinna till förbundsordförande för Fastighetsanställdas förbund, det enda förbund inom LO som har ungefär lika många kvinnor som män bland sina medlemmar. Våren 1994 fortsatte denna trend i och med att LO utsåg Wanja Lundby-Wedin till andre ordförande. Genombrottet på 1980-talet påskyndades av kvinnorepresentationsutredningen *Varannan damernas*, som jag kommer att redogöra mer för i nästa avsnitt. På 1990-talet var kritiken mot LO:s ordförande Stig Malm en bidragande faktor. Stig Malm fick avgå efter stark kritik från kvinnliga medlemmar samt det socialdemokratiska kvinnoförbundet för sina sexistiska uttalanden.

Under sommaren 1994 avgick också TCO:s ordförande, Björn Rosengren, till följd av avslöjanden om besök på porrklubb. Efter detta har många röster höjts för att TCO ska utse en kvinnlig ordförande, vilket senare skedde genom utnämningen av Inger Ohlsson. Dessa båda "affärer" skulle å ena sidan kunna tyda på att kvinnor i kraft av sin styrka som fackliga medlemmar och arbetstagare protesterar mot en mansdominerad makt, som inte längre är legitim. Men å andra sidan skulle den roll massmedia och andra politiska krafter haft för att få Malm och Rosengren på fall kunna tyda på att demokratin och

jämställdheten inte fungerar speciellt bra inom organisationerna. Kvinnorna kanske har haft så svårt att få sina röster hörda inom organisationen att massmedias draghjälp blev nödvändig. Klart är ändock att kvinnornas krav på ökad representation fick en skjuts framåt.

Samtal med organisationernas jämställdhetshandläggare och resultat presenterade i organisationernas senaste jämställdhetsrapporter pekar på hur strategiskt placerade kvinnliga ledare och organisationsföreträdare kan påverka utvecklingen mot ökad kvinnorepresentation. Genom att synliggöra de rådande maktstrukturerna, påverka nomineringsansvariga och aktivt stödja och föra fram kvinnliga kandidater kan urvalsprocessernas inbyggda restriktioner överbryggas. Utredningen *Varannan damernas* och 1991 års LO-kongress har på ett påtagligt sätt bidragit till att kraven på kvinnorepresentation och jämställdhet fått ett starkt genomslag. Även diskussionerna runt valet 1991 om behovet av ett kvinnoparti var en utlösande faktor. "Det är som om slussarna öppnats. Det som *kan* sägas idag går inte att jämföra med hur det var förut". Männen börjar förstå att frågor om klass och kön inte behöver stå i strid med varandra utan kan drivas parallellt (Intervju med Boel Carlsson, LO 1993-03-19). Ett utåtriktat opinionsarbete bedrivs av LO:s s.k. Tjejliga. Också i TCO har kvinnorna drivit fram en skarpare jämställdhetsprofil. Rubriken på TCO:s jämställdhetsrapport, *Makten får man inte. Den tar man*, ger en antydan om en mer målmedveten och strategisk kamp för ökat inflytande. Föregående rapport hade den mer modesta rubriken *Siffror om jämställdhet.*

Arbetsgivarna och den nästan obefintliga kvinnorepresentationen

I SAF har män haft och har än idag i stort sett 100 procent av organisationens beslutsfattande positioner. Ända in på mitten av 1990-talet hade SAF ännu inte haft någon ordinarie kvinnlig ledamot i SAF:s högsta beslutande organ, fullmäktige eller i styrelsen. Under några år på 1980-talet var Antonia Ax:son Johnson suppleant i styrelsen. I maj 1993 höll SAF stämma och utsåg då två nya kvinnliga suppleanter till styrelsen. Enligt den ansvarige för SAF:s jämställdhetsprogram är det "pinsamt" för SAF-ledningen att så få kvinnor funnits med i det centrala beslutsfattandet.[10] Det var kanske därför man efter 1993 års stämma speciellt poängterade att kvinnorepresentationen ökat. I ett pressmeddelande presenterades den nya styrelsen under rubriken "Ökad kvinnorepresentation i nya SAF-styrelsen". I SAF-tidningen

[10] Telefonsamtal med Anita Trogen 1993-06-09.

presenterades den nya styrelsen med bild på Gun Lundkvist, den ena av de nya suppleanterna (Pressmeddelande från SAF 1993-05-27; SAF-tidningen 1993). Därför kan man nästan uppfatta 1996 års styrelse med två kvinnor bland de ordinarie ledamöterna som något av ett genombrott. (Bland suppleanterna finns en kvinna.) Vi ser av tabell 3 att också på stämman och i fullmäktige smyger andelen kvinnor sakta uppåt.

Antagligen är det signifikant att de två kvinnliga ledamöterna företräder småföretagarna och tjänsteproduktionen. Gun Lundkvist är nämligen vald av stämman på förslag av Småföretagsberedningen och Ann-Christine Dellham Carlén är vald av HAO Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund. Situationen kan jämföras med LO på 1950- och 60-talen då kvinnorna utgjorde en bråkdel av ombuden i representantskap och på kongresser. Jämfört med LO:s styrelse rör det sig "bara" om en eftersläpning på drygt tio år (Bergqvist 1994:210). Frågan är om vi ser början på en uppåtgående trend eller om detta bara är en tillfällig uppgång.

Tabell 3 *Andel kvinnor i SAF:s högsta beslutande organ*

	1975		1985		1988		1996	
	Antal	(%)	Antal	(%)	Antal	(%)	Antal	(%)
Stämman	1/398	0	5/431	1	5/425	1	22/436	5
Fullmäktige	0/86	0	0/86	0	0/84	0	3/88	3
Styrelsen	0/33	0	0/31	0	0/24	0	2/37	5

Källa: SAF:s kalender för respektive år.

Jag har vid flera tillfällen nämnt att parterna på arbetsmarknaden har spelat en central roll i den politiska beslutsprocessen. Svårigheten ligger i att det är i det närmaste omöjligt att överblicka hur stor organisationernas representation i offentliga organ har varit och hur den förändrat sig sedan en stor del av denna typ av representation har avvecklats. Enligt LO:s egen rapportering om representation i samhällsorgan hade de 1988 tillsatt 532 och 1995 344 representanter i samhällsorgan. Andelen kvinnor bland dessa hade ökat från 11 till 17 procent (Kvinnor i facket, 1995). På grund av brist på data kan vi inte närmare fastställa omfattning och förändring över tid av organisationernas medverkan i offentliga organ. I nästa avsnitt ska vi istället se på hur kvinnorepresentationen i statliga organ förändrats över den senaste tioårsperioden.

Fler kvinnor i statliga organ

Hösten 1985 tillsattes en utredning om kvinnorepresentationen i statliga organ. I direktiven ingick att utredaren skulle göra en kartläggning av rådande förhållanden och föreslå åtgärder för att öka kvinnorepresentationen.[11] I kommittédirektiven framkom missnöje med den rådande situationen. Här påtalades att i direktvalda politiska organ hade kvinnorepresentationen "ökat kraftigt under 1970-talet". Däremot ansåg man situationen vara "långt ifrån tillfredsställande i bl.a. *styrelserna för de statliga organen*". Det första delbetänkandet från utredningen hette: *Ska även morgondagens samhälle formas enbart av män?* Här hade alla 1986 års kommittéer (offentliga utredningar) och statliga styrelser på central och regional nivå (förvaltningen) kartlagts. Resultatet var minst sagt nedslående, endast mellan 15 och 18 procent av representanterna i dessa organ var kvinnor och andelen var ännu lägre bland ordförandeposterna. Dessa siffror kan jämföras med andelen kvinnor i riksdag och regering, som då utgjorde ungefär 30 procent. Vidare kunde man konstatera att de politiska partierna var "bäst" på att nominera representanter till kommittéer och styrelser medan parterna på arbetsmarknaden låg mycket sämre till. Dessutom fann man att kvinnorna främst återfanns på områden rörande reproduktion, omsorg och arbetsmarknad. I rapporten kopplas frågan om kvinnors underrepresentation till frågor om makt och demokrati. Ett citat från utredningens slutrapport *Varannan damernas* är belysande:

> Vår utgångspunkt är att vi lever i ett manssamhälle, ett samhälle där mäns erfarenheter och värderingar är norm och kvinnors avvikande. Otaliga är vittnesmålen om hur kvinnor systematiskt blir diskriminerade på grund av sitt kön. Allt för ofta sägs kvinnors underordnade ställning i samhället vara en attitydfråga. Visst handlar det om attityder – också. Men som grund för dessa attityder finns maktstrukturer som måste lyftas fram i ljuset om kvinnors underordnade position i samhället skall kunna förändras. Risken är annars stor att vi fastnar med flätorna i brevlådan (SOU 1987:19).

I min avhandling har jag satt in utredningens resultat i ett längre historiskt sammanhang och analyserat betydelsen av de åtgärder som kom till stånd som en följd av utredningens resultat.

Denna analys visar att utredningen *Varannan damernas* och de politiska beslut om åtgärder som antogs i samband med den utgör en av de största insatserna som gjorts för att förändra könsfördelningen i

---

[11] Regeringen tillsatte i enlighet med statsrådet Anita Gradins hemställan en s.k. enmansutredning med Gerd Engman som ordförande och Ann Boman som sekreterare.

offentliga organ (Bergqvist, 1994; 1995). Totalt sett har kvinnoandelen under de senaste 10 åren mer än fördubblats och ligger idag på mellan 35 och 40 procent. I detta avsnitt sammanfattar jag en del av resultaten från min tidigare analys som sträckte sig fram till 1992 och gör vidare en uppdatering och analys av dagens situation.

Utredningsarbetet

Deltagande i kommittéarbete är en viktig möjlighet till politiskt inflytande. I Sverige har kommittéväsendet av tradition en stark ställning i den politiska beslutsprocessen. Det har av en författare beskrivits som "sinnebilden för den svenska politiska beslutskulturen" (Petersson, 1989:87). Innan regeringen framlägger en proposition ska den beredas. Den typiska gången i det parlamentariska beslutsfattandet är att regeringen tillsätter en offentlig utredning som får vissa direktiv för sitt arbete. Storleken och sammansättningen varierar från fall till fall. De deltagande aktörerna brukar delas upp i parlamentariker (representant för ett politiskt parti), ämbetsmän (representant för statsförvaltningen) och övriga (kan t.ex. vara representant för en intresseorganisation). Den inbördes fördelningen mellan dessa grupper har varierat från utredning till utredning och från en tid till en annan. När kommittén slutfört sitt arbete, vilket vid större reformer kan ta flera år, presenterar den sitt betänkande. Betänkandet går sedan på remiss till myndigheter, organisationer m.fl. Därefter utformar regeringen vanligtvis ett förslag som föreläggs riksdagen (Hermansson, 1993:68 f.).[12]

Det är regeringen som formellt utnämner dem som ska ingå i kommittén, men frågan om varifrån kommittédeltagarna ska rekryteras är inte reglerad i detalj. Praxis för sammansättningen har, som sagt, varierat under olika tidpunkter. Bland företrädarna för intresseorganisationer var LO och SAF tidigt ute. Redan i början av 1900-talet hade önskemål från departementshåll framförts om att ledamöterna skulle representera vissa intressen. På senare tid har politikerinslaget bland ledamöterna åter blivit mer dominerande. Hermansson sammanfattar det parlamentariska beslutsfattandets organisering från

[12] Det är regeringen som bemyndigar det statsråd som är ansvarig för den fråga det gäller att tillsätta en utredning. Det är också regeringen som fastställer kommitténs direktiv, vilka vanligen utarbetats inom det berörda departementet. En kommitté består av ledamöter, varav en ordförande, sakkunniga, experter och ett sekretariat. Ledamöterna har ansvaret för att fatta beslut och svara för kommitténs förslag. De sakkunniga saknar beslutanderätt, men deltar i övrigt på samma villkor som ledamöterna. Experter kan tillkallas för särskilda uppgifter (Ds A 1986:4; Söderlind & Petersson, 1988:43 f.).

början av seklet fram till idag som en utveckling från "ämbetsmannastat via korporatism till en partistat" (Hermansson, 1993, se speciellt kap. 9).

De få undersökningar som gjorts innan *Varannan damernas* visar att kvinnors deltagande i kommittéväsendet varit mycket marginell. Mellan 1925 och 1975 ökade kvinnornas andel från omkring en procent till runt 11 procent. Kvinnorna var framförallt representerade inom välfärdssektorn. En undersökning har visat att under tiden 1950–1970 utgjorde kvinnorna i genomsnitt 43 procent av ledamöterna i utredningar rörande barn. Dessutom hade kvinnorna sällan uppdrag som ordförande eller sekreterare i utredningarna (Eduards, 1980:22 f.). Det är således möjligt att här tala om en *vertikal* och en *horisontell* könsfördelning. Den vertikala könsfördelningen beskriver statusrelationen mellan män och kvinnor i kommittéerna. Den horisontella könsfördelningen rör könsfördelningen mellan olika politiska områden.

I tabell 4 framkommer att vid tiden för utredningen, 1986, stämde i stort ovanstående bild av kvinnors marginalisering inom kommittéväsendet. Bara tio år senare ser vi däremot en helt annan bild. Totalt sett har andelen kvinnor i statliga kommittéer fördubblats på tio år, från 18 till 36 procent. Tabellen illustrerar också hur kvinnorepresentationen fördelar sig per departement, den horisontella könsfördelningen. Departementen har delats in i tre dimensioner: *basfunktioner, infrastruktur* och *social välfärd*. Denna tredelning motsvarar i grova drag tre historiska skeden. Genom denna indelning undviks den vaga indelningen i mjuka och hårda områden, som jag diskuterade tidigare.

Till statens *basfunktioner* hör "att försvara den territoriella integriteten (diplomati och militärt försvar), upprätta inre ordning (rätts- och ordningsväsende) samt säkra resurser (finans-, skatte- och myntväsende)". Detta var historiskt sett statens första skede för att säkra sitt fortbestånd (Petersson, 1989:65). Här har kvinnorepresentationen genom tiderna varit mycket låg och allra lägst inom försvarsdepartementets område. Intressant nog har ändå försvarsområdet tagit sig från låga tio till 30 procent kvinnor. Högsta ökningen finns på utrikesdepartementets område, från 14 till 37 procent kvinnor.

I ett andra skede utvecklades *infrastrukturen*. Staten deltog i byggandet av vägar, kanaler och järnvägar liksom i utvecklandet av jordbruket och post- och telegrafväsende. Här finns således bland annat jordbruks- och kommunikationsdepartementen. Även här har få kvinnor deltagit i utformandet av politiken, 1986 fanns endast 15 procent kvinnor bland ledamöterna. En markant ökning har dock skett och numera är kvinnoandelen drygt 30 procent.

Tabell 4 *Andelen kvinnor (%) och det totala antalet deltagare (N) i statliga kommittéer efter departement*

Departementet	1986		1996		Ökning mellan 1986 och 1996
	%	N	%	N	(%)
BASFUNKTIONER					
Utrikes	14	79	37	55	+23
Civil	19	272	41	125	+22
Justitie	18	509	31	168	+13
Finans	14	552	32	180	+18
Försvar	10	214	30	34	+20
Statsrådsberedningen	--	--	45	19	--
Genomsnitt basfunktioner	15		36		+21
INFRASTRUKTUR					
Jordbruk	16	152	33	31	+17
Bostad	21	103	--	--	--
Kommunikation	12	66	32	97	+20
Industri	13	253	--	--	--
Miljö- och energi	--	--	33	104	--
Näringsliv	--	--	26	98	--
Genomsnitt infrastruktur	15		31		+16
SOCIAL VÄLFÄRD					
Social	28	345	46	267	+18
Utbildning	19	242	40	165	+21
Arbetsmarknad	27	207	42	155	+15
Kultur	--	--	43	92	--
Genomsnitt social välfärd	25		43		+18
Totalt alla departement	18	2 994	36	4 375	+18

Källa: Kommittéberättelser, skr. 103 för respektive år.

Det tredje skedet rörde statens omsorg om medborgarnas *sociala välfärd*. "Denna fas inleds i allmänhet då den allmänna rösträtten införs. Till följd av kraven från de medborgargrupper som nu vann politiskt inflytande försköts staternas intresse till delvis nya områden". I denna kategori hamnar utbildnings-, social- och arbetsmarknadsdepartementen (Petersson, 1989:65). Här framträder ett helt annat mönster, med en lång historisk tradition av kvinnligt deltagande. Samtidigt som det skett en utjämning mellan sektorerna vad gäller könsfördelningen har kvinnorna ytterligare stärkt sina positioner inom området social välfärd. Drygt 40 procent av kommittéplatserna innehades 1996 av kvinnor.

Trots dessa framgångar vad gäller kvinnors delaktighet i utredningsarbetet är fortfarande mansdominansen stark bland ledarna för kommittéerna. Av tabell 5 ser vi att enbart 72 eller 20 procent av 356 kommittéer har en kvinna som ordförande. En stor del av deltagarna i kommittéer är sakkunniga eller experter t.ex. forskare. Också denna grupp har en lägre andel kvinnor än genomsnittet.

Tabell 5 *Kvinnornas andel (%) och totala antalet deltagande (N) efter status i statliga kommittéer*

	1986		1996	
Kategori	%	N	%	N
Ordförande	8	205	20	356
Ledamot	21	601	44	1030
Sakkunniga	17	1 793	33	2 384
Sekreterare	26	395	45	605
Totalt	18	2 994	36	4 375

Källa: Kommittéberättelser, skr. 103 för respektive år.

Ledningen av statsförvaltningen

Den internationellt sett vanligaste organiseringen av statsförvaltningen är att de underlydande myndigheterna är direkt underställda den ansvarige ministern, vilket brukar kallas ministerstyrelse. I Sverige finns däremot en uppdelning mellan departement och ämbetsverk. Det innebär att det i regel är regeringen som kollektiv och inte den enskilde ministern som utfärdar direktiv till förvaltningen. Förutom ämbetsverk består statsförvaltningen också av en rad andra förvaltningsorgan på både central och regional nivå. Den vanligaste ledningsformen i statsförvaltningen har varit lekmannastyrelsen. Tanken med lekmannastyrelser var bl.a. att tillföra myndigheten kunskap utifrån och ge berörda intressen möjlighet att delta. Avsikten har varit att bredda demokratin (Petersson & Söderlind, 1993:66 f.).

I kvinnorepresentationsutredningen kartlades 82 myndigheter med lekmannastyrelse och fler än tio anställda.[13] Ledamöterna delades in i representanter för fackliga organisationer, arbetsgivarorganisationer, politiska partier, statsförvaltning, övrigt samhällsintresse och personalföreträdare. Gruppen övrigt samhällsintresse kom i första hand från näringslivet, men också från högskolor och folkrörelser. Den största enskilda gruppen var ämbetsmännen eller statsförvaltningen

[13] Enkät om ledamöternas bakgrund och kön utgick till 88 myndigheter varav 82 svarade inom utsatt tid.

med 32 procent. Därefter hade politikerna och det s.k. övriga samhällsintresset 24 procent vardera av platserna. De fackliga organisationerna hade 11 procent och arbetsgivarna 7 procent av platserna. Sammantaget utgjorde således de fackliga organisationerna, arbetsgivarna och övrigt samhällsintresse 42 procent av ledamöterna.

Svenska Arbetsgivareföreningen, SAF beslöt 1992 att dra tillbaka de flesta av sina ledamöter. En av orsakerna som uppgavs som motiv för detta var att de inte längre ville medverka i ett korporativt system som de i grund och botten var kritiska till. Efter SAF:s tillbakadragande beslöt riksdagen 1992 att även slopa LO:s , TCO:s och SACO:s representation (Petersson & Söderlind, 1993:68 f.). Detta ledde till en del förvirring om hur ledningen för myndigheterna ska se ut och vilka som ska medverka. Klart är att intresserepresentationen formellt sett har minskat, däremot är det svårt att i nuläget överblicka betydelsen av andra möjligheter för organisationerna att medverka (Wockelberg, 1996; Öberg, 1997).

Kvinnorepresentationen i statliga styrelser

På kvinnorepresentationsutredningens förslag beslutade riksdagen 1988 att könsfördelningen i statliga styrelser årligen ska redovisas för riksdagen (Prop. 1987/88:105, AU 1987/88:17, rskr. 364). Det är först i och med detta beslut som det blivit möjligt att följa utvecklingen av könsfördelningen i statliga styrelser mer systematiskt. Denna redovisning visar att mellan 1986 och 1992 fördubblades kvinnorepresentationen i de centrala myndigheterna, från 18 till 36 procent. År 1996 hade andelen kvinnoandelen krupit över fyrtioprocentsnivån till 43 procent. Liksom i fallet med kommittéerna har ordförandeposterna i regel tillfallit män, här ser vi en ökning från 11 till 29 procent.

Tabell 6 jämför situationen inom de tre dimensionerna basfunktioner, infrastruktur och social välfärd 1986 och 1996. År 1986 var det enbart inom dimensionen social välfärd som kvinnorna var någorlunda väl företrädda, då 42 procent av ledamöterna i styrelser tillhörande socialdepartementet var kvinnor. Numera är könsfördelningen helt utjämnad inom sektorn social välfärd, t.ex. har arbetsmarknadsdepartementets styrelser 53 procent kvinnor.

Tabell 6 *Andelen kvinnor (%) och det totala antalet ledamöter (N) i centrala myndigheter efter departement*

Departement	1986		1996		Ökning mellan 1986 och 1996
	%	N	%	N	(%)
BASFUNKTIONER					
Utrikes	22	51	50	51	+28
Civil	12	67	-	-	--
Justitie	20	60	48	42	+28
Finans	18	65	38	94	+28
Försvar	4	77	29	109	+25
Genomsnitt basfunktioner	15	320	41	296	+26
INFRASTRUKTUR					
Jordbruk	17	75	43	42	+26
Bostad	16	56	-	-	--
Kommunikation	12	110	42	85	+30
Industri	9	117	44	69	+35
Miljö- och energi	-	-	46	37	--
Näringsliv	-	-	42	119	--
Genomsnitt infrastruktur	12	358	43	352	+30
SOCIAL VÄLFÄRD					
Social	42	78	47	70	+5
Utbildning	27	108	52	50	+25
Arbetsmarknad	24	46	53	30	+29
Kultur	-	-	48	171	--
Genomsnitt social välfärd	31	232	50	321	+19
Totalt alla departement	18	910	43	969	+25

Källa: Ds A 1986:4; Jämställdhetsenheten, arbetsmarknadsdepartementet.

I dimensionerna basfunktioner och infrastruktur låg kvinnorepresentationen tidigare i regel under 20 procent. Det fanns vissa fall, som t.ex. i styrelser tillhörande försvarsdepartementet, där kvinnorna endast utgjorde fyra procent. Inom dimensionerna basfunktioner och infrastruktur har det skett remarkabla förändringar i könsrelationen. I t.ex. försvarsdepartementets styrelser satt 1996 29 procent kvinnor, i finansdepartementets styrelser hade kvinnorepresentationen ökat från 18 till 38 procent och i kommunikationsdepartementets styrelser från 12 till 42.

Lägre andel kvinnor på regional nivå

Statsförvaltningen är också mycket omfattande på lokal och regional nivå. De viktigaste regionala myndigheterna är länsstyrelserna med ett mycket brett verksamhetsfält. Under länsstyrelserna finns en lokal

statsförvaltning med bl.a. de lokala polis- och skattemyndigheterna. I den regionala statsförvaltningen ingår också en rad länsnämnder som exempelvis länsbostadsnämnder, länsarbetsnämnder och länsskolnämnder. Kvinnorepresentationen i statliga myndigheter på regional nivå har också ökat markant, men i något lägre takt än på den centrala nivån. Kvinnorepresentationsutredningen fann att endast 15 procent av ledamöterna i de regionala myndigheternas styrelser var kvinnor. Skillnaden mellan olika län och mellan olika typer av organ är mycket stora. År 1986 fanns det fem län som hade under 10 procent kvinnor i sina styrelser och fem län som hade mellan 20 och 26 procent. Under 1996 hade den genomsnittliga kvinnorepresentationen ökat till 36 procent. Den lägsta andelen kvinnor fanns i Blekinge län med 25 procent. Jämtlands län hade med 45 procent den högsta andelen kvinnor. Bäst representerade har kvinnorna varit i försäkringskassornas styrelser och sämst i skogsvårdsstyrelserna.

Sammanfattningsvis ser bilden av kvinnors närvaro i viktiga beslutsfattande och implementerande offentliga organ mycket bättre ut än den bild Yvonne Hirdman gav i maktutredningen för mindre än tio år sedan. Eftersom kvinnorepresentationen ökar på alla nivåer och på alla områden finns på en aggregerad samhällsnivå få empiriska belägg för att kvinnor numera, vilket Hirdman påstår i utredningen, "finns samlade kring konsumentpolitik, socialpolitik, kulturpolitik och andra 'vårdande' eller 'reparerande' politiska områden (SOU 1990:44, s. 95). I Hirdmans perspektiv försvinner de politiska aktörerna, de tycks helt underkastade de 'lagar' eller 'logiker' om könens isärhållande och den manliga normens primat, som står centralt i hennes teori om genussystemet (Hirdman, 1988). Frågor om aktörernas handlingsutrymme, om att institutionella arrangemang både kan möjliggöra och begränsa detta handlingsutrymme får ingen plats i detta perspektiv. I nästa avsnitt görs ett försök att förstå de mekanismer och det handlande som låg bakom de stora förändringar som faktiskt har skett.

Nomineringsprocessens dolda sida

Till skillnad från de politiska partierna och de folkvalda organen är de statliga kommittéerna och styrelserna i regel mer anonyma för medborgarna. En viktig skillnad mellan folkvalda organ och de offentliga organ vi här undersöker är att de förra utses genom allmänna val, medan de senare är indirekt valda. Hur ledamöter utses och nomineras och vilka ledamöterna är har de flesta ingen kännedom om. Det är mycket en fråga om en dold sida av makten, dess aktörer får inte samma massmediala uppmärksamhet som t.ex. regerings- och riks-

dagsledamöter. Den press partierna har på sig, både från internt och externt håll, att förbättra könsfördelningen och föra fram kvinnors intressen har inte varit lika uttalad för de indirekt valda offentliga organen.

Analyser av nomineringsprocesser i mansdominerade strukturer visar att män tycks välja män om inte något hindrar dem. Detta *något* handlar om utformningen av de institutionella arrangemangen, om de regler och normer som styr aktörernas handlande. Institutioner bygger på en rad formella och informella regler, eller arbetsregler, dvs. de regler som aktörerna faktiskt arbetar efter (Ostrom, 1986:455). I det korporativa systemet handlade dessa regler om vilka som skulle få tillträde till statliga organ och var i praktiken utformade så att de starkt gynnade män från vissa grupper. Till den mer formella sidan hörde tanken om lekmannastyret och de berörda intressenas möjligheter att delta. Som tidigare konstaterats har LO, TCO och SAF tillhört de intressen som ansetts speciellt berörda och dessa organisationer kommer här att tas som utgångspunkt för att förklara hur det korporativa systemet så länge kunde behålla sin enkönade karaktär.

Till den informella sidan hörde att det uppstått en praxis som innebar att arbetsmarknadens organisationer själva beslutade om vem de ville nominera till den plats i en kommitté eller styrelse de erbjudits. Regeringen borde, enligt organisationerna, inte blanda sig i personfrågan. Till denna praxis hörde också att det skulle vara "folk med titlar", att vissa mansdominerade förbund som t.ex. Metallarbetareförbundet och Byggnadsarbetareförbundet hade monopol på vissa uppdrag, etc.[14] Eftersom få kvinnor tillhörde de skikt inom organisationerna som ansågs lämpliga att representera organisationen utåt i statliga organ fanns det egentligen bara två vägar att gå, antingen måste mansdominansen på högre poster inom organisationerna minska eller så måste reglerna för nominering av styrelseledamöter förändras. Som vi sett ovan fanns/finns få kvinnor på högre positioner inom LO, TCO och SAF. De kvinnor som innehade toppositioner i organisationerna hade också ett flertal uppdrag på andra håll. På kort sikt krävdes således förändringar i regelsystemet för att uppfylla de politiska målen om jämställdhet. Redan 1981 försökte man från regeringshåll att bryta mansdominansen genom att införa en rekommendation om att de organisationer och partier som nominerar representanter skulle föreslå en kvinna och en man till varje erbjuden plats så

[14] I Bergqvist 1994, kap. 3 finns en noggrann genomgång av dessa informella regler. Underlaget till analysen bygger mestadels på intervjuanteckningar som tillhandahållits mig av Ann Bohman sekreterare i utredningen *Varannan Damernas*, SOU 1987:19.

att regeringen skulle kunna påverka könsfördelningen. Uttalanden från de olika organisationerna visar att man i det närmaste totalt ignorerat denna rekommendation.

Det var inte förrän efter att kvinnorepresentationsutredningen avslutat sitt arbete som ett förändrat regelsystem kom till stånd, vilket i sin tur ledde fram till den markanta ökningen av kvinnors andel bland kommitté- och styrelseledamöter. Till viss del var det en effekt av utredningens rekommendationer, till viss del sammanföll förändringarna tidsmässigt med andra genomgripande förändringar av de statliga styrelsernas ledning. Först ska jag redogöra för de förändringar som följde på utredningens arbete.

Under utredningens gång förde utredaren och sekreteraren samtal med företrädare för departementen och de nominerande organisationerna. Dessa samtal tycks ha haft en medvetandegörande effekt. De inblandade parterna tvingades formulera vilka arbetsregler de egentligen använde sig av. De ställdes också till svars i frågan om rekommendationen om två namn. Det visade sig här att denna rekommendation vanligen inte ingick i aktörernas uppsättning av arbetsregler. Detta ledde till att regeringen skärpte kraven på användandet av rekommendationen redan innan utredningen var klar med sitt arbete. Den nya ordningen innebar att departementen skulle agera mer aktivt för att förmå de nominerande parterna att föreslå en kvinnlig och en manlig kandidat. Regeringen beslutade också om bättre samordning mellan departementen när nya styrelser, nämnder och kommittéer skulle inrättas och i samband med en ny förordnandeperiod så att inte kvinnorepresentationen glömdes bort (SOU 1987:19, s. 160 f.).

Egentligen hade utredaren velat föreslå en lagstiftning som skulle tvinga politiska partier och intresseorganisationer att utse två kandidater till varje plats, en kvinna och en man. Sedan skulle regeringen kunna tillsätta den som var av underrepresenterat kön. Här hänvisade man till att Sverige var det enda land i Norden som inte infört regler för att uppnå en jämn könsfördelning i statliga organ. Vid tidpunkten för utredningen var kvinnorepresentationen i Sverige omkring 18 procent, i Norge och Danmark omkring 30 procent. I utredningen sägs att "den enda metod som med säkerhet innebär att kvinnorepresentationen ökar i någorlunda snabb takt är en lag om jämn könsfördelning i statliga organ". På grund av det "kompakta motstånd" man mött från organisationer och partier föreslog utredningen inte ett omedelbart införande av tvingande regler (SOU 1987:19, s.154). Samtliga partier utom vänsterpartiet, liksom LO, TCO, SACO och SAF hade vid ett seminarium i Rosenbad sagt nej till en reglering.

Utredningen avstod således från att föreslå någon form av strikt könskvotering. Man föreslog istället att regeringen skulle anta en rad

mål om att successivt öka kvinnorepresentationen fram till 1998 då en jämn könsfördelning i statliga organ borde vara uppnådd. Det första etappmålet sattes till 30 procent år 1992 och minst 40 procent 1995. För att uppnå detta föreslogs en rad åtgärder. För det första föreslogs en treårig projektverksamhet syftande till att öka kvinnorepresentationen. Projektverksamheten skulle utformas så att partier, organisationer och statsförvaltning stimulerades att utarbeta medel för att öka andelen kvinnor bland sina företrädare. För det andra föreslogs bättre samordning mellan departementen genom att fackdepartementens förslag till ledamöter ska anmälas till jämställdhetsenheten. För det tredje föreslog utredarna att regeringen årligen ska redovisa könsfördelningen i statliga styrelser och kommittéer för riksdagen. De menade att en sådan redovisning var viktig för att kunna ställa de ansvariga till svars, något de inblandade parterna själva framhållit som en viktig åtgärd.

> Vid våra intervjuer med makthavare från olika håll gavs ett ständigt återkommande svar på frågan hur kvinnorepresentationen skall kunna ökas: ställ oss vid skampålen! Nästan alla makthavarna vittnade om den opinionsbildande effekt vår kartläggning haft. Risken att bli utpekad som boven i dramat bidrar till att höja medvetenheten och att existerande regler tillämpas (Citat i Bergqvist, 1994:106).

Om dessa åtgärder inte skulle visa sig tillräckliga och det första etappmålet inte uppnåddes skulle lagstiftning bli aktuell. Förslaget innebär att lagstiftning ska föreslås om inte andelen kvinnor uppgår till 30 procent år 1992 och om regeringskansli, organisationer och partier inte kan redovisa handlingsplaner för hur målet 40 procent år 1995 ska nås. Den föreslagna lagstiftningen innebär att det endast i undantagsfall ska kunna tillsättas statliga organ där kvinnornas andel understiger 40 procent år 1995 och 50 procent år 1998. Regeringens proposition som följde på *Varannan damernas* gick på samma linje som utredningen (Prop. 1987/88:105).

De tre åtgärderna, *projektverksamhet*, *bättre samordning* och *årlig redovisning* till riksdagen, sattes genast i verket och i februari 1992 uppdrog regeringen åt Maud Eduards och Gertrud Åström att utvärdera de olika insatser som gjorts för att öka kvinnorepresentationen. Inledningsvis skriver utvärderarna att det är:

> lyckosamt att hotet om en svensk könskvoteringslag för tillfället är undanröjt. Kvinnorepresentationen i statliga styrelser har nämligen ökat, både centralt och regionalt, och är nu uppe i 30 procent ... Det betyder att det etappmål om 30 procent kvinnor i dessa styrelser, som riksdagen ställde sig bakom 1988, uppnåtts

> inom utsatt tid. Det tycks vara möjligt att öka andelen kvinnor utan lagstiftning (Eduards & Åström, 1993:1).

I utvärderingen har framförallt projektverksamheten analyserats. Här framgår att de största bidragstagarna är de fackliga organisationerna och de politiska partierna. De har fått projektmedel för att bedriva någon form av verksamhet syftande till att motivera, aktivera och nominera fler kvinnor internt och därmed bredda rekryteringsbasen och den externa kvinnorepresentationen. Utvärderarna finner det rimligt att dra slutsatsen att ingen av de tre åtgärderna i sig betytt mer än den andra utan att det just är kombinationen av åtgärder som varit effektiv. Som den bakomliggande och avgörande faktorn för att det första etappmålet kunde uppnås ser de hotet om könskvotering. "*Varannan damernas* och propositionen har varit en kännbar piska för alla nominerande parter. De båda dokumenten har också gett politisk legitimitet åt kvinnors krav på ökad representation" (Eduards & Åström, 1993:49).

Redovisningen ovan visar att för de statliga styrelserna på central nivå har målet uppnått med viss råge, eftersom 43 procent av ledamöterna nu är kvinnor. Däremot ligger fortfarande de regionala styrelserna och kommittéerna med sina respektive 36 procent strax under 40-procentsmålet. Det förefaller något optimistiskt att tänka sig att 50-procentsnivån kan uppnås 1998. Siffrorna är ändå imponerande med tanke på den korta tid som gått sedan åtgärderna initierades.

Det är således helt klart att *Varannan damernas* kom att spela en central roll för att få till stånd regler som bidrog till att minska den positiva särbehandlingen av vissa män. Emellertid får vi inte glömma att den korporativa intresserepresentationen också var ifrågasatt från andra håll.

Hur ledningen av den statliga verksamheten skulle se ut var redan under förhandling. I ett sådant läge förefaller det rimligt att ett nytänkande också vad gäller könsfördelningen i statliga styrelser faller i god jord. Det är emellertid inte troligt att denna omorganisering hade varit lika gynnsam för kvinnorepresentationen utan övriga befrämjande åtgärder. I min avhandling lyfte jag fram dessa lyckade resultat som ett exempel på kvinnors strategier och allianser. På alla nivåer i processen var det kvinnliga politiker, byråkrater (femokrater), organisationsledare m.fl. inblandade.

Korporatismens nedgång – kvinnornas framgång?

Jämfört med partierna har intresseorganisationerna uppvisat en mycket större tröghet vad gäller förändringar i könsmaktrelationen. Den genomlysning av rekryteringsprocessen och den uppmärksamhet

på könsdimensionen som funnits länge inom partierna har först under slutet av 1980-talet fått en motsvarighet i de fackliga organisationerna och de indirekt valda statliga organen. Dessa organisationer hade tidigare institutionaliserat en ordning som innebar att de i årtionde efter årtionde lyckades undvika att föra fram kvinnor till ledande positioner och till det offentliga beslutsfattandet. Under den korporativa periodens glansdagar, då den svenska modellen stod på topp, sköttes det mesta av det korporativa beslutsfattandet av män. Detta har fortgått trots otaliga interna rapporter om rådande förhållanden och trots mängder av uttalanden, policy-program etc. till förmån för större jämställdhet. Organisationerna har av staten givits ett stort ansvar och stor självständighet när det gäller att nominera representanter till statliga organ. De statligt ansvariga har i regel inte ställt organisationerna till svars eller ifrågasatt deras mansdominerade urval. Den kvinnliga underrepresentationen har sålunda uppfattats som legitim eller möjligen ointressant av statens företrädare. En organisation, SAF, kan betecknas som extremt sluten för förändringar i könsrelationen. SAF:s formella och informella regelsystem gynnar starkt en liten grupp män som företräder storkapitalet. (Också de manliga småföretagarna är underrepresenterade.) Näringslivet tycks ha vaccinerat sig mot allt som kan rubba deras könsmaktordning.

I arbetstagarnas organisationer har könsdimensionen ofta kommit till uttryck i olika sammanhang, men frågan om jämställd representation har underställts andra formella och informella regler om t.ex. förbundstillhörighet. Här har de kvinnodominerade förbunden från den offentliga sektorn fått stå tillbaka för mansdominerade förbund från den privata sektorn.

Min utgångspunkt var att kvinnor har ett objektivt intresse av att vara representerade och kunna utöva inflytande och kontroll i de sammanhang där beslut som berör dem tas. Kvinnor och män bör ha samma rätt och möjlighet att föra fram sina eventuella intressen eftersom de kan skilja sig åt. Kvinnor och män inom samma klassorganisation kan naturligtvis i vissa fall ha samma intressen, men med tanke på den starka underrepresentation av kvinnor som råder inom dessa organisationer är det svårt att fastställa var skiljelinjerna går. Hittills har männen haft problemformuleringsprivilegiet nästan helt i sina egna händer.

Ett genombrott skedde emellertid i samband med utredningen *Varannan damernas* då organisationerna för första gången på allvar ställdes till svars och staten skärpte sina krav på en jämnare könsfördelning bland de ledamöter organisationerna föreslog. Som detta kapitel visat ledde den nya skärpta inställningen till omedelbara effekter

också inom de fackliga organisationerna och de jämställdhetsansvariga fick genom utredningen stöd för sitt arbete.

Att den korporativa modellen i dess äldre form nu har övergivits är de flesta överens om. I detta skede har samtidigt kvinnorepresentationen ökat både inom organisationerna och i staten. Att tolka detta som att kvinnorna kommer in när makten går ut är en alltför lättköpt förenkling. Jag skulle vilja hävda att det snarare är så att vi faktiskt står inför en situation där allt fler kvinnor inte längre accepterar att inta en andrarangsposition och därför bestämmer sig för att ändra på detta tillsammans med andra kvinnor. Vi har här sett några exempel på det. Kvinnor uppfattar inte längre en manlig ledning med tvivelaktiga sexistiska attityder som legitim och i kraft av sin medlemsmässiga eller politiska styrka har kvinnorna stora möjligheter att få till stånd förändringar inom sina egna organisationer och i politiskt styrda organ. Korporatismens nedgång var snarast en gynnsam förutsättning för kvinnors framgång i staten.

Litterturförteckning

Bergqvist, Christina (1994) *Mäns makt och kvinnors intressen.* Uppsala: Acta Univ. Ups., Skr. Utg. av Statsvetenskapliga föreningen i Uppsala, nr 121.

Bergqvist, Christina (1995) "The Declining Corporatist State and the Political Gender Dimension in Sweden" i *Closing the Gap: Women in Nordic Politics.* Karvonen, L. & Selle, P. (Red.). Aldershot: Dartmouth.

Dahlerup, Drude (1988) "From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics" i *Scandinavian Political Studies, No. 4, s. 275–298.*

Ds A 1986:4 *Ska även morgondagens samhälle formas enbart av män?*

Eduards, Maud L. & Åström, Gertrud (1993*) Många kände sig manade, men få blevo kallade – en granskning av arbetet för ökad kvinnorepresentation.* Stockholm: Socialdepartementet.

Facklig organisationsgrad. (1997) Stockholm: LO.

Hermansson, Jörgen (1993) *Politik som intressekamp.* Stockholm: Norstedts juridik.

Hernes, Helga M. (1982) *Staten – Kvinner ingen adgang?* Oslo: Universitetsforlaget.

Hernes, Helga M. (1987) *Welfare State and Woman Power: Essays in State Feminism.* Oslo: Norwegian University Press.

Hirdman, Yvonne. 1988. "Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift, nr 3, s. 49–63.*

Jónasdóttir, Anna G. (1991) *Love Power and Political Interests.* Örebro Studies 7.

Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and women of the corporation.* New York: Basic Books.

Karvonen, Lauri & Selle, Per (1995) "Introduction: Scandinavia: a case apart" i *Closing the Gap: Women in Nordic Politics.* Karvonen L. & Selle P. (Red.). Aldershot: Dartmouth.

Kvinnor i facket. Utgiven av LO 1992, 1995.

Kommittéberättelser, skr. 103.

Lewin, Leif (1992) *Samhället och de organiserade intressena.* Stockholm: Norstedts.

Makten får man inte. Den tar man. Om kvinnorepresentationen inom TCO. (1991) TCO.

Nilsson, Bengt (1996) *Kvinnor i statens tjänst – från biträden till tjänstemän. En aktörsinriktad undersökning av kvinnliga statstjänstemäns organisering, strategier och kamp under 1900-talets första hälft.* Acta univ. Ups. Studia Historica Upsaliensia 179.

Nyberg, Anita (1997) "Tar männen med sig makten när de går?" i *Kvinnor och män som aktörer och klienter. En antologi som skildrar tidigt 1800-tal och framåt.* Bladh, C., Cederlund, E. & Hagberg, J-E. (Red.). Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag

Ostrom, Elinor (1986) "A Method of Institutional Analysis" i *Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector.* Kaufmann, F.X., Majone, G. & Ostrom, F.V. (Red.). Berlin/New York: de Gruyter.

Pestoff, Victor A (1989) *Näringslivsorganisationerna och politiken i Sverige.* Stockholm: TCO.

Petersson, Olof & Söderlind, Donald (1993) *Förvaltningspolitik.* Stockholm: Publica.

Petersson, Olof, Westholm, Anders & Blomberg, Göran (1989) *Medborgarnas makt.* Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Petersson, Olof (1989) *Maktens nätverk.* Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Petersson, Olof m.fl. (1996) *Demokrati och ledarskap.* Stockholm: SNS Förlag.

Prop. 1987/88:105.

Qvist, Gunnar, Acker, Joan & Lorwin, Val R. (1984) "Sweden", i *Women and Trade Unions in Eleven Industrialized Countries.* Cook, A.H., Lorwin, V.R. & Kaplan, A.D. (Red.). Philadelphia: Temple University Press.

Raaum, Nina. C. (1995) "Politisk representasjon" i *Kjönn og politikk.* Raaum, N.C. (Red.) TANO.

Rothstein, Bo (1992) *Den korporativa staten.* Stockholm: Norstedts.

Röster om facket och jobbet. (1989) Rapport nr 5. Stockholm: LO.

SAF-Pressmeddelande 1993-05-27

SAF-tidningen (1993)

Skjeie, Hege (1992*) Den politiske betydningen av kjønn. En studie av norsk topp-politikk.* Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Siffror om jämställdhet. Representationen inom TCO. (1987) TCO.

SOU 1987:19 *Varannan damernas.* Slutbetänkande från utredningen om kvinnorepresentation.

SOU 1990:44 *Demokrati och makt i Sverige.* Maktutredningens huvudrapport.

Wikander, Ulla (1992) "Delat arbete, delad makt – Om kvinnors underordning i och genom arbetet" i *Kontrakt i kris.* Åström, G. & Hirdman, Y. (Red.). Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Wockelberg, Helena (1996) *Verksledningsdebatten. En analys av partiers och intresseorganisationers förvaltningspolitiska idéer.* Uppsala: Statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet, stencil. (Politiska institutioner och strategiskt agerande 11.)

Öberg, PerOla. (1994) *Särintresse och allmänintresse: Korporatismens ansikten.* Uppsala: Acta Univ. Ups., Skr. Utg. Av Statsvetenskapliga föreningen i Uppsala, nr 122.

Öberg, PerOla (1997) *Medborgarnas inflytande och särintressenas makt. Korporatism och lobbying i statsförvaltningen.* Uppsala: Statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet, stencil. (Politiska institutioner och strategiskt agerande 17.)

Om kvinnliga förtroendevalda, makt och könsrelationer i fackföreningar

JOHANNA ESSEVELD

1 Introduktion

För drygt 100 år sedan, inför det socialdemokratiska partiets första kongress 1889, ställde A. Jägerstedt frågan om vad som behövde göras för att kvinnor i högre utsträckning och med större intresse skulle förmås att delta i politiska sammanhang (Jägerstedts uttalande finns citerat i Englund, 1988). Denna fråga om kvinnors representation har ställts om och om igen vid olika tillfällen och under skilda historiska perioder och den är aktuell än idag – även om den sociala och samhälleliga kontexten är en annan.

Under de sidor som följer ämnar jag reflektera kring kvinnorepresentation inom fackliga organisationer, med utgångspunkt i en kvalitativ studie som jag har varit projektledare för. Syftet med projektet, som påbörjades 1991, var att undersöka vilka mekanismer i fackliga organisationsprocesser och strukturer, som underlättar för och/eller motarbetar kvinnors och mäns aktiva deltagande i fackligt arbete. Projektet bestod av fyra delprojekt inom vilka ett antal fackförbund studerades: Lärarförbundet och Svenska Industritjänstemannaförbundet (SIF) inom TCO och Svenska Metallindustriarbetareförbundet (Metall) och Svenska Kommunalarbetareförbundet (Kommunal) inom LO.[1] Dessa delprojekt bestod av tre separata (men ändå sammankopplade) delstudier. En delstudie fokuserade medlemmar på arbetsplatsnivå; en annan behandlade förtroendevalda på lokal och regional nivå och en tredje – och avslutande studie – analyserade berättelser som delgivits av dem som åtagit sig uppdrag i förbundsstyrelser. I

[1] I projektet ingick fem forskare från Lund, Stockholm och Uppsala. Tre forskare studerade var sitt fackförbund: Eivor Englund (Metall), Åsa Lundqvist (Lärarförbundet) och Arja Lehto (SIF). Anna Moberger och Helena Ledje utförde olika delar av projektet inom Kommunal. Än så länge finns endast en lic-avhandling och ett antal artiklar som diskuterar resultaten i projektet. Se Åsa Lundqvist (1995, 1997); Johanna Esseveld (1994).

denna artikel presenteras endast en del av dessa studier, nämligen de kvinnliga förtroendevaldas berättelser om sina karriärer inom facket samt deras olikartade erfarenheter av engagemang på mellan- och toppnivåer inom fackliga organisationer. Dessa berättelser och erfarenheter relateras även till andra aspekter av kvinnornas liv: bland annat yrkesliv och familjeliv. Jag återkommer nedan till projektet, dock efter att först ha presenterat en översikt av statistik rörande kvinnors medlemskap i och deltagande i LO och TCO och dels ha gjort en genomgång av litteratur om kvinnors deltagande i fackförbund.

