

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

GENUSVETENSKAP
Genusvetarprogrammet
Fördjupningskurs, ht 2006
Eget utredningsarbete

Kvinnodominerad ledning
i mansdominerad bransch

Adriana Aurelius & Kajsa Niklasson

Examinator: Kristina Abiala

Sammanfattning

Detta är en genusvetenskaplig uppsats och syftet är att undersöka förutsättningarna för de kvinnliga ledarna i en kvinnodominerad ledningsgrupp. Undersökningen är kvalitativ och baseras på intervjustudier och fältanteckningar från företaget som gjorts under okt-dec-2006. Deltagandeobservation av ett gruppmöte samt företagets årsredovisningar och lönelistor har använts som kompletterande material. De teoretiska ramverken har varit Moss Kanters teori om organisationer och La Clau och Mouffes diskursanalys. Resultatet och analysen är indelade i tre avsnitt. I första avsnittet behandlas chefsideal och normer för ledarskap, och dess könsmärkning problematiseras. Hårda krav på prestationer och bemötande gäller för de kvinnliga ledarna när de mäts mot idealchefen. Andra avsnittet handlar om hur ledningsgruppens förutsättningar formar gruppkulturen och fortplantar sig i organisationen. Tredje avsnittet behandlar motstånd och försvar mot diskursiva uppfattningar om kön och ledarskap. Ledningsgruppens situation kan beskrivas som att de befinner sig i ett konstant tillstånd av ifrågasättande, men de har utvecklat en ledarstil som minskar trycket på de kvinnliga ledarna.

sökord: *jämställdhet, ledare, genus, kvinnodominerad, identitet, diskurs, organisation*

Abstract

This essay is written from a gender perspective and investigates the conditions of female leaders in a female dominated management group. The investigation is qualitative, and based on interviews, the annual report of the corporation and field notes from participant observations in the autumn 2006, when we frequently visited the corporation. The theoretical framework is Moss Kanters theory on corporations and La Clau and Mouffes discourse analysis. The result and the analysis are different in three sections. The first deals with gendered ideals and norms created around leadership and the image of the "boss"/ manager. Demands of performance and treatment are harder on the female leaders when measured against male norms, and expectations of female gender. The second part discusses how the conditions of the management group repeats through the organisation. The third part treats combating and defence of discourses on gender and leadership. The situation of the management group can be described as being under a constant pressure, but the leaders have constructed a form of leadership that facilitates the pressure on the female heads.

Keywords: *gender equality, head, female dominated, identity, discourse, corporation*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 En introduktion till ämnet.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	1
2. Bakgrund	2
2.1 Företaget.....	2
3. Teoretiska utgångspunkter, begrepp och tidigare forskning	2
3.1 Hur vi förstår organisationen	3
3.2 Företagskultur	4
3.3 Skapandet av vi-grupper och identiteter.....	5
3.4 Hur vi förstår avvikaren och avvikande beteende	5
3.5 Könsidentitet och yrkesidentitet	6
3.6 Kvinnomaktsutredningen.....	8
4. Metod.....	9
4.1 Kvalitativ forskning	9
4.2 Vår undersökning.....	10
4.2.1 Insamling av material.....	10
4.3 Genomförande	11
4.3.1 Urval	11
4.3.2 Intervjusituationens påverkan.....	11
4.3.3 Frågornas utformning samt tolkning av materialet.....	12
4.3.4 Intervjuer, praktisk information.....	14
4.3.5 Observationer	14
4.4 Disposition	15
5. Resultatredovisning och analys	15
5.1.1 Den ideala ledaren	15
5.1.2 Olikheter mellan könen i ledarskapet.....	17
5.2 Gruppkultur	19
5.2.1 Den operativa ledningsgruppen.....	19
5.2.2 Män kvinnor, olika jargonger	21
5.2.3 Flitighet.....	23
5.3 Motstånd och försvar.....	24
5.3.1 Ifrågasättande av kvinnliga chefer	24
5.3.2 Blandning	25
5.3.3 Betydelsen av föräldraskap	27
6. Diskussion	27
6.1 Idealbilder och normer	27
6.1.1 Chefsidealet skapas genom talet om <i>de Andra</i>	27
6.1.2 Den manliga och den kvinnliga ledaren.....	29
6.1.3 Erfarenhet av förtryck	31
6.2 Gruppkultur	32
6.2.1 Den kvinnliga ledningsgruppens ledarstil och gruppkultur.....	32
6.2.2 En tyst och flitig arbetsplats.....	34
6.3 Motstånd och Försvar	36
6.3.1 Ifrågasättandet av kvinnligt ledarskap och deras försvar.....	36
6.3.2 Konsensusmodellen	38

6.3.3	Ifrågasättande av ledningens sammansättning	40
6.4	Maktordningar i organisationen	41
6.4.1	Ålder och heteronormativitet.....	41
6.4.2	Sexualitet och makt	43
7.	Sammanfattning	44
8.	Avslutande diskussion	46
8.1	Informella nätverk.....	46
8.2	En jämställd arbetsmiljö	46
8.3	Jagförstärkande	47
8.4	Diskursiv kamp mellan Konsensusmodellen och Fantomen	48
8.5	Potential att utmana normen	49
9.	Käll- och litteraturförteckning	50
9.1	Litteratur	50
9.2	Offentligt tryck	51
9.3	Elektroniskt material.....	51
Bilaga 1	52

1. Inledning

1.1 En introduktion till ämnet

Enligt en FN-rapport som släpptes 2004 är Sverige världens näst mest jämställda land, men hur är det egentligen på den svenska arbetsmarknaden? Ungefär lika många kvinnor som män studerar på högskola eller universitet i Sverige i dag. Men detta märks inte när de kommer ut på arbetsmarknaden, det näst mest jämställda landet i världen har väldigt få kvinnor i chefsposition.¹ Man kan fråga sig varför, för trots att det finns kvalificerade kvinnliga kandidater är det männen som rekryteras till chefsjobben.² Flera forskare anser att orsaken till att fler män blir chefer är att bilden av hur en chef ska vara, och villkoren för ledarskap bestäms av män.³ Undersökningar har visat att män och kvinnor inte har samma möjligheter att arbeta i toppen. Men vad händer när toppen består av kvinnor?

1.2 Syfte och frågeställningar

Under hösten 2006 gjorde vi vårt examensarbete i genusvetenskap på ett företag som har en kvinnodominerad ledningsgrupp. Vi var där dels för att hjälpa företaget med deras jämställdhetsplan och dels för att skriva denna uppsats. Det föll sig naturligt att vi intresserade oss för kvinnorna i ledningen, eftersom kvinnlig majoritet i ledningen är en sällsynthet i Sverige i dag. Vi såg majoritetsskapet som en potentiell möjlighet att förändra normen för ledarskap och bestämde oss för att undersöka detta. Syftet med uppsatsen är att undersöka vad som händer med chefsrollen då kvinnor får möjlighet att själva utforma den.