2 Kvinnor på den svenska arbetsmarknaden och bland de fackligt anslutna

För närvarande förvärvsarbetar 85 % av alla kvinnor mellan 16 och 64 år (SCB: *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet*, 1990). Kvinnor utgör ungefär hälften av den totala arbetskraften. Men trots att i stort sett lika många kvinnor som män är verksamma på den svenska arbetsmarknaden, så har den könsmässiga arbetsdelningen inte nämnvärt förändrats sedan mitten av 1960-talet. Förändringar i produktionen och utvidgning av den offentliga sektorn bidrog till att många kvinnor började att lönearbeta under denna tid. Dock visade det sig att dessa nya arbeten antingen redan var uppdelade efter kön eller, i takt med kvinnors ökade inträde på arbetsmarknaden, snart identifierades som utpräglade kvinno- eller mansarbeten (Acker, 1990). Även idag arbetar de flesta kvinnor på kvinnodominerade arbetsplatser framför allt inom den offentliga sektorn. Undersökningar visar att i viktiga avseenden har kvinnorna väsentligt sämre arbets- och lönevillkor än männen på samma arbetsplatser (Fürst-Mellström, 1984; Baude, 1992). De befinner sig till största delen långt ner, ofta på botten, i hierarkin på sina respektive arbetsplatser. De lägsta nivåerna utmärks bland annat av låg lön, låg status, föga handlingsutrymme, hårt styrda och rutinbetonade arbetsuppgifter, samt begränsade utvecklingsmöjligheter. Motsatta villkor gäller däremot för de högsta nivåerna (Ressner, 1985; *Röster om facket och jobbet*, 1989). Framför allt inom den offentliga sektorn dominerar kvinnorna bland de deltidsarbetande och inom områden som personal-, hälso- och välfärdstjänster. Den svenska arbetsmarknaden är idag präglad av en horisontell och en vertikal könssegregering (Jonung, 1989; Gonäs, 1989). Kvinnor utgör, som Ressner (1985) uttrycker det, "den horisontella basen för den vertikala hierarki där män arbetar och verkar."

Samtidigt som kvinnornas andel på arbetsmarknaden har ökat, så har också deras andel som medlemmar i de fackliga organisationerna kraftigt expanderat sedan början av 1960-talet. Mellan 1960 och 1996

mer än fördubblades kvinnoandelen i LO, från 22 % till 46 %. Antalet kvinnliga medlemmar inom TCO ökade från 39 % 1960 till 60 % 1996.[2] Kvinnors ökade medlemsantal återspeglas även i deras representation bland de förtroendevalda på lägre nivåer inom de fackliga organisationerna. Deras deltagande/representation på central nivå är däremot mycket låg och en beräkning av förhållandet mellan kvinnorepresentation och medlemsantal visar att "i relation till sin andel av medlemsantalet har männen stärkt sin position" (Bergqvist, 1994, s. 147; se även Bergqvist i denna antologi).

Kvinnor i förbund inom LO

I LO-förbundens beslutande organ är kvinnorna bäst representerade på förbundskongresserna. Kvinnorna utgjorde 1996/97 i genomsnitt 38 % av ledamöterna i den senaste förbundskongressen. Vad gäller de främsta ledarposterna är bilden entydig – förbundsordföranden är med ett fåtal undantag en man. År 1996 utgjorde kvinnorna knappt 27 % av de ordinarie ledamöterna i LO:s förbundsstyrelser. Om vi väljer att granska kvinnors andel i LO och förbundens könsmässiga representation i olika offentliga sammanhang och i samarbetsorgan på arbetsmarknaden, framträder det otvetydigt att det föreligger en överrepresentation av män. Av sammanlagt 3 362 ordinarie uppdrag innehades 9,8 av kvinnor (1988). Kvinnorna når sin högsta representativitet i organ som är gemensamma med SAP (17 %) och de är minst representerade i samarbetsorgan med tjänstemannaorganisationer (3 %). LO-undersökningen anger att någon nämnvärd förändring av könsrepresentationen i dessa organ ej har skett jämfört med förhållanden i början av 1970-talet.

I LO-undersökningen av 1988 grupperades förbunden även efter andelen kvinnliga medlemmar. Denna uppdelning i olika förbund synliggör att kvinnors representation är sämst i förbund med endast ett fåtal kvinnliga medlemmar, såsom metall- och byggnadsförbunden (19,4 % resp. 1,4 % kvinnliga medlemmar). Kvinnor är däremot i högre utsträckning representerade i förbund med en stor andel kvinnliga medlemmar, såsom Svenska Kommunalarbetareförbundet, Hotell- och Restauranganställdas Förbund och Handelsanställdas Förbund (med 80 %, 76,8 % resp. 72,7 % kvinnliga medlemmar). Men inte heller inom dessa sistnämnda organisationer har kvinnor uppnått en grad av representation som står i proportion till medlemsantalet.

---

[2] Siffror för 1996/97 härrör ur Bergqvists bidrag till denna antologin. Siffror för 1988 är hämtad ur *Kvinnor i facket*. Undersökning om kvinnorepresentation inom LO och förbunden, LO, 1988 och ur *Siffror om jämställdhet. Representationen inom TCO*, TCO, 1988.

Kvinnor inom TCO

Inom TCO är 10 av de 21 förbunden antalsmässigt kvinnodominerade – mer än 50 % av medlemmarna är kvinnor. I fem av de till medlemsantalet största förbunden (Sveriges Kommunaltjänstemannaförbund, Statstjänstemannaförbundet, Handelstjänstemannaförbundet, Lärarförbundet, Vårdförbundet SHSTF) överstiger andelen kvinnliga medlemmar 60 %. Det största förbundet inom TCO (Svenska Industritjänstemannaförbundet) har däremot enbart 39 % kvinnliga medlemmar. Även i flertalet förbund inom TCO visar det sig dock att kvinnorna är underrepresenterade i förhållande till sin andel av det totala medlemsantalet. Storleken på kvinnornas underrepresentation skiljer sig åt mellan olika förbund. SHSTF med 94 % kvinnliga medlemmar hade en 73 %-ig kvinnorepresentation på den senaste förbundskongressen; för SKTF med 75 % kvinnliga medlemmar var motsvarande siffra endast 37 %. Bara tre av förbunden uppvisar en kvinnlig kongressrepresentation som står i proportion till deras kvinnliga medlemsantal (TULL-KUST, tidigare Svenska Tulltjänstemannaförbundet, Svenska Journalistförbundet och Farmaciförbundet, tidigare Apotekstjänstemannaförbundet). I relation till styrelserna är mönstret i stort sett detsamma. På den regionala nivån (och i distriktsstyrelser) är bilden däremot mer skiftande; här finns fler kvinnor än på förbundsnivå. Undantag utgörs av HTF och SIF, som istället har en något större andel kvinnor i förbundsstyrelsen än på regional nivå.

Denna korta översikt visar att fackföreningar inte skiljer sig från arbetsmarknaden i övrigt. Även här finns en vertikal och en horisontell arbetsdelning. Trots satsningar för att öka aktiviteten bland kvinnliga medlemmar inom såväl LO- som TCO-anslutna förbund, så har detta inte resulterat i en motsvarande ökning av kvinnliga förtroendevalda på högre nivåer i den fackliga hierarkin. Kvinnor med fackliga uppdrag återfinns främst på lokal nivå. Kvinnors uppdrag är oftast riktade inåt mot organisationen och mer sällan har de uppdrag där de representerar sin klubb eller avdelning. Kvinnor innehar först och främst sådana poster som ger närhet till medlemmarna och endast i mindre utsträckning har de uppdrag som innebär partskontakter. De är till exempel klubbens sekreterare, suppleant i styrelsen, studieorganisatör, kontaktombud, medlem i någon kommitté. På högre nivåer är kvinnorna underrepresenterade i förhållande till sin andel bland medlemmarna.

3 Tidigare forskning om kvinnors deltagande i fackförbund

Det finns olika sätt att förklara denna underrepresentation av kvinnor bland de förtroendevalda. Det finns forskare som försökt förklara facklig aktivitet bland kvinnor med utgångspunkt i bilden av den fackliga förtroendevalda som manlig. Det är mannen som är normen i tolkningarna och kvinnorna jämförs med och sätts i motsats till männen. Ett av flera antaganden som finns i dessa studier är att män tar initiativ och att de som grupp är kollektivstarka. Kvinnor antas avvika från detta mönster och betraktas istället som kollektivsvaga och de sägs sakna intresse och engagemang för fackliga frågor. Dessa antaganden återspeglas bland annat i följande citat ur boken *Hur styrs facket?*:

> Kvinnor har – av olika skäl, som vi inte behöver gå in på – alltid varit mindre fackligt och politiskt aktiva än männen. Samhällsutvecklingen har fört ut allt fler kvinnor på arbetsmarknaden och till medlemskap i LO ... Fackföreningsrörelsens framgångsrika rekrytering av kvinnor torde med andra ord ha medfört att den fackliga medlemsaktiviteten i LO gradvis tunnats ut allt eftersom kvinnorna rent kvantitativt ökar, ett generellt tillväxtproblem för sammanslutningar som utvecklats från en elitkärna mot en mera apatisk periferi. (Levin, 1977, s. 99–100)

I Levins rapport i övrigt redovisas inget belägg för att lägre aktivitet bland medlemmarna i stort kan hänföras till just ökningen av kvinnor bland LO-medlemmarna. Det kan således tänkas att sambandet inte kan hänföras till kön utan istället till andra utvecklingar i samhället. Det är dock av intresse att närmare studera just de kvinnliga medlemmarnas och förtroendevaldas villkor i de fackliga organisationerna.

Det finns ett antal svenska studier[3] som har tagit sin utgångspunkt i just kvinnornas situation inom fackföreningar. De har tagit utgångspunkt i frågor som: varför är det så få kvinnliga förtroendevalda speciellt på högre nivåer inom en viss facklig organisation? Skiljer sig kvinnors aktiva deltagande från männens? Avhåller hinder kvinnorna från ett mer aktivt deltagande och vilka är dessa hinder? Underförstått i resonemangen är frågan om huruvida kvinnor har andra värderingar och orienteringar än de som handlar om att prioritera karriären och utöva auktoritet över andra.

De flesta av dessa studier har fokuserat individuella eller strukturella hinder som finns för att kvinnorna mer aktivt skall engagera sig i facket. I ett antal studier har dessa hinder förlagts utanför de fackliga

[3] Se t.ex. Gonegai & Thorsell, 1985; Sterner, 1985; Bringlöv, 1989; Baude & Englund, 1990; Christenson, 1991: och Eriksson, 1995.

organisationerna. Bland de strukturella faktorer – på arbetsmarknaden och i hemmet – som anses påverka kvinnors fackliga arbete och engagemang finns:

- omständigheter i själva arbetet, till exempel arbetsdelningen mellan könen, enligt vilken kvinnors arbete kännetecknas av monotoni, rutinisering, deltidstjänstgöring och avsaknad av autonomi.
- tvingande omständigheter i privatlivet, såsom att kvinnor har både tilldelats och samtidigt själva åtagit sig huvudansvaret för omsorg om familjen och hushållsarbetet.

I andra studier läggs tonvikten på de fackliga organisationsstrukturer och kulturer som anses bidra till kvinnornas mindre aktiva deltagande. Det är resultat från ett antal av dessa studier som jag i det följande mer utförligt tänker redovisa.

I sin studie av kvinnliga förtroendevalda inom Svenska Kommunalarbetareförbundet vänder Gonegai & Thorsell (1985) på Levins påstående, som citerades ovan, enligt vilket individuella (kvinnliga mot manliga) egenskaper sätts i centrum. De fokuserar istället den fackliga organisationen och dess normer och undersöker själva organisationens möjliga bidrag till kvinnornas låga fackliga aktivitet. Gonegai & Thorsell redogör i sin studie för en rad hinder för kvinnors mer aktiva deltagande. Det finns en vedertagen uppfattning inom fackliga organisationer om vad som är fackliga frågor och om hur arbetet skall bedrivas. Detta är nära kopplat till en "praxis" som har vuxit fram under organisationernas historia. I denna utveckling har kvinnorna oftast varit frånvarande. Kvinnornas utestängde består av ett komplex av faktorer: dels utestänger de sig själva och dels utestängs de. Det sistnämnda på grund av att fackliga frågor är alltför snävt definierade: de rör endast arbetsplats/arbetslivsfrågor. Men kvinnorna blir också bortvalda på grund av "föreskrivna (men outtalade) kriterier och förhållningssätt som definierar facklig aktivitet i traditionell mening och ... man letar efter företrädare som passar in inom ramen för denna definition." (s. 37) Enligt författarna bedöms kvinnorna som icke aktiva och/eller fackligt intresserade på grund av att deras "handlande mäts med en måttstock hämtad från en manlig erfarenhetsvärld" (s. 37).

I fackföreningar – liksom i föreningar generellt – finns ett mönster som visar att den som själv är villig att stanna kvar inte blir bortröstad. Detta medverkar till att de nya som väljs in företräder liknande intressen och värderingar som de gamla.

Många av de skäl som kvinnorna anför som förklaring till sitt ringa fackliga engagemang hänger samman med att de uppfattar fackföreningen som tillhörande männens värld. Med "männens värld" menar kvinnorna något mer än endast det att männen rent antalsmässigt dominerar det fackliga arbetet. Deras uppfattning om den fackliga verk-

samheten är att den är "manlig" både till form och till innehåll. Manliga värderingar återspeglas både i de frågor som anses vara centrala och i vad fackmöten innehåller. Även i det språk som används är maskulina värderingar synliga (Norberg, 1989). Med anledning av detta anser kvinnorna inte att fackföreningen är ett självklart medel som kan användas för att påverka de omedelbara livsvillkoren.

Även Ledwith m.fl. (1989) har fokuserat de hinder för kvinnors avancemang som finns inom fackliga organisationskulturer. Enligt forskarna är de män som dominerar bland de fackligt förtroendevalda mycket selektiva i valet av sina kontakter. Kvinnorna har svårare att få inflytande över denna process och de använder istället andra och sinsemellan olika strategier för att bygga upp och vidmakthålla sina ledarpositioner. Ledwith m.fl. urskiljer olika ledarskapsstilar bland de aktiva kvinnliga medlemmarna. I studien delas kvinnorna in i tre grupper efter vilken ledarskapsstil de kan sägas tillhöra: först finns de som accepterar traditionella fackliga principer; sedan finns de som huvudsakligen förespråkar rättvisa för dem själva och deras kvinnliga arbetskamrater och slutligen finns de som vill verka för förändringar inom facket och försäkra sig om att kvinnofrågor tas upp. Det visar sig att den sistnämnda gruppen är den som oftare än de övriga uttalar sig för ett öppnare och mindre hierarkiskt beslutsfattande.

Forskarna fann vidare dels att det är svårt för kvinnorna att agera inom de existerande fackliga organisationerna på grund av deras hierarkiska uppbyggnad och dels att villkoren för kvinnligt ledarskap skiljer sig åt mellan olika nivåer inom det fackförbund som studien fokuserade. Ju högre upp i fackets hierarki de klättrar, desto mer förväntas det av kvinnorna att de agerar inom de gränser som satts upp av tidigare facklig praxis. På dessa högre nivåer är det kvinnor med ett mer "traditionellt fackligt medvetande" som lättare blir accepterade medan istället:

> Those who questioned the democracy of trade union structures and procedures from a more radical or feminist perspective, met with some resistance (Ledwith m.fl., 1989, s 19).

Enligt samma författare har kvinnor som befinner sig högst upp i den fackliga organisationen inte bara en traditionell inställning till denna organisation, utan deras karriärbana liknar männens på samma nivå. Karriären kännetecknas av en lång och obruten väg som förtroendevald. Även om karriärvägar skiljer sig åt, så visar sig ett vanligt mönster vara bestående av långa perioder som lokal facklig ledare (klubbordförande) med oregelbundna arbetstider och många långdistansresor. Ledwith anser även att de förtroendevaldas relation till omsorgsarbetet i det egna hemmet påverkar deras fackliga karriärer.

Han skiljer här ut olika grupper med skilda inställningar till relationen mellan det fackliga arbetet och det privata: kvinnor som aldrig har haft barn, yngre kvinnor som blev aktiva innan de fick barn och en grupp av kvinnor över 40 år som har blivit aktivare efter det att deras barn har lämnat småbarnsåldern. Förutsättningen för den sistnämnda gruppens fortsatta fackliga karriär var att kvinnorna här fick uppmuntran från sina män samtidigt som männen även tog över en stor del av hemarbetet (eller att någon annan anlitades för att utföra dessa sysslor).

Det manliga motståndet mot försök till att skapa jämställdhet och att få in fler kvinnor på tunga poster inom fackförbund har fokuserats av Cynthia Cockburn (1991). Enligt Cockburn kan kvinnors underrepresentation bland de fackligt förtroendevalda inte härledas till deras passivitet eller ointresse (eller avsaknad av solidaritet kvinnorna emellan) utan skall istället förklaras med männens motstånd mot kvinnor. Motståndet utövas av män, men inte nödvändigtvis av varje enskild man därför att ett komplex väv av historiska, samhälls- och organisatoriska faktorer har sett till att de fackliga organisationerna är "manliga". Det är män som ställt upp de regler, normer och värderingar som gäller i dessa organisationer och som gynnar män. Det finns enligt Cockburn inget rum för kvinnor *som* kvinnor inom dessa organisationer, vilka är skapade av män och till sin struktur könade. För att kvinnor skall ha möjlighet att delta under lika villkor krävs en omskrivning av de fackliga organisationerna och deras fackliga praxis.

I de nu genomgångna studierna har tyngdpunkten framför allt legat på hinder för kvinnors aktiva medverkan i fackförbund även om olika studier har skilda teoretiska perspektiv. Av mest intresse anser jag Cockburns resonemang vara därför att hon lägger tonvikten på könade institutionella sammanhang. För att nu återvända till mitt eget projekt om "fackligt deltagande, inflytande och ledarskap", så utgår vi där från ett perspektiv som liknar Cynthia Cockburns. Vi har med projektet haft för avsikt att försöka att fånga de sociala och organisatoriska mekanismer som underlättar för, alternativt motarbetar, kvinnors och mäns aktiva deltagande. Relationen mellan individ och organisation – individuell praxis och social struktur – sätts i centrum och de båda dimensionerna antas påverka varandra. Organisationen antas vidare vara könad. (Acker, 1990) Relationen mellan individ och organisation placeras in i en vidare ram där olika sfärer (den fackliga organisationen, arbetsplatsen och familjen) fokuseras.

I projektet har vi försökt att undersöka de processer och strukturella betingelser som är verksamma när kvinnor och män tar på sig och uppfyller aktiva roller inom facket. Vi har även försökt att nå en dju-

pare förståelse för relationen mellan fackliga organisationer och dess medlemmars engagemang och deltagande i beslutsprocesser, samt av hur utformning och upprätthållande av ledarskap sker på olika nivåer.[4] Vi är speciellt intresserade av hur sociala könsrelationer har inverkat på utformningen av de fackliga organisationerna. Vidare har vi haft för avsikt att studera vilka mekanismer som verkar för att återskapa könsbestämda relationer inom en viss organisation och vilka mekanismer som verkar för förändringar av dessa relationer. Projektet syftar också till att få kunskap om möjliga visioner rörande alternativa sätt att dels tillvarata medlemsintressen dels att bedriva fackligt arbete inom dylika organisationer.

4 Den empiriska studien

Perspektiv och metodik

I projektet "Medbestämmande, inflytande och ledarskap" är vi intresserade av relationen mellan den fackliga organisationen och dess individuella medlemmar. Vi närmar oss denna relation utifrån en viss kvinnoteoretisk forskningsansats. För oss betyder detta att vi, med utgångspunkt i människors livserfarenheter, försöker att förklara de sociàla processer och den praxis som utgör ramen för dessa erfarenheter.[5] Liksom forskare inom den hermeneutiska traditionen antar vi att individerna är aktiva, reflekterande subjekt och att deras definitioner av verkligheten skall placeras i centrum av forskningsprocessen. Likt dem försöker vi förstå individerna i relation till totaliteten av deras vardagsliv (Se Smith, 1987, Esseveld, 1988, Davies & Esseveld, 1989 för en mer djupgående diskussion). Vi intresserar oss alltså för de *sammanhang* där individernas reflektioner och handlingar äger rum. I sina dagliga liv rör de sig inom olika sammanhang, som inom till exempel familj, arbetsplats, fack och skola. I vårt projekt ligger tonvikten på det fackliga området. Men även om vi lägger tyngdpunkten just här så går det inte att förbise betydelsen av de andra sammanhangen där individerna agerar. Dock skiljer vi oss från de flesta andra samhällsvetare i den hermeneutiska traditionen i det att vi utgår från en så kallad "dubbel utgångspunkt". Samtidigt som vi betraktar individerna

[4] I projektet använde vi oss av en definition av ledarskap i bred bemärkelse, nämligen en definition enligt vilken ledarskap handlar om att ta initiativ och att agera utåt. Ledarskap begränsar sig då inte enbart till positioner på högre nivåer inom organisationshierarkin (och dess koppling till formell makt och teknisk rationalitet).

[5] Det viktiga att påpeka här är att denna ansats inte utestänger studier av män. Även när män studeras utgår vi dock från antaganden om att det finns mansdominans i samhället, att kvinnor och män har olika positioner i samhället och att de därmed har skilda möjligheter till påverkan.

som aktiva, handlande subjekt (och inte enbart som speglingar av strukturella villkor), förutsätter vi att deras reflektioner och handlingar är begränsade av vissa faktorer. Av de strukturerande faktorerna skall först nämnas de ojämlika maktförhållanden som finns i samhället på grund av dess ekonomiska system och beroende på dess mansdominans. Detta betyder att vissa grupper i samhället har mer makt än andra grupper. De utan större makt utgörs av kvinnor, arbetarklass och minoritetsgrupper. De samhälleliga maktrelationerna genomsyrar även de sammanhang i vilka individerna reflekterar och agerar. Inom dessa sammanhang sätts gränser (eller öppnas möjligheter) för individerna beroende på de strukturerade ojämlikheter som råder. I detta projekt ligger tyngdpunkten på de begränsningar som skapas, upprätthålls, återskapas eller förändras genom sociala könsrelationer.[6] För att nå en förståelse av möjliga begränsningar – men även öppningar – som finns för kvinnors aktiva deltagande inom fackliga organisationer kopplar vi således individuella medlemmars reflektioner om facklig verksamhet till en förståelse av strukturerade könsojämlikheter inom de fackliga organisationerna som sådana. Vi börjar med individernas förståelse för att sedan fortsätta med en vidare analys av den fackliga organisationen.

Projektet innehåller följande moment: vi började så långt ifrån organisationens maktcentrum som möjligt, med fackmedlemmar på ett antal arbetsplatser (förtroendevalda såväl som enskilda medlemmar, kvinnor såväl som män). Med Smiths ord (1987) utgick vi från dem som befinner sig "outside of the existing organisations' power centres". På denna nivå försökte vi att med hjälp av ostrukturerade djupintervjuer förstå dessa individers reflektioner, tolkningar och agerande. Därefter rörde vi oss från dessa individuellt betingade erfarenheter mot den fackliga organisationen. Här kom tyngdpunkten att ligga på en analys av hur facket begränsar och/eller öppnar möjligheter för medlemmarnas deltagande och agerande. För att nå en förståelse av detta intervjuade vi förtroendevalda på olika nivåer inom de fyra fackliga organisationerna, vi deltog på möten, analyserade protokoll, med mera. Vi samlade även in statistik, uppdelad efter kön, över representationen på olika poster och nivåer inom samma fackliga organisationer.[7] Genom att börja analysen i kvinnornas berättelser och samtidigt försöka avslöja de sociala processer och relationer som ligger

[6] Men jag förutsätter också att klasskillnader och etniska relationer har betydelse i dessa processer – även om de inte mer explicit fokuseras här (Se även Davies & Esseveld, 1988; Knocke, 1990).

[7] Vårt tillvägagångssätt är mycket likt det som D. Smith (1987) använde sig av när hon studerade utbildningssystemet i Kanada. Se Esseveld, m fl, 1990, för en presentation av vårt arbetssätt och våra metodologiska överväganden.

bakom dessa berättelser har det blivit möjligt att både närmare betrakta olikheter mellan kvinnorna och att se samband och komplexiteter.

I en projektansökan från 1979 påtalade Gunnar Qvist möjliga sätt för hur ledande organ inom fackföreningar upprätthåller sig själva:

> Att spåra och identifiera dessa mekanismer, som i praktiken fungerat som skyddsmurar kring manssamhället, måste tillhöra jämställdhetsforskningens främsta uppgifter ... svårigheterna blir stora. Forskaren ställs inte bara inför ett material av formell karaktär, debatter, beslut och regler, utan har också att räkna med "en tyst front" mot kvinnorna, dolda men effektiva skyddsmekanismer kring manssamhället. Inte nödvändigtvis i form av en organiserad sammansvärjning mot kvinnorna. Snarare som tusentals och åter tusentals små beslut, av beslutsfattare utan inbördes samverkan men styrda av traditionella och "självklara" värderingar, och därför verkande i samma riktning. Ungefär som när bäckarna genom tyngdlagen så småningom levererar breda vattenflöden till havet.

Detta uttalande uttrycker mycket väl hur vi har gått till väga inom forskningsprojektet. Jag tänker nu övergå till en presentation av ett antal av projektets resultat. I och med att jag omöjligt kan ta upp allt som kommit fram i de olika delprojekten, så har jag inom ramen för denna antologis tema bestämt mig för att presentera kvinnornas fackliga karriärbanor: från det att de tar på sig ett första förtroendeuppdrag till det att de befinner sig vid den tidpunkt när de blev intervjuade med anledning av detta projekt. Vid intervjutillfällena såg den fackliga banan olika ut för olika kvinnor: vissa kvinnor hade uppdrag på lokal och regional nivå, medan andra förtroendevalda befann sig centralt – ofta innehade de sistnämnda samtidigt även posten som ordförande på regional och lokal nivå.[8]

Det föreligger stora skillnader mellan kvinnornas berättelser om innehållet i och villkoren för lokala/regionala uppdrag i jämförelse med hur uppdrag på central nivå inom Lärarförbundet och SIF beskrivs.[9] Med anledning av dessa skillnader gör jag en uppdelning mellan dessa olika nivåer. Jag inleder med en presentation av villkoren för förtroendeuppdrag på lokal och regional nivå och går därefter över till att diskutera villkoren i förbundsstyrelserna i SIF och i Lärarförbundet, enligt kvinnorna. Dock finns det samtidigt likheter mellan kvinnornas berättelser. Dessa överensstämmelser gäller deras försök

---

[8] Analysen är baserad på 44 djupintervjuer (22 inom Lärarförbundet och 22 inom SIF; 15 med kvinnliga förtroendevalda på lokal/regional nivå och 7 med kvinnliga förtroendevalda inom förbundsstyrelser).

[9] Intervjuer med förtroendevalda inom Kommunal och Metall har inte använts i dessa tolkningar.

att – oberoende av var de befinner sig i den fackliga hierarkin – skapa en helhet i den dagliga tillvaron. Denna helhet gestaltar sig på skilda sätt på grund av att kvinnorna, i sina försök att kombinera lönearbete och fackliga uppdrag med familj/barn, prioriterar på olika sätt.[10] Olikheter och likheter i berättelserna bryts mot varandra i min presentation, samtidigt som bakomliggande faktorer synliggörs.

5 Den fackliga karriären[11]

Att bli fackligt aktiv:

I sin avhandling om *Fackliga karriärer* skiljer Carl-Gösta Hansson (1996) mellan yttre förhållanden och händelser som påverkat personers egna motiv till ett fackligt engagemang. Han anger som motiv till varför man blir fackligt aktiv personliga kontakter, kollektivt inflytande, studieverksamhet och speciella omständigheter. Det fåtal kvinnor (13 av 44 fackligt aktiva) som ingick i hans studie dominerade bland dem som nämnde speciella omständigheter som anledning till sitt fackliga engagemang.[12] Även de kvinnor som vi har intervjuat har olika motiv till varför de blev fackligt aktiva. Ett vanligt svar på vår fråga om orsaken till engagemanget innehöll en hänvisning till slumpen:

> Jag gick aldrig på fackliga möten men blev vald till styrelsemedlem när någon blev utsparkad och då hade de ingen ...
> Jag blev tillfrågad och kunde inte säga "nej"

En närmare studie av kvinnornas berättelser visar att det fanns andra anledningar till varför dessa kvinnor tog steget från ett passivt medlemskap till ett mer aktivt sådant. De blev till exempel tillfrågade om de kunde tänka sig att ställa upp på grund av tidigare engagemang i samband med att de tyckte något varit orättvist, såsom dåliga löner eller godtycklig behandling. Kvinnorna tar dock inte upp egna orättvi-

---

[10] De flesta av kvinnorna är mellan 45 och 55 år. Det finns ett fåtal som är yngre – en i tjugo- och ett antal i trettioårsåldern – och även ett fåtal som är äldre. De flesta kvinnor är gifta och har hemmavarande barn i tonåren, ett antal av kvinnorna är gifta eller bor i samboförhållande utan barn och ett fåtal kvinnor är frånskilda och bor ensamma eller tillsammans med sina barn.

[11] Jag vill rikta ett varmt tack till Åsa Lundqvist och Arja Lehto som utförd intervjuerna och som även bidragit till de analyser som finns presenterade i avsnitt 5, 6 och 7.

[12] Bland dessa motiv saknas ett som är vanligt förekommande i andra länder, nämligen det som gäller att bli medlem i en facklig organisation. Medlemskap var för de intervjuade fackligt förtroendevalda i Hanssons studie något som de ansåg som oproblematiskt. Detsamma gäller vår studie. Den svenska kontexten med hög facklig anslutning kan tänkas spela en viktig roll här. Detta kan jämföras med en kontext i t.ex. Kanada och USA där det att bli medlem i en facklig organisation visar sig vara ett stor steg och ett medvetet – men inte oproblematiskt – val (Briskin & McDermott, 1993).

sor, utan hänvisar istället ofta till förhållanden för någon arbetskamrat på arbetsplatsen.

> Min väninna blev orättvist behandlad, företaget anställde en man som fick mycket mer lön än min väninna som varit anställd länge och de hade samma bakgrund. Jag kämpade emot och blev därefter tillfrågad att vara med i styrelsen. Detta hände 1967 ...

Citatet visar ett svar som är kännetecknande för kvinnor som arbetar på mansdominerade arbetsplatser. Det är i jämförelse med manliga kollegor inom samma eller liknande yrken som skillnader mellan könen – och orättvisa behandlingar – blir synliga. Erfarenheter från dessa mansdominerade arbetsplatserna där "man hela tiden får visa att man är duktig" leder inte bara till upptäckten av orättvisor utan kan senare bli en hjälp i det fackliga arbetet.

Endast ett fåtal av kvinnorna berättade att de spontant anmält sitt intresse. Oftast handlade det om kvinnor som hade några i sin närmaste omgivning som varit fackligt eller politiskt aktiva. Dessa kvinnor nämnde vikten av såväl manliga som kvinnliga förebilder (oftast inom familjen) som uppbackning under uppväxttiden.

> far jobbade både fackligt och politiskt ... han uppbackar mig fortfarande och är stolt samtidigt som han vill vara min far
>
> Jag har växt upp under väldigt enkla förhållanden så att det ligger i hela min syn att man inte får något gratis utan man måste slåss för att få något och också slåss för att behålla det.

En kombination av närhet till förebilder och socialiseringen till ett visst habitus bidrar till att dessa kvinnor bryter ett mönster som traditionellt ansetts kännetecknа kvinnors handlingar. De bryter med traditionen genom att de tar initiativ och anmäler sitt intresse till en post som förtroendevald. I övrigt så går kvinnorna en mer "kvinnlig" väg – de väntar tills de blir tillfrågade och får uppmuntran och stöd från fackligt aktiva kollegor till att fortsätta sitt engagemang.

... och att fortsätta som förtroendevald

Även om skälen till varför dessa kvinnor har blivit fackligt aktiva skiljer sig åt, så är de olika beskrivningarna om varför de forsätter snarlika varandra. Dessa kvinnor vidmakthåller sitt fackliga engagemang på grund av att de finner det stimulerande och anser att det är positivt att upptäcka att man kan "något" som någon uttryckte det:

> man känner att man växer som människa, man utvecklas. Man ställs hela tiden inför nya problem och nya frågor som man måste engagera sig i och sätta sig in i ... det är stimulerande att få veta vad som händer och försöka lära sig och också kunna påverka

De saknar ofta direkt sakkunskap, men lär sig under tiden och tar fler och mer ansvarsfyllda uppdrag på sig. I kvinnornas berättelser saknas den instrumentalitet, enligt vilken ett fackligt engagemang används som ett redskap för den egen karriären. Istället blandas ord som engagemang, nyfikenhet, kunskap och erfarenhet i berättelserna. Kvinnor berättar att tidigare erfarenheter berikas med nya utmaningar som i sin tur leder till ny kunskap och ytterligare engagemang. Det fackliga arbetet upplevs som del i en personlig utveckling, "det finns något att lära hela tiden". Lärandet innehåller även kunskap om den egna organisationen eller arbetsplatsen. Viljan att påverka och möjlighet att bidra till förändring nämns också bland de motiv som uppges till ett fortsatt fackligt engagemang bland kvinnorna. De fortsätter med sitt fackliga engagemang så länge de tycker de är roligt, utvecklande och så länge de bedömer att möjligheten att påverka finns.

Ordet karriär nämns sällan av kvinnorna i intervjuerna. Så här svarar en av dem som är medlem i en förbundsstyrelse med anledning av att hon blev tillfrågad om hon ansåg att hon hade gjort karriär i facket:

> Det där är så subjektivt. Det där är en stor fråga om hur kvinnor gör karriär. Jag hade inte bestämt mig att jag skulle till förbundsstyrelsen. Det var ingenting jag funderade på. Det jag funderade på var att jag ville förändra saker, det är det som har drivit mig.

En annan kvinna svarar så här:

> Karriär har jag aldrig tänkt göra. Det går nog inte ihop med mig det där med karriär, men det beror på vad man menar med karriär. Jag har engagerat mig av rent intresse. Jag har inga ambitioner att klättra någonstans. Min ambition ligger i att kunna behärska det fackliga arbetet så mycket som möjligt och att kunna göra ett så bra arbete som möjligt.

Även om båda i objektiv bemärkelse har gjort karriär, så kanske vi behöver vara försiktiga när vi använder det begreppet för att beskriva deras engagemang. Karriärbegreppet har använts på många olika sätt i samhällsvetenskaplig litteratur. Vissa använder begreppet för att synliggöra den sociala mobiliteten i samhället, medan andra fokuserar olika stadier i en individs yrkeskarriär. Det finns även de som inriktar sig på individens levnadsbana där yrkesbanan ingår tillsammans med individens övriga livssammanhang (se Hansson, 1996, kap. 4, för en beskrivning av olika användningar av karriärbegreppet). Även när relationen mellan en individ och en organisation diskuteras har begreppet använts för att synliggöra olika rörelsemönster: vertikala, radiala och cirkulära. Begreppet används oftast för att redogöra för individers avancemang, i vertikal bemärkelse, inom en viss organisation. Många förutsättningar och förväntningar är knutna till ordet "karriär" och det kan tänkas att det är just dessa förväntningar som kvinnorna värjer sig

mot genom sitt avståndstagande från begreppet. I sin artikel "Den sega manliga karriärtidtabellen" påpekar Gunnar Andersson att det finns ett antal antaganden knutna till karriären: karriären bygger på en tudelning mellan familj och lönearbete (i det här fallet mellan fackförening, familj och arbete) och den kräver att organisationen alternativt arbetsengagemanget prioriteras över engagemanget i familjen. Karriären kräver även en stor insats vad gäller tid och kunskaper.

> Genom den stora arbetsinsatsen och genom att exponera kompetens visas samtidigt stark lojalitet mot organisationen. De verkligt stora avancemangen produceras på detta sätt. (1996, s. 189)

och fortsätter:

> Arbetstider är utan fasta gränser och relaterade till de uppgifter som ska utföras och den egna ambitionsnivån. *Tiden* är på så sätt en resurs som ställs till arbetets och karriärens förfogande. Det kan sedan gälla att arbeta efter "kontorstid", befinna sig på resa, vidareutbilda sig eller att utföra arbete i hemmet. Kvällar och helger används ofta till förberedelser, utarbetande av strategier eller till tidskriftsläsning och kurser. (1996, s. 189)

Andersson visar att allt – familj, kontakter med andra – förväntas underordnas organisationens krav och den som gör allt vad som fordras får kanske möjlighet till att förbättra sin position i framtiden. Karriären innehåller med andra ord en instrumentell rationalitet, som tar sin utgångspunkt i ett tänkande utifrån utbytesrelationer. I kvinnornas berättelser återfinns ett accepterande av denna syn på karriär, men samtidigt ett avståndstagande från detta ideal vad gäller det egna ställningstagandet. De anser att det är intresse, engagemang, den positiva uppmärksamheten och även möjligheten att påverka som bidrar till deras fortsatta engagemang. De bestämmer sig dock inte på förhand för vad de vill och att de vill påverka. Ett annat skäl till varför de inte använder ordet karriär är för att de anser att begreppet bär en manlig prägel. I kvinnornas berättelser återspeglas ett antal olika karriärvägar.[13] Det finns de som har gjort en "traditionell" förtroendekarriär. De har då börjat med mindre och lokala uppdrag (inom klubben eller sektionen), som sedan har lett till flera uppgifter på samma nivå och därefter till parallella uppdrag på avdelningen och i den lokala styrelsen, som till exempel kassör eller ordförande. Det finns även andra rörelsemönster. Kvinnor kan till exempel klättra uppåt till förbundsstyrelsen eller till andra poster på centralplan för att sedan återgå till arbete på lokal eller regional nivå. I kvinnornas berättelser finns

[13] Hansson (1996) skiljer mellan tre olika fackliga karriärvägar: tjänstekarriären, förtroendekarriären och ombudskarriären. I denna studie fokuseras endast förtroendekarriären.

det med andra ord ingen entydig rörelse uppåt i hierarkin eller inåt i organisationen. Den fackliga karriären framstår här i mindre utsträckning som en avvägning mellan den egna och organisationens instrumentalitet, utan den visar sig mer som ett kontinuerligt vägande av det positiva mot det negativa i det fackliga engagemanget. Den fackliga banan framställs inte heller i intervjuerna som isolerad från individernas övriga livssammanhang, i vilka omsorgsrelationer och lönearbete ingår.

Kvinnornas karriärvägar skiljer sig – med endast ett fåtal undantag – från karriärideal som bär ett manlig prägel. Deras vägar gestaltar sig enligt "samtidighet och parallellitet" (Andersson, 1996, s. 192) och består av en lång rad avväganden där tre sfärer är av särskild betydelse: den fackliga sfären, lönearbetssfären och omsorgssfären. Deras karriärer är också kantad av kontinuerliga förhandlingar med å ena sidan arbetsgivaren och å andra sidan familjen (maken och barnen – ibland även föräldrar och vänner). Det ges inte alltid utrymme för deltagande i samtliga sfärer, eftersom det ofta handlar om att tvingas prioritera för att hinna med sitt liv. Det finns ett fåtal kvinnor som har valt bort barn med anledning av sitt fackliga engagemang. Det finns de som istället har valt bort yrkesarbete eller fackliga uppdrag samt de som bestämt sig för att fortsätta med de uppdrag de har för närvarande och att inte ta på sig nya uppdrag.

Men det finns inget entydigt "mot" mönster hos kvinnorna. Om det går att spåra något sådant så kan det kännetecknas av heterogenitet i kvinnornas karriärer. Heterogeniteten begränsas dock samtidigt av en kontext, som domineras av ett visst karriärideal. Olika kvinnors karriärbanor skiljer sig åt beroende på deras familjesituationer och omsorgsansvar och huruvida de försöker att kombinera ett lönearbete med sina fackliga uppdrag.

Av störst intresse i det här sammanhanget är skillnader i de möjligheter och begränsningar som finns inom den kontext som utgörs av olika nivåer inom fackförbunden. Den organisatoriska kontext som utgör basen för förtroendeuppdrag på lokal och regional nivå skiljer sig från den inom vilken de kvinnliga förtroendevalda som är invalda i förbundsstyrelse befinner sig. Jag ämnar att i det följande först presentera de kvinnliga förtroendevalda på lokal och regional nivå och sedan fortsätta med berättelser som kvinnor på central nivå har låtit mig ta del av. I denna framställning presenteras kvinnornas fackliga engagemang och sätts i relation till deras övriga livssituation.

6 Förtroendeuppdrag på lägre och mellannivå

På lägre och mellannivå har de förtroendevalda kvinnorna olika uppdrag. De flesta har åtminstone 5 uppdrag men vissa har fler än 10. Kvinnornas dagar ser olika ut beroende på var i Sverige som de är verksamma och bosatta, vilka uppdrag som de har åtagit sig, hur deras övriga livssituation ser ut samt hur aktivt de arbetar med sina uppdrag. Även yrke, utbildning och relationen mellan lönearbete och facklig verksamhet skiljer sig åt mellan kvinnorna. Vissa arbetar halvtid med sina fackliga uppdrag, och andra arbetar ännu mindre. Ett fåtal är förtroendevalda på heltid. Trots allt finns det ändå vissa aspekter som är gemensamma för dem.

Relationer till andra är något som på ett självklart sätt kommer upp i kvinnornas berättelser. Det gäller relationer till och samarbete med förtroendevalda och tjänstemän och även speciellt samarbete med medlemmar och arbetskamrater. Andra begrepp som ofta återkommer i intervjuerna är "omsorg" och "närhet". Det gäller då omsorg om "den andra". I första hand nämns begreppet omsorg i relation till förbundsmedlemmarnas behov och krav. Denna omsorg kan även relateras till "demokrati"-begreppet, även om begreppet inte används av kvinnorna själva. Här avses inte demokrati i betydelsen "vald representation", utan "demokrati" står för ett förhållningssätt hos de fackligt förtroendevalda kvinnorna. De pläderar för demokrati genom att de anser att fackliga frågor behöver förankras hos medlemmarna och att det är av vikt att dessas röster hörs. Det finns de som mer explicit uttalar en viss rädsla inför ett system där en – möjligen två – personer sitter inne med all kunskap. Man anser att ett dylikt system har inneburit att för mycket makt koncentreras till de förtroendevalda och till ombudspersonerna och att detta har bidragit till felaktiga former av maktutövning. Även kvinnornas önskan om att förändra på tudelningen mellan icke aktiva medlemmar och förtroendevalda aktualiseras här. Utifrån konkreta exempel beskriver de försök som har gjorts att sprida kunskap och kompetens till medlemmarna. I samband med detta synliggörs dock ett problem. Intervjuerna som vi har gjort med medlemmar inom fackliga organisationerna påvisar en blandning av höga krav på de förtroendevalda och av ointresse för den fackliga verksamheten. De flesta medlemmar är passiva, det vill säga de betalar bara sina medlemsavgifter. Vissa kan på inga villkor tänka sig ett engagemang då de är mycket kritiska både till hierarkin inom facket och till de fackligt förtroendevalda själva. Även medlemmar som inte är kritiska och som anser att de förtroendevalda gör ett bra arbete vill inte engagera sig. Dylika förhållningssätt tillåter därför inte den mer

demokratiska förankringen som kvinnliga förtroendevalda eftersträvar.

Vad gäller det fackliga arbetet så fokuserar kvinnornas berättelser, utöver innehållet i olika uppdrag, kontakter med andra – medlemmar såväl som förtroendevalda – också beskrivningar av de fackliga arbetsformerna. Arbetsformerna, till exempel möten, beskrivs mest i positiva termer. Det tycks som att det på denna nivå i den fackliga organisationen finns ett utrymme för egna initiativ. Kvinnorna känner att de kan påverka förhållanden och att de kan arbeta med de frågor som de är intresserade av och som passar deras sätt att arbeta nära medlemmarna. De flesta anser att det är viktigt att arbeta i nära kontakt med medlemmarna i ett försök att aktivera dem och samtidigt dela med sig av sina kunskaper. Kvinnorna själva menar att detta arbete i nära samarbete med medlemmarna är bättre lämpat för kvinnor än för män. Män blir istället ofta specialister och ställer sig i den egenskapen mer i förhållande till en slags "motpart" än i relation till en "medlem".

> Män är oerhört principiella och har svårt att se att det handlar om människan, medan vi kvinnor tycker att det är viktigt att hitta lösningar och bidra till lösningar.

Vissa av kvinnorna är kritiska till sina manliga kollegors beteenden på fackliga möten. De anser att männen talar för mycket och är för omständliga. De använder för mycket av tiden till att dra upp handlingsprogram eller riktlinjer som kvinnorna på förhand vet aldrig kommer att fungera i verkligheten. Intressant nog leder inte denna kritik till ett ifrågasättande av hur de fackliga mötena går till eller hur det fackliga arbetet är organiserat. Beskrivningen av den fackliga organisationen är rätt så diffus (eller saknas helt och hållet) i kvinnornas berättelser.

När kvinnorna reflekterar kring sin vardag, berättar de om en rörelse mellan fackligt arbete, lönearbete och familj. Denna relation mellan olika områden och sfärer framställs i första hand i positiva ordalag, som nödvändiga delar av en fungerade helhet. Men den konkreta beskrivningen av vardagen innehåller även flera aspekter. Vardagen och dess begränsade tid upplevs ofta som otillräcklig. Bakom de fackliga uppdragen finns de nästan osynliga karriärkraven som har svårt att gå ihop med den begränsade tid som kvinnorna har till sitt förfogande. Kvinnor beskriver erfarenheter av oregelbundna arbetstider, av tidsbrist, av sena kvällar och av en del resor.

> I fjol var jag borta två, tre kvällar i veckan och nästan alla helger. Sedan är det alla kurser – en del kan vara i fem dagar och då på ett annat ort ...
>
> Jag jobbade fyra dagar i veckan innan och var borta tre kvällar i veckan. Året runt. Det var stentufft och då har jag ändå inte räk-

> nat med nätterna och helgerna ... därför skar jag ner på min fackliga tid.

Det fackliga arbetet kräver med andra ord mer tid av kvinnorna än vad de faktiskt har. Det visar sig att kvinnorna väljer olika strategier för att få tiden att räcka till. En strategi går ut på att skära ner antingen sina fackliga uppdrag, sitt lönearbete eller sina uppgifter inom familjen.

> Jag kastades mellan dagis och min familj och mellan fackexpeditionen och gjorde inget bra jobb någonstans och då var man tvungen att bestämma sig för vad man ville satsa på. Familjen ville jag givetvis satsa på så valet stod mellan dagis och facket och det ramlade på mig mer och mer uppgifter så jag bestämde mig för facket, men jag är på dagis en dag i veckan, det är viktigt att ha kvar kontakten med verksamheten annars har det fackliga arbetet inte längre någon funktion och jag tycker det är roligt att träffa mina arbetskamrater och barnen.