Vilka förutsättningar har kvinnor i kvinnliga ledningsgrupper?

Var finns det motstånd och var finns det stöd?

Vad händer med organisationen runt omkring dem?

¹ Leijonhuvud, 2004, (Publicerat 2004-08-06) *Kvinnliga chefer bristvara i Sverige*, hämtad 2006-04-12 från: www.svd.se

² Davidsson, 2003, (Publicerad: 2003-11-07) *Fler kvinnliga chefer?*, hämtad 2006-04-12 från: www.nova100.se
Nova 100 är ett nätverk som har till uppgift att hitta de bästa framtida ledarna bland toppstudenterna på landets universitet och högskolor. I urvalet bedöms akademiska prestationer, ledaregenskaper och social förmåga. Bland de totalt 2105 personer som kvalat in, efter flera olika tester, är cirka 40 procent kvinnor. Men när medlemmarna är färdiga att ta steget ut i näringslivet händer något.

³ SOU 1998:6 *Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*, Betänkande från kvinnomaktsutredningen, s. 106

2. Bakgrund

2.1 Företaget

Företaget vi undersöker är ett dotterbolag i en större koncern som är verksam inom produktion (vad företaget producerar är utelämnat av konfidentialitetsskäl). Det är ett mindre företag med cirka 80 anställda varav 54 procent är kvinnor och 46 procent är män. Företaget har fyra avdelningar ekonomi, marknad, IT och produktion. Det finns en vertikal och horisontell könsarbetsdelning på företaget, då endast män arbetar inom IT support och som säljare och utvecklare, medan endast kvinnor arbetar med administration. På produktionsavdelningen är det dock en jämn fördelning. VD: n är kvinna, och närmast henne arbetar en strategisk ledningsgrupp, vilken består av 2 män och 2 kvinnor. Under den arbetar den operativa ledningsgruppen. Denna grupp utgörs av åtta kvinnor och en man, och det är denna grupp vår undersökning bygger på. Våra kontaktpersoner har varit två kvinnor. Båda är chefer och de har haft huvudansvaret för jämställdhetsutvecklingen på företaget.

3. Teoretiska utgångspunkter, begrepp och tidigare forskning

Vi har gjort en diskursanalys⁴ av vad som anses manligt, kvinnligt och vad som är en bra chef. I den postkolonialistiska tanketraditionen anser man att språket skapar verkligheten och ger den betydelse. Vi har därför fokuserat på hur språket skapar sanningar och hur de får sitt värde. Vi följer La Clau och Mouffes⁵ diskursanalytiska teori enligt vilken två eller fler begrepp samtidigt kan konkurrera om att förklara en företeelse. Diskurserna förstås enligt denna teori som ett språkligt nät, vilket förklarar ett fenomen, till exempel ledarskap. Alla ord som kopplas till det ingår på så vis i en diskurs om ledarskap. Orden som ingår i en diskurs kallas *moment*, och de kan liknas vid knutarna i nätet. Orden får alltså sin betydelse utifrån den diskursiva förklaring av verkligheten som de ingår i. Vissa ord får nyckelpositioner då förklaringar av verkligheten konstrueras. Dessa ord kallas *nodalpunkter* och har en större betydelse för förklaringsmodellen än de andra. Det är från dessa ord som de övriga får sin värdeladdning. Då flera diskursiva nät

⁴ Vi definierar begreppet diskurs som en uppfattning om verkligheten som avspeglar sig i språket. En diskursanalys avser att kartlägga vilka företeelser språket kopplar ihop och hur dessa benämns och värderas.

⁵ Winther Jörgensen & Philips, 2000, *Diskursanalys som teori och metod*, s. 7-11

breder ut sig över ett och samma fenomen, uppstår en *diskursiv kamp*, vilket betyder att två (eller fler) olika verklighetsuppfattningar står i motsättning till varandra. En *diskursiv kamp* avspeglas i språket då flera begrepp finns som beskriver samma sak, men ger denna olika förklaringar, laddningar och innebörd. De ord som kampen utspelas kring kallas *flytande signifikanter*.⁶ Genom att analysera dessa kan man se vad den *diskursiva kampen* handlar om, vilka betydelser som diskurserna försöker etablera. Då en diskurs erövrar herravälde, tystar den ned alternativa tolkningar av det den beskriver. Det syns då mycket få uttryck i språket som kan utmana den rådande sanningen. I en organisation kan ordens normerande funktioner sätta upp gränser för identiteter kring kön, grupperingar, yrkesroller och företagets identitet. På det viset får språket en ordnande funktion.⁷

3.1 Hur vi förstår organisationen

Vi har utgått från organisationsforskaren och professorn i Business Administration vid Harvard, Rosabeth Moss Kanter's organisationsteori (1977). Organisationen förstås bäst om den iakttas som levande och föränderlig och dess inre rörelser kan förklaras genom att man iakttar vad som utgör existensvillkor för en individ i en organisation. Människan inom organisationen och hennes behov ses alltså som organisationens fundament och står därför i centrum för hela analysen. Individernas strävanden inom organisationen sker enligt Moss Kanter (1977) på basis av sociala behov, och förklaringen till detta är att organisationer i hög grad vilar på sociala relationer. Relationerna till de andra människorna i en grupp avgör individens möjlighet att kunna samarbeta, vara trygg och påverka sin situation. De sociala relationerna kan utnyttjas som resurs för att höja sin status eller trygga sin plats i gruppen. Moss Kanter (1977) resonerar utifrån tanken att det finns tre grundbehov som all social interaktion utgår från i organisationen. Dessa har också en inbördes hierarki. Det första är att individen måste göra sig "känd" i gruppen. Det andra steget är att tillägna sig status, eller uppnå erkännande, det vill säga positionera sig gentemot de andra i gruppen utifrån hur väl man klarar sitt jobb eller genom sociala förmågor. Det tredje steget är att få så pass mycket inflytande över organisationen eller sin situation att man kan förbättra den. Klättringen i en organisation bygger på dessa tre steg, och upprepadet av dem sker hela tiden.

⁶ Winther Jörgensen & Philips, 2000, s. 33-37

⁷ Winther Jörgensen & Philips, 2000, s. 7-62

Individerna mår bra av att känna sig sedda, trygga och uppskattade.⁸ Det är först när någon definieras som en avvikare, som gruppen blir medveten om sin egen "kultur".⁹ Avvikarens närvaro i gruppen är svårhanterlig, då den utgör en påminnelse om mänskligt utanförskap. Gruppen kan också känna sig ifrågasatt och för att behålla och rättfärdiga gruppulturen kommenterar man den genom praktiker som är "vi-skapande", till exempel genom humor. Dessa handlingar tenderar att utestänga avvikaren ännu mer eftersom detta förstärker gruppens identitet som homogen. Då gruppen förstärker skillnaderna mellan avvikaren och den övriga gruppen och överdriver dessa skillnaders betydelse, får avvikaren en belyst position. Denna position i en grupp benämner Moss Kanter *token*.¹⁰ *Token* innebär också att istället för att bli sedd som individ, får avvikaren representera en annan grupp människor, vilken skrivs ut ur normgruppen. Människor i tokenpositioner tillåts inte kliva ur de stereotypa uppfattningar om deras särart som gruppen tillskriver dem. Om *token* är en kvinna, i minoritet i en manlig grupp, kommer den stereotypa bilden av kvinnan alltid att råda över den enskilda kvinnans individuella egenskaper. Detta leder lätt till identitetsförlust, eftersom ingen människa motsvarar den stereotypa bilden av "kvinnan" eller "mannen". *Token* definieras lättast genom synlighet, särskiljande och generaliserande. Gruppen kan också utsätta *token* för lojalitetstester för att denna skall bevisa att hon accepterar gruppens kultur.¹¹ Vad händer då med lojalitetskravet när gruppen är kvinnodominerad? Vad är kvinnlig maktkultur? Hur ser den ut?

3.2 Företagskultur

Kulturbegreppet är problematiskt och dess användande har diskuterats inom framförallt etnologisk och antropologisk forskning. Vi har dock valt att använda oss av begreppet för att benämna de sociala processer inom organisationer som Moss Kanter (1977) beskriver. Det vi här kallar umgängeskultur eller organisationskultur, avser de riktlinjer för beteende, handlingar, värderingar och umgänge som skapas inom organisationer, och som uppfattas som likhet. Den gemensamma kulturen och likheten avgränsar gruppen från De Andra, och fungerar som sammanhållande kitt. Wahl, Holgersson och Höök (1999) skriver att ledningsgrupper är beroende av större likhetsproduktion för att skapa en känsla av trygghet och effektivitet.¹² Genom

⁸ Rosabeth Moss Kanter, 1977, *Men and Women of the Corporation*, s. 5-11

⁹ Moss Kanter, 1977, s. 207-232

¹⁰ Moss Kanter, 1977, s. 207-232

¹¹ Moss Kanter, 1977, s. 207-232

¹² Wahl, Holgersson, Höök, 1999, *Ironi och sexualitet. om ledarskap och kön*, s. 55-62

kulturbegreppet kan man alltså iakttä flera olika umgängeskulturer inom samma organisation, mellan till exempel olika produktionsgrupper och mellan ledningsgrupper och medarbetare. Organisationen sätter ett yttre ramverk till vilket de övriga grupperingarna måste anpassa sig.

3.3 Skapandet av *vi*-grupper och identiteter

Begreppet identitet har vi definierat utifrån Anders Lange, docent i pedagogik och Charles Westin, professor i socialpsykologi. Enligt deras definition är identitet indelat i två kategorier, inre identitet och yttre identitet vilka länkar till sociala grupper och arenor utanför individen. Med inre identitet avses egenskaper, praktiker och arenor som man förknippar sig själv med, och med yttre identitet avses det andra människor förknippar en med.¹³ Varje individ har alltså åtskilliga arenor för identitet, vilka växlar beroende på situation och omgivning. För att känna samhörighet med en grupp behöver man identifiera likhet. Det är därför viktigt att tona ned de delar av identiteten som påvisar olikhet i förhållande till gruppen. En uppgörelse kring identitet utspelar sig ofta där det finns en konkurrenssituation. Man kan illustrera detta genom att tänka sig en person som spelar fotboll och är den enda kvinnan i laget. Någon påpekar att hon avviker genom att skämta om att hon är "tjej". För den person som påpekar detta har det uppstått en konflikt mellan att fotboll identifierats som manligt, och att en närvarande kvinna för honom är ett ifrågasättande av detta. För att behålla bilden av fotboll som manligt måste han nedvärdera henne. För att behålla sin plats i gruppen måste hon då visa att hon kan spela fotboll "lika bra" som de andra, samt tona ner olikheten. De andra identifieras som fotbollsspelare och behöver inte bevisa att de är det.

3.4 Hur vi förstår avvikaren och avvikande beteende

Den kvinnodominerade ledningen betraktar vi som en avvikande majoritet vilken verkar inom ett område där de inte tillåts eller förväntas vara. Moss Kanter (1977) har emellertid fokuserat på minoriteter i sin undersökning av organisationer och därför har vi kompletterat hennes teori med de postkoloniala teoretikerna Edward Said och Franz Fanon, eftersom deras teorier grundas på förtryckta majoriteter.¹⁴ Sids (1971) term *Den symboliska Andra* beskriver hur en grupp konstruerar sin identitet och samtidigt sin överordning genom att tillskriva andra människor de

¹³ Lange och Westin, 1981, *Etnisk diskriminering och social identitet, forskningsöversikt och teoretisk analys: en rapport från diskrimineringsutredningen*, s.352-369

¹⁴ McLeod, 2000, *From 'commonwealth' to 'postcolonial'* (Ur: *Beginning Postcolonialism*, editor: McLeod John) s. 17-22

egenskaper de anser mindre värda. På detta vis skapar "vi-gruppen" en norm, samtidigt som de skapar nya grupper, som kanske inte identifierade sig som en grupp innan dess.¹⁵ Franz Fanons (1971) har satt sig in i vad det är att förkroppsliga denna *Symboliska Andra*. Han menar att då normen övertagits av de koloniserade, är de koloniserade även sina värderingar av sig själva. De ser den vite mannen och hans egenskaper som det bästa, och eftersträvar detta. Då en människa som anses vara mindre värd försöker leva ut normens ideal och klättra i dess stegar, uppstår konflikter både inuti människan själv och gentemot omvärlden. Fanon talar om att leva med ett sorts ständigt mindrevärdeskomplex,¹⁶ som bottnar i en aldrig uppnådd dröm om ett fullständigt uppfyllande och förkroppsligande av normen. Detta menar han är en ständig drivkraft och källa till besvikelse.¹⁷ *Den Symboliska Andra* upplever ofta att vara ifrågasatt, utanför och inte uppskattad efter förtjänst.¹⁸ Saids och Fanons (1971) teorier om en kroppsligt avvikande *Symbolisk Annan* går direkt att överföra på kvinnligt kön. Mannen som norm och överordnad kvinnan skapas genom att kvinnor tillskrivs de egenskaper som anses mindre värda. Återvänder man till Moss Kanters (1977) resonemang om vikten av att passa in i gruppen och att vinna erkännande kastar kolonisationsresonemangen nytt ljus över kvinnornas position.