En annan strategi nämndes redan tidigare i texten, nämligen den att välja bort någon livssfär. Det kan även här gälla lönearbete, familj (eller omsorg) såväl som det fackliga engagemanget. De är medvetna om att de begränsar sina karriärmöjligheter när de väljer bort fackliga uppdrag. Ett sådant val bryter nämligen mot den lojalitet som förväntas inom organisationen. Ytterligare en strategi kan vara att disciplinera sig, att lära sig att prioritera eller att lära sig att be andra om hjälp:

> Man måste disciplinera sig. Det har jag gjort. Nu har jag bestämt att måndagar blir min fackliga dag och då sköter jag allt - jag träffar styrelsen, det är AU och arbetsgruppen och sen är det distriktsmöte och deras AU ... Sen kan jag ta en extra gång i veckan om det är något som kommer upp och inte kan vänta till nästa dag eller om inga andra kan, då får jag anpassa mig ...

Sista delen av citatet visar att denna disciplinering inte alltid är möjlig att genomföra. Kvinnans uttalande synliggör även en annan aspekt. Hon har bestämt sig för att göra saker på ett visst sätt, men hon har samtidigt redan planerat för att det inte skall gå att genomföra på grund av att hon förväntar sig att bli avbruten. Jag vill gärna kalla detta för ett kvinnligt förhållningssätt, men gör det ändå med viss tvekan därför att jag ännu inte har analyserat männens berättelser. Just på denna mellannivå inom den fackliga hierarkin blir förväntningar på ett kvinnligt förhållningssätt tydliga. De direktkontakter mellan medlemmarna och de förtroendevalda som här finns innebär krav på att de sistnämnda i sitt arbete skall vara inriktade på ett omhändertagande av andra. Denna omsorg, som bär en kvinnlig prägel och som kräver tillgänglighet, är svår att begränsa i tid (se även Davies, 1996):

> Vi arbetar hela dagarna med människor som kommit i kläm eller mår dåligt av något skäl ... Vi kvinnor, vi släpper inte taget som

> killar gör när det gäller fackliga frågor utan vi vill verkligen uppnå förändring och det bränner ut oss. Killarna kan lyfta det till ett icke-känslomässigt plan och vara "rationella".

Kvinnorna får lov att finna individuella lösningar på de problem som uppstår i och med att tiden annars inte räcker till. Människor i den närmaste omgivningen ställer upp både i hemmet och på arbetsplatsen:

> ... man måste först och främst ha en jättebra familj som inte blir irriterade när man är borta. De måste vara väldigt självgående. Men jag får heller inte slarva. Ungarna går alltid först. Igår gjorde vi läxorna och sådant ... Det här med mat är också en sak. Man får vara rationell och ha en matlista på två veckor och så handlar jag för två veckor och kommer jag inte hem läser de på matlistan vad som ska göras ...

Det räcker inte alltid med att enbart disciplinera sig. För att kunna utföra sina fackliga uppdrag behöver de även hjälp av andra. Det blir här åter synligt att det innebär ett problem för kvinnorna att kunna röra sig bortom de traditionella förväntningar som betyder att det fackliga skall prioriteras framför allt. I det traditionella synsättet finns även inbyggt ett antagande om att för att en person skall kunna engagera sig så måste någon ge av sin tid. Men den stora skillnaden gentemot en mer traditionell livsform är här att det inte är just kvinnan som förväntas ge av sin tid, utan andra personer blir indragna. Dessa andra personer är äkta män, barn och även föräldrar och arbetskollegor.[14] Att andra ställer upp och tar ansvar i olika situationer föder dock ett visst dåligt samvete hos kvinnorna. Detta gnagande samvete är det åter de själva som tar ett individuellt ansvar för.

7 Förtroendeuppdrag på central nivå

Det föreligger även skillnader mellan kvinnliga medlemmar i förbundsstyrelser. Det blir här åter viktigt att ta hänsyn till var de är verksamma och bosatta, vilka olika uppdrag de arbetar med och hur deras övriga livssituation gestaltar sig.

Kvinnorna invaldes i styrelserna utifrån ett antal kriterier. Såväl bransch, region, ålder som kön spelar här en roll. Enligt kvinnorna själva finns det även andra, mer informella, kriterier som är av betydelse. Sådant som räknas är att vara "lagom" (inte kontroversiell), att vara gift och ha en stabil familjesituation. Få kvinnor förknippar valet till förbundsstyrelsen med den egna kompetensen. Det tycks handla

[14] Vissa av de kvinnliga förtroendevalda lever i något som kan betecknas som motsatsen till det traditionella äktenskap som är baserad på komplementaritet (se Parsons, 1949).

om att ha ett visst engagemang och en viss inställning till sitt fackliga uppdrag. Det gäller att visa sig tuff och vara lika bra som männen. Samtidigt är det viktigt att männen inte känner sig avmaskuliniserade (se även Ledwith & Colgan, 1996)

> ... kvinnor med makt är starkare än männen. Det kan vara så att de har fått slåss ganska mycket på vägen upp som har gjort att man har blivit den här starka individen medan männen inte har behövt det ... Man kommer ju inte dit genom att vara trevlig och snäll ... Det måste finnas nånting annat också, för de här (kvinnor) som är så trivsamma för herrarna ... de släpper männen aldrig fram utan de är fortfarande kvar i grupper ... de är inget att satsa på utan de förblir där.

Kvinnorna bär sina erfarenheter från tidigare fackliga uppdrag på lokal och regional nivå med sig när de börjar arbeta centralt. Vissa behåller sina lokala uppdrag (oftast som ordförande) samtidigt som de arbetar centralt. En jämförelse mellan de nuvarande uppdragen och de som de tidigare har haft blev därför ett viktigt inslag i intervjuerna med de kvinnor som sitter i förbundsstyrelser.

Kvinnor på denna nivå berättar mer utförligt om sina olika uppgifter, sitt deltagande i möten, sina representationer och sitt resande än vad kvinnor gör som arbetar på lokal och regional nivå. Med när de valts in i förbundsstyrelsen sker något som kan benämnas som en rörelse från relations- till uppgiftsorientering. Enligt kvinnorna förändras innehållet i det fackliga arbete delvis på grund av att idéer och handling plötsligt blir åtskilda, men delvis också för att arbetsdelningen mellan förtroendevalda och tjänstemän blir mer tydlig. Där de i lokala och regionala uppdrag hade eller har mer konkreta uppgifter, så är det nu det centrala kansliet som sköter dessa arbetsuppgifterna.

> Det är en rätt stor skillnad för när man jobbar lokalt ... så är det så att man både kommer på idéer och beslutar att verkställa dem. Sedan kan man göra ansvarsfördelningar mellan olika ledamöter i styrelsen, men det som skiljer är att centralt har vi ett stort kansli med anställda ...
>
> Det är en jättestor skillnad. Lokalt har jag bara till min hjälp andra förtroendevalda. Centralt har vi ett kansli som bereder alla frågor och lägger fram dem på bordet. Jag har inget inflytande över kansliet utan det är presidiet som har inflytande. Det är mycket enklare för mig som ordförande lokalt att driva och ta tag i problem och komma vidare i min lokala avdelningsstyrelse. Där förfogar jag över resurserna, alltså personerna och alltihop, men här uppe sitter man på ett helt annat sätt ...

Innehållet i det fackliga arbetet förändras också i och med att uppdragen på central nivå utförs långt ifrån den tidigare arbetsplatsen. Uppdragen kräver ett annat engagemang och kvinnorna har oftast inte

längre samma direkta kontakt med medlemmarna som tidigare. Den dagliga omsorgen för andra som var ett viktigt inslag i arbetsdagen blir mindre framträdande. Även kontakten med andra förtroendevalda minskar. Som någon uttryckte det:

> Jag var helt chockad ... första gången när jag hamnade i ett sammanhang där man varken syns eller märks eller att man inte ens hade en social relation till någon annan. Lokalt känner man alla ...

Trots en viss kontakt med andra styrelsemedlemmar – i form av telefonsamtal och brevväxling – så är kontakten dem emellan ganska begränsad. Det finns de bland de kvinnliga medlemmarna i förbundsstyrelserna som talar om en känsla av ensamhet, även avsaknad av diskussioner och av ett utbyte av erfarenheter med andra kvinnor.

> Vi träffas en gång i månaden på mötena, där emellan har man nästan inga kontakter alls utan det är ett ganska ensamt arbete. Man känner sig ganska ensam.

Berättelserna rörande det fackliga arbetet på högre nivåer liknar de som gavs från de lägre nivåerna. Kvinnorna framhåller ofta sina åtaganden i positiva ordalag och anser att det fackliga arbetet är utvecklande, stimulerande och utmanande. Att arbetsdagarna är av varierande längd och innehåll beskriver de också som något positivt. Dock framträder även här det som jag presenterade tidigare, nämligen att tiden inte räcker till. Kvinnor även på denna nivå anser att de har för mycket att göra och att de tvingas till för många avbrott för att de skall hinna slutföra alla arbetsuppgifter. De tillkännager också en viss olust över att inte hinna med sina barn och sitt umgänge, osv. I relation till beskrivningar av sin vardag inom familjen återkommer samma ord som tidigare: disciplinering, prioritering och stöd/hjälp. Som någon sa "man måste ha stabila hemförhållanden för att kunna fortsätta med sina fackliga uppdrag".

Disciplinering och rationalisering är också centrala begrepp i kvinnornas beskrivning av sina arbetsdagar:

> Det börjar oftast med att jag gör någon slag koll över vad som måste göras under dagen för oftast är det tyvärr så att det finns saker som måste göras så att man får ständigt prioritera vilka arbetsuppgifter man gör. Ofta finns det vissa sammanträden som är inbokade under dagen som man måste gå på. Vissa förhandlingar, vissa kontakter som bör tas och det är oftare två eller två sådana sammankomster än en varje dag. Mellan dem måste jag göra en del förberedelser, bl.a. medlemskontakter. Har någon inte nått mig när jag varit borta så ligger det ofta en mängd telefonlappar som man måste lösa... Och det är också så att det ibland kommer fram akuta problem som jag måste ta ställning till. Det

> är sällan jag hinner använda tiden för att gå in i ett mer framförhållande arbetssätt ... mer utreda, det hinner jag inte. Mycket tid går till att handleda och leda andra fackliga företrädare och ge tips om hur man kan gå vidare.

Diskussioner som rör den fackliga organisationen och då speciellt de formella reglerna för sammanträden och för deltagande i andra organ (såsom TCO, PTK och olika arbetsgrupper) blir mer framträdande i dessa intervjuer. Organisationen beskrivs som hierarkiskt organiserade och med tydliga spelregler. Ett antal kvinnor benämner denna organisation som "manligt hierarkisk". Då det gäller deras beskrivning av de möten som hålls på central nivå är det struktureringen som är mest påfallande. De berättar om möten med ett stort antal människor som deltar (förtroendevalda såväl som tjänstemän), möten som har en dagordning och en talarlista som ofta är mycket lång. All denna struktur utesluter diskussioner och frågor och tillåter inte alls "tid för reflektion". Kvinnorna berättar att de känner press på sig att de skall tala snabbt, även om männen talar mycket och de endast upprepar vad andra har sagt. Kvinnorna delger också att de upplever männen som mer självsäkra, medan de själva har svårare att hävda sig. Mötets uppläggning ger inte utrymme för det som vissa har benämnt ett kvinnligt språkbruk: "jag undrar om ..." eller "jag har funderat över ...", "jag tror att ...".

Här vill jag lyfta fram en motsägelse i materialet. De kvinnliga förtroendevalda har mer makt i formell mening och är ledare i traditionell bemärkelse, men paradoxalt nog anser kvinnorna att deras handlingsutrymme har minskat i jämförelse med deras möjlighet till att påverka på den lokala och den regionala nivån. Mötestillfällen innehar en struktur med manliga normer, värderingar och regler som gynnar män och missgynnar kvinnor. Kvinnor känner att det är svårt att gå utanför dessa ramar och genom att de inte gör det minskar deras möjlighet att påverka i dessa sammanhang. På låg- och mellannivåerna är det fackliga arbetet inte organiserat på samma sätt. Här finns möjlighet till mer informella samtal och på dessa nivåer diskuteras fackliga frågor som är arbetsplatsförankrade och som kvinnorna anser är viktiga frågor. Kvinnorna på regional nivå anser även att de har funnit arbetsformer som passar dem. Centralt sker däremot en omdefiniering av frågorna och i förläggning ett utestängande av kvinnornas egna initiativ. På förbundsstyrelsers möten diskuteras det som finns på dagordningen och mer allmänna frågor. Jämställdhetsfrågor, som många kvinnor anser väsentliga, diskuteras dock enbart när dessa finns med på dagordningen. Det nämns också att de erfarenheter som de har fått på de lägre nivåerna riskerar att försvinna på grund av specialiseringen, expertifieringen och den tydliga arbetsdelningen.

Denna medvetenhet bland kvinnorna, att deras möjligheter till inflytande är begränsade, har lett till olika strategier bland dem. Vissa har valt att anpassa sig till de manliga normerna, medan andra har försökt att antingen bryta mot dessa normer eller att använda sig av dessa. En av kvinnorna nämner att hon ibland – i viktiga ärenden – låter en manlig kollega föra hennes talan. Hon vänder sin medvetenhet om att kön påverkar den fackliga praxis till sin fördel, även om hon fortfarande spelar med i de fackliga spelreglerna. Det förekommer även kvinnor som ifrågasätter dessa spelregler.

Även om det finns denna medvetenhet bland kvinnorna, så finns det samtidigt få uttalade försök att förändra de fackliga organisationerna – deras hierarki och arbetsformer – till mer kvinnovänliga organisationer.[15] Traditionella organisationer består och dessa är, som en av kvinnorna uttrycker det: manliga och rigida – även när de tillåter en viss handlingsfrihet.

8 Några avslutande reflektioner

Ovan har jag beskrivit fackliga karriärer för kvinnliga förtroendevalda och jag har belyst situationen för kvinnliga förtroendevalda på lokal, regional såväl som central nivå inom Lärarförbundet och SIF. I min tolkning av intervjuer med kvinnliga förtroendevalda har jag utgått från kvinnornas egna beskrivningar och berättelser samtidigt som jag har försökt att lyfta fram relationen mellan individuella kvinnor, deras totala livssituation – där familj, lönearbete och fackliga uppdrag spelar viktiga roller – och de fackliga organisationerna och deras strukturer och kulturer.

Det finns inget stöd i intervjuerna för det resultat som förekommer i tidigare forskning och som går ut på att kvinnor inte tar på sig ledarskapspositioner på grund av att de saknar ambition, mod, har fel utbildning eller prioriterar familj och omsorg framför arbete och fackliga uppdrag. Det finns många olika karriärvägar bland kvinnorna och dessa skiljer sig från den traditionella bilden av den fackliga karriären som en vertikal rörelse uppåt inom en viss organisation och som något som endast berör den fackliga organisationen. Det finns ett antal kvinnor som har gått den traditionella vägen men de flestas karriärvägar är mer komplexa och innehåller olika moment och ställningstaganden. Det finns kvinnor som begränsat sin fackliga karriär till de lägre nivåerna inom ett visst fackförbund och de som fortsatt sin kar-

[15] Bland uttalade försök att använda könsanalyser för att påverka förändring inom fackliga organisationer finns: *Veckan när damlaget tog makten* av TCO:s programområde för jämställdhet (1991) och *Om vi fick bestämma*. En sammanställning av visioner framtagna av kvinnor i SIF (1992).

riär till ledande positioner. Hur de rör sig är beroende av innehållet i själva uppdraget, den fackliga kontexten och även övriga aspekter av deras liv. Denna analys komplicerar tidigare forskning om kvinnor och fackföreningar. I mycket annan forskning skiljs fackföreningar, familj och arbetsplats åt. Det som sker i familjen anses utgöra ett hinder för fortsatt fackligt engagemang. Genom att sätta fackföreningar i en ram där även familj och arbetsplats ingår, tydliggörs att det inte handlar om hinder utan istället om överväganden som ibland leder till vissa beslut och i andra situationer leder till andra beslut och åtaganden.

Den bild som vuxit fram i föreliggande artikeln komplicerar mycket av den forskning som hittills framkommit om kvinnor och fackföreningar. Då denna forskning har utgått från vissa ontologiska antaganden om att organisationer är manligt hierarkiska och att de missgynnar kvinnor, så har jag här försökt att visa att det att ett fackförbund är hierarkiskt uppbyggt inte behöver betyda att all verksamhet som finns inom detta förbund nödvändigtvis återspeglar denna manliga hierarki. Då dessa andra studier tar den fackliga hierarkin för givet har jag i stället försökt att synliggöra attkön är relevant för att nå förståelse av dessa fackförbund. Jag menar att kön både skapas i och bibehålls i dessa organisationer, men att könsrelationer ter sig på olika sätt inom dessa förbund beroende på var i hierarkin någon befinner sig. Det finns tydliga skillnader i kvinnornas berättelser av hur de fackliga organisationerna begränsar och öppnar på olika sätt för deras agerande på olika nivåer. Det flesta kvinnor på central nivå som vi har intervjuat anser att mötesformer och arbetsförhållanden på denna nivå missgynnar dem, medan de flesta kvinnor på lägre och mellannivåer anser att det finns möjligheter till att omdefiniera de fackliga arbetsformerna och innehållet i de fackliga uppdragen på dessa nivåer. Det är också i dessa kvinnors berättelser som visioner om framtida arbetsformer som är mer nätverksliknande och mindre byråkratiska finns.

Litteraturförteckning

Acker, Joan (1990) *Ett förslag till ett övergripande perspektiv för kvinnoforskningen i Sverige*, Stockholm, Arbetslivscentrum.

Acker, Joan (1990) "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, vol 4, nr 2, s. 139–158.

Acker, Joan m.fl. (1992) *Kvinnors och mäns liv och arbete*, Stockholm, SNS.

Andersson, Gunnar (1996) "Den sega manliga karriärtidtabellen", i G. Andersson (red.) *Egensinne och mångfald*, Lund, Arkiv förlag.

Baude, Annika (1992) *Kvinnans plats på jobbet* Stockholm, SNS.

Baude, Annika & Englund, Eivor (1990) *Herregud vad jag känner igen mig. LO och TCO-kvinnor tillsammans på facklig kurs.* Stockholm, Arbetslivscentrum.

Bergqvist, Christina, 1994, *Mäns makt och kvinnors intressen.* Stockholm, Almqvist & Wiksell international.

Bringlöv, Åsa (1989) *I olikheter ligger möjligheten.* Arbetsrapport från en intervjuundersökning i TCO-distriktets projekt Fler kvinnor i fackens beslutsprocesser, Stockholm.

Briskin, Linda & McDermott, Patricia (red.) (1993) *Women Challenging Unions. Feminism, Democracy and Militancy*, Toronto, University of Toronto Press.

Cockburn, Cynthia (1991) *In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*, London, MacMillan Press.

Christenson, Eva (1991) *Kvinnor, makt och facklig aktivitet. Intervjuer med förtroendevalda i Postettan*, C-uppsats, Stockholms universitet, sociologiska institutionen.

Davies, Karen (1996) *Önskningar och realiteter. Om flexibilitet, tyst kunskap och omsorgsrationelitet i barnomsorgen*, Stockholm, Carlsson Bokförlag.

Davies, Karen & Esseveld, Johanna (1988) *Att hoppa hage i den svenska arbetsmarknaden. En studie av arbetslösa fabrikskvinnor*, Stockholm, Rabén och Sjögren.

Davies, Karen & Esseveld, Johanna (1989) *Kvalitativ kvinnoforskning*, Stockholm, Arbetslivscentrum.

Englund, Eivor (1988) "Arbetsmarknadens kvinnonämnd" i *Saltsjöbadsavtalet 50 år. Forskare och parter begrundar en epok, 1938–1988.* Arbetslivscentrum, Stockholm.

Eriksson, Anette (1995) *Kvinnor och jämställdhet – en intervjustudie av nio kvinnor på förbundsnivå inom facket*, C-uppsats, Stockholms universitet, beteendevetenskaplig utredarlinje.

Esseveld, Johanna (1988) *Beyond Silence. Middle-aged Women in the 1970s*, Akademisk avhandling, Lunds universitet.

Esseveld, Johanna m.fl. (1990) *Deltagande, inflytande och ledarskap i facket*, Lund, projektplan.

Esseveld, Johanna (1994) *On Swedish unions, gender and women's organising*, paper prepared for working conference on Gender, Public Policy and Women's Organizing in Canada and Sweden, York University.

Fürst-Mellström, Gunilla (1985) *Reträtten från mansjobben: en studie av kvinnliga industriarbetare och arbetsdelningen mellan könen på en intern arbetsmarknad*, Göteborg universitet.

Gonegai, B & Thorsell, B. (1985) *Kvinnorna och facket. En studie om facklig aktivitet bland kvinnor i Svenska Kommunalarbetareförbundet*, Göteborg, Forum för tvärvetenskapliga kvinnostudier.

Gonäs, Lena (1989) *En fråga om kön. Kvinnor och män i strukturomvandlingens spår*. Stockholm, Arbetslivscentrum.

Hansson, Carl-Gösta (1996) *Fackliga karriärer*, Umeå, Boréa.

Jonung, Christina (1989) Jämställdhet på arbetsmarknaden, *Arbetsmarknad och arbetsmarknadspolitik 1988 – ökade krav på omställning*, Stockholm, Ds. 1989: 4

Kvinnor i facket. Undersökning om kvinnorepresentationen inom LO-förbunden (1988) LO, Stockholm.

Knocke, Wuokko (1990) "How to be a Woman, a Worker, and an Immigrant" *Int. Studies of Mgt & Org*, vol 19, nr 4

Ledwith, Sue m.fl. (1990) "The Making of Women Trade Union Leaders. An Empirical Study of Leadership in a British Print Union, *Industrial Relations Journal*, nr 4.

Ledwith, Sue & Fiona Colgan (1996) *Women in organisations. Challenging Gender Politics*, London, MacMillan.

Levin, Leif (1977) *Hur styrs facket. Om demokratin inom fackföreningsrörelsen*, Stockholm, Rabén & Sjögren.

Lundqvist, Åsa (1995) *Kvinnor i en facklig värld. En studie av medlemmar och kvinnliga förtroendevalda i Lärarförbundet*, licentiatavhandling, Lund: Sociologiska institutionen.

Lundqvist, Åsa (1997) "Feministiska perspektiv på organisationer" i Å. Lundqvist & D. Mulinari (red) *Sociologisk kvinnoforskning*, Lund, Studentlitteratur.

Norberg, Helena (1989) *Kvinno-rörelse i facket inom den offentliga sektorn*, Stockholm, Arbetslivscentrum.

Parsons, Talcott (1949) "The Social Structure of the Family" in R. Anshen (red) *The Family: Its Function and Destiny*, N.Y., The Free Press of Glencoe.

Qvist, Gunnar, m.fl., "Sweden" Women in A. Cook & V. Lorwin, (red) *Trade Unions in Eleven Industrialized Countries*, Temple University Press.

Ressner, Ulla, 1985, *Den dolda hierarkin*, Stockholm, Rabén & Sjögren.

Siffror om jämställdhet. Representationen inom TCO. TCO, Stockholm, 1988.

Röster om facket och jobbet, Rapport 1–5, LO, Stockholm.

Smith, Dorothy (1987) *The Everyday World as Problematic. A Feminist Sociology.* Boston, Northeastern university press.

Sterner, Marianne (1985) "Kvinnor och fackligt arbete inom tjänstemannarörelsen", *Jämställdhet i arbetsliv och samhälle*, Stockholm, TCO.

Vem är aktiv i facket. En undersökning från LO 80-utredningen, LO, Stockholm, 1981.

Det typiska ledarskapet – på låg nivå och kvinnligt?

ELISABETH SUNDIN

1 Syfte och metod

Syfte – ledarskapets förutsättningar på låga nivåer samt en jämförelse mellan kvinnor och män

Ledarskap, och om det finns någon skillnad mellan kvinnors och mäns sätt att leda, är intressant både av vetenskapliga och politiska skäl och både utifrån ekonomiska och könsteoretiska utgångspunkter. Svårigheterna att *visa* något, på vetenskapliga grunder, har, som framgår av flera av de övriga antologibidragen varit, och är stora. Svårigheterna hänger samman med arbetsmarknadens könssegregering. Det är helt enkelt inte samma sak att vara ledare för ett daghem och en mekanisk verkstad. Därtill kommer att många kvinnliga[1] ledare finns inom semiprofessionella sektorer, t.ex. vård och omsorg, där lång, eller medellång, utbildning ger en stark insocialisering i yrket som ävenledes inbegriper ledarskapets utformning. Både sektorerna och dess ledarskap är kvinnligt könsmärkta, något som "drabbar" även där verksamma män. Den här artikeln bygger på en studie genomförd i ett handelsföretag. Handeln är visserligen numerärt dominerad av kvinnor men kan inte anses ha samma starkt kvinnliga könsmärkning som många andra kvinnligt dominerade områden såsom vård- och omsorg. Yrkesbestämningar med manliga epitet såsom t.ex. handelsman och korvgubbe förekommer.

De aktuella studierna är genomförda inom Svenska Pressbyrån AB och fokuseras på de vid företaget anställda pressbyråcheferna, dvs. de personer som är chefer för en pressbyråbutik (begreppet "kiosk" används inte längre). Företaget och dess chefer på denna nivå tycks vara en för uppgiften att studera kvinnligt (och manligt) ledarskap idealisk

[1] "Kvinnliga" används här synonymt med "kvinnor" vilket inte är helt korrekt. Av sammanhanget framgår förhoppningsvis vilken betydelse som "kvinna/kvinnor", "kvinnlighet", "femininitet" respektive "man/män", "manlighet" och "maskulinitet" har. För en utveckling av temat hänvisas till Alvesson (1997) och Johansson (1997).

grupp: Alla butikerna har samma ägare, samma produktsortiment, samma marknadsföring kort sagt, samma koncept. De finns spridda runt om i landet. Både chefer och personal har, som regel, förhållandevis kort utbildning som inte direkt förberedde dem för arbete inom detaljhandeln. Kvinnor dominerar bland pressbyråcheferna och har så gjort under en längre tid. Antalet manliga pressbyråchefer är litet men genom en aktiv jämställdhetspolitik, syftande till en jämnare könsfördelning på alla nivåer i företaget, finns förhoppningar om att det skall öka. (Nedan återkommer dessa uppgifter i mera utförlig, men också modifierad form.) Gruppen pressbyråchefer ger underlag för att diskutera ledarskapets förutsättningar i en kvinnodominerad sektor på en förhållandevis låg nivå i en föränderlig tid, och för att göra en jämförelse mellan kvinnors och mäns ledarskap. I detta fall är det männen som kommer in i en av kvinnor dominerad verksamhet, som dock inte är präglad av vård- och omsorgsuppgifter som många andra så kallade kvinnliga verksamheter framförallt inom den offentliga sektorn. Tar männen efter kvinnornas sätt att leda? Hur ser kvinnorna på de nytillkomna männen? Hur ser männen på kollegorna/kvinnorna? Temat är följaktligen både ledarskapets förutsättningar, realisering och image.

Artikelns syfte är generellt men resultaten beroende av den kontext från vilken empirin hämtas, med andra ord vilken organisation/företag som studerats. Därför måste både företaget Svenska Pressbyrån AB, detaljhandeln och ledare på låg nivå mera allmänt presenteras. Vi börjar med det sistnämnda och avslutar med det förstnämnda och går därigenom från det allmänna till det specifika. Allra först lämnas dock några uppgifter om exempelföretaget och den metod som använts presenteras.

Val av exempelföretag och undersökningsmetod

Svenska Pressbyrån AB är det företag vars anställda utgör den studerade gruppen.[2] Att använda ett specifikt företag, oberoende av vilket detta företag är, är ett viktigt metodval. Det så kallade arbetslivet utgörs av ett stort antal organisationer, företag och arbetsplatser. Arbetsmarknadens könssegregering, både vertikalt och horisontellt, skapas genom de segregeringsprocesser som utspelas i dessa. För att få en bild av arbetslivet måste vi alltså studera och diskutera det som sker i företagen och organisationerna, dvs. på de konkreta arbetsplats-

[2]Både Pressbyråns ägare och anställda på alla nivåer har beredvilligt ställt sina kunskaper och sin tid till mitt förfogande. Jag är dem stort tack skyldig för tillmötesgående och hjälp.

erna. Vilken organisation som tjänar som exempel kan vara egalt, eftersom processer äger rum överallt. Då valet av organisation väl träffats måste dock organisationen beskrivas väl eftersom processerna utspelas i etablerade organisatoriska strukturer och kulturer. För att förstå måste därför den konkreta organisatoriska miljön och historien beskrivas även då syftet är generellt. En anonymisering hade varit att föredra för att inte namnet skall förleda till slutsatsen att dessa processer enbart utspelas på det namngivna företaget. Då Svenska Pressbyrån AB har så många egenskaper som lätt känns igen av varje vuxen svensk har jag dock valt att ange företagets namn men att frekvent använda andra beteckningar såsom "undersökningsföretaget", "företaget" etc. för att markera det generella i frågeställningen. Jag vill också inledningsvis markera att Svenska Pressbyrån AB inte är ett sämre företag i jämställdhetsavseende än andra företag och organisationer. Som kommer att framgå fortsättningsvis kanske kan hävdas att företaget i många avseenden är bättre. Trots det utspelas även där hierarkiserings- och segregeringsprocesser.

I landet fanns vid undersökningstillfället, 1996/97, cirka 400 pressbyråbutiker. Drygt hälften av dessa var drivna i egen regi, dvs. de ägdes och drevs av Svenska Pressbyrån AB med anställd personal, och resterande med franchisetagare. Den här artikeln handlar om de egna enheterna. Anledningen till att exkludera franchiseenheterna är två: franchisetagarna ser sig främst som egna företagare och de är i allmänhet mycket små med ofta ingen anställd utöver franchisetagaren/na och deras familjemedlemmar. Eftersom fokus i den fortsatta framställningen ligger på de frågor som berörde synen på ledarskap är så små enheter mindre intressanta.

I december 1996 utsändes en enkät till alla pressbyråchefer (och franchisetagare) inom Svenska Pressbyrån AB. Första delen berörde de svarandes personliga bakgrund såsom ålder, utbildning och tidigare yrkesverksamhet. Frågor rörande incitament till att bli chef bildade övergång till frågor rörande arbetets innehåll och utförande. Hur utnyttjas och upplevs relationerna till andra nivåer och enheter inom företaget? Hur mycket tid per vecka måste man lägga på administration? Pressbyråbutiken: hur stor är den? vilka konkurrenter har den? hur ser framtiden ut för butiken? vilka anställda finns och hur rekryteras de? Flera frågor rörde ledarskap i allmänhet men också ledarskap inom Pressbyrån i synnerhet. En rad frågor, som besvarades med att ange position på en sjugradig skala från *ett* (instämmer inte alls) till *sju* (instämmer absolut), användes för att få svar på frågor av den typ som relaterades ovan samt för att utröna synen på kvinnors och mäns relationer till överordnade, till anställda generellt och i vissa speciella relationer och för vissa speciella arbetsuppgifter. Frågor rörande

kvinnors och mäns ledarskap förekom i flera formuleringar. Enkäten berörde också de svarandes planer för sitt fortsatta yrkesliv. Vilka är drömmarna och vilka är planerna? Överensstämmer planerna med drömmarna?

Ett påminnelsebrev skickades ut till de som inte svarat efter cirka en månad. Dessutom gjordes en rundringning till personer som inte svarat för att inhämta uppgifter om några av de frågeställningar som bedömdes som särskilt viktiga. Svarsfrekvensen blev efter detta 70 procent.

De som besvarade enkäten ombads att ange om de kunde tänka sig att bli intervjuade. Ett inte obetydligt antal följde den uppmaningen och flera av dessa har intervjuats. Intervjuerna har i allmänhet avsett en särskild aspekt såsom ledarskap. Även försäljningschefer, vilket är beteckningen på de personer som hierarkiskt finns mellan butikscheferna och huvudkontoret, och personer vid Pressbyråns huvudkontor har intervjuats, några vid flera tillfällen.

2 Ledare på låga nivåer – viktiga men negligerade

Merparten av ledarskap enligt definitionen "att leda och fördela andras arbete" utövas på en förhållandevis låg hierarkisk nivå men detta faktum negligeras både i ledarskapslitteraturen och statistiken. Som exempel kan nämnas att i Statistiska Centralbyråns nyligen genomförda studie "Kvinnor och män på toppen. Fakta om antal och lön 1995" (1997) inkluderas endast chefer som leder enheter med minst 10 anställda (s. 5) och vissa nivåer är helt exkluderade. Det sistnämnda gäller t.ex. avdelningsföreståndare på daghem – en stor kvinnlig grupp. Det utövas alltså mycket ledarskap i svenskt arbetsliv utöver det som redovisas i SCB:s, för övrigt mycket intressanta, undersökning. Skall vi få veta något om kvinnligt ledarskap är det bland dessa organisatoriskt lågt placerade grupper, första linjens chefer och mellanchefer, vi skall söka.

Av SCB:s kartläggning (s. 10) framgår att:

> Inom olika näringsgrenar och verksamhetsområden är andelen män bland cheferna med ett undantag högre än vad den är bland samtliga anställda.

(undantaget är utbildning, den minsta näringsgrenen inom privat sektor. Där är andelen kvinnor som är anställda densamma som andelen kvinnor som är chefer). Kortfattat uttryckt kan hävdas att desto högre nivå desto lägre kvinnoandel.

Trots att ledarskap på låga hierarkiska nivåer kraftigt dominerar kvantitativt så är det förhållandevis litet omskrivet (se t.ex. Milsta, 1994; Rainey & Watson ,1996; Westley, 1990).

Inte bara på grund av numerären är negligerandet svårt att förstå utan också beroende på att dessa ledare avgör om och hur högre placerade ledares beslut och intentioner implementeras i organisationerna – och omvänt – genom dem ges ledningen information om vad som händer i organisationen. I verksamheter som är geografiskt spridda, såsom inom detaljhandeln, är ledare placerade ute i organisationen, t.ex. som platschefer och butiksföreståndare, av avgörande betydelse för företagets framgång. Dessa lägre chefers betydelse är så stor att inflytelserika forskare menar att:

> the middle *is* the organization, the holder of its traditions, the keeper of its faith (Moss Kanter & Stein, 1979, s. 90).

Det är nödvändigt att göra studier specifikt av dessa grupper för att utveckla kunskap om dem och deras agerande eftersom det är så olika situationer som skall hanteras på olika hierarkiska nivåer (Jago & Vroom, 1977). Kunskaper vunna ur erfarenheter hämtade från en nivå kan inte oreflekterat generaliseras till nästa.

Begreppet "mellanchef" rymmer olika hierarkiska positioner och olika villkor i övrigt bland annat beroende på verksamhetens inriktning och karaktär. En allmän definition är därför svår att göra men Rainey & Watsons (1996) fungerar genom att den anger att det rör:

> those who work below a policy-making level, but who have some say in how policy will be implemented and considereable involvement in carrying out that implementation

samt

> those with responsibility for the work of others, but without the power of top-decision-makers.

I det fall som ligger till grund för diskussionen, Pressbyråns butikschefer, är det snarast så kallade "första linjens chefer", dvs. chefer som inte har några andra chefer mellan sig och de lägst placerade, "fotfolket", det är fråga om. Jag likställer dock fortsättningsvis uttrycken lägre chefer, mellanchefer och första linjens chefer (jfr Johansson & Johansson, 1997) av flera skäl. De aktuella cheferna, pressbyråbutiksföreståndarna, som i företagets organisationsbeskrivning är första linjens chefer enligt definitionen ovan, skapar, vilket framkommer mera nedan, ofta genom en aktiv delegeringsstrategi en ny chefskategori under sig. Därtill kommer att de genom företagets geografiska spridning har en stor självständighet i sitt arbete.

Genomgående skildras mellanchefers och första linjens chefers situation som förhållandevis besvärlig. De är, vilket framgår av definitionerna ovan, klämda uppifrån och nedifrån. Det kommer vi att få utsagor om också från de människor som undersökts i denna studie. De har begränsad autonomi och får inte delta i strategiska beslut. De skall implementera utan att ifrågasätta även om de genom sin position "nära golvet" kanske kan se andra alternativ och andra lokala behov. Trots det skall de motivera dem under sig att arbeta efter de högre chefernas intentioner. De underställda förknippar därmed gärna beslut och påbud med dem, de närmast överordnade. Rosabeth Moss Kanter (1979) har själv och tillsammans med andra sammanfattat mellanchefers arbete som utövat under bland annat följande villkor vad gäller:

arbetsuppgifterna
: regelstyrda, rutiniserade, liten koppling mellan arbetsuppgifter och viktiga problem för organisationen

personliga möjligheter
: liten kontakt med de högsta ledarna, litet inflytande på strategiska beslut

utvecklingsmöjligheter
: få belöningar för det som faktiskt är förutsägbart liksom för det innovativa samt genomgående små att vidarebefordra till de underställda.

andra förhållanden
: hård styrning av utnyttjande av arbetskraft, svårt att få igenom icke rutiniserade beslut, perifer lokalisering.

Det är, som synes, en sorglig lista. Många av punkterna återkommer i undersökningsföretaget nedan. Finns det då inga fördelar? Jo – det måste det ju göra även om litteraturen är vag på den punkten. Viktigt är dock att vara chef på låg nivå ger en känsla av att kunna avancera till högre nivåer. Det realistiska i sådana förhoppningar beror både på organisationen och på individen. Organisationer kan vara uppbyggda för att underlätta och möjliggöra avancemang men det kan också vara så att vissa positioner inte leder någonstans och att vissa organisationer ger väldigt få möjligheter (dåliga "opportunity structures" såsom Rosabeth Moss Kanter (1977) uttrycker det). Det är också vanligt förekommande att existerande möjligheter inte är jämlikt fördelade. Vissa individer, eller grupper, har större avancemangsmöjligheter än andra. Ledarskap på låg nivå kan också i sig självt ha många positiva inslag. Att vara ute i verksamheten "nära verkligheten" kan vara mycket stimulerande. Det finns där, ibland, vissa möjligheter att agera som intraprenörer även om det strider mot reglerna för verk-

samhetens utövande (Geisler, 1993). Underordnade tycks dock, av tidigare studier att döma, uppskatta ett entrepreneuriellt ledarskap (Pearce m.fl., 1997). Entrepreneuriella drivkrafter och agerande är också något som vi kommer att stöta på längre fram i texten liksom andra positiva erfarenheter av den låga nivåns ledarskap som relateras av våra sagespersoner.

Organisationer och ledarskap i förändring

Organisationer, både enskilda och som kollektiv, utvecklas ständigt. Detsamma gäller ledarskap. En aktuell trend är decentralisering ibland sammankopplad med den så kallade nya tekniken. Decentralisering kan komma att helt radera ut de lägst placerade cheferna eller åtminstone kraftigt begränsa deras redan tidigare små befogenheter (Geisler, 1993). Samma effekt kan den nya tekniken komma att få. Den möjliggör styrning och kontroll på mycket långa avstånd (jfr Sundin, 1990). Båda dessa trender är aktuella i fallföretaget.

Vad gäller ledarskap tycks ett av dagens modebegrepp vara det transformativa ledarskapet[3]. Det transformativa ledarskapet sysslar inte med order och kontroll utan är uppbyggt på karisma, individuell omtanke och intellektuell stimulans som medför att ledare och ledda tillsammans lyfter sig mot högre höjder (Rainey & Watson, 1996). Som synes är detta något som tycks föga anpassat till de arbetsuppgifter som första linjens chefer traditionellt sett haft men är kanske inte helt främmande för verksamheter som Pressbyråns där också det dagliga ledarskapet inte sällan utövas på distans.

Transformativt ledarskap har vissa särdrag som inte sällan sägs vara förknippat med kvinnors sätt att leda. Det innebär, skriver forskare som är övertygade om att det transformativa ledarskapet verkligen är något nytt, att gamla erfarenheter av skillnader (eller likheter) mellan kvinnors och mäns sätt att leda är obsoleta – allt ledarskap blir mera kvinnligt (Bass, m.fl., 1996, jfr också med flera bidrag i denna volym t.ex. Alvessons, Fürsts och Wahls). Med kvinnligt ledarskap avses i sådana sammanhang ofta egenskaper och agerande återgivet i populära framställningar. Som exempel skall jag relatera två ofta refererade böcker avseende kvinnors ledarskap; Sally Helgesens *Ledar-*

---

[3]Både ledarskap och organisationsutformning är områden som är mycket populära både i den allmänna och den vetenskapliga debatten rörande arbetslivets, näringslivets och den offentliga sektorns förändring. Det är ofta svårt att skilja mellan retorik och praktik. (Detta tema har berörts t.ex. av Barbara Czarniawska i "Att styra med ord" och Bengt Jacobsson i "Organisationsexperiment i kommuner och landsting). Här tar jag inte ställning i denna fråga utan tar den för dagen förhärskande terminologin som utgångspunkt för en allmän diskussion.

skap på kvinnors vis (1990) och Susan Vinnicombes och Nina Colwills *Women in Management* (1995). Den första boken är amerikansk och den andra engelsk. Liksom för ledarskapslitteraturen i allmänhet dominerar inom temat kvinnligt ledarskap den utländska litteraturen markant. Sally Helgesen (1990) bygger i stort upp sin framställning om *Ledarskap på kvinnors vis* som en jämförelse med Mintzbergs (1973) studie av manliga chefers arbetssätt. Helgesen hävdar att kvinnor som ledare fungerar mera (än män) cirkulärt, föredrar nätverk framför hierarki både inom och utom företaget, är mera (än män) tillgängliga för sina medarbetare och kommunicerar annorlunda (än män). Kvinnornas sätt att definiera och se på karriär avviker också från gängse, manliga, föreställningar bland annat genom att alltid ge tid och plats för barn och övriga familjemedlemmar. Susan Vinnicombe (1995) beskriver hur samhällets och näringslivets omvandling medför att kvinnors "naturliga arbetssätt" (natural work style, Preface s. xiv) passar utmärkt. Detta naturliga arbetssätt preciseras som uppgiftsstyrt snarare än förstrukturerat, som förutsättande flexibilitet, entreprenörskap, mångdimensionalitet, gruppstyrning, medarbetsvårdande och muntlig kommunikation snarare än avgränsade arbetsuppgifter och statustänkande. Vinnicombes medredaktör Nina Colwill slår i ett senare kapitel fast att skillnader i ledarskap mellan kvinnor och män konstaterats vad avser ledarstil, demokratisk/participativ contra autokratisk/direktiv och uppgiftsorientering respektive personorientering. Låt oss ha detta i åtanke då resultaten från studien av undersökningsföretagets butikschefer presenteras.

3 Handeln och värdföretaget

Handeln, den sektor inom vilken den empiriska studien gjorts, domineras av kvinnor. Handeln är den del av den privata sektorn som har den största andelen kvinnliga anställda (jfr Höök, 1994). Handeln är också den sektor som enligt den tidigare nämnda SCB-undersökningen uppvisar störst diskrepans mellan andelen kvinnliga anställda och andelen kvinnliga chefer. Männen dominerar kraftigt bland de högsta cheferna.

Liksom övriga ledarskapsstudier är de studier som refereras avseende handeln framför allt engelska eller amerikanska vilket kan minska deras "jämförelsevärde". Brockbank & Traves (1995) hävdar stora likheter mellan kvinnliga och manliga ledare inom handeln vad gäller karriärambitioner men olika utfall vad gäller hur de lyckas. Det tillskrivs den auktoritära ledarstil som de menar präglar branschen och förekomsten av "glastak". Typiskt är också att de förklaringar till förhållandena som ges inte sällan skuldbelägger kvinnorna, t.ex. i

form av bristande självförtroende. Det är en omskrivning för glastak menar författarna som pläderar för att just handelns enheter som bygger på kundservice passar särskilt bra för kvinnligt eller androgynt ledarskap. Det som förhärskar i branschen är en föråldrad syn på ledarskap som inte är adekvat i dagens samhälle och dagens företag (se också Brockbank & Airey, 1994). Samma typ av tankar framförs i SAF-tidningen nr 16, 7 maj 1993, som citerar en kvinnlig chef på Åhlens City som säger:

> Det här är en bransch som uppskattar det kvinnor är proffs på. Vi klarar att ha många bollar i luften. Det tas för självklart på hemmaplan men i ett serviceyrke kan du verkligen få "credit" för det. Det är en av orsakerna till att vi trivs i detaljhandeln.

Efter denna bakgrund är vi redo att ge oss in i fallföretaget för att illustrera de övergripande frågeställningarna som rör ledarskapets förutsättningar på låg nivå i kvinnligt dominerade sektorer samt ledarskapets praktik så som det utövas av kvinnor respektive män.

Värdföretaget – gammal historia – på gott och ont

Även om strävan är att diskutera ledarskap i generella termer måste en presentation göras av det företag vid vilket de empiriska iakttagelserna gjorts. Allt ledarskap utövas i en organisatorisk kontext. Ledarskap, särskilt det på lägre nivåer, utövas inom de ramar och den kultur som utvecklats.

Svenska Pressbyrån AB är ett snart hundra år gammalt företag. Det startades år 1899 och inriktades tidigt på att distribuera och sälja tidningar och tidskrifter. Företaget ägdes under en 25-årsperiod fram till början av 1940-talet bland annat av Bonniers. Det övertogs då av svenska tidningar och tidskriftsföretag som drev det gemensamt under cirka femtio års tid. I mitten på 1980-talet splittrades verksamheten upp i olika delar och köptes år 1990 av Johnson-koncernen. (Eriksson m.fl., 1996; Frick m.fl., 1974). Våren 1997 var det dags för nästa ägarskifte då norska intressen övertog hela Pressbyrån.[4]

Den ursprungliga affärsidén var att distribuera tidningsföretagens produkter. Numera är Pressbyråns enheter små butiker, "Sveriges minsta varuhus", som säljer både godis, bredda smörgåsar och blom-

[4]Enkäten distribuerade under Johnson-tiden och då utfördes också merparten av intervjuerna varför det senaste ägarskiftet knappast kommer att märkas i framställningen. Genomgående används i fortsättningen av artikeln presens trots att det är ett drygt år mellan den tidpunkt vid vilken vissa av uppgifterna inhämtades och publicering.

mor och som ombesörjer trav- och tipsspel samt tillhandahåller busskort. Så här skriver Frick, m.fl.:

> Pressbyråns verksamhet har genom åren speglat samhällets omvandling, svenska folkets sociala och kulturella utveckling. Pressbyrån har följt med från järnvägssamhället till flyg- och bilsamhället – tidningsförsäljningen har flyttat ut från järnvägsstationerna till andra trafikknutpunkter, till köpcentra och bostadsområden, till varuhus, servicebutiker och kiosker med ny arkitektur. (s. 37)

Ekonomiskt hade Pressbyrån några besvärliga år i början av 1990-talet. Decenniet inleddes med röda siffror men vändes på några år till vinster. Förlusterna förklarades främst av vikande tobaks- och tidningsförsäljning och resultatförbättringen av breddat sortiment och av att butiker började att drivas av franchisetagare. Nu drivs cirka hälften av enheterna på det sättet.

Den gamla historien, de centrala lokaliseringarna och den nära anknytningen till de stora tidningsföretagen har givit Pressbyrån en tråkighetsstämpel.

> Folk vet knappt vad Pressbyrån är, dom tror att det är ett statligt företag (kvinnlig pressbyråchef i medelstor stad).

Många äldre lever kvar i det gamla tänkandet:

> Pressbyrån har haft väldigt dålig klang, och har fortfarande, fast det har blivit bättre. Jag tror att den där gamla sura pressbyråkärringen som slängde igen luckan i ansiktet på en, jag tror att det lever kvar (manlig pressbyråchef i Stockholm men uppvuxen i landsorten).