3.5 Könsidentitet och yrkesidentitet

Forskningsgruppen Wahl, Holgersson och Höök (1999) skriver om hur könsidentitet är en del av organisationskulturen och att sexualitet medverkar i skapandet av yrkesroller. Genom termen *sex-role spillover*, som är ett lån från Gutek och Morash (1982),¹⁹ förklaras hur könsmaktsordningens hierarkiserande av kvinnliga och manliga egenskaper överförs på individerna i en organisation. Holgersson menar att idealbilden av chefen har manligt kön och att denna idealbild fungerar som en spegel som alla chefer jämför sig med.²⁰ Den egna identiteten som chef skapas alltså i relation till idealet. Detta ideal liknar Holgersson vid en skuggbild, en fantom, som är ständigt närvarande utan att synas. Man kan tänka sig det som en normens ande. Ledningsgrupper är utsatta för stor press och därför ökar behovet av att kunna känna att man litar på varandra i dessa grupper. Detta gör att chefer tenderar att välja in personer som liknar dem själva i ledningsgruppen. Detta kallas

¹⁵ Mc Leod, 2000, s. 17-22

¹⁶ Fanon, 1971, *Svart hud vita masker*, s. 33-51

¹⁷ Fanon, 1971, s. 53-60

¹⁸ Fanon, 1971, s. 66-68

¹⁹ Gutek Barbara & Morash Bruce, 1982, "Sex-ratios, sex-role spillover, and sexual harassment of women at work", ur: *Journal of Social Issues*, nr.38, s. 55-74

²⁰ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 61

homosocialitet och brukar inom genusforskningen vara en av förklaringarna på att mansdominerade ledningsgrupper bibehålls.²¹ Den kvinnodominerade ledningsgruppen borde känna samma behov av likhet. Dock sätts en gräns för hur långt man går för att leva upp till detta av individerna i gruppen. Det en grupp människor associerar med sig själva benämner Lange och Westin gruppidentitet.²² Gruppidentiteten kan alltså skilja sig något från idealbilden, som rör sig på ett diskursivt plan, men normen kan hela tiden åkallas och användas av den som vill ifrågasätta en avvikande ledning.²³

Susanne Andersson (2003) är pedagog vid Stockolms universitet och använder sig också av begreppet *Den Symboliska Andra* i sin studie av närpolisier. Från henne har vi lånat termen *ordnande praktiker*, vilken visar hur sociala hierarkiseringar inom organisationen upprätthålls. Vi har själva lagt till termen *utmanande praktiker*, för att kunna analysera hur sanningar och praktiker utmanas inom organisationen. Andersson gör Saids term operationaliserbar genom att använda *talet om den Andre* som verktyg. Talet blir på detta sätt den ordnande praktik som analyseras. Andersson fann att i närpolisorganisationerna fungerade konstruktionen av *Den Andre* som ett sätt att upprätthålla och återskapa en genuskonstruktion i överensstämmelse med könsmaktsordningen. På grund av ändrade arbetsuppgifter och ökad kvinnorepresentation var genuskonstruktionen stadd i förändring, bland annat var den manliga homosocialiteten under upplösning. I denna situation visade sig ålder spela en central roll i konstruktionen av *Den Andre* och Andersson kallar detta en *senioritetsordning*. Senioritetsordningen vilade på ålder och kunskap och befästes ofta genom att man framhöll hur länge man befunnit sig i yrket.²⁴ Då situationen i Anderssons undersökning till viss del liknar vår undersökta situation, förväntade vi oss att hennes analytiska redskap kunde passa även för oss.

Könsmaktsordningen är ett begrepp som används av flera teoretiker och den kan därför beskrivas på olika sätt. Könsmaktsordning syftar på det särhållande av två kön, och den hierarkisering som sker av dem.²⁵ Vi har använt oss av begreppet för att analysera hur värderingar kring kvinnligt,

²¹ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 60-66

²² Lange och Westin, 1981.

²³ Wahl, Holgersson, Höök, 1999 s.32-33

²⁴ Andersson, 2003, *Ordnande praktiker - En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*.

²⁵ Hirdman, 2001, *Genus, om det stabilas föränderliga former*.

manligt och chefskap ser ut. Enligt könsmaktsordningen värderas män högre än kvinnor, och de egenskaper som anses manliga värderas högre än de som anses kvinnliga. Manligt kön och manliga egenskaper förknippas alltså med överordning och därigenom med ledarskap. För att män och manlighet skall kunna behålla överordningen får kvinnor aldrig överordnas män. Om detta sker är det ett brott mot maktordningen och måste sanktioneras eller bestraffas. Vi har analyserat den kvinnodominerade operativa ledningsgruppens situation utifrån ett könsmaktsperspektiv. Vi utgår alltså från att det finns två dominerande hierarkier inom organisationen, yrkeshierarkin och könsmaktsordningen.

3.6 Kvinnomaktsutredningen

Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män, även kallad *Kvinnomaktsutredningen* kom ut 1997. Det är en stor svensk statlig utredning som utgörs av 13 olika delar. Utredningen innehåller en omfattande kartläggning av mäns och kvinnors villkor i arbetslivet, i hemmet och i välfärdsstaten. Vi tar i denna uppsats del av Andersson, G, 1997, *Karriär, kön och familj*²⁶. Vi har även tagit del av SOU 1998:6, *Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*, Betänkande från kvinnomaktsutredningen.²⁷

Utredningen kom fram till att kvinnor i ledande positioner ökar, men att dessa förändringar är väldigt små. Bland de verkställande direktörerna i det privata näringslivet fann man ett fåtal kvinnor. Bland chefstjänstemännen i offentligheten fann de nästan inga kvinnor alls, det är på lägre nivåer de återfinns. I utredningen drar man slutsatsen att karriärmodellerna är könsblinda. Utredningen rekommenderar därför att de bör kompletteras, för att även kunna tillgodose kvinnor med förberedelser inför karriären, en analys av möjligheter i samhället, påverkan av äktenskap, graviditet och barn samt ålder.²⁸ De negativa konsekvenserna av att kvinnor förväntas ta huvudansvaret för barn kan knappast överdrivas. Andersson (1997) har studerat de olikheter som finns mellan mäns och kvinnors karriärutveckling och familjeliv. Enligt denna undersökning skjuter kvinnors karriärer i höjden först vid 35-40 årsåldern. Då är de manliga karriärister redan

²⁶ Andersson, G: *Karriär, kön och familj*, 1997, (Red.), I Elisabeth & Nyberg Anita, *Ledare, makt och kön*, SOU 1997:135

²⁷ SOU 1998:6, *Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*, Betänkande från kvinnomaktsutredningen

²⁸ SOU 1997:135.

på väg mot de översta pinnhålen. Majoriteten av de kvinnliga cheferna har huvudansvaret för hushåll och barnavård medan de flesta manliga chefer anger sin partner som huvudansvarig. Många av kvinnorna har upplevt barnavård som ett ganska stort hinder, men väldigt få av männen gjorde det.²⁹ Då detta fält är så väl utforskat kommer vi inte att ägna så stor uppmärksamhet åt föräldraskapets betydelse för kvinnor i chefsposition. Vi anser dock att detta är en av de viktigaste faktorerna som påverkar kvinnors förutsättningar att befinna sig i och att nå ledande positioner.