Affärsidé och ledande principer

I den nu förhärskande konkurrenssituationen är beteende av det slag som den senast refererade intervjupersonen beskriver bannlyst. I Pressbyråns nuvarande affärsidé betonas att kunderna är "folk i farten" dvs. "kunder med såväl stabila konsumtionsvanor som med plötsliga inköpsbehov". Sortimentet är det "rätta" dvs. en blandning av basvaror och vissa anpassningar till läget. Säljandet skall vara "snabbt, bekvämt, vänligt" och det skall vara i bra "nära" lägen dvs. på platser där många människor passerar. Men allt av det "gamla och tråkiga" är man inte beredd att slopa. Man vill satsa på kvalité. Inte det billigaste plockgodiset t.ex. Alla anställda tolkar inte detta entydigt positivt:

> Vi får ju inte sälja billigt va'. Det ska ju va dyrt att handla i Pressbyrån (skratt) (Kvinnlig pressbyråchef i småstad)

En annan del av kvalitetsimagen består av ett avståndstagande från pornografi och rasism och ett samhälleligt engagemang t.ex. i Non Violence. I allmänhet ser de anställda cheferna positivt på detta liksom övrig personal. "Jag är stolt över Pressbyrån" säger en kvinnlig chef i en medelstor stad.

Pressbyråns ägare har initierat en aktiv jämställdhetspolitik inom företaget. Man arbetar efter en fastlagd plan vars syfte sägs vara att bidra till "kompetens och flexibilitet" för företagets bästa. Kvinnodominansen i företaget gör att "Fler män i våra Pressbyråer" är ett av de mål som uppställts på kort sikt. Flera män antas också medföra högre status för branschen. Att detta är angeläget betonas av de anställda. De kan på olika sätt verifiera den låga status som handeln har och kanske alldeles särskilt kioskhandeln. Så här berättar en av de manliga butikscheferna:

> Står man i affär, speciellt Pressbyrån, så får man ju så mycket skit. Det verkar som om folk tror man är dum i huvudet när man står här. Folk är väldigt nedvärderande ... jag har kanske varit på middagar med kompisar och de har varit ingenjörer, kanske. "Vad jobbar du med? Pressbyrån." Då blir det tyst. Det är lite ...

Anställda: kvinnodominans hela vägen – nästan.

Innan svaren redovisas skall några uppgifter lämnas om de svarande och övriga anställda. Det har delvis framskymtat tidigare så avsnittet görs förhållandevis kort.[5] De personer som förestår en pressbyråenhet/butik benämns *pressbyråchefer* eller *butikschefer.* De som finns som förmedlande länkar mellan den centrala enheten i Stockholm och de många små butikerna ute i landet kallas *försäljningschefer.* De är egentliga mellanchefer, enligt definitionen ovan, liksom flera av de som är placerade på huvudkontoret. Det är med försäljningscheferna som pressbyråcheferna har den mesta kontakten. Försäljningscheferna besöker regelbundet "sina" butiker. Andra vanliga kontaktpersoner för pressbyråcheferna är områdesansvariga på centrala kontoret i Stockholm. Vill man diskutera godissortimentet kan man t.ex. vända sig direkt till konfektyransvariga. I den typiska Pressbyrån arbetar fem personer, varav någon eller några på deltid.

Antalet pressbyråbutiker varierar något över åren men var undersökningsåret cirka 400 stycken, varav drygt hälften var drivna som så kallade egna enheter och resten som franchising. Av tabellen nedan

[5]Uppgifterna nedan är, om inte annat sägs hämtade från enkäten och intervjuerna. Uppgifterna avser följaktligen de tidpunkterna. Som framgått har förändringar därefter skett både vad avser ägare och organisation.

framgår könssammansättningen bland pressbyråchefer och säljare 1.1 1997. Under de senaste åren har antalet medarbetare minskat betydligt. Den 1 januari 1994 var antalet säljare mer än 1750 och antalet pressbyråchefer 230. Männens andelsmässiga minskning är mindre än kvinnornas bland säljarna och bland pressbyråcheferna densamma som för kvinnorna.

Medarbetare	Kvinnor	Män
Pressbyråchefer	184	28
Säljare	1068	178
Totalt antal	1338	249

(Uppgifter erhållna direkt från Pressbyråns huvudkontor i september 1997)

Som framgått är den absoluta majoriteten av Pressbyråns anställda kvinnor. Kvinnornas andel av de anställda är densamma bland pressbyråbutikscheferna som bland den säljande personalen. På de högsta nivåerna dominerar männen kraftigt. Inom koncernen utgör kvinnorna nästan 70 procent av antalet medarbetare, knappt 40 procent av mellancheferna och drygt 10 procent av de högre cheferna (Axel Johnson AB, 1994).

Pressbyråcheferna har i genomsnitt varit anställda i Pressbyrån cirka tio år. Kvinnorna längre än männen, i genomsnitt 12 respektive 8 år. Även bland säljarna har männen kortare anställningstid dvs. de stannar genomgående kortare tid i företaget. Männen är också yngre än kvinnorna. Anställda yngre kvinnor har högre utbildning än anställda yngre män medan förhållandena är de motsatta bland de äldre. Allmänt är de yngre mera välutbildade än de äldre. Utbildningsstegringen är delvis "ett barn av vår tid" men också ett tecken på att kraven på pressbyråcheferna stigit. Ansvar och befogenheter har delegerats vilket kräver en förhållandevis välutbildad arbetskraft. Den tid då försäljningscheferna var från Stockholm utsända inspektörer är definitivt förbi.

Pressbyråcheferna har ofta, nästan alltid, arbetat i en pressbyråbutik innan de blev chefer. Det går betydligt fortare för män än för kvinnor att få en chefsbefattning. Så har det också varit dvs. det gäller i alla åldersgrupper. Orsakerna skall inte diskuteras i detta sammanhang men är, naturligtvis, av stort intresse utifrån de frågor som ställs inom Kvinnomaktutredningens ram.

Deltidsarbete är inom företaget, liksom i den övriga handeln, mycket vanligt. Även cheferna arbetar inte sällan deltid. Endast 20 procent av de kvinnliga cheferna arbetar mer än 40 timmar per vecka

medan samma förhållande gäller nästan 60 procent av männen. Arbetsinsatsen varierar både med enheternas storlek och med region. I dessa avseenden förekommer också en betydande samvariation, dvs. de största enheterna finns i de största orterna.

Ledarnas arbetsuppgifter

Pressbyråcheferna har mycket varierande arbetsuppgifter. Ingen kan på heltid ägna sig åt att "leda och fördela andras arbete". För det är enheterna alldeles för små. Även cheferna står under en stor del av sin arbetstid i kassan, särskilt gäller det kvinnor som är pressbyråchefer. Antalet anställda rör sig i allmänhet om ett par tre stycken även om det finns butiker som har uppemot trettio anställda. Antalet anställda avgörs av den tilldelning som givits från Pressbyråns huvudkontor uttryckt i antal personaltimmar. Timmarnas fördelning på antal anställda och disposition i tiden avgörs av den lokale butikschefen. Chefernas sätt att beskriva sin situation och sina arbetsuppgifter varierar mycket, vilket relateras och diskuteras mera längre fram i texten.

Beslut om inköp av inventarier och dylikt får tas av chefen under ett visst belopp, några tusen kronor. Hon får också, som nämndes ovan, fördela antalet tilldelade timmar som hon vill, samt även vid behov anställa vikarier. Hon får inte köpa in nya typer av varor på eget bevåg och heller inte nyttja andra leverantörer än de som bestäms centralt. Därvidlag kan dock vissa chefer agera friare. Också detta tema återkommer senare.

Pressbyrån har en intern chefsutbildning. En förberedande sådan ges till anställda som är intresserade av att ta på sig ett ledaransvar. Merparten av pressbyråcheferna har gått den utbildningen, något flera från Stockholm än från landsorten. Nyblivna chefer erbjuds tredagarskurser i ekonomi, marknadsföring och ledarskap/kommunikation. Dessa har så gott som alla genomgått. Därutöver finns en företagsledarutbildning för dem som vill utvecklas och/eller avancera mera, vilken genomförts av cirka 20 procent av pressbyråcheferna. Syftet med utbildningarna är, naturligtvis, både socialiserande och kunskapshöjande. Detsamma gäller det interna material som sprids i organisationen t.ex. genom tidningen *Insikt*.

Pressbyråchefernas inkomst består av timlön med ett chefstillägg. Några av dem har dock lyckats förhandla sig till månadslöner. Det förekommer också andra typer av tillägg om än i begränsad omfattning. Kön är signifikant för att förklara löneskillnader. Männen tjänar mer än kvinnorna (mer om detta i Sundin, kommande).

4 Kvinnornas och männens utsagor om det egna ledarskapet

Ett av artikelns syften är att diskutera ledarskap och ledarskapets förutsättningar och villkor på låga hierarkiska nivåer dvs. där merparten av särskilt det kvinnliga ledarskapet utförs. Att ledarskap för särskilt första linjens chefer men även för mellanchefer är kringskuret framgick av litteraturgenomgången ovan och också av den korta genomgången i föregående avsnitt av förhållandena inom Pressbyrån. Inte desto mindre är det en nästan total enighet bland butikscheferna om att de är ledare av "sin" Pressbyrå. Detta, och några andra intressanta enkätresultat redovisas nedan. Sifferuppgifter kompletteras med erfarenheter från intervjuerna då dessa ofta ger viktiga modifieringar och tolkningsmöjligheter av enkätens resultat.

På frågan *Betraktar Du Dig som ledare av Din Pressbyrå* svarade alla män och 92 procent av kvinnorna "ja". Det var dock jakande svar som ofta försågs med reservationer. Någon av intervjupersonerna säger med bestämdhet att hon ser sig som anställd:

> Jag beställer hem varor och ser till att alla sköter sig. Det är allt. (kvinnlig pressbyråchef i mindre stad).

Några lyckas skapa sig frihetsgrader inom de ramar som ges:

> Man får lägga sig i, man har rätt att bestämma, man får göra saker som man kanske annars inte får göra ... (kvinnlig pressbyråchef i mellanstor stad)

Och en manlig pressbyråchef i storstad menar klart att: *man får ju bestämma så gott som allt själv*. Totalt sett är det dock en ambivalens som dominerar:

> ... ja – ibland så känner man sig bara som man låtsas vara chef, eller låtsas att man leder en butik. (kvinnlig chef, storstad)

Och någon annan betonar att:

> ... det beror på situationen. (kvinnlig chef, storstad)

Ambivalensen förklaras främst av problemen kring tidstilldelningen som av alla bedöms som ett stort problem.

> ... jag har så väldigt liten tid så jag träffar dom (de anställda) inte ens en gång. Det blir ju väldigt svårt att utöva något ledarskap. (kvinnlig chef, storstad)

Pressbyråchefernas syn på ledarskap i allmänhet tycks inriktat mot ett demokratiskt håll vilket har starkt stöd från företagsledningen. Enbart 4 procent av kvinnorna och 12 procent av männen anser att en demokratisk ledare inte är liktydigt med definitionen på en god leda-

re. De tveksamheter som finns förklaras ibland av mindre goda erfarenheter av en alltför demokratisk ledarstil:

> Om man är bundis med dom och så kanske man måste kalla in någon nån gång och säga att Du har gjort fel här och då gäller det ju att hålla distansen. (kvinnlig chef, storstad)

Innebörden i utsagorna tydliggörs av det egna sättet att leda. Då det kommer till det dagliga arbetet förefaller kvinnliga och manliga chefer, enligt de egna utsagorna, att ha något olika strategier. Frågeställningen *Hur delas arbetet upp inom Din pressbyrå* visar delvis olika strategier hos kvinnorna och männen. Nästan 60 procent av kvinnorna menar att arbetet helt enkelt fördelas lika mellan de anställda. Samma inställning har drygt 40 procent av männen men en fjärdedel av dem menar att det är de som skall göra fördelningen. De anser också, i högre grad än kvinnorna, 17 contra 8 procent, att det är de som är chefer och övriga deras anställda.

Frågeställningen *Hur är Din relation till medarbetarna?* gav klara skillnader på kvinnornas och männens val av svarsalternativ. Mer än 60 procent av kvinnorna menar att det inte är någon skillnad på dem och övriga anställda, en uppfattning som delades av drygt 40 procent av männen. Följaktligen är kvinnorna också särskilt angelägna om att förankra alla beslut som rör de anställda innan beslut fattas. Det avspeglas också i att en majoritet av kvinnorna, betydligt högre andel än männen, har de egna anställda som diskussionspartners i angelägenheter som rör butiken.

> Jovisst jag ber medarbetarna om hjälp. De ska bygga om här igen och då diskuterar vi ju var vi ska ha kassan. (kvinnlig chef, mindre stad)

Det uppstår dock lätt stora dilemman framförallt kring tidsfördelningen. Denna är, som nämndes ovan, styrd uppifrån. Det totala timantalet får inte ändras (annat än neråt) men de anställdas starkaste önskemål rör oftast önskan om ökad arbetstid både på grund av att man vill tjäna mera och på grund av att man anser att det faktiskt behövs dubbel bemanning/kvinning i butiken. Den åsikten delas ofta av pressbyråcheferna men de har alltså inte befogenhet att åtgärda det.

> Jag vill att dom ska få sin lön och det är extra skönt att vara två så att man känner sig lugn och trygg och man hinner det där lilla extra på nå't sätt. Samtidigt så måste jag på uppdrag dra ner på tiderna. Men det är ju inte mitt eget beslut egentligen. (kvinnlig chef i storstad)

Och en annan menar drastiskt att:

> "Ibland tycker jag att de leder mig." (kvinnlig chef i storstad)

De anställda är med och bestämmer "det mesta" menar samma person. Eftersom alla jobbar så nära varandra vore det "onaturligt om dom inte sa sin mening". Men det kan vara besvärligt att vara:

> ... kompis och chef samtidigt. Även om man försöker så blir det litet annorlunda relation än vad de andra har tillsammans.

Oftast angivna samtalspartners både för de kvinnliga och manliga cheferna är Pressbyråns försäljningschefer. Till huvudkontoret vänder sig svarspersonerna mindre ofta. Därvidlag är dock männen mera aktiva än kvinnorna. *Jag brukar ta hjälp av kontoret* säger en av de manliga pressbyrachefema som en självklarhet. Männen tycks ha en uppåtriktad blick och strategi medan kvinnorna ser sig som en i gruppen och nöjer sig med att tala med försäljningschefen då han kommer förbi.

Det kanske allra mest effektiva och ofta praktiserade sättet att motivera och involvera de anställda är att ge dem egna ansvarsområden. Det praktiseras livligt i undersökningsföretaget om än med olika framgång. (I och med detta kan första linjens chefer sägas förvandlas till mellanchefer). Någon menar att det är självklart och oproblematiskt:

> Mina får ju ta självständiga beslut ... vi får ju t.ex. resultatrapporter varje månad där man kan avläsa ganska tydligt ... de får fixa det själva. (kvinnlig chef, medelstor stad)

Andra har svårare att se det så:

> ... jag blir litet irriterad när det inte är färdigt ... jag försöker låta dem göra det den dag jag är borta eller så, men samtidigt är det viktigt att det vi beställer blir riktigt så att det räcker en vecka ... jag måste kolla att det stämmer. (kvinnlig chef, storstad).

Som framgått tycks butikschefernas situation ha stora likheter med dem som nämns av Kanter m.fl. återgivet på sidan 00 ovan. En direkt jämförelse får anstå. I nästa avsnitt skall vi ta fasta på de könsskillnader som framskymtat i framställningen. Det tycks, som framgått ovan, som om de kvinnliga och manliga cheferna skiljer sig åt i vissa avseenden men att likheterna mellan dem är påtaglig. De kvinnliga pressbyrachefema tycks ha en något mera demokratisk och delaktighetsbaserad ledarstil medan de delar ambivalensen till det egna ledarskapets möjligheter med sina manliga kollegor. I nästa avsnitt skall framför allt deras *åsikter* om varandras ledarskap och situation i organisationen stå i centrum. Det är alltså föreställningar som skall fokuseras.

5 Kvinnliga och manliga chefers uppfattningar om varandras ledarskap och relationerna till under- och överordnade

Ett av artikelns syften är att diskutera eventuella skillnader mellan kvinnors och mäns ledarskap och att göra det både utifrån det utövade ledarskapet och utifrån de uppfattningar som sagespersonerna ger uttryck för. Kanske kan vi tala om föreställningar om ledarskap, både den egna gruppens och det motsatta könets. De frågor som ställdes i enkäten rörande kvinnligt och manligt ledarskap vållade svarspersonerna inga svårigheter. Alla har svarat. De har också genomgående utnyttjat alla de sju svarspositionerna, dvs. från "instämmer inte alls" i det givna påståendet till "instämmer absolut". Exempel på påståenden som fanns är: *Kvinnor är bättre på att delegera än män* och *Män vill inte arbeta som underställda en kvinna*. Genomgående gav de svarande männen uttryck för starkare åsikter dvs. de utnyttjade i högre utsträckning än kvinnor hela svarsskalan. Därför är det en högre andel män än kvinnor som i hög grad instämmer i påståendet att män skapar bättre arbetsgemenskap än kvinnor och också en högre andel män än kvinnor som intar den diametralt motsatta ståndpunkten dvs. att det kan de verkligen inte instämma i. Kvinnorna, å andra sidan, intar betydligt oftare än män ståndpunkten att påståendet varken kan verifieras eller vederläggas dvs. deras position kan tolkas som en ståndpunkt för det könsneutrala alternativt att de inte vill vara med och reproducera könsschabloner. De intervjuer som genomförts ger, i dessa avseenden, goda kompletteringar till de från enkäten vunna kunskaperna.

Frågorna och svarsalternativen är utformade utifrån erfarenheter redovisade i tidigare studier och vanliga föreställningar om kvinnligt och manligt ledarskap av den typ som refererades ovan på sidan 00. Frågorna/påståendena kan klassificeras utifrån vad de utgår från.

- Fyra påståenden uttryckte att kvinnor i något avseende var bättre än män.

  En kvinnlig chef är bättre på att planera försäljningen och beställningarna än en man.
  Kvinnor är bättre på att delegera än män
  Kvinnor är bättre än män på att fatta obehagliga beslut.
  Kvinnliga chefer är bättre på personalvård än manliga chefer.

- Tre påståenden uttryckte att kvinnor i något avseende var sämre eller i sämre position än män.

  En kvinna har svårare än en man att vara chef över män
  Män vill inte arbeta som underställda en kvinna

Kvinnor vill inte arbeta som underställda en kvinna

- Tre påståenden uttryckte att män i något avseende var bättre än kvinnor.

  En man skapar bättre gemenskap i arbetslaget än en kvinna.
  Män är bättre chefer än kvinnor i små företag.
  Män är bättre chefer än kvinnor i stora företag

- Ett påstående att män var sämre än kvinnor

  En man har svårare än en kvinna att vara chef över kvinnor

- Två påståendepar var likalydande men inte jämförande.

  Manliga chefer får stor respekt för sina åsikter uppåt i organisationen
  Kvinnliga chefer får stor respekt för sina åsikter uppåt i organisationen
  Manliga chefers beslut respekteras inte av medarbetarna
  Kvinnliga chefers beslut respekteras inte av medarbetarna

- För kvinnor fanns ett positivt påstående och motsvarande negativa för män.

  Kvinnliga chefer lyssnar först och bestämmer sedan
  Manliga chefer bestämmer först och lyssnar sedan

- Ytterligare tre negativa påståenden rörande kvinnor som chefer.

  Kvinnliga chefer har svårt att klara av både hem och arbete
  Kvinnor som chefer har lägre ambition än manliga chefer
  Kvinnliga chefer har mindre självförtroende än manliga chefer

Endast ett av de *för kvinnor positiva påståendena* fick ett kraftigt stöd från både de svarande kvinnorna och männen. Det gällde att kvinnor är bättre på personalvård. Det ansåg en majoritet av både kvinnor och män men en inte obetydlig minoritet, en knapp tredjedel av männen och knappt 20 procent av kvinnorna, höll inte med. Endast i ett avseende, att fatta obehagliga beslut, har männen en mer positiv syn på kvinnornas kapacitet än de själva har, men, som skrivits ovan, männen är också mera negativa. Både kring detta påstående och de två övriga för kvinnor positiva intar männen den mest avståndstagande positionen i kring 50 procent, i ett fall uppemot 60 procent av svaren. Också merparten av kvinnorna intar en avståndstagande position även om en femtedel av dem håller med.

Inte heller de *för männen positiva påståendena* ger starka utslag. Det bör dock noteras att genomgående ser kvinnorna mera positivt på sig själva än männen gör, och vice versa. Enda undantaget är det ovan nämnda påståendet rörande obehagliga beslut.

Fyra påståenden berörde *förhållandena till överordnade och anställda*. De var, som synes, ibland formulerade som negationer. De

två påståenden som rörde kvinnors eventuella svårigheter att vara chefer över män fick ganska stor anslutning från båda könen, runt 40 procent. Cirka 20 procent av kvinnorna intog en neutral hållning. Många män, lika många som de som bejakade påståendena, tog kraftigt avstånd dvs. de trodde inte att kvinnor hade några särskilda svårigheter att leda män. Därvidlag var skillnaden mellan könen relativt stor. En betydligt större andel män än kvinnor, 25 procent kontra 10 procent, tror att kvinnor inte vill jobba under andra kvinnor. Kvinnorna tar kraftigt avstånd från påståendet. Männen tror också att de själva har det besvärligare än sina kvinnliga kollegor i relationen till kvinnliga underställda. Kvinnliga anställda förefaller, av detta att döma, vara besvärliga.

En annan variant på dessa påståenden rör de anställdas respekt för chefens beslut. Därvidlag anser både kvinnor och män att kvinnors beslut mera ifrågasätts. En klar majoritet ser dock inga problem gentemot de anställda. Särskilt gäller det kvinnors syn på mäns beslut som enligt nästan 80 procent av kvinnorna inte ifrågasätts. En tredjedel av männen tror att kvinnors beslut inte respekteras av de anställda och detsamma gäller 14 procent av kvinnorna. Analogt med detta anser både kvinnor och män att män har lätt att få gehör för åsikter och förslag uppåt i organisationen medan kvinnorna har det betydligt svårare. Härvidlag är åsikterna klara men könsskillnaderna ändock stora. Kvinnorna ser det egna tillkortakommandet relativt männen större än vad männen gör. Däremot anser männen, mer än kvinnorna, att kvinnorna har problem med att kombinera jobb och hemarbete, lägre ambitioner och lägre självförtroende.

Sammanfattningsvis kan alltså följande åsiktsskillnader beläggas:

- kvinnliga chefer anses vara bättre på personalvård
- båda könen ser mera positivt på sina egna insatser än vad det andra könet gör
- särskilt kvinnor tror att män inte vill arbeta under kvinnor
- särskilt män tror att kvinnor inte vill arbeta under kvinnor
- både män och kvinnor anser att kvinnors beslut mer än mäns ifrågasätts av de anställda. Kvinnorna tror starkt på männens auktoritet men är också mindre ifrågasättande av den kvinnliga auktoriteten än vad männen är.
- både kvinnor och män, men särskilt kvinnor, tror att män lättare kan komma till tals med överordnade chefer
- särskilt männen anser att de kvinnliga cheferna har problem med att kombinera familjeplikterna med arbetet, att de har lägre ambitioner och att de har lågt självförtroende.

Åsiktsskillnaderna som relaterats ovan tyder på att pressbyråcheferna, både kvinnor och män, anser att det är skillnad på *kvinnligt och manligt ledarskap*. En samlingsfråga formulerad på detta sätt fick också stark anslutning. Mer än hälften av männen och cirka en tredjedel av kvinnorna "Instämmer absolut" i det påståendet och nästan 70 procent finns på den positiva delen av skalan. Det bör dock nämnas att nästan 10 procent av kvinnorna och mer än 15 procent av männen tar starkt avstånd från påståendet.

Försäljningscheferna är kanske de som har mest faktisk erfarenhet för att uttala sig i frågan om skillnader i butikschefernas ledarskap utifrån kön. Försäljningscheferna som sett både manliga och kvinnliga pressbyråchefer i aktion är övertygade om att det finns skillnader mellan Pressbyråns kvinnliga och manliga butikschefer. "... men det är ju svårt att ta på." En skillnad är att man tycker sig märka att männen gärna uttrycker önskemål om att få ta ansvar för större butiker. De är också mera krävande gentemot försäljningscheferna. De ställer krav angående den egna butiken medan kvinnorna framför förslag. Särskilt äldre kvinnliga pressbyråchefer lindar in sina önskemål som förslag. *Killarna frågar på ett annat sätt. Det bara är så. De är rakare*. Att Pressbyråns enheter är för små för framåtsträvande unga män förmodas av några medan andra menar att det inte är ålder utan inställning som är avgörande. Låt oss nu, efter denna genomgång, mera systematiskt relatera de resultat vi funnit till vad vi vet från tidigare studier och till de teorier som finns inom området.

6 Diskussionsteman

Ledarskapets villkor och möjligheter

På sidan 00 relaterades de villkor under vilka ledarskap på låg nivå utövas. Det var en relativt dyster läsning. De arbetsuppgifter som butikscheferna har är regelstyrda och rutiniserade. Men de är också starkt kopplade till organisationens centrala problem. Pressbyrån står och faller med försäljningssiffrorna och säljer gör de enskilda pressbyråbutikerna under ledning av chefen. Alla cheferna deltar aktivt i försäljningsarbetet. Det administrativa får skötas som bisyssla. Resultatorienteringen är stark. Målfrågorna är därmed klara och entydiga.

De personliga möjligheterna att påverka organisationen begränsas av den sparsamma kontakten med de högsta cheferna och det ringa inflytandet på de strategiska besluten. Kontakterna med den allra högsta ledningen inskränker sig till att ha lyssnat på VD under någon utbildningsdag och att se hans bild i personaltidningen. Med övriga

centralt placerade chefer är kontakterna också små men därvidlag förekommer könsskillnader vilket vi återkommer till under nästa delrubrik.

Belöningsmöjligheterna är få och utvecklingsmöjligheterna i arbetet relativt begränsade även om arbetsgivaren söker ordna vidareutbildning, skapa incitament och uppmuntra kreativitet. Det måste dock ske inom de centralt fastställda ramarna. Pressbyråchefernas möjligheter att belöna de egna underställda är också begränsade. Intervjupersonernas sätt att beskriva dessa förhållanden varierar kraftigt och tycks bero på såväl ambitioner och förväntningar som enskilda bedömningar.

Karriärmöjligheterna, en konkretisering av möjlighetsstrukturen, är relativt små. Duktiga säljare kan dock bli pressbyråchefer. Det är inte heller omöjligt att byta från en liten butik till en större även om det förutsätter att man bor i någon större ort eller att man är beredd att flytta. Rörelser från butik till position som försäljningschef förekommer även om obalansen i antalet, som synes av tabellen ovan, är stort. De kvinnor som är försäljningschefer har alla varit duktiga säljare medan de manliga försäljningscheferna också kan ha annan bakgrund. Huvudkontorets personal rekryteras huvudsakligen på annat sätt än nedifrån den egna organisationen. Under senare år har dock nyrekryteringarna varit få till den nivån. De belöningar som pressbyråcheferna kan ge de anställda består framförallt av egna ansvarsområden.

Bilden kan, som fastslogs inledningsvis till detta avsnitt, betecknas som dyster – men det är inte de berördas egen uppfattning. Genomgående kan sägas att cheferna är nöjda med sin situation. De har i stort de befogenheter de anser sig behöva. Eftersom de som regel arbetat tidigare som biträden är de också införstådda med gällande villkor. Det största missnöjet rör den hårda styrningen rörande tidstilldelning, sortimentssammansättning och genuina nyheter. Butikscheferna tycker sig därmed ha små möjligheter att påverka intäkterna utan får inrikta sig på att jaga kostnader. Därvidlag liknar alltså arbetsförhållandena dem som gäller chefer inom den offentliga sektorn. Den perifera lokaliseringen som av Moss Kanter anförs som en nackdel, upplevs av somliga som en fördel. Det ger en viss frihet att vara "ur syn".

Vilken typ av ledarskap kan då utövas under dessa förhållanden? I en magisteruppsats inriktad på Pressbyråns butikschefer hävdas (Johansson & Johansson, 1997) att cheferna tillämpar en delaktighetsbaserad ledarstil främst i frågor som direkt rör medarbetarna. Pressbyråchefernas främsta roll är informationsförmedlarens och deras största problem är den knappa tidstilldelningen som förhindrar direkt kommunikation med de underställda och egen reflektion och administration.

Den delaktighetsbaserade ledarstilen är snarlik det transformativa ledarskapet som nämndes i avsnitt 2. Pressbyråcheferna tillämpar genomgående både individuell omtanke och uppmuntrar till intellektuell stimulans. Det kan skapa legitimitetsproblem gentemot de anställda eftersom chefernas arbetsuppgifter till så stor del är desamma som övrigas och genom att de inte sällan blir chefer över sina gamla arbetskamrater. Återigen är det motiverat att betona att detta sker inom de (snäva) ramar som ställts upp centralt. Trots att ramarna är snäva finns dock, enligt min bedömning, inget legitimeringsproblem uppåt i organisationen. Butikscheferna ses verkligen som chefer av både huvudkontor och försäljningschefer. Det är ett annorstädes relativt ofta relaterat problem (Lindestad & Jeffmar, 1992). Ifrågasättandet av chefskapet förekommer stundom underifrån. Men några stora konflikter förekommer inte vad avser synen på uppdraget. Den press butikscheferna känner kan de lokalisera och verbalisera. Det är den bristande tidstilldelningen. Det går också, oftast, att förklara för övriga anställda. Rollkonflikterna blir därmed förhållandevis små (Mintzberg, 1973). Till detta skall nämnas att pressbyråchefernas så kallade mentala bilder av chefskap är mycket samstämmiga (Karlsson, 1997).

Har det ledarskap som beskrivits ovan, delaktighetsbaserat, relativt konfliktfritt och förnöjsamt, något att göra med att den absoluta merparten i den aktuella chefsgruppen är kvinnor? Vissa av intervjupersonerna menar bestämt att så är fallet. Låt oss därför gå över till att diskutera undersökningsresultaten ur en könteoretiskt influerad infallsvinkel.

Könsdimensioner – eller – kvinnor, män och ledarskap på låg nivå.

På sidan 00 ovan sammanfattades några skillnader mellan kvinnornas och männens svar på enkätfrågorna rörande kvinnligt och manligt ledarskap. Dessa skall utvecklas vidare. Kvinnor anses, som framgick ovan, av både manliga och kvinnliga chefer vara bättre på personalvård. Det känns igen som en vanligt förekommande föreställning om kvinnor emanerande från deras vårdansvar och vårdbenägenhet. Är det också en realitet i detta fall? Det är omöjligt att säga och heller inte nödvändigt att avgöra. Det tycks som om kvinnorna mera konsekvent tillämpar ett delaktighetsbaserat ledarskap vilket dock kan sammanhänga med enheternas storlek. Ingen av de allra minsta butikerna har manliga butikschefer. Det leder naturligtvis till nästa fråga (som dock här inte ges något svar): varför har ingen av de minsta butikerna en man till chef?

Kvinnor som är ledare anses ofta ha det besvärligare än män som är ledare. Det ligger en motsägelse i själva konstellationen "kvinnor som ledare" menar t.ex. Anna Wahl (1997) Trots att Pressbyrån domineras så kraftigt av kvinnor också bland första linjens chefer så finns den föreställningen också inom denna organisation. Härvidlag tycks man dock skilja mellan förhållandena i det egna företaget och i allmänhet. Det är en massiv enighet om att både kvinnor och män, men särskilt kvinnor, passar utmärkt som butikschefer. Svarspersonerna tycker också att pressbyråchefer är chefer – men ändock finns denna delvis tveksamma inställning till kvinnor som ledare. Kvinnor i Pressbyrån tror alltså, till mer än 40 procent, att män inte vill arbeta underställda en kvinna och ungefär lika stor andel män och kvinnor tror att kvinnor har svårare att chefa över män. Det skall då beaktas att få av kvinnorna som är chefer inom Pressbyrån har någon erfarenhet av män som underställda. De flesta kvinnor chefar över andra kvinnor. Här får vi alltså anta att det är medvetenheten om den i samhället förhärskande könsordningen som gör sig gällande. Att medvetenheten om den är stor framkommer genom övriga relaterade skillnader, och kanske man kan säga att anammandet av den är manifest också inom Pressbyrån. Att kvinnor om de kommer samman bara "tjafsar" och "pratar skit" menade t.ex. flera av intervjupersonerna. Också härvidlag var det inte så mycket egna erfarenheter som gjorde sig gällande, på den egna arbetsplatsen fungerade det väl, utan det var allmänna föreställningar man relaterade. De som uttalade detta mest mångordigt var i intervjuerna kvinnor men enligt enkätresultaten är det andelsmässigt flera män som har den uppfattningen. Också män är, naturligtvis, bärare av den allmänna genusordningen och väl medvetna om den privilegierade ställning de har inom organisationen.

I det konkreta arbetet föreställer sig både män och kvinnor att kvinnor ifrågasätts mer än män av de anställda. Det sammanhänger med det som anförts ovan men kan också vara en följd av de delvis olika ledarstilar som tillämpas. Den delaktighetsbaserade ledarstilen inbjuder, så att säga, till diskussion. Här skall dock påpekas att männen ställer sig mera tvivlande till den kvinnliga auktoriteten än vad kvinnorna själva gör. Återigen kan det organisatoriska framhävandet av önskvärdheten av manliga chefer spela en roll men även kvinnornas positiva erfarenheter av att utöva sin befattning spelar in.

De manliga cheferna anses ha lättare att få gehör och access uppåt, till den allra högsta ledningen, i organisationen. Det menar särskilt kvinnorna. Givet företagets policy att uppmuntra män att ta anställning inom Pressbyrån samt att bli butiksföreståndare kan man anta, med stöd av intervjuer av försäljningschefer och anställda vid huvudkontoret, att männen faktiskt utsätts för positiv särbehandling. Därtill

kommer, som nämnts tidigare, att män i allmänhet leder relativt stora enheter och snabbare blir pressbyråchefer. Ju större enheter – desto större ekonomisk betydelse för företaget. Den positiva särbehandlingen innebär att männens karriärmöjligheter i organisationen är annorlunda, och bättre, än kvinnornas. De ges också informell tillåtelse att bryta den formella befälsordningen. De manliga pressbyråbutikscheferna säger att de inte sällan tar direkt kontakt med huvudkontoret. Det gör aldrig kvinnorna. De håller sig till den formella hierarkin som gör dem underställda försäljningscheferna. De tycks också vara nöjda med det. Huvudkontorsalternativet faller dem inte in.

Att kvinnliga chefer har svårt att kombinera hem- och förvärvsarbete trodde 21 procent av männen (mot 14 procent av kvinnorna), att de har lägre ambitioner trodde 29 procent av männen (mot 20 procent av kvinnorna) och att de har mindre självförtroende än män trodde 42 procent av männen (mot 33 procent av kvinnorna). Delvis kan dessa olikheter ses som en variant av den av andra forskare påtalade tendensen hos män att tillskriva kvinnors tillkortakommande i arbetslivet personliga och individuella egenskaper medan kvinnor ser det organisatoriskt strukturellas betydelse (Kvande & Rasmussen, 1990; Sundin, 1997; Wahl, 1994). Särskilt noterbart är, ur denna synvinkel, männens åsikt att kvinnor har svårigheter att kombinera hem, familj och jobb mer än vad kvinnorna gör. Det är ju, så att säga, de sistnämnda som äger problemet, enligt männen.

Låt mig så sluta denna del med att relatera att båda könen ser mera positivt på de egna insatserna än vad det andra könet gör. Det kan, ur en könsteoretisk synvinkel tolkas positivt ur kvinnornas synpunkt sett. Kvinnorna har inte helt antagit männens lägre värdering av dem och de har inte heller helt "svalt" det omgivande samhällets högre värdering av det manliga och den egna organisationens framhållande av att män måste in för att det skall bli trevligare, bättre och högre status. Pressbyrån är, trots allt, kanske en kvinnlig organisation. Om organisationens jämställdhetspolitik snabbt utökas till att omfatta också ett ökat antal kvinnor på högre nivåer (det målet finns satt på pränt) så kan denna förhållandevis positiva position för kvinnor och kvinnors sätt att agera och leda bevaras och kanske stärkas. Här är dock slutsatserna långt ifrån självklara vilket framgår av de avslutande sidorna.

En avslutning om det generella i det specifika

Fallstudien syftade till att belysa "ledarskapets förutsättningar i en kvinnodominerad sektor på en förhållandevis låg nivå" och "göra en jämförelse mellan kvinnors och mäns ledarskap" samt ge en bild av

synen på ledarskapets förutsättningar och image. Som bakgrund till fallstudien, vilken avsåg chefer för pressbyråbutiker, relaterades tidigare studier av ledarskapets förutsättningar på låg nivå samt utsagor om karakteristiska hos kvinnligt ledarskap. Den relativt dystra bild som tecknades av lägre chefers arbetssituation återfanns också i fallföretaget – men – cheferna själva hade en mer positiv och nyanserad bild. De såg sig som ledare, de såg enheterna i stort som "sina" och de drev dem målmedvetet och kreativt. Vissa av de särdrag som brukar anges för kvinnligt ledarskap avspeglades tydligt: tillgängligheten gentemot de anställda var ett uttalat önskemål även om de praktiska möjligheterna ibland upplevdes som alltför små, kommunikationen var okomplicerad, flexibiliteten var markant, gruppstyrningen och involverandet och vårdandet av de anställda uttalad. Barn- och familjehänsyn togs genom deltidsarbete och schemaläggning. Det enda som tydligt avviker från den "kvinnliga normen" var att man befann sig i en hierarkisk struktur som inte ifrågasattes. Det uteblivna ifrågasättandet samt den frihet man upplevde, trots den faktiska hårda styrningen, kan förklaras av verksamheternas karaktär: man säljer dagligvaror till en stor mängd kunder och man gör det i små geografiskt spridda enheter. Båda förhållandena nödvändiggör, och möjliggör, en stor frihet både för pressbyråcheferna och deras anställda och ett arbetssätt som fått beteckningen kvinnligt. Jag är alltså benägen att tillskriva beteendet verksamheternas art.

Om slutsatsen ovan är riktig borde den medföra att männen som kommer in som chefer beter sig likadant som sina systrar. Det gör de i stor utsträckning. Men inte helt och fullt. Det finns vissa skillnader som vidimeras av alla involverade. Låt oss dock, innan vi fortsätter på det temat, erinra om att många feministiska organisationsforskare menar att organisationer kan ses som manliga konstruktioner (se t.ex. Acker, 1992; Cockburn, 1991; Hearn, 1994) medförande att, med Anna Wahls ord, "män anser sig äga organisationer" (1994, s. 27). I detta fall borde så inte vara fallet, eftersom männen är nykomlingarna i organisationen. (Det är dock inte unikt vilket Lena Petterssons (1996) studier visat). Fallföretaget har, på den nivå som här står i fokus, varit och är kraftigt kvinnligt dominerat, och omtalas som en organisation präglad av "tanter". Den rumsliga spridningen medför att organisationens män, som finns i toppen, i stort varit osynliga både för de anställda och för kunder och andra aktörer i organisationernas dagliga omvärld. Då män nu med stöd av ledningen och den officiella jämställdshetspolitiken rekryteras anammar de inte fullt ut det av kvinnorna etablerade arbetssättet utan tillämpar egna strategier. I anslutning härtill är det motiverat att något beröra män i kvinnliga yrken och sammanhang. Män i minoritet tycks konstruera sin manlighet an-

norlunda än män i majoritet (Harris, 1995; Hearn, 1994) Ett vanligt mönster är att, på något sätt, markera "annorlundahet" i förhållandena till de kvinnliga arbetskamraterna. Män välkomnas ofta både av arbetskamrater och ledning till typiskt kvinnliga verksamheter och bedöms inte negativt ens då de positivt särbehandlas, något som ofta drabbar kvinnor i motsvarande situation (De Matteo m.fl., 1996). I fallföretaget såg vi exempel på flera varianter av detta tema: männen bryter de organisatoriska formella vägarna men bestraffas inte härför utan snarare belönas. Kvinnorna (och männen) inser och anser att män mer än kvinnor har ledningens öra. Det väcker inte ilska eller motstånd utan ses som *naturligt*, ett tecken så gott som något på att organisationer är aktiva delar av förhärskande normer och värderingar. Inte heller ifrågasätter kvinnorna att det är positivt med flera män på de olika arbetsplatserna. De delar uppfattningen att det är bra – även i de fall som männen avancerar betydligt snabbare än de själva gjort. Tidigare forskning har visat att arbetsgivare ibland sökt introducera kvinnor i organisationer för att bryta existerande arbetssätt och kulturer. Ibland kan detta förstås i makttermer (Cockburn, 1985; Wikander, 1988). Här ser vi alltså ett exempel på det motsatta – arbetsgivaren hoppas att männen skall ändra organisationens kultur och image både externt och internt.

Studien visar också att en organisation präglad av att länge ha haft kvinnor i ledande positioner ger sina kvinnor en insikt om deras egen kompetens (jfr Fürst och Wahl i denna antologi). Kvinnorna ser genomgående mer positivt på sin egen verksamhet och utövning än vad männen gör och de anser själva att de hanterar yrkeslivet och privatlivet på ett adekvat sätt. Därvidlag godtar de inte bedömningarna av kluvenhet och ambivalens.

Sammanfattningsvis kan alltså fastslås att organisationens verksamhet och art styr ledarskapets förutsättningar på lägre nivåer. Det tycks vara dessa omständigheter som avgör hur ledarskapet utformas. Detta innebär dock inte att individer och grupper saknar möjligheter att påverka och tillämpa egna varianter som blir en del av den förhärskande kulturen. Kön/genus är en viktig del av detta. I undersökningsföretaget har de många kvinnorna utvecklat ett gemensamt förhållningssätt i dialog med företagsledningen. Vissa skillnader i beteende kan konstateras mellan kvinnor och män. Skillnaderna är de som kan förväntas enligt gängse stereotypier. Det är män som är nykomlingarna som butikschefer och det är följaktligen de som utmanar det av kvinnor utformade ledarskapet. Den maskulinisering av ledarskapet som kan spåras har stöd både av samhälleliga föreställningar, av den officiella jämställdhetspolitiken och av företagsledningens strävan att modernisera och effektivisera organisationen. Det gamla,

etablerade, kvinnliga sättet att leda framstår som obsolet och det nya, manliga som ett ledarskap i tiden. Ett oväntat resultat i en organisation vars ledning uppriktigt eftersträvar att öka jämställdheten och i en tid som sägs vara präglad av ett behov av ett nytt kvinnligt ledarskap.

Förutom insikter om ledarskap på låg nivå och ledarskapets köns/genusdimensioner belyser den genomförda studien nödvändigheten av att beskriva och analysera på organisationsnivå för att förstå samhälleliga förändringar och svängningar på arbetsmarknaden.

Käll- och litteraturförteckning

Intervjuer med anställda vid Svenska Pressbyrån AB

Enkät besvarad av pressbyråchefer

Internt material framställt inom Svenska Pressbyrån AB

Acker, J. (1992) "Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations" i *Gendering Organizational Analysis.* Mills, A., m.fl. (Red.). Newbury Park: SAGE.

Alvesson, M. (1997) i denna antologi.

Alvesson, M. (1997) "Kroppsräkning, konstruktion av kön och offentliga organisationer." i *SOU 1997:83. Om makt och kön i spåren av offentliga organisationers omvandling.* Stockholm: Fritzes

Alvesson, M., Billing, Y.D. (1989) "Four Ways of Looking at Women and Leadership." i *Scandinavian Journal of Management Studies, Vol. 5, No. 1.*

Bass, B. m.fl. (1996) "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women" i *Applied Pshychology: An International Review, 45 (1), pp. 5–34.*

Brockbank, A. & Airey, Y. (1994) "Women in Retail Management." i *Women in Management Review, Vol. 9, No. 2, 1994, pp 15–22.*

Brockbank, A. & Traves, J. (1995) "Career progression of female managers in retailing" i *Women in Management Review, Vol. 10, No. 4, pp 4–10.*

Cockburn, C. (1985) *Machinery of Dominance: Women, Man and Techniocal Know-How.* London: Pluto.

Cockburn, C. (1991) *In the Way of Women: Men's Resistence to Sex Equality in Organizations.* Basingstoke: MacMillan.

Czarniawska, B. (1988) *Att styra med ord.* Stockholm: Carlsons.

DeMatteo, J.S. m.fl. (1996) "Evaluations of Leadership in Preferencial and Merit-Based Leader Selection Situations" i *Leadership Quarterly, 7(1), pp 41–62.*

Eriksson, P., Rapp, G. & Sonestig, C. (1996) *Pressbyrån – en fasad, två verksamheter.* Magisteruppsats. Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.

Franzén, C. (1994) *Mäns och kvinnors skilda föreställningar. SOU 1994:3.* Stockholm: Fritzes

Frick, G., Bergh, G. & Nilsson, G. (Red.) (1974) *Pressbyrån 75 år.* Stockholm: AB Svenska Pressbyrån.

Fürst, G. (1997) i denna antologi.

Geisler, E. (1993) "Middle Managers as Internal Corporate Entrepreneurs: An unfolding Agenda" i *Interfaces, 23:6 November–December, pp 52–63.*

Harris, I.M. (1995) *Messages Men Hear. Constructing masculinities.* London: Taylor & Francis.

Hearn, J. (1994) "Changing men and changing managements: Social change, social research and social action" i *Women in management.* Davidson, M.J. & Burke, R. (Red.). London: Paul Chapman.

Helgesen, S. (1990) *Ledarskap på kvinnors vis.* Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag.

Höök, P. (1994) "Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet" i *SOU 1994:3.*

Jacobsson, B. (1994) *Organisationsexperiment i kommuner och landsting.* Stockholm: Nerenius & Santérus.

Jago, A.G. & Vroom, V.H. (1977) "Hierarchical Level and Leadership Style" i *Organizational Behavior and Human Performance, No. 18, pp 131–145*

Johansson, U. (1997) "Den offentliga sektorns paradoxala maskulinisering." i *SOU 1997:83 Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling.* Stockholm: Fritzes

Johansson, B. & Johansson, S. (1997) *Linjechefen – en chef i frontlinjen. En fallstudie av butikschefer inom Pressbyrån.* Magisteruppsats. Linköping: Ekonomiska institutionen. Linköpings universitet.

Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation.* New York: Basic Books.

Kanter, R.M. & Stein, B.A. (Red.) (1979) *Life in Organizations. Workplaces as People Experience Them.* New York: Basic Books.

Karlsson, S. (1997) *Pressbyråintervjuer angående synen på ledarskap.* Rapport. Tema teknik och social förändring. Linköpings universitet.

Kvande, E. & Rasmussen, B. (1990) *Nye kvinneliv. Kvinner i mens organisasjoner.* Oslo: Ad Notam.

Kvinnor och män på toppen. Fakta om antal och lön 1995 (1997) Stockholm: Statistiska Centralbyrån.

Lindestad, L. & Jeffmar, C. (1992) *Uppdrag: Chef – Om chefsarbetets varför och hur.* Stockholm: Timbro.

Milsta, M. (1994) *Målstyrning och mellanchefers arbete – hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel.* Linköping: Linköpings universitet, Institutionen för pedagogik och psykologi. Diss.

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work.* London: Prentice-Hall.

Pearce II, J.A. m.fl. (1997) "Effect of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates" i *Journal of Business Venturing, No. 12, pp 147–160.*

Pettersson, L. (1996) *Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer? En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser.* Linköping: Linköpings Studies in Arts and Science.