4. Metod

Vi inleder detta avsnitt med att presentera vår forskningsmetod. Därefter presenteras och motiveras val och tillvägagångssätt vid genomförandet av undersökningen. Sedan går vi vidare till att beskriva metoderna för hur källmaterialet analyserats och samlats in, där diskuterar vi även hur våra val och vår närvaro kan ha påverkat materialet.

4.1 Kvalitativ forskning

Situationen vi undersöker är komplex. Vi måste ta reda på vilka ideal och normer som gäller chefskap i allmänhet, för att få ett grepp om hur det är att vara kvinna i denna manligt könsmärkta roll. För att kunna fånga upp de tankar och situationer som präglar människorna i chefsrollen och samtidigt få kontexten till dessa tankar har vi valt att göra en kvalitativ studie. I en kvalitativ undersökning strävar forskaren att uppnå en djupare förståelse för informanternas verklighet. Vi har valt att använda oss av naturalistiska, halvstrukturerade intervjuer. På grund av sin öppna form ger de naturalistiska intervjuerna utrymme för informanterna att exemplifiera sina svar och reflektera mer fritt kring ämnet. Forskaren skall låta informanterna påverka samtalets utveckling. Halvstrukturerade intervjuer innebär att man utgår från en intervjuguide och ställer frågorna från ett antal teman och nyckelord som finns upptagna i guiden. Detta gör att frågorna kan anpassas till intervjusituationen och informanten. Intervjun liknar på så sätt mer ett samtal och frågeformuleringar och fördjupnings eller följdfrågor improviseras fram.³⁰ För att ge tillräcklig

²⁹ Andesson, 2003.

³⁰ A, Ryen, 2004, Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier, kap. 3 *Den naturalistiske intervjun*, s. 43-87

kontext till berättelserna och öka förståelsen för informanternas situation och tankevärldar har intervjuerna kompletterats med observationer. Observationerna har skett genom att vi vistats på företaget och gjort iakttagelser av arbetsmiljön och människorna som arbetar där.

4.2 Vår undersökning

4.2.1 Insamling av material

I första fasen samlade vi in så mycket material vi kunde om företaget. Vi gick igenom det material vi fått ta del av, vilket var företagsbeskrivning, organisationsschema, lönelistor och årsredovisning. Sedan genomförde vi ostrukturerade intervjuer med anställda. Vi hade även flera möten med en av våra kontaktpersoner som utförligt beskrev företaget för oss. Den tid vi spenderat på företaget har också utgjort en viktig informationskälla och grund för vår förståelse av företaget. Genom spontana samtal vid kaffeautomaten, i hissen, eller väntan i receptionen, har det vardagliga arbetet på företaget trätt fram. Detta material har samlats i fältanteckningar, vilka sedan har skrivits ut. Vi har också gjort en direktobservation av ett operationsledningsmöte där några av de chefer som vi senare intervjuade var med. Detta gav oss en möjlighet att studera operationsledningsgruppens jargong och interaktion från vårt eget perspektiv.

Mötesobservationen gav oss också en möjlighet att jämföra informanternas olika uppfattningar om hur det går till på mötena, med våra egna iakttagelser. Deltagandet på mötet ökade också vår kunskap om chefernas och gruppens arbetsuppgifter, interaktion och situation. Vi har tagit fasta på de förhållanden som tidigare forskning visat, har en negativ inverkan på kvinnors förutsättningar att arbeta i ledning.³¹ Vi har förenklat dem till: föräldraskap, löner, mannen som norm, könsmärkning av positioner och yrken, obetalt hemarbete och manlig homosocialitet. Utifrån dessa teman har vi sedan konstruerat vår intervjuguide och sållat ut information ur årsredovisningen. Vi har också jämfört uppgifter från informanter med statistik på SCB: s hemsida.³² Denna kunskap om jämställdhet och organisationer har utgjort en del av vår förförståelse av organisationen, och har även påverkat insamlingen av allt material. Det skriftliga materialet har huvudsakligen använts som ett komplement till vår insamlade empiri. Efter varje ny inhämtning av material har vi summerat detta enligt våra frågeställningar och därefter försökt

³¹ SOU 1998:6 s. 75-76

³² SCB Lönedatabas hämtad: 2007-01-01 från: www.scb.se

rikta sökarljuset mot de delar som verkat mest betydelsebärande. Detta har resulterat i nya indelningar av materialet, i nya teman.

4.3 Genomförande

4.3.1 Urval

Vi tänker oss att motståndet mot kvinnliga chefer både syns hos kvinnorna själva, i de tankar och värderingar de har kring chefskap och i den självbild de får då de jämför sig med dessa värderingar. Men motståndet kan också synas i omvärldens bemötande. Möjligheten finns att vissa tankar hos cheferna är en direkt respons på attityder eller ifrågasättanden som kommit från medarbetare. Det var därför viktigt för oss att intervjua både chefer och anställda.

Urvalet av informanter ur operationsledningsgruppen gjordes i samråd med våra kontaktpersoner. De tillfrågade gruppen och presenterade sedan ett förslag för oss, vilket vi godtog, eftersom dessa personer för oss verkade representera olika positioner i gruppen. Vi hoppades att de skulle kunna ge olika vinklar på gruppkulturen och tankarna kring chefskapet. Informanterna utgörs av tre kvinnor och en man, vilka alla har arbetat länge i företaget och haft flera olika positioner. Urvalet representerar halva operationsledningsgruppen.

Urvalet av medarbetare gjordes med hjälp av en lista över anställda. Med hjälp av denna sökte vi upp de personer vi tyckte verkade intressanta. Vi strävade efter att få fram så olika synvinklar på företaget som möjligt, och detta styrde våra val. Urvalet styrdes också av slumpen, då vi även intervjuade anställda vi råkade stöta på och som hade tid.