Rainey, H.G. & Watson, S.A. (1996) "Transformational Leadership and Middle Management: Towards a Role for Mere Mortals" i *International Journal of Public Administration, No. 19 (6), pp 763–800.*

SAF-tidningen (1993) nr 16.

SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor som ledare.

SOU 1997:83 Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling.

Sundin, E. (1990) *Makten, tekniken och småföretagen. Maktutredningen. Rapport 31.* Uppsala: Maktutredningen.

Sundin, E. (1997) "Den offentliga sektorns omvandling och kvinnor och mäns företagande inom typiskt kvinnliga sektorer." i *SOU 1997:83 Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling.* Stockholm: Fritzes

Wahl, A. (1997) i denna antologi.

Wahl, A. (1994) "Kvinnor som chefer." i *SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor som ledare.* Stockholm: Fritzes

Wahl, A. & Höök, P. (1996) Bilder av kvinnor som ledare. Paper till Frö & Frukter. Nordisk kvinno- och könsforskning idag. Oslo 21–23 november 1996

Westley, F.R. (1990) "Middle Managers and Strategy: Micordynamics of Inclusion" i *Strategic Management Journal, Vol. 11, pp 337–351*

Wikander, U. (1988) *Kvinnors och mäns arbeten: Gustavsberg 1880–1980. Genusarbetsdelning och arbetets degradering vid en porslinsfabrik.* Lund: Arkiv.

Vinnicombe, S. & Colwill, N.L. (1995) *The Essence of Women in Management.* London: Prentice Hall.

Kvinna och chef i ett tekniskt arbetsområde
– om konstruktionen av kvinnligt ledarskap

LENA PETTERSSON

Inledning

Denna artikel innehåller en beskrivning och diskussion av hur ett kvinnligt ledarskap på första linjens nivå, i ett mansdominerat verkstadsindustriföretag, utgör en arena för könskonflikten mellan kvinnor och män. På verkstadsindustriföretagets avdelning för hydraultillverkning gör en kvinnlig chef/produktionsledare entré och efterträder där en manlig produktionsledare.

Avsikten med artikeln är att beskriva hur en ny kvinnlig produktionsledare bemöts i en manligt dominerad organisatorisk kontext. Fokus ligger således inte vid att göra en jämförande studie om exempelvis kvinnligt ledarskap liknar/ej liknar manligt sådant. Detta senare ämne behandlas till exempel av Mats Alvesson och Elisabeth Sundin i deras respektive bidrag till denna antologi, när de diskuterar forskningen om könens likhet/olikhet vad gäller ledarskapsstilar. Den övergripande fråga som behandlas i uppsatsen är hur en kvinnlig produktionsledare konstrueras som chef utifrån operatörers och chefers, och också egna föreställningar, om vad kvinnligt och manligt bör vara. Vilka problem/konflikter möter hon? Hur konstruerar underställda operatörer och chefer henne som kvinnlig ledare? Hur relaterar hon själv de problem som dyker upp? Det är några av de frågor som behandlas i texten nedan. Jag återkommer senare med en beskrivning av verkstadsindustriföretaget och den omorganisation som genomfördes under undersökningsperioden samt andra bakgrundsdata. I den inledning som följer presenteras dels ett perspektiv på ledarskap som social konstruktion, dels ett perspektiv, också det utgående från ett konstruktivistiskt synsätt, som behandlar förhållandet mellan män, kvinnor och teknik.

Ledarskap

Ledarskap och forskning om ledarskap har ofta haft ett perspektiv som fokuserar på huruvida kvinnor är bärare av egenskaper som gör dem bättre alternativt sämre rustade, än män, för ledarpositioner i organisationer. Skillnaderna har dock varit svåra att fastslå, vilket diskuteras bland annat i den inledande artikeln och i flera av bidragen i denna antologi.

Under 1990-talet har en populärvetenskaplig debatt förts som ofta tagit sin utgångspunkt i biologin, där biologiska skillnader mellan könen har anförts som legitimerande för att kvinnor och män passar för olika arbetsuppgifter, arbeten, platser etc.. Biologismen har, kan man kanske säga, haft lite av en guldålder och rönt ett stort genomslag i massmedia. Vi har bland annat kunnat ta del av "mjölk i brösten – gröt i huvudet"-debatten som tog sin utgångspunkt från hormonforskning inom medicinområdet (Uvnäs-Moberg, 1990). I denna forskning ses hormonet oxytocin som avgörande för att det är kvinnan som ska ta hand om det späda barnet. Kvinnor påverkas enligt denna undersökning av oxytocinet så att de blir mindre aktiva och kan koncentrera sig endast på det späda barnet. I den debatt som följde hävdades bland annat att den här typen av forskning leder till en "kvinnosyn som anser att en idealiserad 'traditionell' modersroll är mera 'naturlig' än en modernare" (Wikander, 1994).

Ett annat perspektiv utgår ifrån att kön konstrueras socialt. Det innebär att varje tid har sina egna skapade – konstruerade – betydelser av vad 'kvinna/kvinnlighet' respektive 'man/manlighet' får, bör eller ska betyda. Yvonne Hirdman har utvecklat detta tänkande och definierar genus som "den alltmer komplicerade kunskap vi har om 'manligt' och 'kvinnligt', vår allt större förståelse av hur manligt och kvinnligt 'görs'... det vill säga: genus kan förstås som föränderliga tankefigurer 'män' och 'kvinnor' (där den biologiska skillnaden alltid utnyttjas) vilka ger upphov till/skapar föreställningar och sociala praktiker, vilka får till följd att också biologin kan påverkas/ändras – med andra ord, det är en mer symbiotisk kategori än 'roll' eller 'socialt kön' " (Hirdman, 1988:51).

Genussystemet, enligt Hirdman, karakteriseras av isärhållning mellan könen och det manliga som norm, dessa är de två bärande principerna. Detta är det 'stora' mönstret, men det betyder inte att underordning eller överordning är fasta kategorier med ett ständigt givet innehåll, utan snarare är det så att olika tiders underordning/överordning måste konstrueras på nytt, ur de källor som finns.

Anna Wahl (1996) diskuterar företagsledning och ledarskap kopplat till *konstruktionen av manlighet* och manlighetskonstruktionens

nära koppling till konstruktionen av ledarskap. Mäns dominans på ledande positioner kan förstås utifrån synsättet att konstruktionen av ledarskap är kopplad till konstruktionen av manlighet. Hon hävdar att det är "mer fruktbart att se till maktrelationen mellan könen än till vissa ledaregenskaper för att förstå och förklara den snedfördelning som råder" (Wahl, 1996:15), (det vill säga den starka mansdominans på ledningsnivå som är fallet till exempel i näringslivet). Wahl betraktar, på liknade sätt som Hirdman, kvinnlighet och manlighet som sociala konstruktioner vilka skapas av människor i ett visst sammanhang, vid en viss historisk tidpunkt. Dessa kategorier, kvinnlighet och manlighet, ska därför förstås som föränderliga sådana vilket innebär att de inte är eviga eller för evigt sanna till sitt innehåll. Ledarskap innebär, med ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, att vad som tillskrivs begreppet är format i en viss tid, av människor i vissa sammanhang och blir, på samma sätt som kategorierna kvinnlighet och manlighet, inte evigt och ej heller för evigt sant. Olika tider har följaktligen sitt/sina accepterade ledarskapsformer och de kan konstrueras på nytt – ur de källor som finns. Maktrelationen mellan könen interagerar med konstruktionerna av vad som anses vara kvinnlighet, manlighet, kvinnligt ledarskap, manligt ledarskap och kategorierna skapas alltid i relation till varandra.

Teknik och kön

Den arbetsplats vid vilken studien utfördes är, som framgår nedan, att beteckna som teknisk vilket motiverar att vissa delar av den forskning som fokuserar teknik och kön introduceras. Relationerna mellan teknik och kön/genus är ett forskningsfält som dels har sitt ursprung i kritiken av den mansdominerade tekniken, vilken växte fram inom kvinnorörelsen, dels i den tvärvetenskapliga forskningen om teknik som växt fram sedan 1970-talet. Elisabeth Sundin & Boel Berner (1996) konstaterar, i en antologi som bland annat behandlar relationerna teknik – arbete, att "teknik spelat en mycket underordnad roll i genusforskningen och detsamma kan sägas om kön/genus i teknikforskningen" (Sundin & Berner, 1996:7–14). De hävdar dock att en utveckling sker inom de båda områdena, så att teknik inte längre spelar den tidigare underordnade rollen inom kön/genusforskningen och också att genusaspekterna framstår som viktiga att förstå inom teknikforskning.

Definitionen av teknik har en manlig konnotation hävdar de flesta forskare inom teknik/genus-forskningen. Judy Wajcman (1991), bland andra, menar att vi associerar teknik med exempelvis maskiner och bilar, men ignorerar andra tekniker som till exempel matlagning

och barnomsorg, vilka påverkar/genomsyrar våra vardagliga liv. Detta osynliggörande av kvinnliga tekniker bidrar till bilden av kvinnor som tekniskt okunniga. Wajcman betonar att den kraftfulla identifikationen mellan teknik och manlighet inte beror på biologiska könsskillnader – den är snarare ett resultat av historiska och kulturella konstruktioner av kön ("gender").[1] Cynthia Cockburn har i en rad undersökningar studerat förhållandet mellan män, kvinnor och teknik. Mycket känd är undersökningen om den brittiska tidningsindustrin. Cockburn (1983) beskrev den manliga dominans som karakteriserade densamma, vilken kraftigt förändrats (sedan 1970-talet) genom datoriseringen av sättarnas arbetsuppgifter. Trots att den nya datortekniken för sättning saknade traditionellt manliga teknikdrag och mest liknade traditionella kvinnliga kontorstekniker så kontrollerades den av män och identifierades som ett manligt teknikrevir (se även Cockburn, 1985; 1991; 1992; 1993). Både Wajcman och Cockburn talar om en manlig hegemoni i förhållande till teknik och kontroll av teknik. Wajcman hävdar att maskulinitet som baseras på fysisk styrka och mekaniska färdigheter är särskilt stark hos arbetarklassmän i verkstadsgolvsmiljöer:

> The cult of masculinity which is based on physical toughness and mechanical skills is particularly strong in the shop-floor culture of working-class men. All the things that are associated with manual labour and machinery – dirt, noise, danger – are suffused with masculine qualities. Machine-related skills and physical strength are fundamental measures of masculine status and self-esteem according to this model of hegemonic masculinities. (Wajcman, 1991:143)

Cynthia Cockburn betonar att mäns tillit till arbete för upprätthållande av den maskulina identiteten utgör en sårbarhet för dem.

> There is always a fragility in men's reliance on work as a prop for their masculine identity: work can be fragmented, skill flouted, and a man's tool made to look impotent beside the employers new machinery. (Cockburn, 1983:135)

På grund av männens sköra identifiering med teknik är de beredda att kämpa om herraväldet över ny teknik med en styrka som kvinnor i allmänhet inte kan uppamma, eftersom kvinnors identitet vanligen inte är lika starkt kopplad till den typ av teknik som ovan beskrevs.

Elin Kvande & Bente Rasmussen (1990; 1993) diskuterar också könsidentitetsskapande processer i en norsk undersökning vari kvinnliga civilingenjörer kommer in i organisationer där manliga civilin-

[1] Andra forskare som studerat relationen teknik–manlighet–kvinnlighet är t.ex. Berner, 1996; Mellström, 1990; Nissen, 1995; Waldén, 1996; Sundin & Berner, 1996.

genjörer dominerar. De avsåg att undersöka de manliga civilingenjörernas reaktioner på mötet med de kvinnliga civilingenjörerna. Kvande & Rasmussen visar hur det i mötet mellan männen och de kvinnliga inkräktarna konstrueras former för maskulin civilingenjörsidentitet. Vad de fann var tydliga former för manlighet: *Kavaljerer* var äldre ledare med en beskyddande hållning gentemot kvinnor. De hade aldrig upplevt konkurrens från kvinnor och hade svårigheter med att se kvinnor i tekniska yrken. *Konkurrenterna* hade precis börjat avancera och hade kvinnliga kollegor på samma nivå och med samma utbildning. Konkurrenterna konstruerade aktivt föreställningar om kvinnors underordning som något naturligt och självvalt – det var moderskapet och bristande vilja som hindrade kvinnorna i karriären. *Kamraterna* utgjordes i huvudsak av yngre civilingenjörer som (ännu) inte stod i ett konkurrensförhållande till kvinnorna. De såg att de och kvinnorna hade gemensamma intressen. *Kometerna* var en mindre grupp etablerade och specialiserade manliga civilingenjörer. De betraktade kvinnorna som något positivt för organisationen. De olika former av mansdominans som Kvande & Rasmussen fann byggde å ena sidan på manlig passivitet och icke-handlingar, dessa definierades som legitima former för upprätthållande av mansdominansen. Å andra sidan återfanns illegitima former för mansdominans, vilka utgjordes av aktiva handlingar. Underordning genom handlingar från mäns sida var lättare för kvinnor att upptäcka och förhålla sig till. Underordning genom icke-handlingar eller passivitet var för kvinnorna mycket svårt att både upptäcka och förhålla sig till.

Verkstadsindustriföretaget – ny teknik, ny organisation och ny kvinnlig produktionsledare

Under första hälften av 1990-talet ingick verkstadsindustriföretaget i en studie som syftade till att undersöka hur relationerna mellan könen förhandlades/konstruerades i interaktion med teknik (Pettersson, 1996). Studien var av kvalitativ karaktär, med inriktning på sökandet efter processer på mikronivå som kan förklara hur genusrelationer omformas och vilka innebörder de har och får. Verkstadsindustriföretaget introducerade ett större organisationsförändringsprogram som syftade till att effektivisera produktionen – man ville få ökad kvalitet, ökad produktivitet och ökad kunskap hos de anställda. Dels infördes ny teknik, dels ny organisation och dessutom ville företagsledningen bryta etablerade könsmönster, genom att skapa könsintegrerade arbetsgrupper. Undersökningen genomfördes vid separata undersökningstillfällen, år 1991 respektive 1992–93.

På verkstadsindustriföretaget byggdes en helt ny avdelning upp för tillverkning och montering av hydrauler under hösten 1990. Sju operatörer, fem män och två kvinnor, arbetade vid den här tiden på avdelningen. Här bearbetades i avancerade datorstyrda bearbetande maskiner och robotar den så kallade hydraulstommen som utgör hjärtat i den färdiga produkten lyftvagnen. Utöver dessa maskiner byggdes en modern monteringslina (så kallat conveyorsystem; transportlina i taket) med cirka tio stationer, där olika monteringsmoment utfördes av operatörer vid varje station. Det nya sättet att organisera arbetet innebar att samtliga operatörer på avdelningen skulle arbeta i total arbetsrotation, vilket ställde krav på ett utbildningsprogram för operatörerna. Avsikten var att samtliga operatörer skulle genomgå detta utbildningsprogram för att klara av samtliga arbetsuppgifter på avdelningen. Operatörerna internrekryterades i samtliga fall utom ett. En av de manliga operatörerna rekryterades från ett företag som tidigare hade tillverkat hydraulen. Samtliga operatörer hade erfarenhet av verkstadstekniskt arbete och en majoritet av dem hade någon typ av tvåårig teknisk gymnasieutbildning.

Den projektledning som initialt ansvarade för uppbyggnaden av avdelningen betonade starkt vikten av att bryta det traditionella könsmönster som existerade i hela företaget. I och med att projektledningen avsåg att bygga en helt ny avdelning, fanns möjligheten att planera för en modern produktionsutrustning som också var anpassad för kvinnor (t.ex. anpassning av arbetsbord, så att man från början installerade höj- och sänkbara sådana). Projekt- och företagsledning ville få in kvinnor i det tekniska arbetet och därmed skapa könsintegrerade arbetsgrupper, eftersom de var övertygade om att arbetsgrupper fungerar bättre med både kvinnor och män. Generellt sett ville också projektledningen åstadkomma en bra arbetsmiljö och framför allt ville man undvika tunga lyft. Avdelningen för tillverkning/montering av hydrauler utgjorde ett av de första försöken till att skapa ny organisation på företaget i linje med det organisatoriska förändringsprogrammet.

Den arbetsdelning som utvecklades under hela undersökningsperioden (1991–93) innebar att de kvinnor som rekryterats till hydraulavdelningen skiktades till det minst kvalificerade arbetet eller bort från avdelningen. Det datorstyrda bearbetande maskinarbetet hade fått en manlig stämpel och kvinnor tilläts inte komma in i detta manliga territorium.[2] 1991 var detta mönster ännu ej framträdande, men visade sig tydligt i slutet av undersökningen 1992–93.

---

[2] För en mer detaljerad beskrivning av händelseförloppet och hur denna könsarbetsdelning kom till stånd, se kapitel 6 i Lena Pettersson, 1996.

De kvinnor som anställdes under 1991 arbetade med ett fåtal arbetsuppgifter, därtill de allra tyngsta och mest monotona. Avdelningen var vid den här tiden ännu ej färdigbyggd och gamla strukturer var i upplösning och under omdefiniering med avseende på vad kön, kompetens och teknik skulle komma att betyda. En av kvinnorna började under 1991 att arbeta med de mer kvalificerade arbetsuppgifterna längs conveyorsystemet. Den produktionsledare som var ansvarig för hydraulavdelningen från det att den byggdes upp och produktionen startade i januari 1991, var en man. Under den undersökning som genomfördes under 1991 var atmosfären på avdelningen karakteriserad av en pionjär- eller nybyggaranda. Flera av de manliga operatörerna har varit med och byggt upp avdelningen. Operatörerna går ut och hugger i och inget verkar omöjligt att få att fungera och samtliga operatörer (utom en) anger att arbetet är bra. Så kan mycket kortfattat situationen beskrivas när den nya produktionsledaren, gör entré till hydraulavdelningen våren 1992.

När jag kommer tillbaka till verkstadsindustriföretaget 1992 på våren har en del förändringar ägt rum. Bland annat har ytterligare avancerad teknik införts på avdelningen, produktionsvolymen har ökat kraftigt. Fler operatörer har anställts, nu arbetar tio operatörer, två kvinnor och åtta män, på avdelningen och den nya kvinnliga produktionsledaren (hädanefter kallad produktionsledaren) har alltså tillträtt. Stämningen, ute i verkstaden, är nu karakteriserad av ett visst gnissel. Nu framträder ett antal konfliktämnen – konflikter framför allt mellan operatörerna och den nya produktionsledaren. En konflikt handlar om vilken, och vilkas, arbetstakt som skall gälla. Denna konflikt är sammankopplad med konflikten om rasternas förläggning och längd. Dessa två konflikter är explicita i den meningen att de tas upp på en del avdelningsmöten. Här finns också en konflikt mellan de yngre och de äldre operatörerna i gruppen som delvis hänger samman med frågan om arbetstakt. Den är av implicit karaktär, men ges explicita uttryck vid vissa tillfällen.

Produktionsledaren, som är i femtioårsåldern, har arbetat på verkstadsindustriföretaget sedan tjugo år. Hon var den första kvinnan att bli arbetsledare[3] på företaget och hade arbetat som sådan sedan cirka tio år. Dessförinnan arbetade produktionsledaren som NC-operatör, det vill säga med numeriskt styrda bearbetande maskiner. När hon kom till hydraulavdelningen 1992 var arbetsrotationen inte särskilt

[3] I texten används både begreppet arbetsledare och produktionsledare. Detta har att göra med att man på företaget omdefinierade arbetsledarfunktionen till s.k. produktionsledare, vid införandet av det organisatoriska förändringsprogrammet. Man ville med det bl.a. markera att produktionsledaren hade en mer fristående roll i förhållande till produktionen i jämförelse med den tidigare arbetsledarfunktionen

utvecklad, varför hon försökte införa en högre grad av rotation. Detta lyckades inte i alla delar, vilket enligt produktionsledaren dels berodde på att några av operatörerna inte ville lära sig ytterligare arbetsuppgifter, dels på att vissa operatörers kompetens inte räckte till för att anta nya arbetsuppgifter. Produktionsledaren trodde inte heller att tillförande av utbildningsresurser kunde förändra detta. En kraftig volymökning har också skett sedan 1991 och denna sammanfaller i tid med att produktionsledaren börjar arbeta på hydraulavdelningen.

I organisationen finns den kvinnliga produktionsledaren på den fjärde hierarkiska nivån. Centralt för hela företaget finns en VD. För den division i vilken produktionsledaren arbetar finns ytterligare en VD som i sin tur är chef för den tekniske chefen, vilken är den kvinnliga produktionsledarens närmaste chef. Företaget är traditionellt mansdominerat och inga kvinnor finns på högre nivå än den produktionsledaren arbetar på.

Konflikter – exempel på några situationer

Artikeln syftar till att beskriva och diskutera hur ett kvinnligt ledarskap konstrueras i en mansdominerad teknisk miljö. Syftet uppnås genom analys av dels *några* olika konflikter som förekom på avdelningen, dels intervjuer med operatörer och chefer om hur de såg på/vilka föreställningar de hade om 'kvinnligt' och 'manligt'. Först presenteras konflikterna så rakt som möjligt och därefter hur de återberättas och kommenteras av olika aktörer och aktörsgrupper på avdelningen.

Ett återkommande konfliktämne under 1992–93 rör produktionsvolymen. Produktionsledaren hävdar att arbetsgruppen inte utnyttjar arbetstiden och därför förlorar man i volym varje dag. Varje fredag hålls ett personalmöte där operatörerna och produktionsledaren diskuterar olika spörsmål. Under ett av dessa möten tar produktionsledaren upp frågan om de långa rasterna och relaterar detta till företagets möjligheter att överleva. Hon hävdar att gruppen tar för många och för långa raster och argumenterar utifrån att företaget går dåligt och om man ska kunna hävda sig i den internationella konkurrensen, måste man bli effektivare. När produktionsledaren talar om de långa och många rasterna protesterar några i gruppen halvhögt och säger att "det går inte att jobba så hårt som vi gör utan raster". Produktionsledaren fortsätter med att "ni har det bra i jämförelse med andra företag, där man blåser rasten". Med det avses att rasten är obetald arbetstid. Hon hävdar vidare att gruppen inte kommer igång klockan sju på morgonen, operatörerna sitter kvar i pausrutan fram till halv åtta, och "då har vi ju redan tappat i produktion". Dessutom anför produk-

tionsledaren att den 18 minuter långa rasten (frukosten) oftast blir en halvtimme och att lunchen, som är 42 minuter lång, oftast blir en timme. Några av operatörerna säger återigen att det är omöjligt att arbeta så tungt och slitigt/snabbt utan dessa raster.

Ett annat konfliktämne rör ansvaret för att lösa de problem som uppstår i produktionen. Produktionsledarens hållning är att det är operatörernas ansvar och att de själva skall lösa de tekniska problem som uppstår i produktionen. Hon anser att hon själv ska utgöra "bollplank" för operatörerna, men inte lösa problemen åt dem. Att öka de anställdas kunnande är en del i det organisatoriska förändringsprogrammet, enligt produktionsledaren. Operatörerna anser att produktionsproblem skall lösas av produktionsledaren. De motiverar detta med att produktionsvolymen har höjts så att det helt enkelt inte finns tid för dem att lösa tekniska problem, vilket ofta kräver att de måste gå ifrån avdelningen för konsultation med exempelvis kvalitetspersonal. När jag vid ett tillfälle var på företaget och genomförde observationer inträffade en typisk situation, där denna konflikt mellan operatörer och produktionsledare konkretiserades. I de situationer som beskrivs i detta avsnitt har olika manliga operatörer huvudrollen.

En av operatörerna söker upp produktionsledaren och meddelar att de färdigmonterade hydraulerna inte klarar det sluttest som görs innan de ska transporteras vidare från avdelningen. I sluttestet simuleras olika typer av lyft för att kontrollera att lyftkapaciteten är fullgod. De flesta i arbetsgruppen har samlats i monteringsrummet och monteringslinan står stilla då produktionsledaren kommer. Några av de manliga operatörerna diskuterar vad som kan vara fel. Produktionsledaren säger i stort sett ingenting. Hon signalerar till gruppen att de får försöka lösa problemet och går därifrån. En av operatörerna säger "vad ska egentligen en arbetsledare göra, vad ska den vara till för – vilka arbetsuppgifter har en arbetsledare?". Detta sägs med en tydlig kritisk underton gentemot produktionsledaren. Efter cirka en halvtimme kommer produktionsledaren åter ut i monteringsrummet. Nu uppstår en diskussion mellan två operatörer och produktionsledaren. De argumenterar för att produktionsledaren ska lösa problemet, men hon hävdar att det *självklart* är deras arbetsuppgift. En tredje operatör säger att detta problem inträffade för tre veckor sedan och att de då påtalade detta för henne och utgick sedan från att produktionsledaren skulle undersöka och lösa problemet. Stämningen är nu antagonistisk mellan produktionsledare och operatörer, men den förra hävdar fortfarande att de ska fortsätta och lösa problemet. Operatörerna bestämmer sig för att vända sig till kvalitetsavdelningen men de undrar upprört "är det inte hennes jobb att lösa sådana här problem?". En av operatörerna säger att han ska ta reda på vad innehållet egentligen är i

deras arbetsuppgifter. På kvalitetsavdelningen lyckas man med att ta reda på vad som är fel (leverantörsfel) och de två operatörerna går tillbaka till hydraulavdelningen. På vägen möter de den produktionsledare som tidigare var ansvarig för avdelningen. Han skall snart pensioneras, men finns kvar under en övergångsperiod för att kunna rycka in när problem uppstår på avdelningen, men egentligen bara när den nya produktionsledaren så påkallar. En av operatörerna konfronterar nu den förre manliga produktionsledaren med vad som hänt och ställer en direkt fråga "om det inte är produktionsledaren som ska sköta sånt här?". Den manlige före detta produktionsledaren förefaller besvärad och undviker att ta ställning i frågan. Operatörerna säger, när de kommer tillbaka till avdelningen, att han är "skiträdd för henne!". De söker upp produktionsledaren på avdelningen och berättar att problemet är löst. En av operatörerna ställer henne frågan, ironiskt, om han nu ska "ringa till leverantören också?!".

Vid ett annat tillfälle, ett par dagar innan det ovan beskrivna inträffade, talar jag med produktionsledaren ute på verkstadsgolvet, när en av operatörerna dyker upp. Han har en mindre monteringsdetalj i handen vilken, enligt honom, är felaktig. Han vill att produktionsledaren genast ska undersöka hur detta kan komma sig, medan hon i sin tur anser att operatören bara kan lägga undan detaljen i fråga och avvakta om fler detaljer är felaktiga. Operatören replikerar: "Är du dum i huvudet eller?" samtidigt som han i sin mimik gör ett förlöjligande gentemot produktionsledaren och sedan avviker. När operatören gått säger produktionsledaren att han är omständlig, "hittar han ett fel, kommer han direkt och frågar istället för att bara lägga undan den och kolla om det blir fler som det är fel på". Situationen är pinsam, men produktionsledaren låtsas inte om, vare sig gentemot honom eller mig, de hårda ord operatören yttrat.

Vid ett tredje tillfälle, ett av personalens fredagsmöten, diskuteras återigen att man ligger efter vad gäller att producera hydrauler. Produktionsledaren frågar operatörerna om de kan arbeta över på onsdagkvällen, men de flesta säger nej. Möjligen kan de tänka sig torsdag kväll. Därefter diskuterar operatörerna sinsemellan att de ska gå ut och äta julbord tillsammans. De talar om vart de skall gå och när. I slutet av diskussionen säger en av operatörerna, halvt vänd till produktionsledaren, "vill du vara med?". I denne manlige operatörs fråga och tonfall markeras att produktionsledaren inte självklart skall vara med, men hon svarar att hon naturligtvis vill det. Detta är upprinnelsen till en senare diskussion i gruppen som handlar om att produktionsledaren är den som borde ta initiativ till att alla på avdelningen ska gå ut tillsammans. Dessutom anser operatörerna att produktionsledaren skall ordna med ekonomiska resurser för detta ändamål, det

vill säga att företaget skall betala julmiddagen. Detta bör hon göra, enligt operatörerna, som en trivselåtgärd och uppmuntran för att gruppen under hösten har arbetat övertid i stort sett varje vecka.

Situationer av den karaktär jag ovan beskrivit hör till vardagen vad gäller interaktionen mellan produktionsledaren och arbetsgruppen. Alla operatörer i gruppen är inte explicita på det sätt som beskrivits i situationerna ovan, även om de flesta operatörer när jag intervjuar dem förefaller negativt inställda till sin närmaste chef. Några av operatörerna har också vänt sig till den tekniske chefen, som är produktionsledarens närmaste chef, och påtalat att de upplever problem i förhållande till sin produktionsledare.

Ovan har exempel på konflikter beskrivits och i nästa avsnitt analyseras de utifrån de olika aktörernas synvinklar. Det görs med hjälp av begreppen "kvinnligt–manligt" för att förstå innebörden av hur den nytillträdda kvinnliga produktionsledaren konstrueras som chef. Först ges operatörernas synpunkter. De är kanske de viktigaste eftersom det är över dem produktionsledaren är chef.

Operatörernas syn på "kvinnligt–manligt" och på den nya produktionsledaren

I människors föreställningsvärld finner vi idéer och uppfattningar om olika fenomen i vår samtid, i vårt samhälle. När det gäller genus och genusfigurer[4] fokuseras intresset mot vilka föreställningar om kön, "kvinnligt–manligt", som de personer som ingår i studien är bärare av. De föreställningar om kvinnligt–manligt som informanterna förmedlar bidrar till konstruktionen av den nya kvinnliga produktionsledaren som chef.

De intervjuer jag genomfört med informanterna i studien (Pettersson, 1996) är av ostrukturerad, öppen karaktär och liknar i mycket vardagssamtal, där den intervjuades erfarenheter står i centrum för samtalet. Även om samtalen i hög grad styrdes av vad informanterna tog upp, behandlades vid varje samtal tre för studien viktiga teman. Jag ville ta del av personens syn på den nya organisationen, på tekniken/maskinerna samt hur personen såg på att arbetet organiserades i könsintegrerade arbetsgrupper. Hur såg intervjupersonerna på att arbetet organiserades i könsintegrerade arbetsgrupper (från att ha varit exklusivt mansdominerat)? Vilka föreställningar hade kvinnorna och

---

[4] Med genusfigurer avses den inramning och de betydelser som personerna i undersökningen lägger i dem – genusfigur som begrepp har med föreställningar om kön att göra, inte den materiella såsom exempelvis den konkreta arbetsdelningen/könsarbetsdelningen (se t.ex. Hirdman, 1988; Pettersson, 1996)

männen om manligt och kvinnligt och dessa kategoriers innebörd? Vilka innebörder fanns i kvinnornas och männens värdering av inträdet av det underrepresenterade könet i de tidigare könshomogena grupperna? I intervjuerna/samtalen operationaliserades dessa frågor till att motsvara frågor om hur intervjupersonerna erfor att arbeta på en könshomogen arbetsplats till att nu arbeta också med det motsatta könet. En del av frågorna explicitgörs i de citat som följer i texten nedan.

De manliga operatörernas syn på kvinnlighet kan sammanfattas som att den innehåller ett likhetsskapande av kvinnor i jämförelse med män, men också ett olikhetsskapande.[5] De manliga olikhetsskapande föreställningarna innehåller föreställningen att det är roligare med kvinnor och att det blir mjukare med kvinnor i en arbetsgrupp. Kvinnor är olika (män) vad beträffar dessa egenskapsaspekter, vilka i huvudsak betraktas som positiva. Här finns också föreställningen, men i begränsad omfattning, att kvinnor fysiskt sett är svagare, vilket ifrågasätter kvinnors plats på hydraulavdelningen och till och med inom industrin. En av de manliga operatörerna ställer (efter det att bandspelaren stängts av) en retorisk fråga till mig: "Tror du att tjejer och killar ska göra samma saker?" Därefter talar han om att män ändå har större muskelmassa än kvinnor och relaterar det till att han inte tycker att kvinnorna på hydraulavdelningen orkar lika mycket som männen "rent fysiskt". Denne manlige operatör avslutar sin monolog med att påstå "att på det viset kanske kvinnor inte ska vara inom industri!".

Betonandet av kvinnlig *likhet* med männen är dock den dominerande synen i den manliga förställningsvärlden. Männen anser att kvinnorna har samma tuffa jargong som männen – även om det till en början kanske blir lite mjukare med kvinnor så anpassar sig kvinnorna till rådande (manliga) jargong. Dessutom finns föreställningen att om kvinnorna blir många tillsammans, så förvandlas denna likhet till olikhet, så att kvinnorna blir "råare" än männen. En av operatörerna uttrycker sig på följande sätt.

> Jag tror nog tjejerna har värre historier än vad killarna har. Jag tror tjejerna kan va mycket råare om dom gaddar ihop sig liksom. [Fråga: Menar du att tjejerna känner att dom har en styrka i att dom är många?] Ja visst! – nu har vi chansen att ge oss på dom där jävla översittarna [avser männen]. (Intervju med operatör)

[5] Dessa data bygger på observationer och intervjuer med operatörer och chefer på hydraulavdelningen 1992–93.

Kvinnors svagare fysik spelar i den manliga föreställningsvärlden liten roll, eftersom arbetet inte är "hårt" på hydraulavdelningen. Några av männen betonar att ansvaret för vilken samtalston och vilket tilltal som växer fram med kvinnors närvaro i det mansdominerade arbetet, helt och hållet ligger på kvinnorna. Dessa män berättar om en kvinnlig anpassning till en manlig norm. Innebörden är att om kvinnorna inte kan acceptera jargongen/tilltalet måste kvinnorna själva säga ifrån.

I den manliga föreställningsvärlden är den kvinnliga produktionsledaren ansvarig för den volym av hydrauler som skall tillverkas, en volym som successivt har ökat under 1992–93. Skulden läggs på henne för volymökningen och uttrycks i termer av att "hon kör med oss". Naturligtvis är den kvinnliga produktionsledaren inte ensam ansvarig för den ökade produktionsvolymen och de manliga operatörernas argument om hennes skuld och den antagonism de ger uttryck för innehåller sannolikt andra bevekelsegrunder. En bevekelsegrund som synliggörs i en av de manliga operatörernas utsagor är att produktionsledaren bryter mot den roll hon förväntas ha. I den rollen ingår att hon som chef och som kvinna bör ta hand om operatörerna på ett sätt som visar på att hon känner omsorg om sina medarbetare. Denne manlige operatör anser att hon borde berömma gruppen och bjuda på mat av något slag, särskilt när gruppen arbetat hårt (vid till exempel övertidsarbete). Här återfinns synen om gruppen som en stor familj, där den kvinnliga produktionsledaren bryter mot den modersroll hon förväntas inta:

> Vi är ju som en familj, vi är ju det. Vi tillbringar ju för fasen 8-9 timmar om dan tillsammans. Men det här liksom att bjuda tillbaks på pizza ... vi bjöd med henne en gång och då ville vi att det skulle bjudas tillbaks lite då, vi är ju såna, några. En annan bas var tydligen jävligt ivrig för pizza och liksom *höll upp* dom – bjöd på smörgåstårta och såna här grejer då. Här fick vi ju lura henne till den här jävla tårtan före jul alltså. [En av de manliga operatörerna] skulle in i lumpen och då mena hon på att han skulle bjuda på smörgåstårta 'nu när han rycker in i lumpen'. Och då sa jag bara, liksom lite lätt, att han är väl inte så road av och bjuda på tårta om det inte blir några bakelser i eftermiddag, sen jobba vi på – precis som vanligt. Sen på eftermiddagen så vart det ju tårta då. Men vi kände ju där att vi lura den till oss! Grejen var ju inte att hon *ville* komma då liksom – för att vi jobbar så in i helvete och liksom – sen kör vi pizza – eller nånting. Det spelar ingen roll om man är klassens buse, man får ju i alla fall en macka av morsan när man kommer hem va! (Intervju med operatör)

Flera av de manliga operatörerna kommenterar den kvinnliga produktionsledarens språk. De anser att hon är "grov i munnen" och tuff-

are än de flesta män – de är uppenbart provocerade av produktionsledarens språkbruk/tilltal i vissa situationer. De manliga operatörerna förefaller också provocerade av att produktionsledaren, om personal är sjuk, själv går ut och arbetar vid stationerna. Detta strider, enligt männen, mot en chefs roll.

De kvinnliga operatörernas föreställningar om "kvinnlighet" rymmer att kvinnor har negativa egenskaper – de är avundsjuka, tjafsiga, långsinta och det går inte heller att vara ärlig mot kvinnor. Manliga egenskaper tillskrivs däremot positiva värden av kvinnorna, såsom att män är mer renhåriga och att de både agerar rakare och har en rakare kommunikation. Kvinnornas syn på den kvinnliga produktionsledaren är inte lika uttalat negativ som männens. En av de kvinnliga operatörerna anser dock att trivseln försvann när den nya produktionsledaren kom till avdelningen.

> Jag trivdes jättebra med [den förre, manlige] produktionsledaren, men sen när hon kom då, hon hade inte nåt jättebra rykte med sig hit ut. Hon kommer hit och började ändra, styra och ställa på allting. Då började ju jag också och tycka att, – vad är det här för nåt? – trivseln började ju försvinna helt enkelt. Han va så bra tycker jag, för han uppmuntra ju sitt folk. Ofta, varje fredag, så var det ju nåt han bjöd på ... och det märktes ju att folk har ställt upp för honom, dom som jobbar här då. Det är lätt att basen många gånger ... om den bara går ut och talar om dom här negativa sidorna, att de får alla emot sig. Jag håller med henne [produktionsledaren] om att det var för slappt på den här avdelningen och det försöker hon väl ändra på, men hon kanske inte skulle gått på som hon gjorde riktigt, tagit det lite lugnare. Också att det är många här som varit med och byggt upp avdelningen och tycker att det här är deras grej. (Intervju med operatör)

Operatörerna, som här refererats och analyserats, är de över vilka ledarskapet utövas. Viktiga är också de överordnade cheferna. Det är de som delegerar ansvaret och befogenheterna och det är följaktligen de som sätter ramarna för produktionsledarens möjligheter.

Chefernas och projektledarens syn på "kvinnligt–manligt" och den nya produktionsledaren

De manliga cheferna har en föreställning om att med kvinnor i det mansdominerade arbetet blir det ett "mjukare klimat".

> Jag anser att kvinnor tillför en mänsklig aspekt i diskussionerna. Det är inte bara teknik och pengar, utan det är mer uttalat och mänskligt. (Intervju med VD för divisionen)

En annan föreställning de manliga cheferna har innebär att kvinnor inte har den rätta kompetensen för att arbeta med de bearbetande, datorstyrda maskinerna och detta utgör hinder för kvinnor att komma in i arbetet på hydraulavdelningen. Denna föreställning kan kontrasteras mot en annan föreställning som de manliga cheferna ger uttryck för, nämligen den om vad kvinnor "passar för". Den tar sin utgångspunkt i valet av den teknik som introducerats på hydraulavdelningen. Valet av teknik gjordes bland annat utifrån att man ville göra det möjligt för kvinnor att arbeta på avdelningen.

> De tunga lyften försvann och jobben blev mera av övervakande och monterande jobb som dom [kvinnor] kan ha. (Intervju med VD för divisionen)

I föreställningen ligger inte bara argumentet att fysisk styrka inte längre spelar någon roll. Arbetets karaktär har ändrats till "övervakande och monterande jobb" vilka passar för kvinnor. Argumentet utgår från vad som är lämpliga sysslor för kvinnor, vilket också berättar för oss om vad som *inte* passar eller förväntas, nämligen att kvinnor skulle arbeta i det datorstyrda maskinarbetet.

Ytterligare en föreställning hos de manliga cheferna innebär att de kvinnor som kommer till framför allt företagsledande befattningar "ställer om sig själva så att dom är som karlar". Föreställningen i fråga beskriver en kvinnlig anpassning till ett manligt sätt att vara och agera på, en manlig norm. Samtidigt med denna föreställning om kvinnors anpassning till den manliga normen, finns föreställningen om att kvinnor "inbillar sig ett tryck" i mansdominerade företag.

> Och sen så tror jag att många kvinnor också inbillar sig det här trycket på dom, när dom kommer in här i mansdominerade företag. Men på många håll finns det många män som gärna vill hjälpa fram dom här tjejerna i centrum, men det är inte lätt för dom, kan jag tänka mig. Männen – dom ser det här som en otäck hotande förändring, att kvinnorna hela tiden är de ute efter deras jobb – den tanken finns då. (Intervju med VD för divisionen).

Det som avses i citatet är att det finns män, likt denne chef, som aktivt vill hjälpa fram kvinnor, medan det finns andra män som är hotade av just detta. En av cheferna hävdar att orsaken till att så få kvinnor kommer in i det mansdominerade arbetet ligger på företagsledningsnivå. Den har traditionellt sett alltid utgjorts av män och detta är ett mönster som fortfarande lever kvar. "Det är det här gamla, det är ett mansdominerat företag. Du hittar det fortfarande på många håll, men hur det än är så håller det på och vänder." (Intervju med VD för divisionen).

Vad denne manlige chef berättar om är den totala mansdominans som verkstadsindustriföretagets övre hierarkier karakteriseras av. Kvinnor finns inte representerade på högre nivåer än på produktionsledarnivå. Men han refererar också till "det gamla", till det "mansdominerade" som förklaring till att kvinnor har svårt att avancera. I förklaringen ligger en sorts "naturlig" exklusion av kvinnor, vilket motiveras av traditionen, "det gamla" – allt enligt modellen "vi har inga kvinnor här idag, eftersom vi inte hade det igår".

Både VDn, den tekniske chefen och projektledaren är medvetna om det "gnissel" som råder på hydraulavdelningen. Den tekniske chefen, som är produktionsledarens närmaste chef, säger att han inte riktigt vet vari problemen ligger.

> Men, jag tror att gruppen förväntar sig att arbetsledaren ska ha svar på alla frågor här ute. Och det ska ju inte vara så. Och det här jobbar ju också [produktionsledaren] med att ... men dom har ju inte haft möjlighet att jobba systematiskt med det här än ... . [Fråga: Är du med på några personalmöten, när produktionsledaren och gruppen diskuterar olika problem?] Det händer, men inte så frekvent. Det är lite risk med att jag är med och går in där, genom att man tar bort auktoriteten från produktionsledaren om jag går in för mycket (Intervju med tekniske chefen)

I intervju med verkställande direktören säger han att de operatörer som inte håller den arbetstakt som är den beslutade – några operatörer arbetar snabbt och tar sedan längre raster, vilket utgör källa till irritation hos samtliga chefer – kommer att få ta konsekvenserna av detta. VD-n tänker sig att man omplacerar sådana personer. Han kommenterar i anslutning till detta att produktionsledaren mycket bra klarar denna situation.

> Jag vet att det finns män som har svårare och klara det – än [hon]. Karlar som är, uttryckt något fult, mycket fegare än vad hon är, som absolut inte klarar av och ta det själva. Hon är väldigt erfaren och förutom att hon är produktionsledare har hon ett förflutet i produktionsteknik och så vidare, så hon har en intuition för problem och relationer och konfliktlösning och såna här saker, så hon är väldigt duktig. För sånt är svårt att lära sig, man måste ha lite såna talanger. (Intervju med VD för divisionen)

Projektledaren kommenterar de konflikter han uppfattar finnas på hydraulavdelningen. I det följande åsyftar han att operatörerna har vänt sig till den tekniske chefen med missnöjet över den oklara arbetsdelning de uppfattar råder mellan gruppen och produktionsledaren.

> Bär man [operatörer] upp problem till överordnade chefer och dom inte ser det riktiga sambandet, då kan det vara svårt. För då får den här stackars [produktionsledaren] press från två håll,

> både från laget och från chefer och då kan hon bli illa klämd. Men jag upplever inte att det är så idag. Hon verkar tuff. Så länge jag har känt henne – ja, det är sen hon började på företaget i mitten av 70-talet, så har hon ju varit tuff och orkat med det här, men jag ser ju ibland att hon är utkörd, det syns ju på henne ibland. När det är riktigt tufft där borta [avser hydraulavdelningen]. (Intervju med projektledare)

Projektledaren kommenterar stämningen på hydraulavdelningen, han har uppfattat att det finns en antagonism gentemot produktionsledaren från operatörernas sida. Han gör en jämförelse mellan den förre och nuvarande produktionsledaren och menar att den förre var smidigare i att lösa de problem som uppstår. Vidare anser han att produktionsledaren har skapat sig en image av att vara tuff och den får hon bära även idag och han kopplar denna image till att hon är kvinna och tror att detta skapar extra stora problem. Dock hävdar projektledaren att även den förre produktionsledaren skulle ha fått en del av den problematik som den nya kvinnliga produktionsledaren nu erfar, därför att en del av problemen har att göra med den stora volymökning som skett.

Produktionsledarens syn på "kvinnligt–manligt" och på situationen på avdelningen

Slutligen ska den kvinnliga produktionsledaren själv beskriva hur hon ser på kvinnligt–manligt och hur hon ser på situationen på avdelningen. Den kvinnliga produktionsledaren hävdar att varken fysisk styrka eller en tuff jargong försvårar för kvinnor att arbeta på hydraulavdelningen. "Atmosfären är inte försvårande för tjejer, därför att tjejers atmosfär är lika hård och tuff [som männens]. Det handlar om att tjejerna måste sätta gränserna."

I föreställningen om kvinnor ligger att de anpassar sig till en tuff jargong. Produktionsledaren betonar, på samma sätt som några av de manliga operatörerna, att det är kvinnornas ansvar att förändra existerande tuffa jargong och tilltalssätt genom att sätta gränser. De hinder som finns för kvinnor utgörs framför allt av bristande kompetens, enligt henne, vilket sammanfaller med det synsätt som de manliga cheferna gav uttryck för.

I den kvinnliga produktionsledarens föreställningar om kvinnlighet står likhetsskapandet i centrum, både när det gäller henne själv i relation till männen/det manliga men också vad gäller de övriga kvinnorna på hydraulavdelningen, utom i ett fall. Detta fall utgörs av den yngre kvinnliga operatör som arbetar på avdelningen, har den längsta tekniska utbildningen av samtliga operatörer, fyraårigt tekniskt gym-

nasium med inriktning mot maskin och produktion. Dessutom har hon i utbildningen förvärvat kunskaper i maskinprogrammering, vilket gör att hon har den adekvata kompetensen för arbetet i det mest kvalificerade arbetet på avdelningen (de datorstyrda, högautomatiserade maskinerna/robotarna). Den kvinnliga produktionsledaren tror inte att denna operatör vill lämna gruppen.

> Hon har kanske kommit underfund med sig själv nu när hon fått jobba ett tag, vilket många gör va, att den här andra typen av jobb – pappersjobb – 'det *är* inte nånting för mig egentligen'. Hon kanske skulle ha gått en teknisk linje istället. För jag tror också att hon skulle känna sig enormt ensammen, för hur det än är så är det en enorm trygghet och va i en grupp också. Hon är lite drottning i gruppen. (Intervju med produktionsledare)

I utsagan ovan definierar produktionsledaren den kvinnliga operatörens utbildning som varande icke-teknisk. Produktionsledaren relaterar den satsning hon tänker genomföra på en av de yngre manliga operatörerna "för att få behålla honom" på avdelningen till att hon inte tänker satsa på den kvinnliga operatören "på samma sätt som på honom, för hon har inte den där tekniska utbildningen, hon har ju mer typ planeringsberedningslinje". Produktionsledaren har tidigare i intervjun berättat om hur duktig denna yngre kvinnliga operatör var, när hon vid ett tillfälle under tre dagar fick chansen att arbeta i svetsroboten. Produktionsledarens omdefinition av den yngre kvinnans utbildning kan tolkas som en anpassning från den förras sida till hur hon måste hantera kvinnor i förhållande till män i det mansdominerade arbetet. Så länge inte kvinnorna konkurrerar med männen om det avancerade arbetet i den bearbetande, datorstyrda maskindelen, har de en plats på avdelningen. Men när de, likt den yngre kvinnan, faktiskt klarar av den typen av arbete, kommer andra mekanismer/argument in i bilden – till exempel omdefinitionen som produktionsledaren gör av den yngre kvinnans utbildning, vilken innebär att den (fyraåriga tekniska gymnasieutbildningen) inte är teknisk. Detta i sin tur utgör motivet till att den yngre kvinnan inte passar för arbetet med de datorstyrda bearbetande maskinerna, trots att hon faktiskt visat att hon är fullt kompetent att hantera och arbeta med dem.

Vid två tillfällen har denna yngre kvinnliga operatör arbetat i det datorstyrda maskinarbetet. Det första tillfället var när hon under hösten 1992 dels fick den interna utbildningen på svetsroboten, dels under en kortare tid faktiskt arbetade med reguljära arbetspass i den. Denna situation frambringade en förhandling mellan henne och två av de yngre manliga operatörerna. När jag skriver att "denna situation frambringade en förhandling" innebär det att de två yngre manliga operatörerna – som också förhandlade med den yngre kvinnan –

gjorde upp ett nytt rotationsschema där den kvinnliga operatören inte hade några arbetspass i det avancerade tekniska arbetet. De manliga operatörerna föreslog att den kvinnliga operatören skulle "ta hand om måleriet eftersom du är bäst på det", vilket i realiteten fick konsekvensen att hon "frivilligt" åtog sig att ensam sköta måleriet och därmed avstod arbetet i svetsroboten, vilket hade gett både högre lön och (normalt) högre status i gruppen. Vid det andra tillfället arbetade den kvinnliga operatören återigen med svetsrobotarbetet, men blev då rekryterad till orderkontoret. Detta sammanföll i tid med att den kvinnliga produktionsledaren omdefinierade hennes utbildning som varande en icke-teknisk, trots att denna kvinnliga operatör har den längsta tekniska utbildningen av samtliga operatörer på avdelningen. I produktionsledarens utsaga ovan antyds också att den yngre kvinnan innehar en speciell roll i arbetsgruppen på avdelningen, nämligen "drottningens", vilket i produktionsledarens tolkning innebär att den yngre kvinnan inte kan arbeta tillsammans med andra kvinnor. Innebörden verkar också vara att denna yngre kvinna inte kan klara av arbetsuppgifterna utan den assistans en "drottning" kräver. Den yngre kvinnliga operatören blir, i slutet av undersökningsperioden, rekryterad till orderkontoret. Hon kommer där att arbeta uteslutande med kvinnor, vilket hon i de båda intervjusituationerna uttryckt att hon inte vill, därtill till lägre lön.

Den kvinnliga produktionsledaren framhåller att hon kan "ta män på mäns vis".

> För jag blev tvungen att vårda mitt språk när jag kom hit [till hydraulavdelningen] för dom förstod sig inte på min humor. För det sa jag åt dom när jag vart förbannad – nu jävlar hänger jag ut dig i traversen i tasken, den kan hänga där över helgen! – Ja, djävlar, dom blir så här va! [visar en gapande mun]. (Intervju med produktionsledaren)

Den kvinnliga produktionsledaren har anpassat sig till den manliga normen, innehållande en tuff jargong och enligt männen på avdelningen har hon gått över gränsen för hur långt en kvinna faktiskt får anta ett manligt uttryckssätt. Detta har hon också själv uppfattat och konsekvensen blir att hon tonat ner den här typen av uttryck.

Hur uppfattar den kvinnliga produktionsledaren situationen på avdelningen? Hur hanterar hon de konflikter som ovan beskrivits? Har hon stöd av sina chefer? Produktionsledaren kommenterar sin egen roll på avdelningen på följande sätt.

> Som arbetsledare har du ju en massa människor som du ansvarar för, fast du känner att det inte är bra – det är samma som det måste vara för en lärare eller vad som helst – och ändå så måste du göra ett bra arbete. Du ska sätta betyg som lärare, du ska sätta

> löner som arbetsledare och du ska fördela arbetsuppgifter. Och man får försöka att hålla isär den här personliga avigheten och sånt, som man av helt naturliga skäl har mot vissa – det bara inte är *bra*. Och det behöver inte vara nåt fel på personen ifråga och det behöver inte vara nåt fel på mig heller, det bara stämmer inte! Men huvudsaken är att man är så pass klar över det, att man inte gör fel. Det är klart att ibland så, i ilskan, eller när man blir sårad, så gör man väl fel säkert, men så tänker man väl till i sina ljusa stunder. (Intervju med produktionsledare)

De strategier produktionsledaren använder för att lösa en del av problemen, går ut på att hon vill särа på vissa personer i gruppen. Detta får hon tillfälle att göra när man under en period organiserar arbetet i två skift på avdelningen. Gruppen ska alltså delas in i två mindre, vilka man utökar med inlånad personal för att klara av en högre produktionsvolym. En annan strategi som produktionsledaren använder är att hon i regel inte tar några konflikter öppet i gruppen, hon kallar istället in operatörer en och en till kontoret och tar där upp aktuella problem. Ett exempel på en sådan situation gäller den manlige operatör som också är ställföreträdande produktionsledare.

> Han har lite tendens att hacka på de som är äldre i gruppen och sen var han lite oförskämd mot mig och då prata jag med honom om att skulle han vara min ställföreträdare då fick han inte uppföra sig så här. Och sen dess har han ändrat sig, han gör inte så här längre. Jag tog upp hela hans uppförande överhuvudtaget mot medarbetarna och mig inberäknat i det och sen dess har han inte gjort det alls ... uppfört sig på det sättet. (Intervju med produktionsledare)

En tredje strategi, som produktionsledaren inte använder sig av särskilt ofta, är att göra direkta markeringar gentemot en operatör ute på verkstadsgolvet.

> Idag är det [manlig operatör] som är den som ... och honom har jag försökt att dämpa ner ... bara med min blick, jag försöker påverka honom att – skärp dig alltså va!. Jag gav några av operatörerna en instruktion för den nya skyltmaskinen och sa till dem att de fick lära de övriga operatörerna senare. Jag sa att om det blir några problem så får ni fråga [annan manlig operatör], som är min tillförordnade, eller [förstnämnd manlig operatör]. Och då skrek ju han i högan sky, 'jag vet väl inte, jag kan inte!'. Så jag sa 'kom igen nu, du kan det precis lika bra som jag och de andra här, du har fått samma utbildning'. Men han nekade och då bara tittade jag på honom och sa 'du kan det här – eller hur!' sa jag och spände ögonen i honom. Så han blev helt tyst och sen har jag inget hört om skyltarna längre. Men han har hela tiden en tendens att hacka på de äldre och även på mig så här – om andra hör på! Men är jag och han ensamma då är det nåt helt annat. (Intervju med produktionsledare)

Produktionsledaren tycker inte att hon har stöd hos sina chefer.

> Den tekniske chefen, till exempel, har en benägenhet att komma ner och 'ta över' – småskit alltså, som han inte alls har med och göra. Och talar om ungefär hur jag skall göra det här – det är då jag gör så här! Jag pratar om vad som helst, jag lyssnar inte på honom. Då kan jag se att han förstår det, ja, jag ser det på honom att han tycker att 'va fan, lyssnar du inte på mig människa', för det är ju min plikt att göra. Nej, det är när jag vill nånting – då går jag till honom. Han ska inte komma ner och bekymra sig över om vi sopar golvet på tvärsan eller längden. (Intervju med produktionsledare)

När det gäller produktionsledarens syn på sin högste chef, tillika VD för divisionen, säger hon att han också har en tendens att lägga sig i småsaker. "Han irriterar sig till exempel på en container vid borrmaskinen som vi har sågspån i och den ser lite rostig ut – 'köp en ny, 500 kronor ska vi satsa på det där, för det får inte se ut så här'. Ja-visst, det ska vi göra, det är klart vi ska, sa jag."

Produktionsledaren menar att det i och för sig är viktigt för cheferna att visa sin auktoritet, men att okunskap om de viktiga förhållandena på arbetsplatsen gör att dessa uttryck blir något löjliga och ses som löjliga också av operatörerna. Den operatör som arbetar allra snabbast i gruppen och tar fler och längre raster utgör ett problem för produktionsledaren i förhållande till den högste chefen. Den högste chefen hävdar att om denne operatör inte kan "stämma in sig i gruppen", så ska han sluta på företaget.

> Då tycker VDn – den där, om det är så det inte passar – ut med honom, den där långhårige killen – ja, ja det är klart vi slänger ut honom /skratt/. Vi har ju så gott om personal tänkte jag, så vi slänger ut honom. Man gör ju bara så, man slänger ut honom bara, det är klart man gör /skratt/. [Fråga: Hamnar du i mellanställning där, mellan arbetsgivare och arbetstagare?] Ja, det förklara jag för [operatören] när jag hade in honom och prata. Jag förklarade för honom att – när du gör det här, så hamnar jag jävligt illa. För jag är ju bara en förlängd arm av nånting och jag vet inte hur länge jag kan hålla på och försvara såna här saker. Idag bryr jag mig inte i det – men jag vet inte hur länge, till slut får jag också gå ut genom dörren – ihop med [operatören]! /skratt/. (Intervju med produktionsledare)

Konstruktionen av det kvinnliga ledarskapet i en teknisk miljö

De föreställningar som de manliga operatörerna har vad gäller kvinnlighet utgörs av att de likhetsskapar kvinnor i relation till sig själva, deras föreställningar domineras av att kvinnorna är lika männen med avseende på till exempel jargong och humor. De menar dock att kvinnornas likhet med männen har skett genom en anpassningsprocess och dessutom ligger ansvaret på kvinnorna om de vill förändra den manliga jargongen/atmosfären, genom att kvinnorna i så fall måste sätta gränser. I ett fall står dock olikhetsskapandet av kvinnor i centrum och det är i synen på den kvinnliga produktionsledaren. Argumenten för hennes olikhet innebär att hon bryter mot den roll hon som chef och kvinna borde ha, vilken liknar en modersroll. Ett annat argument för hennes olikhet utgörs av att de manliga operatörerna uppfattar hennes språkbruk som "för grovt", vilket är provocerande för dem. Denna kvinnliga produktionsledare uppfyller alltså inte de karakteristika en stereotyp uppfattning om vad "kvinnlighet" bör innebära.

De kvinnliga operatörerna har inte samma uttalade krav på hur den kvinnliga produktionsledaren bör vara. Av en kvinnlig operatör uppfattades produktionsledaren dock som att hon "gått på för hårt" mot operatörerna. Operatörernas ståndpunkter liknar dem som Anna Wahl funnit. Wahl hävdar att vad som är positivt för en man i chefsposition är negativt för en kvinna på motsvarande position. Hon menar vidare att manlighet inte ses som skild från ledarskap, kontexten till ledarskapet är manligt definierade normer och förväntningar. Wahl hävdar också att om "kvinnor vill bibehålla trovärdigheten som chefer är det varken lämpligt att slå över mot utpräglad kvinnlighet eller utpräglad manlighet. Balansakten mellan kvinnlighet och manlighet är därför en viktig och energikrävande del i utformandet av det personliga ledarskapet" (Wahl, 1996).

Produktionsledarens språkbruk uppfattas av operatörerna som alltför grovt och om vi analyserar detta utifrån att kvinnor som vill behålla trovärdigheten som chefer, varken bör slå över mot utpräglad manlighet eller kvinnlighet (Wahl, 1996), så bryter ett sådant språkbruk hos en kvinna mot omgivningens förväntningar. Karen Yount (1991) fann i sin kolgruvestudie att "filthy language is like an invisible line between women and men".

Med andra ord, sexualiserat språk konstituerar en kulturell gränslinje mellan könen. Om en kvinna använder ett sådant språk innebär det att hon vägrar att acceptera underordning i sina relationer till männen och hon tillskansar sig ett manligt verktyg för utövande av

dominans, vilket kan förklara operatörernas reaktioner på den kvinnliga produktionsledarens språk/tilltal.

De manliga chefernas föreställningar innebär att de olikhetsskapar kvinnor och kvinnlighet i relation till män/manlighet. Kvinnor *är* olika män genom ett av naturen givet imperativ – de *är* mänskligare och de passar för vissa sysslor, som övervakning och montering. De manliga cheferna ger också uttryck för en förminskningsstrategi visavi kvinnor vid hävdandet av att kvinnor *inbillar sig* ett manligt (för-)tryck som inte finns. Cheferna tillskriver också den kvinnliga produktionsledaren "manliga egenskaper" eller nästan "övermanliga" – denna kvinna är ju tuffare än de flesta män, vilket också betyder att hon kan klara av sin yrkesroll utan problem.

Kvinnligt ledarskap tycks således konstrueras utifrån stereotypa föreställningar dels om vad kvinnlighet bör vara, dels om vad ledarskap bör vara – i en mansdominerad teknisk arbetskultur. Den kvinnliga ledaren finns i en organisatorisk kontext där hon å ena sidan anses bryta mot till exempel den stereotypa föreställningen om kvinnlighet som associerat till moderlighet (operatörer). Å andra sidan föreställer sig cheferna att hon är tillräckligt tuff (tillräckligt mycket man?) för att klara av yrkesrollen – en yrkesroll som företrädesvis män traditionellt haft, den är så att säga "bebodd" av manliga normer och värderingar. Till viss del har också denna kvinnliga produktionsledare insocialiserat dessa normer och värderingar, vilket provocerar framför allt de underställda manliga operatörerna. Detta kvinnliga ledarskap blir en arena för utlevelse av konflikter – konflikter som till stor del konstrueras utifrån det faktum att hon är kvinna.

Om vi ser till maktrelationen mellan könen i den situation som ovan beskrivits så måste den relateras till den diskussion om förhållandet teknik – kön, som inledningsvis fördes i denna uppsats. Hur kan vi förstå att den kvinna som har den längsta tekniska utbildningen på avdelningen ändå kommer att arbeta på orderavdelningen i ett så kallat "dead-end"-jobb? Hur kan vi förstå de problem och svårigheter den kvinnliga produktionsledaren kommer att möta när hon blir överordnad en manligt dominerad arbetsgrupp? Vad de kvinnor möter, som gör entré i ett traditionellt mansdominerat verkstadstekniskt industriföretag, är en manlig hegemoni[6], där tekniken alltid kontrollerats av män och identifierats som ett manligt teknikrevir. Den kvinnliga produktionsledaren definierar bort den yngre kvinnans tekniska kompetens och "spelar därigenom med" männen i deras kamp för att

[6] Med begreppet hegemoni avses här en social överlägsenhet (övervälde) som inte har erhållits med tvång, utan snarare är en konsekvens av kulturella och sociala processer både i institutioner och i privatliv.

bevara "sitt" teknikrevir. Hon kommer också därigenom – medvetet eller omedvetet – att stötta männen i deras tekniska manlighet, men bidrar kanske också genom detta till att hon själv blir än mer ifrågasatt av dem. Cockburn (1983) hävdar att mäns tillit till arbete, för upprätthållande av den maskulina identiteten, utgör en sårbarhet för dem, därför att arbetet kan fragmentiseras och plötsligt kan färdigheter bli inadekvata. Mäns identifikation med teknik i det ovan beskrivna sammanhanget har alltså en starkare koppling än den kvinnor har, men identifikationen är "skör" just i den meningen att den snabbt kan förflyktigas som en konsekvens av exempelvis ny teknologi. Just därför är männen beredda att kämpa om herraväldet över (ny) teknik med en styrka som kvinnorna i allmänhet inte kan uppamma. Denna kraftfullare identifikation mellan teknik och manlighet är ett resultat av historiska och kulturella konstruktioner av "kön". Vi har alltså en starkt programmerad situation där man och manlighet identifierats och identifieras med "teknik" och, som vi sett ovan, också med "ledarskap". De kvinnor som kommer in i detta sammanhang, kommer till platser som historiskt sett, uteslutande män innehaft och som "ägs" av män. Trots företagsledningens intentioner att skapa könsintegrerade arbetsgrupper, kommer männen att kämpa om tekniken och därmed "sina" platser, vilket i sin tur mobiliserar könsstereotypa föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt vad gäller teknik och ledarskap. Båda dessa kategorier, teknik och ledarskap, förstärker varandra i det traditionellt mansdominerade verkstadstekniska sammanhang som det undersökta företaget utgör. De historiska och kulturella processer som gjort dessa kategorier "manliga", bebodda med manliga normer och värderingar, verkar fortfarande starkt, trots den ideologi om jämställdhet som företagsledningen omfattar och önskar implementera.

En av de frågor jag ställde till den nya kvinnliga produktionsledaren var om hon saknade kvinnliga arbetskamrater på samma hierarkiska nivå.

> Jag jobbar med män då och har gjort i många år. Saknar ... ja, ibland när jag tänker på att man skulle behöva få fnittra och ha roligt ihop med nån tjej utan att tänka på vad man gör, nån som man *litar* på – gud, nu ska vi ut och ha kul här.

Käll- och litteraturförteckning

Intervjuer:

Anställda (operatörer, chefer och projektledning) på verkstadsindustriföretaget (anonymiserat material).

Berner, Boel (1996) *Sakernas tillstånd: kön, klass, teknisk expertis.* Stockholm: Carlsson.

Cockburn, Cynthia (1983) *Brothers: male dominance and technological change.* London: Pluto.

Cockburn, Cynthia (1985) *Machinery of dominance: women, men and technical know-how.* London: Pluto.

Cockburn, Cynthia (1991) *In the way of women: men's resistance to sex equality in organizations.* Basingstoke: MacMillan.

Cockburn, Cynthia (1992) *Masculinity and technology: making meaning, giving value, achieving dominance*, s. 65–80. (Preprints; an international conference on gender, technology and ethics, June 1–2) Centre for Women in Research and Working Life, Luleå University.

Cockburn, Cynthia & Ormrod, Susan (1993) *Gender and technology in the making.* London: Sage

Hirdman, Yvonne (1988) "Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning" i *Kvinnovetenskaplig Tidskrift, nr 3, s. 49–63.*

Kvande, Elin & Rasmussen, Bente (1990) *Nye Kvinneliv. Kvinner i mens organisasjoner.* Oslo: Ad Notam.

Kvande, Elin & Rasmussen, Bente (1993) "Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet" i *Kvinnovetenskaplig Tidskrift, nr 2, s. 45–56*

Mellström, Ulf (1995) *Engineering lives.* (Linköping studies in arts and science; 128). Linköping: Linköpings universitet

Nissen, Jörgen (1996) "Det är klart att det är grabbar som håller på med datorer! Men varför är det så?" i *Från symaskin till cyborg. Genus, teknik och social förändring.* Sundin, Elisabeth & Berner, Boel (Red.). Stockholm: Nerenius & Santérus.

Pettersson, Lena (1996) *Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer?* En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser (Linköping studies in arts and science; 143). Linköping: Linköpings universitet.

Sundin, Elisabeth & Berner, Boel (1996) *Från symaskin till cyborg.* Stockholm: Nerenius & Santérus

Uvnäs-Moberg, Kerstin m.fl. (1990) "Personality traits in women 4 days postpartum and their correlation with plasma levels of oxytocin and prolactin" i *Journal of Psychosom Obstet. Gynaecol II, s. 261–273.*

Wahl, Anna (1996) "Företagsledning som konstruktion av manlighet" i *Kvinnovetenskaplig Tidskrift, nr 1, s. 15–29.*

Wajcman, Judy (1991) *Feminism confronts technology.* Cambridge: Polity

Waldén, Louise (1990) *Genom symaskinens nålsöga: teknik och social förändring i kvinnokultur och manskultur* (Linköping studies in arts and science; 50). Stockholm: Carlsson.

Wikander, Ulla (1994) "Ensidig fokusering på särart istället för jämställdhet" i *Kvinnovetenskaplig Tidskrift, nr 4, s. 65–72.*

Yount, Karen (1991), "Ladies, flirts and tomboys: strategies for managing sexual harassment in an underground coalmine" i *Journal of Contemporary Ethnography, Vol. 19, No. 4, s. 396–422.*

När kvinnor utvecklar nya lönemodeller

GUNILLA FÜRST

1 Inledning

År 1994 tecknades ett avtal om ett nytt lönesystem mellan Kommunförbundet, Landstingsförbundet och Svenska kommunalarbetareförbundet (Kommunal). Det går i korthet ut på att det centrala normativt orienterade lönesystemet med löneklasser och lönegrader övergavs för ett decentraliserat lönesystem med möjligheten att utveckla lokala lönemodeller för *differentierad och individuell* lönesättning.

Sedan juli 1995 har jag följt hur lönerna och det nya lönesystemet utvecklas på lokal nivå.[1] Undersökningen har fokuserat de lokala fackliga sektionernas arbete med att utveckla det nya lönesättningssystemet. Hur har avtalet tagits emot? Hur har nya lönemodeller utvecklats sett utifrån ett könsperspektiv? Finns det kriterier och kriteriemodeller som gynnar löneutvecklingen i kvinnodominerat arbete genom att krav och prestationer som tidigare varit osynliga blir framlyfta och lönesatta?

Undersökningen visar att det finns en klart avvaktande hållning gentemot det nya lönesystemet som har sin grund i farhågor om godtycklighet i individuell lönesättning. Den uppfattas som ett hot mot den fackliga solidariteten. Majoriteten sektioner och arbetsställen hade hösten 1996 ännu inte arbetat med att utveckla lokala lönemodeller. Syftet med den här artikeln är emellertid inte att ge en representativ bild av hur det nya lönesystemet utvecklas och förvaltas utan

[1] Forskningsprojektet ingår i LÖV-programmet (LÖV = Lönebildning och arbetsvärdering) som är ett Forsknings- och Utvecklingsprogram vid Arbetslivsinstitutet. Programmet har sin bakgrund bl.a. i Löneskillnadsutredningen och den nya Lagen om jämställdhet och stödjer projekt som syftar till att komma till rätta med osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män och nå målet *lika lön för likvärdigt arbete*. Utvecklingen av det nya lönesystemet följs via lönestatistik från 1993 och framåt. En enkät har gått ut till ett representativt urval sektioner inom förbundet. Intervjuer har gjorts med sektionsordförandena och andra fackliga företrädare lokalt.

att diskutera ett speciellt resultat som kommit fram i den pågående undersökningen, nämligen att de som engagerat sig i att utveckla kriteriemodeller inte bara lyft fram *arbetskravs- och ansvarskriterier* utan *också* i hög grad lyft fram *individuella* kriterier. Frågan är varför.

För att nå de som aktivt arbetat med det nya lönesystemet har en förfrågan riktats till Kommunals avdelningar. Dessa har i sin tur hänvisat till sektioner och arbetsställen som man anser kommit långt i utvecklingsarbetet med att ta fram lokalt utformade kriteriemodeller. Med kriteriemodell/lönemodell avses den uppsättning kriterier (och värderingen av dessa) som ligger till grund för lokal lönesättning. Resultat och diskussioner som presenteras i den här artikeln bygger i första hand på intervjuer med fackliga företrädare vid 16 lokala sektioner som jag hänvisats till. I 13 fall av dessa 16 hade lönemodellerna tagits fram och tillämpats inom vård- och omsorgsområdet. Fyra lönemodeller bygger enbart på arbetskravskriterier och av dessa har tre utarbetats på mansdominerade tekniska områden. Intervjumaterialet omfattar även en grupp om 30 sektioner som valts ut regionalt i Västsverige och Norrbotten. Ett fåtal bland dessa har utvecklat lönemodeller, men intervjuerna har bidragit till kunskap och till de resonemang och slutsatser som dras.

Kvinnor inom vård- och omsorgsarbete har varit först med att gripa sig an och aktivt arbeta med det nya lönesystemet. De har diskuterat kriterier och arbetsvärderingsfrågor och utvecklat nya lönemodeller som de sedan tillämpat vid lönesättning. Det är således kvinnor som ledare och medarbetare, inom facket och på arbetsgivarsidan, som har tagit initiativet i arbetet med att utveckla lokala lönemodeller och det är genom kvinnors inflytande och aktiva medverkan som en förnyelse av synen på lönesättning sker. Hur kommer det sig att det är kvinnor inom vården som är drivande i att lokalt utveckla de differentierade individuella lönemodellerna? Förväntat var att männen först skulle acceptera det nya individuella lönesystemet eftersom de sedan tidigare var vana vid differentierade löner arbetskamrater emellan genom de system för lönetillägg som länge funnits på de mansdominerade yrkesområdena inom Kommunal.

Frågan om kvinnors löner är relevant ur ett könsmaktperspektiv och har också en tydlig ledardimension. Förskjutningen mot lokalt inflytande innebär att alltfler kvinnor blir involverade i lönesättning, som arbetsledare och enhetschefer, som fackliga företrädare, arbetsplatsombud och medlemmar. Det blir allt mindre vanligt att kvinnorna i kvinnodominerade yrken företräds av manliga fackliga ledare och chefer. Idag är 57 procent av Kommunals sektionsordföranden kvinnor, och kvinnor är i klar majoritet bland arbetsledarna på de kvinnodominerade arbetsområdena. De kvinnliga ledarna har vanli-

gen rekryterats ur de grupper de företräder och de har egna arbetserfarenheter i de jobb som skall lönesättas. Det innebär att arbetsvillkoren i de kvinnodominerade jobben kommer att få en allsidigare belysning i lönediskussionen.

I ett könsmaktperspektiv är det viktigt att framhålla att ledarskap traditionellt definierats i manliga termer (Wahl, 1997) och att det traditionella ledarskapsbegreppet handlar om *Ledaren*. Arbetsledning i nya grupporganisationer handlar om *medarbetare* som innovativa och problemlösande *aktörer* i förändrings- och utvecklingsprocesser. Det gäller även förändring och utveckling av nya lönemodeller.

2 Nya löneformer och förändrade värderingar

Dagens arbetsliv ställer ökande krav på utbildning och kunnande och den anställdes aktiva samarbete och engagemang. Arbetets organisering har förändrats och jobben har blivit mer kvalificerade och självständiga. I moderna arbetsorganisationer är kvalitet och produktivitet beroende av att människor är motiverade.

Parterna på arbetsmarknaden tycks mot bakgrund av denna utveckling vara överens om behovet av nya incitamentsskapande lönesystem. Däremot är man inte överens om hur de skall utformas (le Grand, 1996). Avtalet mellan Kommunförbundet, Landstingsförbundet och Kommunal ger uttryck för ett synsätt på lönebildning som inte är olikt det synsätt som SAF mer eller mindre ensamt stod för för 10 år sedan. Avtalets utformning ger dock utrymme för skilda tolkningar, vilket verifieras av beskrivningarna nedan. Individuellt differentierade löner kan i olika grad vara organisationsorienterade eller individorienterade.

LO har i en undersökning om synen på lönesättning och löneskillnader (*Röster om facket och jobbet. Rapport 2: Synen på lönesättning och löneskillnader*, 1993, s. 17 och 78) frågat medlemmarna om betydelsen av olika kriterier och värderingar. Svaren framgår av följande tabell.

Den viktigaste faktorn för lönesättning bedöms vara "stort ansvar för vård och omsorg om människor". På andra plats kommer individuell skicklighet. I skicklighetsbegreppet värderas allra högst aspekten att utföra sitt arbete väl. Värderingarna förändras; mellan 1988 och 1993 har LO-kvinnor uppvärderat skicklighetsfaktorn mest. Drygt hälften av LO:s kvinnor tillhör Kommunal. Vi ser i tabellen att Kommunals kvinnor skiljer sig från LO:s medlemmar som helhet genom att en större andel anger psykiskt påfrestande arbete, utbildningstid och arbetserfarenheter (utifrån tid) som viktigt för lönesättningen.

Tabell 1 Faktorer som anses viktiga för lönens storlek. LO-medlemmar totalt och Kommunals kvinnor.

Faktor	Andel som svarat viktig eller mycket viktig	
	LO totalt (%)	Kommunals kvinnor (%)
Stort ansvar för vård och omsorg om människor	90	94
Skicklighet i arbetet	85	84
Svår fysisk miljö	82	81
Psykiskt påfrestande arbete	74	84
Lång tid i yrket	71	78
Arbetsledande uppgifter	68	70
Bred och mångsidig erfarenhet från arbetslivet	67	73
Stort ansvar för dyrbara maskiner	63	59
Stor vinst i företaget	61	62
Utbildningens längd	55	64
Lång anställningstid hos samma arbetsgivare	55	65
Enformigt arbete	46	52
Stor brist på arbetskraft inom yrket	39	45
Högre ålder	28	31

Ett avtal i tiden

Nedan följer citat ur Löneavtal 95, vilka gäller den period som undersöks. Citaten är valda för att belysa de viktigaste principerna för att utveckla den lokala lönepolitiken.

Mina kursiveringar är gjorda för att visa att det nya lönesystemet är ett incitamentslönesystem och att lönen kan vara

- resultatbaserad
- positionsbaserad (ta sin utgångspunkt i arbetets krav)
- individbaserad (ta sin utgångspunkt i individens förmåga/sätt att uppfylla arbetets krav)

> Lönesättningen bör därför göras på ett konsekvent sätt och ha sin grund i *klara och tydliga lönesättningsprinciper vilka på förhand är väl kända* av de anställda. (Löneavtal 95)

Avtalet understryker betydelsen av samband mellan lön, motivation och resultat, och de anställdas engagemang för att utveckla verksamheten.

> Lönebildning och lönesättning skall bidra till att kommunen/landstinget når målen för verksamheten. *Lönesättningen skall stimulera till förbättringar av effektivitet, produktivitet och kvalitet.*

> Lönesättningen skall vara differentierad efter individuella eller andra grunder. Lönerna skall bestämmas med hänsyn till *arbetsuppgifterna*, arbetstagarens bidrag till verksamhetsförbättningar, utbildningskraven, ansvaret och svårighetsgraden i arbetsuppgifterna och den *enskilde arbetstagarens sätt* att uppfylla dessa krav.
>
> Ledningsförmåga, omdöme, initiativ, ekonomiskt ansvar, samarbetsförmåga samt idérikedom och innovationskraft skall beaktas vid lönesättning.
>
> Lönen bör öka med stigande *ansvar och svårighetsgrad* samt med arbetstagarens *prestation och duglighet.*

I avtalet framhålls att det utformats för att påskynda arbetet med att minska osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män, och att samma principer för lönesättning skall gälla för kvinnor och män liksom för yngre och äldre arbetstagare.

Från Kommunals sida finns uttryckligen förväntningar om att lokalt utformade lönemodeller skall kunna leda till en positiv löneutveckling för Kommunals stora kvinnodominerade yrkesgrupper. Till stöd för en sådan utveckling har förbundet utarbetat ett studiecirkelmaterial om arbetsvärdering och löner som fått stor spridning bland förbundets medlemmar.

Kommunals uttolkning av avtalet, som det kommer till uttryck i utbildningsmaterial och lönepolitiska rapporter, understryker betydelsen av att *ta fram och värdera befattningskraven. (På färd mot framtiden. Tema lön och befattning*, 1994.) Som exempel på befattningskrav nämns ledningsförmåga, initiativ, omdöme, ekonomiskt ansvar med mera. Dessa ingår också i *Kommunals modell för arbetsvärdering* (1995). En individuell löneutveckling, menar man, kan göras möjlig genom *befattningsutveckling* som bygger på ökat ansvar och kompetens. Arbetsuppgifter och kompetenskrav för olika befattningar skall läggas fast i lokala avtal. Medlemmarna skall ges större möjligheter till utveckling i sina befattningar och detta skall samtidigt innebära stimulans till ökad produktivitet genom att en del av löneutrymmet kopplas till förändringar som befrämjar produktivitet. Av texterna framgår att det utöver en bedömning av befattningskriterier skall finnas möjlighet till individuella kriterier och bedömningar. Som exempel på individuella kriterier anförs i första hand kompetens och ansvar för vissa funktioner (arbetsledare, materialbeställare med mera). Hur man skall bedöma det individuella sättet att uppfylla arbetskraven utvecklas inte närmare (*På färd mot framtiden,* 1994. s. 9 f.).

3 Kommunal

Svensk arbetsmarknad är starkt könsuppdelad och Kommunals medlemmars fördelning på olika yrken illustrerar tydligt detta förhållande. Svenska kommunalarbetareförbundet har drygt 600 000 medlemmar varav 80 procent är kvinnor. Det lägst betalda mansdominerade yrket har högre genomsnittslön än det högst betalda kvinnodominerade yrket. Jämfört med andra fackförbund är dock löneskillnaden mellan kvinnor och män små inom Kommunal (SOU 1993:97, s. 131 f.). Undersökningen handlar om kvinnor och män i de mest kvinnodominerade resp. de mest mansdominerade yrkeskategorierna.

Tabellen nedan omfattar 376 534 personer och bygger på lönestatistik som Kommunal tar fram i samarbete med Kommunförbundet och Landstingsförbundet. Uppgifterna avser 1994.

Tabell 2 *Medellönen för olika yrken inom Kommunal år 1994.*

Medellön (kr/månad)	Yrke	Antal kvinnor	Andel kvinnor (%)
13 856	elmontör	713	0
13 806	brandpersonal	5 811	1
13 597	maskinist	1 843	0
13 560	yrkesarbetare	6 475	1
13 319	anläggningsarbetare	1 875	0
13 279	hantverkspersonal	1 523	2
13.177	fordons/maskinförare	1 836	1
12 964	park/trädgårdsarbetare	3 687	7
12 761	ambulanssjukvårdare	1 348	15
12 560	vaktmästare/bilförare	7 169	8
12 415	skötare	11 037	65
12 366	undersköterska	68 155	96
12 162	barnskötare	46 966	97
12 053	vårdbiträde	107 967	97
11 983	fritidsledare	3 608	70
11 939	vårdare/vårdarinna	16 050	87
11 883	sjukvårdsbiträde	17 505	92
11 804	dagbarnvårdare	21 269	100
11 785	skolmåltids/ekonomibiträde	24 498	98
11 783	städpersonal	27 199	98
		376 534	

Källa: *Kommunal i siffror. 1996.*

Kommunals största yrkesgrupper finns inom vårdarbete. Vårdbiträdena utgör 16 procent, undersköterskorna 10 procent, barnskötare utgör 10 procent och städerskorna 4 procent. Av förbundets mansdominera-

de yrkesgrupper är vaktmästarna störst och utgör 1 procent av de kommun- och landstingsanställda kommunalarna.

Man kan med begreppen räckvidd, styrka och hierarki konstatera att Kommunal som förbund har en mycket markerad könsarbetsdelning/genusordning (Thurén, 1996).

4 Inställningen till det nya lönesystemet

Vid undersökningens start 1995 var det svårt att finna arbetsställen där facket överhuvudtaget hade arbetat aktivt med det nya lönesystemet. De fackliga företrädarna menade att avtalet stred mot den traditionella fackliga ideologin och att det innebar en revolution när det gäller lönetänkande inom Kommunal. De befarade att avtalet öppnade för godtycklighet i lönesättningen. Det talades mycket om hotet mot facklig solidaritet, "fjäsktillägg" och ökade risker för osämja och konflikter arbetskamrater emellan.

Nu (1996–97) talar fackliga företrädare mindre om motsättningar och ideologiska skiljelinjer och mer om *behovet av tid* för att arbeta fram lönemodeller som uppfattas som rättvisa, och för att få dem kända och accepterade. Farhågorna för godtycklighet (och avhängighet av chefens personliga gillande) i den individuella lönesättningen avvisas av många. Klart och tydligt definierade kriterier anses minimera risken. Där de har arbetat fram lönemodeller och deras tillämpning tillsammans har godtycklighetsfrågan försvunnit ur lönediskussionen. Det som verkar vara helt avgörande för om en ny kriterielönemodell skall uppfattas som legitim och rättvis är att de anställda som skall lönesättas själva är involverade i arbetet med att ta fram kriterier och värdera dessa, samt att egna och andras arbetsinsatser bedöms i dialog med arbetsledaren. Fackliga lokala företrädare som bearbetar argument och motargument och sedan har kommit att acceptera avtalet om en mer differentierad och individualiserad lönesättning framför oftast följande skäl för acceptans.

- Jobben förändras från väldefinierade arbetsuppgifter med utförliga befattningsbeskrivningar till att bli mer sammansatta. Arbetsorganisationen bygger allt oftare på medarbetarsamverkan i arbetslag eller grupporganisation, och därmed blir arbetsuppläggen svårare att avgränsa och definiera. De varierar med aktuella förutsättningar och enskilda individers kompetens. Lönerna bör avspegla dessa skillnader.
- Jobben (och tjänsterna) måste ständigt utvecklas för att vara konkurrenskraftiga på en marknad. Verksamheterna inom offentlig sektor är satta under debatt, prövning och utveckling. Utveckling sker med kunnig och engagerad personal. För att

stimulera och motivera till kompetensutveckling måste lön och löneutveckling kopplas starkare till individen.
- För att få till stånd en löneutveckling inom de stora kvinnokollektiven måste dessa brytas sönder och satsningen göras mer synlig på vissa grupper, både i avsikt att synliggöra lönepolitiken och för att åstadkomma märkbara lönehöjningar.

Den allmänna meningen bland intervjuade fackliga företrädare är emellertid att det fortfarande finns ett utbrett motstånd mot det nya löneavtalet bland medlemmarna. Enkätsvaren från hösten 1996 tyder på att ungefär hälften av sektionerna (enligt sektionsstyrelsen) ställer sig positiva till individuellt differentierad lönesättning och omkring en fjärdedel har utvecklat lokala lönemodeller (svarsfrekvensen ligger efter påstötningar på 66 procent, n = 69). I dessa finns individuella kriterieslag i 14 av 17 lönemodeller. I sju lönemodeller är de individuella kriterierna i majoritet. De kvinnodominerade sektionerna är överrepresenterade bland de som utvecklat lokala lönemodeller.

Denna undersökning har sin utgångspunkt i det fackliga engagemanget för att utveckla det nya löneavtalets möjligheter. Initiativet kan ha tagits av arbetsgivaren men oftast har arbetet skett i samarbete mellan fack och arbetsgivare. Där man haft svårt att komma överens har vanligen inga lönemodeller utvecklats.

5 Differentierad och individuell lönesättning

Intervjuerna visar att begreppet individuell lön tolkas på olika sätt. Inte sällan är diskussionen kring individuell lönesättning svår att förstå därför att man inte håller isär positionsbaserad lön (bygger på värdering av *vad* för arbete individen utför) och individbaserad lön (bygger på bedömning av *hur* individen utför arbetet) (le Grand, 1996; Fredholm & Jonsson, 1996). Många har tolkat individuell lön som en *differentiering på individnivå* utifrån att individer ställs inför skilda *arbetskrav*. Anställda i samma yrke har delvis olika arbetsuppgifter och får därför olika lön beroende på vilka krav som ställs på dem. Det är inte individerna som bedöms utan arbetsuppgifterna och löneutfallet blir individuellt därför att det finns skillnader i ansvar, kompetenskrav och till exempel arbetstyngd. När man i samhällsdebatten diskuterar individuell lön syftar man dock vanligen på en bedömning av *individens sätt* att utföra sitt arbete, och det är bedömningen av den individuella prestationen som ofta är kontroversiell.

Differentiering av lönen på individnivå efter arbetsuppgifterna/arbetskraven har varit utgångspunkten i det praktiska lönemodellarbetet. Nästan alla lokalt utformade lönemodeller som finns i undersökningsmaterialet innehåller lönetillägg för olika typer av extra ansvar

eller arbetsuppgifter. Lönemodellerna inom vård och omsorg rymmer ofta lönetillägg för exempelvis handledning, budgetansvar, inköps- eller förrådsansvar, särskilt ansvar utifrån viss specialutbildning, delegationer med mera. Här finns en lång tradition särskilt på de mansdominerade jobben, men undersökningen tyder på att det nu är kvinnorna i traditionella kvinnojobb som varit först med att utveckla de nya kriteriemodellerna för att fånga in speciellt ansvar.

Den vanligaste typen av lokalt utvecklad lönemodell är uppbyggd på följande sätt:

1. Grundlön i yrket
2. Erfarenhet i yrket (årsintervall)
3. Fort- och vidareutbildningar
4. Extra ansvarsuppgifter
5. Arbetsmiljö (fysisk/psykisk)
6. Sätt att utföra arbete

Bland de studerade lönemodellerna finns de som lägger tyngdpunkten på formell kompetens (utbildning) och extra funktionsansvar och andra som uteslutande värderar sättet att utföra arbetet (för en löneutveckling över grundlönen).

I den individuella bedömningen av sättet att utföra arbetet är följande kriterier vanligast: flexibilitet, samarbetsförmåga, noggrannhet, initiativkraft, ansvarstagande och empati.

Den lokala lönebildningen (som i den här undersökningen har följts mellan år 1995 och 1997) rör förhandlingar om fördelningen av en pott på några få procent (4,1 procent år 1996). Det är således en mycket begränsad del av lönen som berörs av en eventuell differentierad och individuell lön. Av intervjuerna framgår dock att även om frågan handlar om relativt lite pengar i kronor är det ofta av stor symbolisk betydelse vad som markeras vara av värde.

Värdering av arbetskrav synliggör och medvetandegör

Arbetsvärderingsdiskussionen under 90-talet handlar om att komma till rätta med osakliga löneskillnader och att uppvärdera kvinnors arbete. Alla tycks vara överens om att kvinnojobben är undervärderade och att *Kommunals modell för arbetsvärdering* har stimulerat och gett vägledning i arbetet med att värdera arbetskraven. Diskussionerna har lett till att krav och ansvar blivit synliggjorda och lett till ett ökad medvetenhet om de traditionella kvinnojobbens höga krav (på exempelvis empati, ansvar för liv och utveckling eller fysisk styrka/ansträngning) som inte tidigare värderats och lönesatts. Detta är säkert en av förklaringarna till att det är kvinnor på de kvinnodominerade jobben som varit drivande i att lyfta fram arbetskrav och lönekriterier.

> Vi har gått ut med studiematerialet och visat på möjligheterna i det nya avtalet. Kvinnorna främst har nappat. Männen har inte varit riktigt lika ivriga. Det är ju så tydligt att det är kvinnorna som kan få en helt annan värdering på sina jobb. (facklig företrädare)

Kvinnorna har sett en möjlighet att visa vad de faktiskt gör och har ansvar för i undervärderade kvinnojobb. Under några år med nedskärningar och tuffa besparingskrav har många fått förändrade och fler arbetsuppgifter. Det har ofta betytt mer omväxlande arbetsuppgifter och utveckling i arbetet, men också mer arbete och större ansvar utan att det har påverkat lönen. Nu vill man ha en ny lönemodell som tillförsäkrar de anställda en lön som motsvarar arbetskrav och ansvar.

> Paradoxalt nog är det nog nedskärningarna som gjort oss medvetna om förändringarna i jobbet, för kommunalarna har smygvägen fått mer och mer att göra i jobbet och man har blivit medveten om detta. Och när man blir medveten om arbetets värde vill man faktiskt sätta pris på detta. (facklig företrädare)

I studiecirklar och på arbetsplatsträffar har grupper diskuterat det nya avtalets möjligheter. De har startat med att göra kartläggningar av sina arbeten, beskriva arbetsuppgifter och arbetskrav. Detta har blivit upptakten till en process av medvetandegörande av vad de gör och vad de kan.

> De tror att de städar, lagar mat, byter blöjor, tvättar och klär på, men hon är socialarbetare, psykolog och allt möjligt. Hon är hårfrisörska, fotvårdare, mamma, pappa, barn och lärare. Hur skall vi uttrycka detta för folk som inte beriper. Man kan inte sätta ord på det eller visa i stapeldiagram eller tjusiga OH-bilder vad det handlar om. (facklig företrädare)

> Gör vi allt det här, kan vi allt det här!! När de fått ned det på papper har de blivit överväldigade varenda en. Det har blivit en sporre. De har varit väldigt aktiva, särskilt inom äldreomsorgen på sjukhemmen. (facklig företrädare)

Värdering av kompetens vidgar perspektivet.

I värderingen av arbetskrav inbegrips först och främst ett krav på den kompetens som ger behörighet för arbetsuppgiften. De lokala lönemodellerna innehåller också en möjlighet till högre lön genom vidareutbildning och ökad kompetens genom erfarenhet i yrkeslivet. Kompetens hanteras i vissa lönemodeller enbart som ett befattningskrav men oftast också som ett individuellt kapital. Det är i fråga om att värdera kompetens som kvinnor inom vården utvecklat de mer individuella kriteriemodellerna. I diskussionen om hur vidareutbildning

och erfarenhet i arbetet skall värderas för att ge lönepåslag har man i flera lönemodeller slagit fast att det viktiga inte är den formella utbildningen i sig, eller antalet år i yrket, utan hur den kompetens man har kommer till uttryck i arbetet, *hur den omsätts* i vad man gör och *hur man gör* det. Man måste ha förmågan att omsätta sin kunskap i handling. Det är en förmåga som utvecklas genom erfarenhet. Begreppet förtrogenhetskunskap har anammats (Josefsson, 1991).

Idag är vårdarbetet ofta organiserat som grupparbete eller lagarbete utan befattningar med fixerat innehåll och utförliga befattningsbeskrivningar. Det kräver mångkunnighet och flexibilitet. Arbetsinnehållet formas efter målbeskrivningar och kompetensen hos dem som ingår i arbetslaget. Kriterier som mycket ofta förekommer i de framväxande lönemodellerna speglar detta. Det gäller t.ex. flexibilitet, samarbetsförmåga, planeringsförmåga, initiativförmåga och problemlösningsförmåga. Dessa kriterier kan ses som arbetskrav (och behandlas så i *Kommunals modell för arbetsvärdering*), men också som individuell kompetens och individuella förhållningssätt som svarar mot kraven i olika hög grad.

Att synliggöra och värdera kvalifikationer som empati, samarbetsförmåga och flexibilitet som *normalkrav* i yrket (arbetsvärdering) är en viktig strategi för att uppvärdera kvinnors arbete (se exempelvis Gunnarsson, 1994), men i många lönemodeller vill man också ta fram att dessa kvalifikationer finns i olika hög grad hos olika individer (individvärdering).

Löneutveckling genom funktionstillägg?

Övergången från regelstyrt till målstyrt arbete innebär ett arbetsorganisatoriskt helhetstänkande och många anser att det är fel i princip att prissätta allt fler arbetsuppgifter och ge lönetillägg för olika funktionsansvar. Ett grupporganiserat arbete skall ge alla medlemmar möjligheter att utvecklas mångsidigt när det gäller ansvarstagande och kompetens. Diskussionerna vid två olika sjukhem får illustrera detta:

På ett sjukhem startade lönediskussionen utifrån en gemensam övertygelse om att det skulle vara individuella tillägg för speciella arbetsuppgifter. De anställda menade att prissättning av dessa objektivt definierbara arbetsuppgifter var den allra bästa vägen till en rättvist differentierad individuell lönesättning. På ett annat sjukhem menade man tvärtom; att det aldrig kan bli rättvist med funktionstillägg därför att medarbetarna då stänger möjligheterna för utveckling för varandra. I rättvisans namn försökte de finna ansvarsuppgifter till alla, men de gav upp och beslöt istället att värdera individens bidrag till att ar-

betsplatsen fungerade i enlighet med verksamhetens mål (individuella kriterier).