4.3.2 Intervjusituationens påverkan

Intervjusituationerna har sett olika ut vid de öppna intervjuerna med medarbetarna och de halvstrukturerade intervjuerna med cheferna. Då vi genomförde intervjuerna av medarbetarna arbetade vi en och en, medan båda var närvarande vid intervjuerna med operationsledningsgruppen. Ibland fördes intervjuerna med medarbetarna i arbetslokalerna, men de har även genomförts i avskildhet i bokade mötesrum. Dessa intervjuer fick mer karaktären av

dialog kring ämnet jämställdhet, och intervjuarnas reaktioner på det sagda har påverkat materialet mer. Dessa intervjuer genomfördes som nämnts, utan bandspelare, detta var ämnat att öka känslan av spontanitet, vilket vi hoppades skulle få informanterna att tala mer öppet. De halvstrukturerade intervjuerna som genomfördes med ledningsgruppen gjordes under mer formella former och alla intervjuer spelades in på band. Vid dessa intervjuer var vi ute efter specifik information och det var därför viktigt för oss att använda en noggrannare dokumentation. Under dessa intervjuer valde vi därför att vara två intervjuare. En var huvudansvarig för intervjun, medan den andra förde anteckningar och observerade. Detta syftade till att minska känslan av förhörssituation, vilken annars hade kunnat hämma informanterna. På så vis hamnade informanten i fokus och fick större möjlighet att styra intervjun. Risken för dialog minskade och intervjuarnas roll som lyssnare förstärktes. Denna situation gjorde att intervjuerna mer fick karaktären av personliga erfarenhetsberättelser.³³ (se nedan) Detta har möjligen påverkat informanterna så att svaren i de senare intervjuerna är mer kontrollerade, på ett sådant sätt att informanten varit noggrannare med hur hon eller han representerat sig själv och sina åsikter. De intervjuer då vi varit två har också i högre grad kunnat fördjupas, och risken för missförstånd har varit mindre då bisittaren kunnat sticka in kompletterande frågor kring oklara uttryck eller då ett resonemang inte fullföljts. Antecknaren kunde på så vis få en bättre överblick över hur teman följdes upp med sina fördjupningsfrågor.³⁴ De informanter som riskerat att någon medarbetare lyssnat har förmodligen anpassat sitt tal till detta, men har kanske kunnat tala mer spontant på grund av den informella situationen. De som suttit avskilt har kunnat tala fritt från lyssnare, men har kanske känt större press att ha välformulerade åsikter. Samtliga informanters svar måste betraktas som en produkt av intervjusituationen och bör inte betraktas som informanternas ”åsikter”. På grund av att den manliga ledarens identitet direkt skulle avslöjas om vi satte ut titlar efter citaten, har vi tagit bort dessa. Detta gör att man i texten inte kan se vilka uttalanden som gjorts av chefer eller medarbetare, vilket kanske hade varit intressant för läsaren.

4.3.3 Frågornas utformning samt tolkning av materialet

Efter att vi gjort de inledande ostrukturerade intervjuerna, omformulerade vi våra teman och bröt ner dem i mindre delar, så att de gick att överföra till en mer personlig nivå. Dessa nya teman

³³ Barbara Allen, 1989, *Personal Experience Narratives: Use and Meaning In Interaction*, 1989, (Ur: *Folk Groups and Folklore Genres. A Reader*. editor Elliott Oring.) s. 260-237

³⁴ Ryen, 2004, s. 63-66, 69

avsåg att fånga upp villkoren för kvinnor i ledarposition, då vi nu skulle intervjua informanter ur ledningsgruppen. Dessa nya teman var: *vilka krav som ställdes på ledarna, vilka krav de hade på sig själva och hur de förhöll sig till chefsnormen*. Vi ställde också frågor kring vad de ansåg *felaktigt eller utmanande*, och vilka *fördomar* de stött på. Genom att leta efter motsatser kan man hitta nedstygade diskurser och se på vilka områden en *diskursiv kamp* utkämpas. Vi har koncentrerat oss på vad som lyfts fram i talet om företaget och talet om ledningen.³⁵ För att få en bild av hur ledarna skapar sin identitet som chefer, har vi frågat vad informanterna ansett utmärker en bra och en dålig chef. Vi har tolkat detta material som den speglingsprocess i vilken individerna mäter sig mot skuggbilden av chefen.³⁶

Till hjälp att iaktta hur intervjusituationen påverkar talet har vi haft etnologen Barbara Allens (1989) beskrivning av hur den personliga erfarenhetsberättelsen fungerar som kommunikationsform. Allen menar att rummet och deltagarna medverkar i att forma talet och hur personer väljer att framställa sig själva.³⁷ Då intervjuerna genomförts i företagets lokaler, under arbetstid och med frågor som inriktat sig till informanterna i egenskap av chefer eller medarbetare, anser vi att yrkesidentiteten har utgjort filter för det som sagts. Vi ser det som att informanterna har talat utifrån sina yrkesroller, och detta har påverkat sättet att tala. Interaktionen under intervjuerna kan förstås som att informanterna har skapat en bild av sig själva och företaget genom att framhålla vissa erfarenheter och tankegångar.³⁸ Informanternas vetskap om att vi är genusstudenter och är där för att hjälpa företaget med jämställdhetsplanen har sannolikt påverkat utformningen av talet kring jämställdhet i högsta grad. När vi kopplar det till La Clau och Mouffes diskursanalys, kan vi förstå denna situation som att vi i informanternas ögon representerat den dominerande diskursen om jämställdhet. Eftersom de dominerande diskurserna tystar ner utmanande synsätt, har vi inte kunnat iaktta de mest kritiska rösterna. Vi antar att vår position varit det huvudsakliga skälet till att de ifrågasättanden av jämställdhetsåtgärder som uttryckts varit mycket inlindade. Det kan alltså tänkas att motståndet mot jämställdhet eller mot kvinnliga chefer är större än vad vi fått fram i materialet.

³⁵ Winther Jörgensen & Philips, 2000, s. 37

³⁶ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 32-34, 38-39

³⁷ Allen, 1989, s. 236-237

³⁸ Allen, 1989, s. 236-237

4.3.4 Intervjuer, praktisk information

Intervjuerna med de tio anställda genomfördes på företaget och varierade i längd mellan 10 och 30 minuter. Dessa intervjuer handlade om hur respondenterna upplevde jämställdheten på företaget. De ämnen som togs upp i intervjun plockades från samma teman kring jämställdhet, som vi beskrivit ovan. I dessa intervjuer fick informanterna styra samtalet mer. De hade också utrymme att berätta om saker som de kände var av betydelse för just dem. Dessa intervjuer spelades inte in på band utan fördes ned i anteckningar, vilka sedan skrevs ut. De fyra halvstrukturerade intervjuerna med informanter ur ledningsgruppen genomfördes i bokade mötesrum på företaget. Intervjuerna varierade i längd, från cirka 50 minuter till cirka 90 minuter. Intervjupersonerna har informerats om att de kunnat avbryta intervjun när som helst och att de inte behövt besvara frågor om de inte har velat. De har även informerats om att varken deras eller organisationens namn kommer att nämnas i uppsatsen.