Inom vården förekommer också ett argument mot funktionstillägg som går ut på att det är fel att arbetsuppgifter som ligger utanför själva vårdarbetet ger lönetillägg. Man menar att det är fel att premiera uppgifter som leder bort från själva omvårdnadsarbetet/kärnkompetensen. Det bidrar till att konservera den låga värderingen av denna. Att beställa och hämta material, till exempel, bör inte ge lönetillägg, det bör ingå som en naturlig del i lagarbetet och arbetet som helhet bör uppvärderas på grund av den mångkunnighet det kräver. Det finns en önskan om att få arbetet uppvärderat men tycker att det är fel att ta efter "manliga" lönemodeller;

> Smutstillägg hade de ju – har du hört talas om skit- och kräkstillägg? De hade klätter- och höjdtillägg och tillägg för olika storlek på traktorer, med och utan påhäng. Vi har små smala gubbar att lyfta, tjocka tanter och mellantjocka och feta gubbar. Tänk om vi skulle ha betalt efter dom ... det är ju löjligt. (facklig företrädare)

Löneutveckling genom befattningsutveckling?

Kommunals idé för individuell lön bygger i första hand på ökade möjligheter till befattningsutveckling. Befattningsutveckling kopplas oftast ihop med möjligheter till arbetsledaransvar och/eller kompetenstrappor via utbildning länkat till funktionsansvar. Men flertalet intervjuade uppfattar dessa möjligheter till löneutveckling som begränsade och tycker att det är svårt att förklara vad befattningsutveckling kan vara. För att få en individuell löneutveckling anser de att lönen måste kopplas till den individuella utvecklingen av förmåga/prestation, kompetens och personligt ansvarstagande. De anser att de bör kunna få högre lön om de är skickligare i det yrke de valt och kan. "Varför kan inte jag få betalt för att jag är ett duktigt vårdbiträde. Måste jag gå ett snäpp högre upp och sluta arbeta med själva arbetsuppgiften för att få bättre betalt?"

Några intervjupersoner anser att befattningsutvecklingstänkande är omodernt och står i motsättning till en arbetsorganisation med krav på mångkunnighet och flexibilitet. De förknippar befattningsutveckling med hierarki och föredrar individkriterier som grund för löneutveckling, därför att det ger alla chansen att utveckla sig i jobbet. De menar att det är individen som i en modern arbetsorganisation utvecklar "befattningen" snarare än ökande krav i en befattning som utvecklar individen. Kvinnornas utveckling i arbetet kan beskrivas med begreppet *horisontell karriär* som Lillemor Westerberg använder i sin studie

om kvinnor inom barnomsorgen. Hon hävdar att kvinnor föredrar glädje och utveckling i arbetet framför klättring i hierarkin. Hon menar vidare att detta förhållningsätt till arbetet är en förutsättning för en lärande organisation (Westerberg, 1997).

Varför använda individuella lönekriterier?

Individuella lönekriterier förknippas vanligen med rangordning och löneskillnader efter prestation, men när kvinnor i vården väljer att utveckla individorienterade kriteriemodeller är det inte i första hand uttryck för en önskan att differentiera lönesättningen individer emellan. Intervjuerna tyder istället på att de individorienterade lönemodellerna främst har följande två syften:

För det första önskas nya lönemodeller för en rättvis *uppvärdering* av arbetet. Den görs genom att synliggöra kvalifikationer som tas i bruk i det kvinnodominerade vårdarbetet, och som tidigare inte (öppet) värderats som grund för lönesättning. Med individkriterierna har kvinnorna lyft fram vad som enligt ett samförstånd är viktiga kvalifikationer för arbetet, kvalifikationer som arbetet kräver. Det är det gemensamma synliggörandet av dessa kvalifikationer som har skapat intresset och det breda engagemanget i lönediskussionen.

Det andra har med önskan om att få en *löneutveckling* att göra. De ser att kompetens i vårdarbete i hög grad kommer till uttryck i personliga förhållningssätt och de upplever att det är rättvist att få lön kopplat till skickligheten, att få "lön för utfört arbete, inte för att man har ett arbete". De uppfattar också att alternativa vägar till löneutveckling är begränsade. Lönetillägg för vissa ansvarsfunktioner har sin begränsning; de upplevs ofta varken som rättvisa eller adekvata. Vem skall ha ansvarsfunktionen och på så vis både få lönetillägg och möjligheter att utveckla sin kompetens? Skall det vara mera värt att sitta vid ett skrivbord (och "ringa in" vikarier) än att arbeta i direkt vårdarbete?

Löneutveckling genom befattningsutveckling ses i målstyrt grupporganiserat arbete som resultat av att de själva utvecklar sin yrkesroll genom den kompetens och det ansvarstagande som visas i sättet att utföra arbetet.

Genom besparingskrav och omstrukturering har verksamheter och arbetsorganisation kommit att vara under ständig omstöpning. När arbetsuppgifter och därmed arbetskrav ofta förändras ter det sig enklare och smidigare att bedöma individuella förhållningssätt till arbetet.

I Kommunals lönepolitiska dokument understryks behovet av ökad effektivitet och produktivitet för att rädda jobben och att löneutvecklingen bör kopplas till produktionsresultat. På de manliga yrkes-

områdena (renhållning, vatten, energi med flera) har man ofta kunnat koppla löneutvecklingen till produktivitetsmått och resultatmått som det är svårt att finna en motsvarighet till på vårdområdet. Inom de manliga yrkena finns oftare möjligheterna att göra jämförelser med marknadsmässiga löner i det privata näringslivet.

När kvinnorna i de traditionella kvinnojobben söker efter resultatmått kommer bedömningen av arbetets kvalitet in och därmed ofta en värdering av arbetets utförande.

När kvinnorna väljer individuella lönemodeller ser det ut som ett brott mot den fackliga traditionella synen på lön men det övergripande syftet är inte att individuellt differentiera lönerna utan att uppvärdera arbete och arbetsinsatser. Det är genom att lyfta fram typiskt kvinnliga kvalifikationer och förhållningssätt som faktiska arbetskrav blir synligggjorda. För att få en uppvärdering av lönen och en löneutveckling kan de sällan ta spjärn mot någon av de tre "grundbultarna":

- arbetsvärdering, som för att vara meningsfull skall omfatta kommunens alla yrkesgrupper
- befattningsutveckling, som i de flestas tolkning ger begränsade utvecklingsmöjligheter
- produktivitet, som är svårmätbart.

Även om huvudsyftet med de individuella lönemodellerna är att få till stånd en uppvärdering av kvinnors arbete inom vård och omsorg är det frestande att se fokuseringen på individuell kompetens och personliga förhållningssätt i ett *empowermentperspektiv*. Kvinnorna själva har kunskapen om vad som är viktig kompetens på sina arbetsområden och värderar och bedömer varandras bidrag till arbetsresultatet. De vill kasta ljus över sitt kunnande och många intervjupersoner framhåller den personliga utvecklingen och det personliga förhållningssättets betydelse i vårdarbete.

Individkriterierna kan också ses som en slags *motståndsstrategi:*

> – vi gör inte mer (det vill säga alltfler arbetsuppgifter som vi tar på oss och lockas till via lönetillägg) men bättre, och det vill vi ha betalt för!

Det finns ett motstånd mot lönetillägg för nya arbetsuppgifter som hänger samman med att besparingar och personalneddragningar redan lett till att man blivit pålagd nya arbetsuppgifter utan att det synts i plånboken.

En annat förhållande som talar till individkriteriernas fördel är att när lönekriterierna inbegriper kvalitén på utfört arbete har även de många deltidsanställda möjligheter till en individuell löneutveckling.

Men lika väl som de individuella lönekriterierna kan belöna de engagerade, kunniga och goda arbetskamraterna kan de naturligtvis

användas för att "komma åt" arbetskamrater som man tycker drar benen efter sig. Samtidigt som det i dagens vårdarbete kan tyckas vara angeläget att få en press på att alla ställer upp för varandra har det uttryckts farhågor för att den individuella lönesättningen ska öka konfliktrisken.

6 Individuell lön på nytt sätt i nya sammanhang

De individorienterade lönemodellerna förutsätter en *framtagningsprocess med bred medverkan på lokal (arbetsplats-) nivå*. I de fall som studerats har de berörda själva arbetat fram kriterier, definierat och värderat dem. Utvecklingsarbetet har ägt rum på arbetsplatsträffar och i studiecirklar. Arbetsplatsombuden har spelat en viktig roll som ombud mellan de anställda och arbetsledaren.

För den individuella lönevärderingen har man ibland tagit självskattningar till hjälp och ibland har den anställda fått bedöma både sig själv och sina arbetskamrater, frivilligt och anonymt. De anställdas tveksamhet inför bedömning av individuella insatser har försvunnit om den fått bygga på egen aktiv medverkan.

Processen bygger på samarbete mellan fack och arbetsgivare, eftersom det finns ett gemensamt intresse i att lönerna upplevs som rättvisa. Många arbetsledare har varit negativa till differentierade och individuella löner därför att det lägger ett stort ansvar på dem och en svår arbetsuppgift. Samarbetet har underlättat arbetet för den lönesättande arbetsledaren. Lönesättningsprocessen förutsätter också att utvecklingssamtal genomförs och att lönesättningen följs upp med lönesamtal.

De kvinnliga fackliga ledarna och andra kvinnor som lett arbetet med att utveckla det nya lönesystemet pekar först och främst på vikten av att synliggöra det arbete som utförs. Den entusiasm och det engagemang som utvecklats i arbetet med det nya lönesystemet hänger samman med möjligheten att föra fram och få värderat arbetskrav och arbetsinsatser. Det har betytt stärkt självförtroende och höjd status. Lönearbetet har också synliggjort verksamheten i sin helhet:

> Det startade en process som inte bara har med lönebildning att göra ... det här som vi satt på pränt är ju faktiskt vårt kvalitetsarbete ... Kvalitet i utförandet har med individuell lönesättning att göra. (facklig företrädare)

De intervjuade pekar på följande positiva effekter på individnivå. Kriteriediskussionen har lett till

- att personalen blir sedd
- att personalen får uppmuntran för utveckling

- att arbetet med lönemodellen svetsar ihop arbetskamrater och arbetslag
- att arbetsledaren måste sätta sig in i hur var och en arbetar.

De ser också positiva effekter på organisationsnivå. En lokal lönemodell kan

- ge signaler om vad som är viktigt i verksamheten
- synliggöra ett glapp mellan vad man faktiskt gör och verksamhetsplanen, alltså mellan behov och politiskt uppställda mål
- ge signaler om behovet av arbetsorganisationsutveckling

Undersökningsmaterialet tyder på att de arbetsplatser eller verksamhetsområden som har utvecklat ett system för mer differentierad individuell lönesättning, och där man har positiva erfarenheter av det, kännetecknas av

- att man utvecklat arbetsorganisationen med grupp/lagarbete som ger den enskilde medarbetaren inflytande och utvecklingsmöjligheter
- bra samarbete mellan fack och arbetsgivare
- eldsjälar som driver på
- ett brett deltagande där medlemmarna själva har utarbetat kriterier och haft inflytande på bedömningen

Det är förhållanden som är välkända karaktäristika på framgångsrikt förändringsarbete på arbetsplatser; brett deltagande, medverkan underifrån och bra relationer mellan fack och arbetsgivare (Håkansson, 1995). Arbetsklimatet bygger på att man tar vara på personalens ansvar och engagemang "alla har varit med och alla kände att de hade ett ansvar". Arbetsplatsen kännetecknas av vi-känsla. Ofta finns också en "nybyggaranda" som underlättar förnyelse och bryter gamla traditioner "som sitter i väggarna". Man har fått ny ledning eller nya lokaler, ny organisation (t.ex. i samband med Ädelreformen eller ett förändringsprojekt) eller nya fackliga företrädare. På flera av de arbetsplatser, som satsat på löneutvecklingsarbete, har man drivit förändringsprojekt med stöd från Arbetslivsfonden eller Trygghetsfonden. Många har arbetat med Kommunals modell för förändring, de så kallade KomAn-projekten. Förändringsprojekten har genom grupporganisation och decentraliserat beslutsfattande lagt en grund för aktiv medverkan från de anställdas sida.

Att man kommit långt i arbetet med att lokalt utveckla lönemodeller på sjukhus, sjukhem och äldreboende kan hänga samman med att *närheten* arbetskamrater emellan rent *rumsligt* har främjat diskussioner och förändringsarbete. *Närheten* som förutsättning för kunskap om varandras arbeten och arbetsprestationer har också spelat in. Betydelsen av de informella mötena vid kafferaster och liknande har poängterats.

7 Gagnar de nya lönemodellerna kvinnor?

I Löneskillnadsutredningen beskrivs den nya utvecklingen på svensk arbetsmarknad mot en alltmer lokal och differentierad lönebildning. Frågan vad det kommer att innebära för löneskillnaderna mellan kvinnor och män behandlas och enmansutredaren Ingemar Mundebo kommer till slutsatsen att det finns faktorer som både talar för och emot de nya lönesystemen ur ett kvinnoperspektiv (SOU 1993:7). Forskaren Åsa Löfström sammanfattar den hittillsvarande forskningen om lönesystem och löneskillnader mellan kvinnor och män med att man "på goda grunder kan anta att den pågående individualiseringen och marknadsanpassningen kommer att resultera i ökade skillnader mellan kvinnors och mäns löner" (Löfström, 1997, s. 27). Är det så att decentraliserad och individuell lönesättning villkorslöst missgynnar kvinnor? Den forskning som finns på området handlar framför allt om tjänstemannayrken och mansdominerade arbetsmiljöer där manliga normer och värderingar styr. Det är män som har bestämt ingångslön och löneförhandlat. Det har funnits gott om utrymme för godtycklighet i lönebildningen eftersom det ej hört till regeln att lönekriterier och/eller löner öppet redovisats.

När de kvinnliga kommunalarna inom vård och omsorg idag tillsammans med sina arbetsledare och fackliga ledare diskuterar fram individuella kriteriemodeller är förutsättningarna annorlunda. Några nya förhållanden talar till kvinnornas fördel:

Kriteriemodellerna (med allmänt kända och godkända kriterier) skall minimera risken för godtycklighet.

De anställda kvinnorna är själva med och bestämmer hur värderingen skall göras. Förskjutningen mot lokal lönebildning och den ökande andelen kvinnliga fackliga företrädare och arbetsledare innebär att alltfler kvinnor blir involverade.

Arbetet med att ta fram *lönekriterier innebär synliggörande* av *kompetens* i kvinnors arbeten. Den här studien kommer till samma slutsats som Sundin: "En organisation präglad av ett långvarigt kvinnligt ledarskap ger sina medlemmar insikt om egen kompetens" (Sundin, 1997). Det finns exempel på att kvinnoyrken har fått rejäla påslag med hjälp av de nya kriteriemodellerna, men vanligen är löneeffekterna marginella. Men vad händer med lönerna på sikt?

Under den här avtalsperioden har löneskillnaderna mellan Kommunals kvinnor och män krympt, antagligen främst som en följd av de särskilda kvinnopotter som centralt fattats avtal om. Det råder stor samstämmighet om att kvinnors arbeten ofta är undervärderade och i "de lokala varven" har kvinnor i tungt vårdarbete i omsorgen, städerskor eller kokerskor, fått de största påslagen. Det framgår både av en-

käten och av intervjuerna. Många har skjutit upp arbetet med kriteriemodeller därför att de velat satsa på att höja de lägst avlönade och först "lägga yrkena rätt i förhållande till varandra" innan man startar en individuell differentiering. Det är för tidigt att för den här avtalsperioden säga något om hur det nya lönesystemet påverkat lönerna. Forskningen om kvinnor och män i arbetslivet har visat på hur könsordningen reproduceras. I lönestatistiken på lokal nivå finner jag ofta mönstret att den löneskillnad mellan könen som minskat efter en lönerevision ökar vid nästa års.

I många kommuner genomförs arbetsvärdering som en grund för rättvis lönesättning (minimera osakliga löneskillnader) och underlag för förhandlingar. Kommunals modell för arbetsvärdering har inom det fackliga arbetet tjänat som diskussionsunderlag för att få igång tänkande och samtal kring vilka arbetskrav ett arbete egentligen rymmer. Att genomföra en arbetsvärdering strikt enligt regelboken innebär mycket arbete, och för att det skall vara verkligt meningsfullt med avseende på likvärdighet bör den omfatta ett stort antal yrken under samma arbetsgivare (Om arbetsvärdering, se Cedersund & Kullberg, red., 1996). Men man kan arbeta med modifierade och mer begränsade former av arbetsvärdering och i de flesta lönemodeller ingår en arbetsvärderingsdel, även om den sällan är helt systematiskt genomförd.

De lokalt utformade kriteriemodellerna, hur väl de än är förankrade, är ingen garanti för att inte osakliga löneskillnader ökar. Jobbens krav och individens insatser mäts med olika måttstockar i olika typer av arbeten och verksamheter, kvinnor och män har olika yrken och möjligheterna att göra jämförelser mellan verksamheter och förvaltningar är begränsade.

De manliga kommunalarbetare som lönejämförelsen görs med är en krympande skara. Allt fler av Kommunals män arbetar i kommunala bolag på ett annat löneavtal och där lönerna i genomsnitt ligger 2 000 kr över de kommun- och landstingsanställda männens. "Under högkonjunkturen försvarades männens högre löner med marknaden men nu fixar de sina bättre löner genom bolagiseringen" säger en luttrad kvinnlig sektionsordförande. Den krympande skaran manliga kommunalare leder också till att löneutrymmet i form av den från medlemmarna genererade potten minskar. Den vägen begränsas alltmer möjligheterna att rätta till löneorättvisor, och många anser att det är fel att lågavlönade manliga kommunalare i längden skall avstå från löneökningar för att rätta till den samhälleliga felvärderingen av kvinnornas arbete.

Den här artikeln har velat lyfta fram hur kvinnor inom vård- och omsorgsarbete tagit ledningen när det gäller att utveckla differentie-

rade och individuella lönemodeller. Ett viktigt lönepolitiskt argument som brutit genom motståndet mot att överge den kollektiva orienteringen är att differentierade löner skapar möjligheter för grupper att få en löneutveckling som märks.

Om dessa lönemodeller kommer att leda till en gynnsam löneutveckling för Kommunals kvinnor kan enbart framtiden utvisa. Arbetet med det nya lönesystemet befinner sig i sin linda och många uttrycker osäkerhet inför utvecklingen. Många frågar sig hur stora löneskillnader som är acceptabla och undrar hur det skall gå för de arbetsskadade och de som har svårt att hänga med i arbetslivets förändringar. En sektionsordförande som varit opinionsbildare nationellt får uttrycka denna osäkerhet och avsluta med orden:

> Men tänk om vi har fel. Vi har ju blivit auktoriteter och säger hur det skall vara! Tänk om det är fel detta med individuell lön! Tänk om det inte är så här vi skall driva detta med kvinnornas löner ... att det inte är bra för våra medlemmar.Tänk om de säger om några år: Trodde dom verkligen att dom skulle få jämställdhet på det här sättet!?

Litteraturförteckning

Cedersund, E. & Kullberg, C. (red.) (1966) *Arbetsvärdering. Teori, praktik, kritik.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Fredholm, E. R. & Jonsson, D. (1996) *Lön, utbyte och kompetens i framtidens arbetsliv.* Stockholm: IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology

Gunnarsson, E. (1994) *Att våga väga jämnt!* Luleå: Tekniska Högskolan i Luleå

le Grand, C. (1996) *Lön för mödan. Arbetsmotivation och nya löneformer.* Stockholm: Sociologiska institutionen, Stockholms universitet

Håkansson, K. (1995) *Förändringsstrategier i arbetslivet.* Göteborg: Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet

Josefsson, I. (1991) *Kunskapens former. Det reflekterande yrkeskunnandet* Malmö: Carlssons Förlag

Kommunal i siffror. 1996. Stockholm: Svenska kommunalarbetareförbundet

Kommunals modell för arbetsvärdering. (1995) Rapport till Kommunals kongress 1995

Löfström, Å. (red) (1997) *Lönepolitik och kvinnors löner.* Stockholm: Forskningsrådsnämnden

På färd mot framtiden. Den nya arbetsplatsen. Ett studiehäfte om den nya lönepolitiken och Kommunals löneavtal -94. (1994, ny uppl. 1996) Stockholm: Svenska kommunalarbetareförbundet, Informationsenheten

SOU 1993:7. *Löneskillnader och lönediskriminering. Om kvinnor och män på arbetsmarknaden.* Betänkande av Löneskillnadsutredningen.

Sundin, E. (1997) *Det typiska ledarskapet – på låg nivå och kvinnligt.* (i denna bok)

Thurén, B.-M. (1996) *Om styrka, räckvidd och hierarki och andra genusteoretiska begrepp.* Kvinnovetenskaplig tidskrift nummer 3–4, 1996

Röster om facket och jobbet.(1993) Rapport 2: Synen på lönesättning och löneskillnader. Stockholm: Löne- och arbetslivsenheten, LO

Wahl, A. (1997): *Ledarstil, makt och kön.* (i denna bok)

Westerberg, L. (1997) "Dubbla rationaliteter, en diskussion kring två studier om barnstugor med resultatansvar" i *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling,* SOU 1997:83.

Våra löner. Vår framtid. Lönepolitiska utredningar. Rapport till Kommunals kongress 1993.

Kvinnliga eldsjälar i lokalt utvecklingsarbete och i byapolitisk verksamhet
– en diskussion kring strategier, ledarstilar och grupprocesser

MARIANNE BULL

Lokalt utvecklingsarbete handlar ofta om att på ideell basis skapa en positiv livsmiljö och realistiska möjligheter för ett kvarboende på lands- och glesbygd. Lokala utvecklingsgrupper driver en mängd olika frågor. De arbetar med att bevara och utveckla nödvändig basservice såsom skola, omsorg, post, butik, belysning och vägar. De sysslar också med sysselsättningsskapande åtgärder och stöd till småföretagarnätverk samt bygdekultur, idrottsanläggningar, teater och allmänna trivselfrågor.

Antalet aktiva personer och grupper har stadigt ökat under de senaste tjugo åren. Det är dock utifrån befintlig statistik svårt att presentera tillförlitlig data. Svårigheterna handlar delvis om bristande rutiner för registrering och delvis om oklara definitioner av "byautveckling". Cirka 3 500 grupper har registrerat sig hos Folkrörelserådet och dess databas BygdeNet. Flertalet byagrupper uppges vara könsblandade och ett drygt hundratal utgörs enbart av kvinnor. Bland de anslutna grupperna återfinns en bred skara av sammanslutningar som t.ex. hembygdsföreningar, väglysegrupper, idrottsföreningar och grupper fokuserade enbart kring byautveckling. Till detta kommer ett oräknat antal icke registrerade kvinnliga nätverk och grupperingar runt om i landet. Det kan vara intressant att notera att rena kvinnogrupper ansluter sig till BygdeNet i lägre grad än de könsblandade föreningarna.

Kvinnors insatser framhålls ofta, inom såväl forskning som konkret utvecklingsverksamhet, som viktiga och avgörande inslag i en lokal förändringsverksamhet, men trots detta är de sällan representerade på ledande poster varken inom byautveckling eller inom den traditionella kommunalpolitiken. (Bull & Årman, 1997; Herlitz, 1996)

Kvinnogruppernas engagemang medför dessutom ofta vissa kringeffekter t.ex. bidrar dessa till en allmän mobilisering i byn med omnejd. Flera lokala förändringsgrupper kanske skapas. Kontakter

mellan byar kan förbättras och informella nätverk bildas. Ibland har gruppernas verksamhet också haft betydelse genom att minska kvinnoflykten från landsbygden. Ett flertal studier visar att kvinnor kan stanna och/eller återvända till sina hembyar om de får tillgång till studier, förvärvsarbete, kultur och "tjej"idrott.

Denna artikel koncentreras kring en diskussion om kvinnors verksamhet, baserad på egna och andras studier och erfarenheter av lokalt utvecklingsarbete i såväl kvinno- som könsblandade grupper. Några aktuella frågor är: Hur bedriver kvinnor lokalt utvecklingsarbete och på vilket sätt deltar de i byapolitiska beslutsprocesserna dvs. i olika former av samverkan mellan den kommunala nivån och byaverksamheten? Vilka frågor engagerar kvinnor? Påverkar det kvinnliga deltagandet framväxten av alternativa organisatoriska lösningar? Går det att öka kvinnors deltagande genom att utveckla nydanande brytstrategier? Vilken betydelse har kvinnornas ledarstilar, gruppdynamiken och olika förändringsstrategier för gruppernas framgång? Med framgång avses förmågan att realisera idéer och att lyckas få tillgång till resurser lokalt och kommunalt. Detta är några av de frågor som kommer att diskuteras i artikeln.

1 Bakgrund – beskrivning av byautveckling och byapolitik

Lokalt utvecklingsarbete har stöttats genom några centrala initiativ. En viktigt verksamhet var Byapolitikprojekten som drevs av Folkrörelserådet (FRR) i samverkan med kommuner, centrala myndigheter och verk. Projekten koordinerades av en liten projektledning från FRR och syftar till att stimulera olika samverkansformer mellan by och kommun. Verksamheten kan beskrivas som en utveckling av erfarenheterna från landsbygdskampanjen (1987–1989). FRR bildades av olika folkrörelser som en efterföljare till kampanjorganisationen. Målsättningen är att vara en central intresseorganisation för byarörelsen.

"Hela Sverige skall leva" kampanjen syftade till mobilisering genom att stimulera och stödja människor som aktivt engagerade sig för sina bygders framtid. Landsbygdsutvecklings- och byautvecklingsprojekt som lokala grupper startade synliggjorde ett behov av konstruktiva och nyskapande former för att organisera samspelet mellan kommunal struktur och aktiva medborgarinitiativ. Genom de lokala initiativen drevs ofta nya frågor och otraditionella kanaler hittades t.ex. utanför de politiska partierna och den formella representativa demokratins struktur. En av många frågor som väcktes under landsbygdskampanjen var hur kommunerna bättre skulle kunna tillvarata

kraften i medborgarnas lokala engagemang och hur dessa nydanande arbetssätt skulle kunna vitalisera övrigt kommunalpolitiskt arbete.

Lärdomar från kampanjens mobiliseringseffekter utgjorde en viktig kunskapskälla för utvecklingen av Byapolitikprojekten (1993–1996). Avsikten med "90-talets Byapolitik" och "Byapolitikprojektet" var att gå ytterligare några steg på vägen mot en fördjupad demokrati genom att fokusera ansträngningarna kring faserna efter den s.k. mobiliseringen. Byapolitiken skulle skapa debatt och underlätta organisering och legitimering av nya mötesarenor mellan utvecklingsgrupper och kommuner. Vägen skulle röjas för nya "samhällsentreprenörer" och andra samverkansformer. Fokus inriktades mot samspel och kontaktytor mellan byautvecklingsgrupper, kommunala tjänstemän samt politiker.

Nya strategier för lokal och kommunal utveckling skulle utarbetas genom olika samarbetssprocesser mellan byar och kommuner. För att komma överens krävdes kunskap om och förståelse samt respekt för den mångfald av modeller (parti-opolitiska nämnder, sockenråd, entreprenadavtal, föreningsdrift, avtalsmodeller, kooperativ etc.) som höll på att utvecklas kring dialog/makt- och ansvarsfördelning. Inom Byapolitiken betonades enligt projektledningen ambitiösa former av "nedifrån och upp planering" utifrån lokala helhetsperspektiv, vilket utmanade etablerad partipolitik och förhärskande sektorsplanering. (Bull & Årman, 1997)

Verksamheten kan sägas handla om demokrati, samhällsplanering samt samspelet mellan medborgare och kommun. Utveckling av kommunal demokrati skulle ske genom organisering och stöd till nya former för samverkan. Avsikten var att stärka bybornas inflytandet över utvecklingen i den egna bygden och att forma en samhällsplanering baserad på människors engagemang. (Folkrörelserådet, 1995; 1996a; 1996b) Cirka 150 kommuner anmälde sig till Byapolitikprojektet. För att delta krävde projektledningen ett kommunalt politiskt beslut vilket togs av cirka 70 kommuner. I de medverkande 70 kommunerna fanns uppskattningsvis 800 lokala utvecklingsgrupper.

Kommuner tillsammans med lokala utvecklingsgrupper skulle gemensamt forma "Byapolitiken" utifrån lokala förutsättningar och ambitioner. Innehållet i projektet har handlat om exempelvis utbildning för byagrupper kring lokalt utvecklingsarbete och för kommunernas tjänstemän och politiker i nya förhållningssätt och arbetsmetoder. Byautvecklingsgrupperna har dessutom uppmuntrats att utarbeta lokala och ibland även bygdeomfattande utvecklingsprogram. Kommunerna har uppmanats att tillsammans med byarna formulera byapolitiska strategier. Dessa strategidokument skulle vara väl förankrade och innehålla bl.a. följande: vision/målformulering, definierad um-

gängesform/organisation, form för aktiv dialog/mötesplats och inventering av utbildningsbehov. (Folkrörelserådet, 1995; 1996b; 1996b; Westman, 1994; Civildepartementet, 1994; Larsson, 1996)

Under landsbygdskampanjen hade kvinnor varit mycket aktiva i det lokala utvecklingsarbetet. Vissa diskussioner fördes kring hur detta engagemang skulle kunna stödjas fortsättningsvis för att utvecklas i samband med Byapolitikprojekten. Könsdimensionen problematiserades dock aldrig i samband med dessa projekt och några speciella strategier för att mer aktivt involvera kvinnor på olika nivåer utvecklades inte.

Frågor kring kvinnors situation på lands- och glesbygd hade emellertid uppmärksammats av flera aktiva i landsbygdskampanjen. Ett lobbyarbete för kvinnofrågorna kom därför att drivas specifikt av aktiva i bl.a. Glesbygdsdelegationens kvinnogrupp (delegationen var en föregångare till Glesbygdsverket, en kommitté vid departement med ansvar för regionalpolitiska frågor). Gruppens avsikt var att synliggöra kvinnors verksamhet på lands- och glesbygd samt att underlätta för breda nätverksbyggen mellan kvinnor på myndigheter och i lokalt arbete. Delegationens kvinnogrupps arbete övergick senare i projektet "Kvinnokraft" och knöts organisatoriskt till Glesbygdsverket (GBV).

GBV genomförde ett antal speciella satsningar inom ramen för sitt kvinnoprogram. Pilotprojektet "Kvinnor, omsorg och demokrati" (KOD) utvecklades för att dokumentera och stötta kvinnors lokala utvecklingsarbete. KOD:s utformning diskuterades inledningsvis med projektledningen för byapolitikprojekten. GBV genomförde ett antal mindre studier t.ex. förstudier inför bildandet av lokala/regionala Kvinnouniversitet och studier av kvinnliga eldsjälar. Verket deltog också aktivt i förarbetet inför och bildandet av Kvinnliga Resurs-Centra. (Herlitz, 1991; Friberg, 1993; Bull & Sundin, 1996)

En extern utvärdering av Byapolitikprojekten berör mycket kortfattat hur kvinnor och män involveras på olika nivåer i verksamheten. I denna konstateras att kvinnor utgör cirka 50 procent av de lokalt aktiva i byalag och utvecklingsgrupper. I byapolitikkommunernas formella organ t.ex. nämnder och sockenråd är dock kvinnor representerade i långt (opreciserad) mindre utsträckning. Utvärderarna förklarar detta välkända mönster med ett allmänt antagande om att kvinnor prioriterar bort de byapolitiska modellerna till förmån för mer handlingsorienterade organisationsformer. (Olsson & Forsberg, 1997) Med tanke på att utvärderingen inte tycks behandla könsaspekten i samband med intervjuarbetet så finns det anledning att vara kritisk till beläggen för ovan gjorda påståenden.

En annan utgångspunkt hade kunnat vara att mer uppmärksamma de som ej deltar dvs. kvinnor, ungdomar eller invandrare. Om det betraktades som ett varningstecken att stora grupper ställer sig utanför verksamheten skulle följande frågor behöva ställas: Vilka representerar de som aktivt deltar i byaverksamheten? Attraherar de förhärskande organisationsformerna vissa grupper mer än andra? Går det att utveckla alternativa samverkansformer som kan attrahera även andra grupper dvs. såväl kvinnor som yngre män?

2 Kvinnors lokala utvecklingsarbete

Arbetar verkligen kvinnor med lokal utveckling på andra sätt än män? Det är en komplex fråga och svaren brukar relateras till att arbets- och vardagsliv delvis ser olika ut för kvinnor och män på den svenska lands- och glesbygden. Utifrån dessa olikartade livs- och vardagserfarenheter kan olika exempel på "kvinnlig särart" iakttagas i såväl idéformuleringen som genomförandeprocessen, vilket också noterats tidigare genom forskning och i konkret utvecklingsarbete. (Bull & Årman, 1997)

Olika studier av kvinnligt lokalt utvecklingsarbete har visat att lokala kvinnogrupper ofta väcker viktiga framtidsfrågor i sina bygder och att de arbetar oerhört ambitiöst med att utveckla dessa. Trots ambitioner och entusiasm genomförs enbart en bråkdel av idéerna och grupperna upplever ofta oväntat och tydligt motstånd från de närmaste myndigheterna dvs. kommunerna.

Då kvinnor organiserar sig lokalt handlar det ofta om frågor kring basservice och omsorgsfunktioner, som är nödvändiga för ett framtida kvarboende eller återflyttning till landsbygden. Det handlar om sysselsättning men också om ansvar för familj, gamla och barn. Kvinnor engagerar sig i breda former av byautveckling och ofta speciellt inom vård, omsorg, service, kultur, trivsel, utbildning och produktion. (Dahlgren & Lindgren, 1986; Friberg, 1990; Bull, 1991)

Kvinnors lokala förändringsarbete handlar ofta om en utveckling av "multiproblemlösningar". Grupper beskriver sin mångfacetterade vardag och strävan efter kollektiva och enhetliga lösningar på ett flertal problem. Dessa kvinnor menar att de utgår från en helhetssyn på bygdens framtida överlevnad. Därför utvecklar de ofta nya och okonventionella projektidéer med integrerade funktioner s.k. kombinationsprojekt med offentlig service och varuproduktion exempelvis barnomsorg – sömnad, äldreboende – byaservice, allaktivitetshus – skola. Andra kvinnogrupper utgår från ortens egna hantverkstraditioner och arbetar med bl.a. ull, textil, smide, lera, trä och skinn. (Bull, 1991; 1996)

3 Framgångsrika kvinnogrupper

Genomgående präglas kvinnors utvecklingsverksamhet på lands- och glesbygd av mycket ideellt arbete under en längre tidsperiod och i kombination med höga ambitioner. Trots det intensiva och engagerade arbetssättet är det inte alla planer som realiseras. En fråga som ofta ställs av engagerade i lokala utvecklingsfrågor är varför "lyckas" inte fler kvinnoprojekt förverkliga eller genomföra sina idéer och planer? Var finns hindren?

Studier av kvinnors lokala utvecklingsarbete visar att projektens framgång hänger samman med en kombination av några viktiga faktorer.

En positiv blandning av följande komponenter har visat sig viktiga: en bra idé, engagerade gruppmedlemmar, ett visst ekonomiskt stöd och en stödjande person utanför bygden.

Idén skall vara enkel och tydlig samt vinna gehör för att engagera många över en längre tid. Arbetsgruppernas sammansättning och gruppdynamiska förmåga är ofta avgörande för projektens framgång. Det finns i lyckade konstellationer kvinnor som representerar flera viktiga grupperingar exempelvis de som bott kvar på orten, nyinflyttade och återflyttare. Ofta är det ur den sistnämnda kategorin de mest drivande eldsjälarna utvecklas. En hemvändare flyttar åter på grund av sin framtidstro. Hon kanske väljer att återvända för att skapa livskvalitet för sig och sin familj. Denna grupp har skaffat utbildning och erfarenhet utanför hembygden och kan vända hem med lite status. De kvarboende kan förankra i byn och de nyinflyttade kan besitta ny kunskap och vara mindre "jantelagspräglade".

Andra viktiga komponenter hänger samman med stöd utifrån i form av exempelvis ekonomiska medel och handledning. Externa projektmedel innebär status både i byn och utanför. Flera studerade grupper uppger att det först är i samband med medel från samhället som de "blir något att ta på allvar" i byns ögon. Kontakten med en informell och oberoende mentor är ofta avgörande för att genomföra projektet. Personen kan finnas inom förvaltning, media eller annan verksamhet utanför bygden. Mentorn spelar rollen av en neutral rådgivare som ger moraliskt stöd och agerar bollplank för nya idéer och strategier. (Bull, 1991; 1993; 1995; 1996)

4 Organisationsformer som kvinnor väljer

I lands- och glesbygdsbyar finns det ofta ett rikt och mångfacetterat föreningsliv med kanske 10–20 etablerade sammanslutningar. Huvudparten av dessa grupper är ofta organiserade runt manliga särintressen

som fotboll, jakt och fiske. Exempel på mer traditionella och generationspräglade kvinnliga sammanslutningar är sy- och bakföreningar. Syjuntorna domineras ofta av äldre kvinnor och blir sällan ett naturligt forum för att driva yngre och medelålders kvinnors förändringsarbete. Träffar i dessa mer konventionella sammanhang spelar naturligtvis också en roll för kvinnors möjligheter att mötas och utbyta idéer. I den mån det existerar mer allmänna intresseföreningar eller byalag är det sällan kvinnor har ledande eller beslutande funktioner i dessa. (Bull, 1991; 1993; 1995)

Hur organiserar landsbygdens kvinnor sitt aktionsinriktade förändringsarbete? Kvinnor som arbetar aktivt med lokalt (parti-opolitiskt eller tvärpolitiskt) utvecklingsarbete väljer ofta nya mer informella – aktionsliknande – grupper för att driva sina frågor vid sidan om etablerade föreningar och politiska partier. Istället för att gå in i redan etablerade intresseföreningar och driva nya "breda utvecklingsfrågor", vilket också innebär att de utmanar den lokala eliten, så väljer alltså ofta kvinnorna att samlas i egna nya grupperingar. Detta innebär ofta att de bildar lösliga sammanslutningar eller olika slags nätverksliknande grupperingar för att utveckla idéer, diskutera förutsättningslöst och skapa kontakter med likasinnade på den egna och andra orter. (Nilsen & Nygård, 1992; Meyerson, 1987) Dessa aktiva kvinnor driver sina frågor i huvudsak vid sidan om etablerade föreningar och partier även om de i vissa fall också kvarstår som medlemmar i de traditionella grupperingarna.

5 Förändringsstrategier

Viktigt för de kvinnliga förändringsgruppernas framgång är som ovan diskuterats förhållandet mellan ledarstil, organisationsform och grupprocesser. Detta handlar bl.a. om följande frågor: Hur hanteras eldsjälarnas styrkor och svagheter? Hur fungerar mentorskap, ledarutveckling, delegering och återväxt? Hur utvecklas förhållandet mellan ledare och grupper? Hur hanteras interna konflikter? Andra betydelsefulla faktorer berör gruppernas val av förändringsstrategier och förmåga till flexibel omprövning.

Variationer mellan ledarstilar och strategier kommer att diskuteras utifrån fyra idealmodeller baserade på nedanstående tabell. För att illustrera olika fall används exempel från några empiriskt baserade studier av lokalt utvecklingsarbete.

Tabell 1 *Gruppers profiler och förhållningssätt till den omgivande strukturen*

Profil	Entydig	Mångsidig
Formell struktur	A	B
Informell struktur	C	D

I begreppet profil avspeglas gruppens målsättning, arbetsformer och verksamhetens innehåll. En skiljelinje existerar mellan klara s.k. enfrågegrupper och de som snarare bedriver en mer mångfacetterad och förutsättningslös diskussion om bygdens framtid. Förhållningssättet handlar om gruppernas relationer till omgivande formella (t.ex. etablerade partier och organisationer, kommunalpolitik) eller informella strukturer (nätverk, lobbygrupper etc). Inplaceringen görs utifrån vilka strukturer som är mest signifikanta för gruppen de informella eller de formella och på vilket sätt kontakter med dessa strukturer genomförs.

Utifrån kombinationen av profil och förhållningssätt kan de fyra inbördes olikartade strategierna A, B, C och D urskiljas. De konstruerade idealformerna används för att tydliggöra några viktiga och mycket olikartade riktningar inom kvinnors lokala utvecklingsarbete. Även om dessa renodlade verksamhetsformer förekommer bör det dock påpekas att verkligheten ofta utgörs av blandformer. Vissa grupper förändrar sina frågor och sin inriktning vilket medför att de över tid kan röra sig mellan olika stadier.

Exempel A – aktionsgruppen – handlar om en kvinnogrupp med en tydligt uttryckt och målinriktad strategi. De har en uttalad enfrågeprofil med en klar koppling till den formella strukturen (kommunalpolitik/traditionella strukturer) även om de internt väljer att verka i lösligare nätverksliknande former. I denna grupp finns tongivande ledare med bred föreningsbakgrund inom exempelvis etablerade politiska partier, kyrkliga sammanslutningar och idrottsrörelse. En formell status uppnås ofta både genom förankring i bygdens föreningsliv och genom släktskap med ortens starka familjer. Gruppen kännetecknas vidare av att mål och verksamhet är synliggjord och öppen. Ett antal framgångsrika aktionsinriktade kvinnogrupper kan hänföras till denna kategori.

På Vrångö i Göteborgs kommun arbetade t.ex. elva kvinnor aktivt under fem år med att förverkliga en vision kring ett allaktivitetshus med bl.a. skola, barnomsorg, frisör, bibliotek, kafé, bakstuga, post, gymnastik- och samlingsal. I gruppen fanns representanter för öns starka släkter, tre samfund, olika fiskebåtlag, de fjorton föreningarna, bofasta, sommarboende och inflyttade. Kvinnorna förankrade dess-

utom verksamheten inom sin grupp och på ön genom drygt 400 möten och 10.000-tals timmar ideellt arbete. Resultatet blev att allaktivitetshuset kom till stånd med stöd från befolkningen (bl.a. med tomtmark), kommunen och Boverket. Huset kom att uppfattas som öns idé och kvinnogruppen kom att stöttas av såväl lokalbefolkningen som kommunledningen oavsett politisk majoritet. Internt blev gruppen väl sammansvetsad och kunde därigenom reda ut olika ideologiska och personliga tvister utan att riskera att spräcka sammanhållningen. Flera ledargestalter kunde utvecklas parallellt. Kvinnogruppen arbetade medvetet med att internt stötta varandra och ge utrymme för träning och personlig utveckling genom att delegera ansvar. Mindre erfarna kvinnor deltog tillsammans med mer vana på exempelvis förhandlingsmöten med byggkonsulter och kommunfullmäktige. (Bull, 1991)

I Bergs kommun arbetar ett antal kvinnogrupper med byautveckling i lösliga kontaktnätverk. Kvinnonätverket i Klövsjö har speciellt engagerat sig i flera olika miljöfrågor. Det handlar bl.a. om rening av sjön, avloppsfrågor, vindenergi och utveckling av gårdsproduktion kring kött och mejerivaror. Idéerna har ofta fötts inom ramen för byns kvinnogrupp och drivs sedan vidare inom olika kvinnliga nätverk, könsblandade utvecklingsgrupper, etablerade föreningar och via kommunalpolitiken. Att verka genom en bred förankring har inneburit att gruppen trots visst motstånd från kommunledningen fått gehör för nydanande frågor. En styrka har varit att det inom kvinnogruppen finns personer med lång föreningserfarenhet vilket inneburit status och viktiga kontaktytor gentemot kommunalpolitik, media och andra liknande grupper i delar av övriga landet.

Exempel B – diskussionsarenan – kännetecknas av en outtalad och utåt otydlig strategi. Profilen är mångfacetterad samtidigt som gruppen genom sina medlemmars övriga engagemang har en klar förankring i en formell struktur. Det handlar ofta om lösliga nätverksliknande grupper med inriktning mot kultur, hantverk eller andra trivselbetonade frågor. Dessa grupper utgör ett brett forum där olika kvinnor och idéer kring byautveckling kan mötas på ett förutsättningslöst sätt. De träffas på en jämlik arena för diskussion och erfarenhetsutbyte. Sällan kan några självklara ledare utpekas. Strategi B kan också handla om grupper som befinner sig i en fas av omorientering exempelvis efter en lång tids fruktlös kamp eller på grund av personbyte inom ledningen. I dessa grupper väcks ofta frågor som sedan drivs utifrån strategierna A eller C.

I Hedenäset i Övertorneå kommun fanns en bred kvinnogrupp som träffades mer eller mindre regelbundet för att baka bröd. I gruppen fanns kvinnor i olika åldrar, med eller utan föreningserfarenhet. De

representerade olika sysselsättningar och flera politiska partier och fungerade som en förutsättningslös mötesarena. I samband med bakningen diskuterades byautveckling och kommunpolitik. Ett antal brännande frågor avhandlades som exempelvis skolans framtid i byn. En grund lades för att skapa mer gränsöverskridande allianser och för en utveckling av konsensuspräglade byaperspektiv. Frågorna drevs efter diskussioner i gruppen framförallt av enskilda individer inom flera etablerade partier. Arbetssättet med att påbörja diskussionen "underifrån" och sedan driva byns perspektiv inom de traditionella partierna och dessutom verka för en samsyn över partigränserna i fullmäktige kom att väcka frågor kring partidisciplinen och påverka den traditionella kommunalpolitiken.

En grupp i Latikberg i Vilhelmina kommun hade i drygt tio år arbetat med utveckling av ett daghem i kombination med olika lokalt anpassade servicelösningar. Efter en mångårig och resultatlös kamp gentemot kommunen beslutade gruppen att lägga ner frågan och byta ut de utbrända ledarna. Kvinnorna var emellertid fortfarande intresserade av byautveckling och fortsatte träffas informellt och förutsättningslöst. Gruppen orkade emellertid inte mot bakgrund av de färska erfarenheterna återigen alltför snabbt driva stora och konfliktfyllda frågor. Träffarna resulterade i bildandet av en mer permanent kaffestuga för kvinnor i byn. Det fanns tydliga behov av att upprätthålla ett samtal i bygden. Detta skedde genom att träffas, utöva hantverk och stötta småföretagsamhet. På sikt kommer kanske denna kvinnogrupp att återigen orka ta sig an mer utmanande frågor. (Bull, 1995)

Exempel C – lobbygruppen – är en grupp som utvecklat en målinriktad men icke klart uttryckt strategi. De verkar utifrån en entydig och synliggjord profil men med ett informellt förhållningssätt till de omgivande strukturerna. Det kan handla om medveten lobbyverksamhet eller att informellt agera mentorer och stötta andra kvinnliga nätverk. Det är en verksamhet som ofta står och faller med de eldsjälar som utgörs av ett erfaret och medvetet ledarskap. Frågor kring ledarutveckling och återväxt är ofta mycket viktiga. Strategi C kan också utgöra en mellanfas hos en grupp som håller på att utveckla eller omarbeta sin förändringsstrategi.