4.3.5 Observationer

”Observationer innebär att forskaren studerar, registrerar och tolkar andras kroppsliga och språkliga uttryck och agerande.”³⁹

Observationer kring vardagen på företaget, spontana samtal och iakttagelser av gruppkultur och rutiner har antecknats och sedan diskuterats igenom. Vi har också observerat ett möte med den operativa ledningsgruppen där några av de chefer som vi senare intervjuade deltog. Mötet dokumenterades med hjälp av bandspelare, samtidigt som vi antecknade kroppsspråk och röstlägen. Till hjälp för dessa iakttagelser har vi använt Berit Ås tankar kring *härskartekniker*.⁴⁰ Härskarteknikerna är ett uppsättning sociala praktiker som individer ibland använder sig av i avsikt att styra och kontrollera andra individers möjligheter att påverka en grupp eller individ.⁴¹ Vi har använt härskarteknikerna som grund för våra iakttagelser för att få en bild av individers status i gruppen och mötesfrågornas betydelse för gruppen. Observationerna har fungerat som komplement till intervjuerna och breddat vår förståelse för arbetsplatsen

³⁹ Widerberg, 2002, *Kvalitativ forskning i praktiken*, s. 16

⁴⁰ Jämo, 2006, *Grundbok: att arbeta fram en jämställdhetsplan*, s. 26

⁴¹ Jämo, 2006, s. 26

4.4 Disposition

Vi kommer först att presentera vår empiri med en mindre analys som vi döpt till *resultatredovisning och analys*, därefter följer diskussionen och uppsatsen avslutas med en sammanfattning och avslutande diskussion. Empirin är indelad i tre huvudavsnitt och underrubrikerna tar upp olika aspekter av dessa teman som framkommit i materialet. Det första avsnittet heter *Idealbilder och normer*. Här behandlas chefsideal och normer för ledarskap, och dess könsmärkning problematiseras. Andra avsnittet heter *Gruppenkultur*. Det handlar om hur ledningsgruppens förutsättningar formar gruppkulturen och fortplantar sig i organisationen. Det tredje och sista avsnittet heter *Motstånd och försvar*: och behandlar motstånd och försvar mot diskursiva uppfattningar om kön och ledarskap. Även diskussionen är uppbyggd efter dessa huvudrubriker medan underrubrikerna skiljer sig. Diskussionen avslutas med ett fjärde tema som heter *Maktordningar i organisationen*. Där behandlas hur ålder och heteronormativitet påverkar förutsättningen för ledarskap. Därefter kommer en sammanfattning av det vi kommit fram till i diskussionen. I slutdiskussionen tar vi analysen ett steg längre och resonerar fritt kring våra resultat. Vi kommenterar också tidigare forskning kring informella nätverk.

5. Resultatredovisning och analys

5.1 Idealbilder och normer

5.1.1 Den ideala ledaren

Vi bad våra informanter i den operativa ledningsgruppen att beskriva den ideala ledaren:

Den ideala chefen ska ju då va rättvis förstås, kunna peppa, stå upp och försvara sin personal, sen får man reda ut problemet efteråt, och se till att det inte händer igen. Någon som man kan ha roligt med, som behandlar alla lika, lyhörd, viktigt, att man kan känna av läget, /.../ (Kvinna)

/.../ Chefen som jag hade på /.../, han var ju egentligen hemskt auktoritär, /.../men han ... tog tag i mig och ett par stycken, han gav oss chansen. Man fick lov och visa, man vart inte dömd om du gjorde något fel, han lät oss testa /.../. Som ändå gjorde att jag och ett antal andra, växte. /.../Och sen den första kvinnliga chefen här hon gjorde också samma sak, sen... hon gjorde det nog inte medvetet, utan det blev så för hon var aldrig där, så vi fick /.../ ta egna beslut, ibland så tog man ju tokiga, men man fick aldrig igen det,/.../ hon ställde sig bakom en. Och det tyckte jag kändes jätteskönt, det här att man inte blev utsåld för att man tog ett dumt beslut. Att faktiskt ha förtroende för att folk kan. Och vågar ge folk en chans också. (Kvinna)

De beskriver den rättvisa men fasta ledaren, som både ska kunna ta hand om sin personal och vara beslutsmässig. Hon kan uppskatta en auktoritär manlig chef för att han hade andra kvaliteter. Men det händer något med bilden av chefen då den överförs på kvinnor, vilket den i detta fall även gör när den kopplas till den egna personen. Det är till exempel intressant att notera att hon inte tror att den kvinnliga chefen agerat medvetet då hon genom att lämna över ansvar, höjt deras självförtroende.

Ja det är ju en person som gör medvetna handlingar, /.../ demokratisk och rättvis... som visar respekt för alla typer av medarbetare, det tycker jag är viktigt. Och visa uppskattning är ju också en viktig del... demokratisk är fel kanske begrepp, för jag tycker ändå att en ledare ska kunna vara beslutsmässig, för mig är det viktigt./.../ Jag försöker också vara så som chef själv att, att jag faktiskt bestämmer saker och ting, för att jag ibland tror att det underlättar människors vardag /.../. (Kvinna)

Informanten beskriver sin tidigare chef, vilken hon har som positiv förebild. Denna beskrivs som en tydlig aktör, väldigt rak och rättvis. Informanten upplever detta som väldigt viktigt för hur en chef skall vara. Men när hon börjar koppla detta till sig själv, och sitt eget chefsskap, sker en tvekan inför handlingskraft och tydlighet. Vi ser det i vad som sker kring ordet "bestämna". Upprepningen av "att" den språkliga uppmjukningen som sker genom att ordet "faktiskt" läggs till, visar en tvekan inför det som sägs. Informanten går från ett säkert uttalande om vad som är *viktigt* med en chef till mer vaga formuleringar av vad som är viktigt med det egna chefsskapet.

Betydelsen av social och organisatorisk platthet framhålls ofta:

/.../Alla är värda lika mycket, för att alla behövs och framförallt ska alla känna att man är lika mycket värdefull som sin chef eller företagsledaren, och sen att man har, att män inte är värda mer än kvinnor eller tvärt om, /.../. Här är det liksom inte något finare skikt, att man kan inte äta lunch med sin VD, /.../. Att det finns personer som sitter högst upp som absolut inte kan äta lunch med fotfolket, så är det inte här. Här kavlar alla upp armarna om något har gått åt pipan eller någon försening eller... alla kan stå och sortera papper om det är det som behövs. (Kvinna)

Här finns det ett krav på att alla ska vara lika, VD: n skall inte värderas socialt högre. Men hur vill de själva att deras anställda ska se på dem? "Trygg skulle jag nog vilja säga, /.../ smart kanske, klok, /.../ beslutsmässig, ingen velpotta liksom utan någon som faktiskt kan, när man står

vid vägskalet att man faktiskt kan fatta ett beslut.” (Kvinna) Ordet trygghet används ofta och vi tolkar det som en betydelsebärande komponent i bilden av chefen och ledarskapet.