Nätverket Kvinnokrafts agerande som en lobbygrupp kan utgöra ett exempel. I gruppen deltog kvinnor från centrala verk och myndigheter samt lokala nätverk. Kvinnokraft hade en klart formulerad målsättning och arbetade både utåtriktat formellt och mer informellt. Gruppen genomförde stora centrala konferenser för att uppmärksamma kvinnligt lokalt utvecklingsarbete och bedrev samtidigt ett mer informellt och centralt orienterat lobbyarbete. (Herlitz, 1991; 1995) Kvinnokraftsgruppen genomförde på ett framgångsrikt sätt sitt hand-

lingsprogram och spelade dessutom en avgörande roll för tillkomsten av nationellt och regionala ResursCentra. (Bull & Sundin 1996)

Att verka i bakgrunden för att aktivt stödja nätverk eller agera informell mentor är en viktig och ofta underskattad funktion. Framgångsrika kvinnogrupper påtalar värdet av att någon utomstående hör av sig och bryr sig. De upplever att de blir sedda och har dessutom tillgång till ett neutralt bollplank. I Tidaholm har aktiva kvinnor inom Studieförbundet Vuxenskolan påtagit sig denna roll mer eller mindre ideellt gentemot kommunens aktiva lokala byautvecklingsgrupper. Uppdraget att vara "spindeln i nätet" innebär att koordinera aktiviteter och gemensamma träffar, underlätta nätverksbygge samt att distribuera en informationsbulletin. (Bull & Årman, 1997)

I *exemplet D – kvinnoklubben* – har gruppen en mycket diffus eller saknar helt en medveten förändringsstrategi. Dessa grupper kännetecknas av både en mångfacetterad profil samt en informell förankring. Ofta bedriver dessa grupper ett för den lokala bygden mycket viktig men osynliggjord verksamhet. De tar gärna kontakter men sällan formellt med politiker eller tjänstemän. "Kvinnoklubben" bedriver ingen utåtriktad och hotande verksamhet. Det kan i detta fall handla om såväl ett otydligt och informellt ledarskap som en diffus verksamhetsinriktning. Grupper som kan hänföras till denna kategori är ofta aktiva inom frågor rörande lokal kultur, allmän trivsel eller internt stöd för utveckling av medlemmarnas självförtroende eller småföretag. Strategin kan precis som C utgöra en övergångsfas hos grupper som håller på att utarbeta strategier och verksamhetsplaner.

Nätverket i Bergkvara i Torsås kommun består av aktiva och blivande kvinnliga småföretagare. De träffas för att stötta varandra som kvinnor och företagare. Dessutom vill de snygga upp i bygden och göra Bergkvara trivsammare för de boende och därmed dra mer besökare till byn. Verksamhet har inneburit att en positiv anda skapats i bygden och att ett antal gemensamma arrangemang genomförts regelbundet t.ex. julmarknaden. Sammantaget har nätverkets aktiviteter skapat en ökad framtidstro. Kvinnorna har valt att stå utanför formella strukturer och påverkar politiker och tjänstemän via informella sociala kontakter i bl.a. byns kafé. Effekten är att kommunens företrädare som mer eller mindre påverkats av den otydliga strategin trots detta inte definierar gruppen som en existerande byautvecklingsgrupp och inte heller kvinnorna som reella eller potentiella företagare.

De kvinnliga ledarna

De fyra förändringsstrategierna skulle kunna sammanfattas utifrån följande: aktionsinriktning (A), breda mötesarenor (B), lobbyverk-

samhet (C), trivselnätverk och informell påverkan (D). Grupperna B och D har liknande drag men skiljs åt genom att B enbart utgör ett forum för idéutbyte och att förändringsarbetet bedrivs via andra mer formella kanaler. A och C kännetecknas av medvetna och uttalade profiler (ofta en fråga åt gången) samt tydliga förändringsstrategier men påverkan sker antingen formellt och öppet (A) eller mer informellt (C). C utgörs också av ett diskussionsforum men driver till skillnad från B och D förändring i egen regi och dessutom mer informellt.

Ledarskap kan ses som ett situationsbestämt fenomen. Det betyder att olika krav kan ställas på ledare i de ovan diskuterade idealgrupperna. I ledarskapet ingår en mix av personliga egenskaper, förhållandet till uppdraget (funktionerna) och relationen till gruppen samt dess medlemmar. (Bakka, 1988)

Ledarskap och grupprocesser hänger intimt samman med val av förändringsstrategier. Därav kan det iakttagas tydligare utåtriktade ledare i A och C medan D oftare är betydelsefulla internt men externt otydliga och B saknar ledargestalter. Genomgående är de kvinnliga ledarna väl förankrade i sina grupper. Ledarskapet är sällan formellt utsett utan baserat på informell legitimitet från gruppen och eventuellt också den omgivande strukturen. Det förutsätter en känslighet och kunskap om betydelsen av processerna inom gruppen.

Diskussionen kring ledarstilar har i forskningen ofta koncentrerats kring följande tre beteendeformer: auktoritär, demokratisk och laissez-faire. (Bakka, 1988) "Laissez-faire" ledaren är mycket ovanlig i aktiva ideella grupperingar med undantag för vissa hedersuppdrag.

De kvinnliga ledarskapets former skulle därför kunna rangordnas på en skala mellan två av dessa huvudtyper. Den ena huvudtypen utgörs av den engagerade och dominanta eldsjälen som självpåtaget tar över hela ansvaret och själv löser alla frågor (auktoritära). Det är ofta en driftig person som är omedveten om sitt auktoritära agerande och hur detta hindrar andras växande. Denna eldsjäl upplever att hon satsar allt och förstår inte varför hon möts av motstånd, likgiltighet och rivalitet om makten. Eldsjäl är någon som brinner av entusiasm för något enligt svensk ordbok.

Den andra huvudtypen utgörs av en extremt demokratisk ledargestalt. Hon agerar i bakgrunden och stöttar grupprocesser samt enskilda individer genom att ständigt delegera och föra fram andra. Priset är att hennes intentioner kan anses oklara och därmed uppfattas hon som profillös, omogen och bristande i ansvar. Hon vänder och vrider på frågor i det oändliga på möten. I alla utåtriktade sammanhang väljer hon en roll i bakgrunden och skickar gärna fram andra.

Hon ger inte en bild av att sitta inne med alla svar själv utan agerar hellre mer av bollplank för de andra i gruppen.

Långsiktigt framgångsrika kvinnogrupper kännetecknas av ett öppet arbetsklimat där processer i gruppen kan ventileras vid gemensamma träffar liksom ledargestalternas styrkor och svagheter. I detta ligger också olika försök att öppet och gemensamt formulera och omarbeta gruppens förändringsstrategier. Gruppernas långsiktiga överlevnad är intimt förknippade med ledarutvecklingsfrågor. Det handlar om att medvetet delegera och sprida ansvar för att fler skall få erfarenheter och därmed i sin tur stötta andra nya och unga ledare. Självklart kommer också de fyra idealtyperna att utveckla behov av olikartade ledargestalter och mentorer.

6 Om att få gehör

Kvinnor i ett antal studerade lokala utvecklingsprojekt berättar om sina svårigheter med att få gehör för förändringsidéer hos den närmaste förvaltningen. De upplever framförallt stora problem med den snäva sektorsuppdelningen och att kommunerna inte på allvar uppmärksammar deras förslag kring det framtida livet i byarna. Kvinnogrupperna säger att de inte blir tagna på allvar. De betraktas som besvärliga och drivande av såväl "fel frågor" som arbetande på "fel sätt".

På små orter är människor ofta för beroende av kommunen för att våga "bråka" alltför mycket, menar en del aktiva kvinnliga eldsjälar. Möjligheten till kvarboende handlar om att på olika sätt värna om framtida möjligheter till sysselsättning, bidrag och diverse tillstånd. Detta är en förklaring till varför vissa kvinnogrupper efter många års arbete bestämmer sig för att definitivt gräva ner sina ursprungliga idéer. Upplevelsen av konstant motstånd har dessutom ofta negativa effekter på gruppdynamiken och eldsjälarnas ledarutveckling. Grupperna blir beroende av en eller ett fåtal eldsjälar som snarare bränner ut sig än utvecklar ledarrollen och förmågan att skapa nytillväxt genom att delegera uppgifter och ansvar. (Bull, 1993; 1995) Ett antal exempel av detta slag utgjorde utgångspunkten för arbetet med GBV:s pilotprojekt Kvinnor, Omsorg och Demokrati. (Bull, 1995; 1996)

Några exempel på spännande erfarenheter kan emellertid skönjas där olika brytförsök gjorts för att förändra arbetssätt och utveckla alternativa organisationsformer samt framtidsorienterade förändringsstrategier. Hur framgångsrika dessa brytförsök blir hänger bl.a. samman med hur "makten" uppfattar kvinnornas agerande. Att agera som

minoritet och "pionjär" utgör ofta ett hot mot den rådande maktbalansen.

En tydlig illustration av detta är hanteringen av ett kortlivat kvinnoparti i Torsås på 1970-talet. Att det hade bildats ett kvinnoparti i kommunen möttes av stor förvåning av framförallt manliga kommunala företrädare. Kvinnorna hotade den rådande "balansen" och det gällde att snabbt och effektivt få bort gruppen. En äldre politiker medgav att kvinnornas agerande varit framgångsrikt i sak men också mycket provokativt. Frågan hanterades på följande sätt:

– Några kvinnor i en syjunta var irriterade över en vägfråga som aldrig löstes och därför beslöt de sig för att bilda parti. Kvinnorna fick en oerhörd uppmärksamhet även utanför kommunen. Det skrevs artiklar i Aftonbladet. Kvinnopartiet ställde upp i valet och fick ett mandat. Om de tryckt fler valsedlar så hade de säkert fått fler platser. Alla tog lappar av nyfikenhet. När det kommit in ett kvinnoparti i fullmäktige sa landshövdingen att nu måste verkligen något göras. Alla övriga partier var därmed överens om att vägfrågan skulle lösas så snabbt som möjligt. Vägen blev klar och kvinnorna hade inga fler frågor utan lämnade fullmäktige. Och sedan dess har det inte sett till några kvinnopartier i kommunen. (Bull & Årman, 1997)

I Bergs kommun var situationen delvis annorlunda. Det handlade om ett ungdomsparti med klar majoritet av tjejer som följdes med intresse från kommunledningen. Unga kvinnor i Berg hade aktivt drivit olika sakfrågor. De initierade, byggde och drev ett ridhus i kommunen. De unga kvinnornas engagemang hade breddats genom kampen för ridhuset och de beslöt att bilda ett ungdomsparti för att mer påtagligt kunna påverka kommunalpolitiken. De unga kvinnorna utgjorde en minoritet i kommunfullmäktige men upplevde trots detta att de fick ett visst inflytande. Trots stöd från makten lyckades de inte nå så långt som de ville. Kommunpolitiken upplevdes som svårtillgänglig med tröga och främmande former för beslutsfattande. De unga kvinnorna saknade ett stödjande nätverk eller ett system för mentorskap med mer etablerade politiker. En kvinna uttryckte detta som:

– Hade vi upplevt att vi verkligen var välkomna hade vi också kunnat åstadkomma betydligt mer. (Bull & Årman, 1997; Rönnblom, 1997)

I Orsa var situationen en helt annan. Kvinnorna utgjorde plötsligt majoriteten i fullmäktige och hade därmed också reell makt. Aktiva politiker beskrev detta som att "något" hände i samband med förändringar av politikersammansättningen i fullmäktige. Äldre män hade avgått till förmån för fler och yngre kvinnor. Det kvinnliga kommunalrådet menar att genom kvinnomajoriteten förändrades samarbetsklimatet i fullmäktige. Det blev vanligare med samförståndslösningar

även över partigränserna. Andra frågor med mer social prägel diskuterades. Urvalet av representanter till några nämnder förändrades. Istället för som tidigare prioriterades engagemang mer än partitillhörighet vilket innebär att personer kan väljas in i bl.a. AF-nämden som opolitisk representant för exempelvis byautvecklingsrörelsen.

7 Avslutande kommentarer

Det har ofta konstaterats (Regeringens. pol. proposition, 1993/94; Gustavsson, 1997) att en central fråga för lands- och glesbygdens framtida överlevnad är att fler personer aktivt är med och formar framtiden i byar och kommuner. Exemplen i texten visar att olika försök genomförs i landet men skall dessa få genomslagskraft krävs mer genomgripande åtgärder. Det behövs nya slags mötesplatser mellan bybor och beslutsfattare samt alternativa organisationsformer för samverkan. Både kvinnor och män, unga och gamla måste vara med och forma villkoren för det politiska och ekonomiska livet ute i regioner och bygder.

Hur tillvaratas kvinnors engagemang och utvecklingspotential på ett mer konstruktivt sätt? Det är en fråga som ställts ett otal gånger men fortfarande händer mycket lite på konkret nivå. Två huvudsakliga strategier kan urskiljas bland existerande piloterfarenheter. Det handlar antingen om separat stöd till redan existerande gruppers verksamhet (särart) eller att aktivt verka för ett ökat kvinnligt deltagande i den kommunala planeringsprocessen (integration). Det kan vara mer fruktbart att diskutera olika kombinationer av dessa båda synsätt. Aktiviteterna kan vara särartsinriktade även om det långsiktiga målet med verksamheten är integration. Exempel på det senare syns bl.a. i följande verksamheter: regionala kvinnliga ResursCentra, kommunala kvinnliga affärsrådgivare, Glesbygdsverkets pilotprojekt, kommuners (t.ex. Ljungby, Kils och Torsås) initiativ kring medborgerligt deltagande i översiktlig planering. Framtida modeller behöver utgöras av fler liknande kombinationsstrategier. Det innebär en strävan att samtidigt verka för integration och särart. Ett ökat aktivt deltagande av både kvinnor och män i ledande organ på lokal och kommunal nivå parallellt med ett specifikt stödjande av kvinnors lokala utvecklingsarbete. (Bull, 1996; Bull & Årman, 1997; Gustafsson, 1997)

Diskussionen i detta kapitel kring det kvinnliga lokala utvecklingsarbetets komplexitet påvisar också ett behov av att utveckla mer flexibla verksamhetsspecifika och lokalt anpassade åtgärder. De konkreta behoven för grupper inom de olika idealtyperna (aktionsgrupp, diskussionsarena, lobbygrupp och kvinnoklubb) är inte identiska utan varierar oerhört oavsett om det handlar om projektmedel, process-

handledning, ledarskapsträning eller mentorfrågor. Frågan hur denna komplexitet skall kunna synliggöras och implementeras i den samhälliga stödstrukturen kvarstår dock.

Litteraturförteckning

Bakka, Jörgen; Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (1988) *Organisationsteori, struktur, kultur och process.* Stockholm: Liber

Bull, Marianne (1991) *Kvinnor utvecklar glesbygden – en sociologisk studie av kvinnors utvecklingsprojekt i byarna Los, Vrångö och Aapua.* Glesbygdsverkets skriftserie. 1991:1

Bull, Marianne (1993) *Att leda förändringsarbete i glesbygd – en sociologisk studie av kvinnliga eldsjälar i Norrbotten och på Gotland.* Glesbygdsverkets skriftserie. 1993:2

Bull, Marianne (1995) *Framtidens kommuner behöver dagens kvinnor – en rapport om KOD-projektet.* Glesbygdsverkets skriftserie. 1995:2

Bull, Marianne (1996) "Att driva förändringsarbete på kvinnors vis" i *Hela Samhället.* Karlskrona: Boverket. 1996:4

Bull, Marianne & Sundin, Elisabeth (1996) *Får kvinnor synas i regionalpolitiken? – en utvärdering av Nartionellt ResursCentrum för kvinnor.* Stockholm: NUTEK

Bull, Marianne & Årman, Per (1997) *Byapolitiska profiler och demokratisk förnyelse, på kommunal och lokal nivå.* Östersund: Glesbygdsverket

Civildepartementet (1994) *Vi vill vara med och bestämma, modeller för medborgarinflytande, i stadsmiljö och på landet, en skrift om lokal utveckling och kommunal verksamhet.* Ds 1994:123. Stockholm

Folkrörelserådet (1995) *Vänd planeringsperspektivet, framtidens planering börjar i byn – en handledning för lokala utvecklingsgrupper som själva vill forma sin framtid.* Stockholm

Dahlgren, Lars & Lindgren, Gerd (1986) *De sociala gränsriddarna – om konverterings och anpassningsstrategier i ett lokalsamhälle i Tornedale.* Umeå: CERUM 1986:2

Friberg, Tora (1990) *Kvinnors vardag – om kvinnors arbete och liv, anpassningsstrategier i tid och rum.* Lund: Studentlitteratur

Friberg, Tora (1993) *Den andra sidan av myntet – om regionalpolitikens enögdhet.* Östersund: Glesbygdsverket

Folkrörelserådet (1995) *Byapolitik, sammanställning av kommunala arbetsplaner.* Stockholm

Folkrörelserådet (1996a) *Byapolitik, delrapport.* Stockholm

Folkrörelserådet (1996b) *Byapolitik, slutrapport.* Stockholm

Gustafsson, Maria (Red.) (1997) *Förnyelsens landskap, – bygdepolitik för 2000-talet, förslag till en utvecklingsinriktad gles- och landsbygdspolitik.* Östersund: Glesbygdsverket

Larsson, Maria (1996) "Byapolitiken sätter människan i centrum" i *Svensk landsbygd* 1996:1

Meyerson, Eva (1995) "Resurser och förankring ur ett nätverksperspektiv" i *Landets unga visar vägen.* Östersund: Glesbygdsverket

Nilsen, Eva Ch. & Nygård, Anne (1992) *Kvinnenetverk, nye kvinnefelleskap i praxis.* Oslo: Tiden Norsk Forlag

Regeringens proposition 1993/94:140 *Bygder och regioner i utveckling* (1994) Stockholm: Riksdagen

Swedberg, Bo (1994) *Den ideella sektorn.* Stockholm:

Westman, Bengt (1994) *90-talets Byapolitik, erfarenheter av ett kommunprojekt.* Stockholm: Svenska Kommunförbundet

Rönnblom, Malin (1997) *Kvinnors organisering i Berg – att utmana den etablerade politiken?* Umeå: Umeå universitet

Otryckta källor:

Herlitz, Ulla (1996) *Kvinnliga nätverk vill utbildning och trivsel, – studie av 112 kvinnliga nätverk i glesbygden, på landsbygden och i skärgård.*

Olsson, Jan & Forsberg, Anette (1997) *Byapolitiken, en utvärdering av ett antal samarbetsmodeller och relationer mellan kommun och lokala utvecklingsgrupper inom ramen för projektet Byapolitiken.* Örebro: NOVEMUS

Om författarna

MATS ALVESSON

är professor i företagsekonomi vid Lunds universitet. Alvessons forskningsområde är främst kulturstudier av organisationer och arbetsplatser. Av hans böcker kan i detta sammanhang följande vara av intresse: *Gender, managers and organization* (1994, medförf. Y. D. Billing), *Understanding gender and organization* (under utgivning 1997; medförf. Y. D. Billing) och *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (1994, tillsammans med K. Sköldberg).

GUNNAR ANDERSSON

är FD i sociologi och verksam vid Lunds universitet. Han är intresserad av relationer mellan arbetsliv och familjeliv, speciellt för kvinnor och män med karriärer. I boken *Leva för jobbet och jobba för livet. Om chefsfamiljernas vardag och samlevnadsformer* (1993) skildras högre mellanchefers liv. I artikeln "Den sega manliga karriärtidtabellen" i *Egensinne och mångfald* (Andersson G., red, 1996) diskuteras den manliga normen för karriär. För närvarande är han tillsammans med docent Johanna Esseveld engagerad i en internationell och jämförande studie av kvinnliga respektive manliga chefer på högsta nivå inom näringslivet och politiker i ledande roller.

CHRISTINA BERGQVIST

är FD i statsvetenskap och nu verksam som universitetslektor vid Uppsala universitet och forskare vid Arbetslivsinstitutet. Hennes forskningsområde rör främst frågor om kön och makt i politiska institutioner samt könsaspekter på samhällets organisering av arbete och välfärd. Hon disputerade 1994 på avhandlingen *Mäns makt och kvinnors intressen.*

YVONNE DUE BILLING

är lektor i sociologi vid Köpenhamns universitet. Hennes forskningsintressen omfattar bl.a. hur kön konstrueras i organisationer. Till hennes senaste böcker hör *Understanding Gender and Organizations* (1997) och *Gender, Managers, and Organizations* (1994), båda med Mats Alvesson som medförfattare.

AGNETA P. BLOM

är FD i statsvetenskap. Blom är verksam som universitetslektor och forskare vid Högskolan i Örebro. Hon disputerade 1994 vid Lunds universitet på avhandlingen *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Blom är inriktad på forskning om förvaltningspolitik och särskilt intresserad av demokrati- och ledarskapsfrågor. För närvarande arbetar hon med forskningsprojektet Chefskap & kön, på uppdrag av Landstingsförbundet. Som en utlöpare av det projektet har hon nyligen publicerat uppsatsen "Hembiträden och femokrater" i *Demokrati i en ny tid* (red. Blom, A. P. & J. Olsson).

MARIANNE BULL

är sociolog och konsult verksam i Göteborg. Hennes intresse är speciellt fokuserat kring landsbygdsutveckling i Sverige och Afrika. Hon har utifrån ett lokalt perspektiv genomfört ett antal studier med fokus kring kvinnors verksamhet. Bland hennes publikationer på senare år kan nämnas *Framtidens kommuner behöver dagens kvinnor – en rapport om KOD-projektet* (Glesbygdsverket), "Att driva förändringsarbete på kvinnors vis" i *Hela Samhället* (Boverket) och *Får kvinnor synas i regionalpolitiken? – en utvärdering av Nationellt ResursCentrum för kvinnor* (medförf. E. Sundin, utgiven av NUTEK) *Byapolitiska profiler och demokratisk förnyelse, på kommunal och lokal nivå* (medförf. Per Årman, utgiven av Glesbygdsverket). För närvarande utvärderar hon EU-strukturfonders verksamhet riktade mot lands- och glesbygd (5b) samt vidarutvecklar studien kring byapolitisk verksamhet och förnyelse av kommunal demokrati.

JOHANNA ESSEVELD

är bitr. prof. i sociologi vid Lunds universitet och verksam som lektor vid Sociologiska institutionen. Hon har framförallt fokuserat metodologiska och kunskapteoretiska frågor men även utfört ett antal konkreta studier om bl.a. generationer, arbetsmarknad och fackföreningar utifrån ett feministisk perspektiv. För närvarande deltar hon (tillsammans med Gunnar Andersson) i ett stort internationellt projekt om ledarskap där hon ansvarar för den del av projektet som rör politiska ledare i Sverige. Bland hennes senaste publicerade arbeten kan nämnas *Kvinnopolitiska nyckeltexter* (1996, red. tills. m. Lisbeth Larsson) och "Att söka förändra vårt tänkande om kvinnlighet och kön/genus" i *Sociologisk kvinnoforskning* (1997).

GUNILLA FÜRST

är sociolog och egenföretagare/konsult i Göteborg. Hon är intresserad av frågor kring arbetslivets könsuppdelning och könssegregerande mekanismer. Hon har forskat om vad som händer när kvinnor kommer in på traditionellt mansdominerade yrkesområden: *Reträtten från mansjobben* (1985) och *I reserv och reservat* (1988). Hon har också studerat de könsbundna studievalen och tonårsflickors framtidsbilder, *Jämställdhetsperspektiv på den nya gymnasieskolan* (1990) och *Helhetssyn och livskvalitet*, (1991). Gunilla Fürst arbetar nu med ett forskningsprojekt om könsperspektiv på Kommunals nya lönesystem, med stöd från Arbetslivsinstitutets LÖV-program.

CHARLOTTE HOLGERSSON

är doktorand vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm. Hon är aktiv inom forskningsprogrammet Organisation och Kön där hon forskar om VD-rekrytering ur ett lednings- och könsperspektiv, med särskild fokus på konstruktioner av VD-skap. Hennes forskning kommer att resultera i en avhandling. Under hösten 1997 kommer hon att publicera en rapport om styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering. Tillsammans med Anna Wahl och Pia Höök arbetar hon på en bok om ledarskap ur ett könsperspektiv, *Ironi och sexualitet – om ledarskap.*

CHRISTINA HULTBOM

är EkonD. i företagsekonomi och universitetslektor vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Hennes forskningsintresse är riktat mot stora industriella organisationer och dess marknader. I sin avhandling *Intern handel – Köpar/säljarrelationer inom stora företag* (1990) studerade hon hur relationer utvecklas mellan aktörer verksamma inom olika enheter i stora företag samt analyserade hur manliga aktörer i nätverk utbyter olika resurser och vilka mekanismer som styr aktiviteter och aktörer.

PIA HÖÖK

är doktorand vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm. Inom forskningsprogrammet Organisation och Kön forskar hon om ledarutveckling med ett könsutjämnande syfte. Hon har tidigare publicerat "Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet" (i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*), *Chefsutveckling ur ett könsperspektiv – Mentorskap och Nät-*

verk på Vattenfall (1994), samt tillsammans med Charlotte Holgersson *Ledarutveckling för kvinnor – Uppföljning av en satsning på Volvo* (1995). Hennes forskning kommer att resultera i en avhandling. Tillsammans med Anna Wahl och Charlotte Holgersson arbetar hon på en bok om ledarskap ur ett könsperspektiv, *Ironi och sexualitet – om ledarskap*.

ANITA NYBERG

är lektor i nationalekonomi och docent vid tema Teknik och social förändring vid Linköpings universitet. Hennes forskning rör sig inom området avlönat/oavlönat arbete ur ett genusperspektiv. Hon är sekreterare i Kvinnomaktutredningen. Bland hennes arbeten kan i detta sammanhang nämnas *Kvinnor, män, inkomster. Jämställdhet och beroende* (SOU 1997:87), "BNP, makt och kön" i *Familj, makt och jämställdhet* (SOU 1997:138), "Arbetstider ur jämställdhets- och familjesynpunkt", Bilaga 10, *Arbetstid, längd, förläggning och inflytande* (SOU 1996:145).

LENA PETTERSSON

är FD i Teknik och social förändring vid Linköpings universitet. Hon är intresserad av hur kön representeras och reproduceras i samhället, särskilt samspelet mellan reproduktion av kön och arbete/teknik. I avhandlingen *Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer?* (1996) analyserades hur genusrelationer formas på två industriarbetsplatser.

För närvarande genomför hon en dokumentation och analys av den arbetslivsforskning med genusperspektiv (relaterat till organisationer) som gjorts från 1980 till 1997 i Sverige.

ELISABETH SUNDIN

är docent i företagsekonomi och biträdande professor vid tema Teknik och social förändring vid Linköpings universitet.

Hennes forskning rör sig inom området organisation–ekonomi–teknik, ofta sett ur genusperspektiv. Hon är ansvarig för den del inom Kvinnomaktutredningen som fokuserar makten över, i och genom organisationer. Bland hennes arbeten kan nämnas *Kvinnor som företagare* (medförf. Carin Holmquist, 1990), *Att göra landet jämställt* (1995; tills. m. Jan-Erik Hagberg och Anita Nyberg), *Ny teknik och gamla strukturer* (1993) och *Teknik och organisation i teori och praktik* (1995). Sundin var redaktör för *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling* (SOU 1997:83).

ANNA WAHL

är ekonomie doktor och forskare på Handelshögskolan i Stockholm. Hon leder där forskningsprogrammet Organisation och kön, där ett flertal projekt med könsperspektiv på organisation och ledarskap ingår. Hon har bl.a. publicerat avhandlingen *Könsstrukturer i organisationer* (1992) varit medförfattare i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* samt varit redaktör för boken *Men's perceptions of women and management* (1995).

Statens offentliga utredningar 1997

Kronologisk förteckning

1. Den nya gymnasieskolan – steg för steg. U.
2. Inkomstskattelag, del I-III. Fi.
3. Fastighetsdataregister. Ju.
4. Förbättrad miljöinformation. M.
5. Aktivt lönebidrag. Ett effektivare stöd för arbetshandikappade. A.
6. Länsstyrelsernas roll i trafik- och fordonsfrågor. K.
7. Byråkratin i backspegeln. Femtio år av förändring på sex förvaltningsområden. Fi.
8. Röster om barns och ungdomars psykiska hälsa. S.
9. Flexibel förvaltning. Förändring och verksamhetsanpassning av statsförvaltningens struktur. Fi.
10. Ansvaret för valutapolitiken. Fi.
11. Skatter, miljö och sysselsättning. Fi.
12. IT-problem inför 2000-skiftet. Referat och slutsatser från en hearing anordnad av IT-kommissionen den 18 december. IT-kommissionens rapport 1/97. K.
13. Regionpolitik för hela Sverige. N.
14. IT i kulturens tjänst. Ku.
15. Det svåra samspelet. Resultatstyrningens framväxt och problematik. Fi.
16. Att utveckla industriforskningsinstituten. N.
17. Skatter, tjänster och sysselsättning. + Bilagor. Fi.
18. Granskning av granskning. Den statliga revisionen i Sverige och Danmark. Fi.
19. Bättre information om konsumentpriser. In.
20. Konkurrenslagen 1993-1996. N.
21. Växa i lärande. Förslag till läroplan för barn och unga 6-16 år. U.
22. Aktiebolagets kapital. Ju.
23. Digital demokr@ti. Ett seminarium om Teknik, demokrati och delaktighet den 8 november 1996 anordnat av Folkomröstningsutredningen, IT-kommissionen och Kommunikationsforskningsberedningen. IT-kommissionens rapport 2/97. K.
24. Välfärd i verkligheten – Pengar räcker inte. S.
25. Svensk mat – på EU-fat. Jo.
26. EU:s jordbrukspolitik och den globala livsmedelsförsörjningen. Jo.
27. Kontroll Reavinst Värdepapper. Fi.
28. I demokratins tjänst. Statstjänstemannens roll och vårt offentliga etos. Fi.
29. Barnpornografifrågan. Innehavskriminalisering m.m. Ju.
30. Europa och staten. Europeiseringens betydelse för svensk statsförvaltning. Fi.
31. Kristallkulan – tretton röster om framtiden. IT-kommissionens rapport 3/97. K.
32. Följdlagstiftning till miljöbalken. M.
33. Att lära över gränser. En studie av OECD:s förvaltningspolitiska samarbete. Fi.
34. Övervakning av miljön. M.
35. Ny kurs i trafikpolitiken + bilagor. K.
36. Bekämpande av penningtvätt. Fi.
37. Ett tekniskt forskningsinstitut i Göteborg. U.
38. Myndighet eller marknad. Statsförvaltningens olika verksamhetsformer. Fi.
39. Integritet Offentlighet Informationsteknik. Ju.
40. Unga och arbete. In.
41. Staten och trossamfunden
    Rättslig reglering
    – Grundlag
    – Lag om trossamfund
    – Lag om Svenska kyrkan. Ku.
42. Staten och trossamfunden
    Begravningsverksamheten. Ku.
43. Staten och trossamfunden
    Den kulturhistoriskt värdefulla kyrkliga egendomen och de kyrkliga arkiven. Ku.
44. Staten och trossamfunden
    Svenska kyrkans personal. Ku.
45. Staten och trossamfunden
    Stöd, skatter och finansiering. Ku.
46. Staten och trossamfunden
    Statlig medverkan vid avgiftsbetalning. Ku.
47. Staten och trossamfunden
    Den kyrkliga egendomen. Ku.
48. Arbetsgivarpolitik i staten. För kompetens och resultat. Fi.
49. Grundlagsskydd för nya medier. Ju.
50. Alternativa utvecklingsvägar för EU:s gemensamma jordbrukspolitik. Jo.
51. Brister i omsorg
    – en fråga om bemötande av äldre. S.
52. Omsorg med kunskap och inlevelse
    – en fråga om bemötande av äldre. S.
53. Avskaffa reklamskatten! Fi.
54. Ministern och makten. Hur fungerar ministerstyre i praktiken? Fi.
55. Staten och trossamfunden. Sammanfattningarna av förslagen från de statliga utredningarna. Ku.
56. Folket som rådgivare och beslutsfattare. + Bilaga 1 och 2. Ju.
57. I medborgarnas tjänst. En samlad förvaltningspolitik för staten. Fi.
58. Personaluthyrning. A.
59. Svenskhemmet Voksenåsens förvaltningsform. Ku.
60. Betal-TV inom Sveriges Television. Ku.

Statens offentliga utredningar 1997

Kronologisk förteckning

61. Att växa bland betong och kojor.
Ett delbetänkande om barns och ungdomars uppväxtvillkor i storstädernas utsatta områden från Storstadskommittén. S.
62. Rosor av betong.
En antologi till delbetänkandet Att växa bland betong och kojor från Storstadskommittén. S.
63. Sverige inför epokskiftet.
IT-kommissionens rapport 5/97. K.
64. Samhall. En arbetsmarknadspolitisk åtgärd
+ Bilagedel. A
65. Polisens register. Ju.
66. Statsskuldspolitiken. Fi.
67. Återkallelse av uppehållstillstånd. UD.
68. Grannlands-TV i kabelnät. Ku.
69. Besparingar i stort och smått. U.
70. Totalförsvaret och frivilligorganisationerna
– uppdrag, stöd och ersättning. Fö.
71. Politik för unga.
+ 2 st bilagor. In.
72. En lag om socialförsäkringar. S.
73. Inför en svensk policy om säker elektronisk kommunikation. Referat från ett seminarium anordnat av IT-kommissionen, Närings- och handelsdepartementet och SEIS den 11 december 1996. IT-kommissionens rapport 6/97. K.
74. EU:s jordbrukspolitik, miljön och regional utveckling. Jo.
75. Bosättningsbegreppet. Skatterättsliga regler för fysiska personer. Fi.
76. Invandrare i vård och omsorg
– en fråga om bemötande av äldre. S.
77. Uppföljning av inkomstskattelagen. Fi.
78. Medelsförvaltning i kommuner och landsting. In.
79. Försäkringsmäklare. En lagöversyn av Försäkringsmäklarutredningen. Fi.
80. Reformerad stabsorganisation. Fi.
81. Allmännyttiga bostadsföretag.
+ Bilaga. In.
82. Lika möjligheter. In.
83. Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling. A.
84. En hållbar kemikaliepolitik. M.
85. Förmån efter inkomst – Samordnat inkomst begrepp för bostadsstöden och nya kvalifikationsregler för rätt till sjukpenninggrundande inkomst. S.
86. Punktskattekontroll av alkohol, tobak och mineralolja, m.m. Fi.
87. Kvinnor, män och inkomster.
Jämställdhet och oberoende. A.
88. Upphandling för utveckling. N.
89. Handeln med skrot och begagnade varor. N.
90. Ändrad organisation för det statliga plan-, bygg- och bostadsväsendet. In.
91. Jaktens villkor – en utredning om vissa jaktfrågor. Jo.
92. Medieföretag i Sverige – Ägande och strukturförändringar i press, radio och TV. Ku.
93. Hantering av fel i utjämningssystemet för kommuner och landsting. In.
94. Konkurrensneutralt transportbidrag. N.
95. Forum för världskultur
– en rapport om ett rikare kulturliv. Ku.
96. Lokalförsörjning och fastighetsägande.
En utvärdering av statens fastighetsorganisation. Fi.
97. Skydd av skogsmark. Behov och kostnader. M.
98. Skydd av skogsmark. Behov och kostnader.
Bilagor. M.
99. En ny vattenadministration. Vatten är livet. M.
100. Nya samverkansformer inom den sjöhistoriska museiverksamheten. Ku.
101. Behandling av personuppgifter om totalförsvarspliktiga. Fö.
102. Mat & Miljö. Svensk strategi för EU:s jordbruk i framtiden. Jo.
103. Rapport med förslag om sändningsorter. Ku.
104. Polis i fredens tjänst. UD.
105. Agenda 21 i Sverige.
Fem år efter Rio – resultat och framtid. M.
106. En fond för unga konstnärer. Ku.
107. Den nya gymnasieskolan
– problem och möjligheter. U.
108. Att lämna skolan med rak rygg – Om rätten till skriftspråket och om förskolans och skolans möjligheter att förebygga och möta läs- och skrivsvårigheter. U.
109. Myndighetsansvaret för transport av farligt gods. Fö.
110. Säkrare obligationer? Fi.
111. Branschsanering - och andra metoder mot ekobrott. Ju.
112. En samordnad militär skolorganisation.
113. Mot halva makten – elva historiska essäer om kvinnors strategier och mäns motstånd. A.
114. Styrsystem och jämställdhet. Institutioner i förändring och könsmaktens framtid. A.
115. Ljusnande framtid eller ett långt farväl?
Den svenska välfärdsstaten i jämförande belysning. A.
116. Barnets bästa i främsta rummet. FN:s konvention om barnets rättigheter förverkligas i Sverige. S.
116. Barnets bästa – en antologi. S.

Statens offentliga utredningar 1997

Kronologisk förteckning

117. Nobelcenter i Stockholm – ett informations- och aktivitetscentrum kring naturvetenskap, kultur och samhälle. Ku.
118. Delade städer. S.
119. En tydligare roll för hälso- och sjukvården i folkhälsoarbetet. S.
120. Vuxenpedagogik i Sverige. Forskning, utbildning, utveckling. En Kartläggning. U.
121. Skolfrågor – Om skola i en ny tid. U.
122. Rättigheter i luftfartyg. K.
123. Ett effektivare näringsförbud. N.
124. IT-kommissionens hearing om den nya medie- och programvaruindustrin. Andrakammarsalen, Riksdagen, 1997-06-16. K.
125 Ett svenskt investerarskydd. Fi.
126. Bilen, miljön och säkerheten. Fi.
127. Straffansvar för juridiska personer. Del A+B. Ju.
128. Verkställighet och kontroll i utlänningsärenden. UD.
129. Kollektivtrafik i tid + Bilaga. K.
130. Effektivare statlig inköpssamordning. Fi.
131. Lag om premiepension. Fi.
132. Antimicrobial Feed Additives. Jo.
133. Antimikrobiella fodertillsatser (sammandrag). Jo.
134. Förtroendemannainflytande – ökad kvalitet och rättssäkerhet. S.
135. Ledare, makt och kön. A.
136. Kvinnors och mäns löner – varför så olika? A.
137. Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden. A.
138. Familj, makt och jämställdhet. A.
139. Hemmet, barnen och makten. Förhandlingar om arbete och pengar i familjen. A.

Statens offentliga utredningar 1997

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

Fastighetsdataregister. [3]
Aktiebolagets kapital. [22]
Barnpornografifrågan.
Innehavskriminalisering m.m. [29]
Integritet Offentlighet Informationsteknik. [39]
Grundlagsskydd för nya medier. [49]
Folket som rådgivare och beslutsfattare.
+ Bilaga 1 och 2. [56]
Polisens register. [65]
Branschsanering - och andra metoder mot ekobrott. [111]
Straffansvar för juridiska personer. Del A+B. [127]

Utrikesdepartementet

Återkallelse av uppehållstillstånd. [67]
Polis i fredens tjänst. [104]
Verkställighet och kontroll i utlänningsärenden. [128]

Försvarsdepartementet

Totalförsvaret och frivilligorganisationerna
– uppdrag, stöd och ersättning. [70]
Behandling av personuppgifter om
totalförsvarspliktiga. [101]
Myndighetsansvaret för transport av farligt gods. [109]
En samordnad militär skolorganisation.[112]

Socialdepartementet

Röster om barns och ungdomars psykiska hälsa. [8]
Välfärd i verkligheten – Pengar räcker inte. [24]
Brister i omsorg
– en fråga om bemötande av äldre. [51]
Omsorg med kunskap och inlevelse
– en fråga om bemötande av äldre. [52]
Att växa bland betong och kojor.
Ett delbetänkande om barns och ungdomars uppväxtvillkor i storstädernas utsatta områden från Storstadskommittén. [61]
Rosor av betong.
En antologi till delbetänkandet Att växa bland betong och kojor från Storstadskommittén. [62]
En lag om socialförsäkringar. [72]
Invandrare i vård och omsorg
– en fråga om bemötande av äldre. [76]
Förmån efter inkomst – Samordnat inkomstbegrepp för bostadsstöden och nya kvalifikationsregler för rätt till sjukpenninggrundande inkomst. [85]
Barnets bästa i främsta rummet. FN:s konvention om barnets rättigheter förverkligas i Sverige. [116]
Barnets bästa – en antologi. [116]
Delade städer. [118]
En tydligare roll för hälso- och sjukvården i folkhälsoarbetet. [119]
Förtroendemannainflytande – ökad kvalitet och rättssäkerhet. [134]

Kommunikationsdepartementet

Länsstyrelsernas roll i trafik- och fordonsfrågor. [6]
IT-problem inför 2000-skiftet. Referat och slutsatser från en hearing anordnad av IT-kommissionen den 18 december. IT-kommissionens rapport 1/97. [12]
Digital demokr@ti. Ett seminarium om Teknik, demokrati och delaktighet den 8 november 1996 anordnat av Folkomröstningsutredningen, IT-kommissionen och Kommunikationsforskningsberedningen. IT-kommissionens rapport 2/97. [23]
Kristallkulan – tretton röster om framtiden.
IT-kommissionens rapport 3/97. [31]
Ny kurs i trafikpolitiken + bilagor. [35]
Sverige inför epokskiftet.
IT-kommissionens rapport 5/97. [63]
Inför en svensk policy om säker elektronisk kommunikation. Referat från ett seminarium anordnat av IT-kommissionen, Närings- och handelsdepartementet och SEIS den 11 december 1996.
IT-kommissionens rapport 6/97. [73]
Rättigheter i luftfartyg. [122]
IT-kommissionens hearing om den nya medie- och programvaruindustrin. Andrakammarsalen, Riksdagen, 1997-06-16. [124]
Kollektivtrafik i tid + Bilaga. [129]

Finansdepartementet

Inkomstskattelag, del I-III. [2]
Byråkratin i backspegeln. Femtio år av förändring på sex förvaltningsområden. [7]
Flexibel förvaltning. Förändring och verksamhetsanpassning av statsförvaltningens struktur. [9]
Ansvaret för valutapolitiken. [10]
Skatter, miljö och sysselsättning. [11]
Det svåra samspelet. Resultatstyrningens framväxt och problematik. [15]
Skatter, tjänster och sysselsättning.
+ Bilagor. [17]
Granskning av granskning.
Den statliga revisionen i Sverige och Danmark. [18]
Kontroll Reavinst Värdepapper. [27]
I demokratins tjänst. Statstjänstemannens roll och vårt offentliga etos. [28]
Europa och staten. Europeiseringens betydelse för svensk statsförvaltning. [30]

Statens offentliga utredningar 1997

Systematisk förteckning

Att lära över gränser. En studie av OECD:s förvaltningspolitiska samarbete. [33]
Bekämpande av penningtvätt. [36]
Myndighet eller marknad.
Statsförvaltningens olika verksamhetsformer. [38]
Arbetsgivarpolitik i staten.
För kompetens och resultat. [48]
Avskaffa reklamskatten! [53]
Ministern och makten.
Hur fungerar ministerstyre i praktiken? [54]
I medborgarnas tjänst.
En samlad förvaltningspolitik för staten. [57]
Statsskuldspolitiken. [66]
Bosättningsbegreppet. Skatterättsliga regler för fysiska personer. [75]
Uppföljning av inkomstskattelagen. [77]
Försäkringsmäklare. En lagöversyn av Försäkringsmäklarutredningen. [79]
Reformerad stabsorganisation. [80]
Punktskattekontroll av alkohol, tobak och mineralolja, m.m. [86]
Lokalförsörjning och fastighetsägande.
En utvärdering av statens fastighetsorganisation. [96]
Säkrare obligationer? [110]
Ett svenskt investerarskydd. [125]
Bilen, miljön och säkerheten. [126]
Effektivare statlig inköpssamordning. [130]
Lag om premiepension. [131]

Utbildningsdepartementet

Den nya gymnasieskolan – steg för steg. [1]
Växa i lärande. Förslag till läroplan för barn och unga 6-16 år. [21]
Ett tekniskt forskningsinstitut i Göteborg. [37]
Besparingar i stort och smått. [69]
Den nya gymnasieskolan
– problem och möjligheter. [107]
Att lämna skolan med rak rygg – Om rätten till skriftspråket och om förskolans och skolans möjligheter att förebygga och möta läs- och skrivsvårigheter. [108]
Vuxenpedagogik i Sverige. Forskning, utbildning, utveckling. En Kartläggning. [120]
Skolfrågor – Om skola i en ny tid. [121]

Jordbruksdepartementet

Svensk mat – på EU-fat. [25]
EU:s jordbrukspolitik och den globala livsmedelsförsörjningen. [26]
Alternativa utvecklingsvägar för EU:s gemensamma jordbrukspolitik. [50]
EU:s jordbrukspolitik, miljön och regional utveckling. [74]
Jaktens villkor – en utredning om vissa jaktfrågor. [91]
Mat & Miljö. Svensk strategi för EU:s jordbruk i framtiden. [102]
Antimicrobial Feed Additives. [132]
Antimikrobiella fodertillsatser (sammandrag). [133]

Arbetsmarknadsdepartementet

Aktivt lönebidrag. Ett effektivare stöd för arbetshandikappade. [5]
Personaluthyrning. [58]
Samhall. En arbetsmarknadspolitisk åtgärd
+ Bilagedel. [64]
Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling. [83]
Kvinnor, män och inkomster.
Jämställdhet och oberoende. [87]
Mot halva makten – elva historiska essäer om kvinnors strategier och mäns motstånd. [113]
Styrsystem och jämställdhet. Institutioner i förändring och könsmaktens framtid. [114]
Ljusnande framtid eller ett långt farväl?
Den svenska välfärdsstaten i jämförande belysning. [115]
Ledare, makt och kön. [135]
Kvinnors och mäns löner – varför så olika? [136]
Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden. [137]
Familj, makt och jämställdhet. [138]
Hemmet, barnen och makten. Förhandlingar om arbete och pengar i familjen. [139]

Kulturdepartementet

IT i kulturens tjänst. [14]
Staten och trossamfunden
Rättslig reglering
– Grundlag
– Lag om trossamfund
– Lag om Svenska kyrkan. [41]
Staten och trossamfunden
Begravningsverksamheten. [42]
Staten och trossamfunden
Den kulturhistoriskt värdefulla kyrkliga egendomen och de kyrkliga arkiven. [43]
Staten och trossamfunden
Svenska kyrkans personal. [44]
Staten och trossamfunden
Stöd, skatter och finansiering. [45]
Staten och trossamfunden
Statlig medverkan vid avgiftsbetalning. [46]

Statens offentliga utredningar 1997

Systematisk förteckning

Staten och trossamfunden
Den kyrkliga egendomen. [47]
Staten och trossamfunden. Sammanfattningarna av förslagen från de statliga utredningarna. [55]
Svenskhemmet Voksenåsens förvaltningsform. [59]
Betal-TV inom Sveriges Television. [60]
Grannlands-TV i kabelnät. [68]
Medieföretag i Sverige – Ägande och strukturförändringar i press, radio och TV. [92]
Forum för världskultur
– en rapport om ett rikare kulturliv. [95]
Nya samverkansformer inom den sjöhistoriska museiverksamheten. [100]
Rapport med förslag om sändningsorter. [103]
En fond för unga konstnärer. [106]
Nobelcenter i Stockholm – ett informations- och aktivitetscentrum kring naturvetenskap, kultur och samhälle. [117]

Närings- och handelsdepartementet

Regionpolitik för hela Sverige. [13]
Att utveckla industriforskningsinstituten. [16]
Konkurrenslagen 1993-1996. [20]
Upphandling för utveckling. [88]
Handeln med skrot och begagnade varor. [89]
Konkurrensneutralt transportbidrag. [94]
Ett effektivare näringsförbud. [123]

Inrikesdepartementet

Bättre information om konsumentpriser. [19]
Unga och arbete. [40]
Politik för unga.
+ 2 st bilagor. [71]
Medelsförvaltning i kommuner och landsting. [78]
Allmännyttiga bostadsföretag.
+ Bilaga. [81]
Lika möjligheter. [82]
Ändrad organisation för det statliga plan-, bygg- och bostadsväsendet. [90]
Hantering av fel i utjämningssystemet för kommuner och landsting. [93]

Miljödepartementet

Förbättrad miljöinformation. [4]
Följdlagstiftning till miljöbalken. [32]
Övervakning av miljön. [34]
En hållbar kemikaliepolitik. [84]
Skydd av skogsmark. Behov och kostnader. [97]
Skydd av skogsmark. Behov och kostnader.
Bilagor. [98]
En ny vattenadministration. Vatten är livet. [99]
Agenda 21 i Sverige.
Fem år efter Rio – resultat och framtid. [105]