Trygghet handlar om att man kan känna att man kan komma till någon och få svar på sina undringar och funderingar, jag kan tycka att det är viktigt att man kan komma till sin chef och säga, att nu mår jag skit, dom här två, tre veckorna kommer att vara ett helvete, och jag skulle vilja att mina arbetsuppgifter förändrades si och så, att man kan ha en öppen dialog om det. /.../ för så vill jag själv ha det, jag tycker att jag bottnar väldigt mycket i mitt chefskap i hur jag känner att jag vill ha det /.../ (Kvinna)

Bilden av trygghet samstämmer med förväntningar på kvinnligt kön. Chefskapet verkar grundat på egna erfarenheter chefen är tillgänglig och egenskaper och bemötande sätts i fokus. Men hur man vill bli uppfattad är inte alltid detsamma som hur människor faktiskt ser en. En kvinna berättar om hur hon ”satte på sig en mask” på grund av att hon inte ville visa hur rädd hon var. Detta resulterade i att hon av vissa uppfattats som hård. Hon vill inte ses som hård, men det verkar vara en balansgång. ” jag vill inte vara hård men jag vill inte va någon liten mjukis heller, den här som man kan manipulera till vad som helst./.../” (Kvinna) Hon kan acceptera en manlig chef som är hård, (citatet ovan) men har svårt att finna sig i den rollen själv.

Bilden av den alltför hårda kvinnliga chefen kom fram då en av de kvinnliga cheferna beskrev ”surragatan”.

/.../Inte alls trevliga att ha att göra med, och lyssnar inte för fem öre, /.../ Hon e en lynnig person, väldigt ojämn i humöret, det är väl typiskt någonting som e... kvinnligt,/.../. Jag tror att det finns ojämna män också, men det är fler kvinnor. /.../Hon är osäker på sin kunskap och sin roll över huvud taget, sitt ledarskap, otrygg, då blir man ju gärna ifrågasättande och pekar finger åt någon som gör fel, man kritiserar andra för att framstå som bättre själv. /.../ (Kvinna)

Åsikten att lynnighet, är typiskt kvinnligt kopplas indirekt till ordet trygghet. Begreppet otrygg och osäker verkar centralt för att beskriva den dåliga chefen.

5.1.2 Olikheter mellan könen i ledarskapet

/.../ Här pratar vi då i generella termer och det är ju mycket gissningar och spekulationer, jag tror att kvinnliga chefer ofta är mer lyhörda, de kan känna av dagsformen på en person ganska lätt, och jag tror att det är någonting som hon i allmänhet också gör omedvetet, man e fostrad och göra det, eller, jag e det, /.../ Och runt den här lyhördheten så tror jag att det finns,/.../ den här vårdande delen och försöka få sin personal och må bra, /.../ man tar hand om dom,/.../. Det finns säkert män som är duktiga på det också, däremot så tror jag att en manlig chef kan ha rakare puckar helt enkelt, jag tror att han är mer pang på. /.../ (Kvinna)

Männen förknippas här med snabbhet och kvinnorna med lyssnande och inkännande.

De manliga cheferna förknippas med handling och de kvinnliga med omvårdnad. De kvinnliga chefernas egenskaper diskuteras ofta ur ett objektperspektiv. Fokuset ligger på hur stor *tillgång* de kan vara för sin personal. Talet om de manliga cheferna avspeglar ett aktörsperspektiv. Det manliga aktörskapet förstärks språkligt av inlånade metaforer från ishockeyn. Männens framställs även som att de ”/.../är bättre än kvinnor på att dra slutsatser, vad man ska göra, det här konkreta/.../” (Man) Även här kopplas männen till egenskaperna handlingskraft men också konkretion, vilka värderas högre enligt könsmaktsordningen.

En kvinnlig chef menar att det finns fördomar mot kvinnliga chefer och att det är en paradox, då fördomen ligger i att en kvinnlig chef är ”manlig”, hårdnackad och tuff. Om en kille däremot är chef och tuff så är han bara manlig, resonerar hon. Detta skulle kunna ses som att den manliga chefen är norm och att bilden av mannen och bilden av chefen har smält samman. I grunden är de samma bild. Det finns fler exempel på det då en annan chef säger att hon tror att det är många som hellre skulle vilja ha en manlig chef. Hon förklarar det med att hon vuxit upp med att en chef är en man. Denna uppfattning gör att hon till och med tvivlar på sitt eget chefskap i egenskap av kvinna, då hon säger:

/.../ Jag vet inte varför dom egentligen skulle vara bättre. För det är ungefär som att, chefspositionen är tyngre, den är lite viktigare. För det är fortfarande som så att det är inte särskilt många kvinnor som är koncernledare på dom här jätteföretagen. /.../Nej, kvinnorna når inte riktigt fram, och beror det på att dom inte är tillräckligt kompetenta, det vet inte jag. /.../ Det finns någon liten känsla någonstans, där jag ser, när du pratar om ledare, så ser jag förmodligen mannen först. /.../ Men jag vet inte riktigt varför. Så länge jag har jobbat på det här företaget så har det varit fler kvinnliga chefer. (Kvinna)

Detta framstår som en beskrivning av hur det är att som kvinna leva i den ständiga skuggan av chefsnormen. Fantombilden av mannen, ledaren är inte baserad på verkliga iakttagelser eller erfarenheter, men vilar ändå över hela situationen.

/.../ Också att tjejer är bättre på att jobba i grupp, har jag en känsla av. /.../ Jag upplever att killar är duktigare på att klara av att hantera saker och ting på egen hand. /.../ Alltifrån att bestiga berg liksom till och vara koncernchef till ett stort företag och fatta väldigt stora beslut på egen hand. Åtminstone utåt sett, få det att påskina som att det inte e så jobbigt, de e inga problem. Det är nog mer det, /.../ upplevelsen av att män kan vara starkare på egen hand liksom. (Kvinna)

Talet om att män gör saker ensamma och kvinnor tillsammans säger något viktigt om fantombilden av chefen, nämligen att chefen arbetar ensam. Alla beslut och all kunskap, all

självkänsla och handlingskraft förväntas komma inifrån honom själv.

Männens förutsättningar att vara chefer förklaras med individuella egenskaper, och kvinnorna har tagit till sig den förklaringen, åtminstone delvis.

.../Vi kvinnor vi blir ju mera, då har vi gjort nåt, det är mer den, men det kanske är så också när det är män, men dom har lättare för att tala om att jag har gjort det. .../ Jag tror att det handlar väldigt mycket om självförtroende faktiskt .../ (Kvinna)

Här framförs en viss skepsis mot idén om den ensamma mannens bragder, genom att informanten påpekar att denna bild kan skapas genom det egna talet, i framställningen av sig själv.

Jag tror kanske att vi tjejer, vi har sån otrolig press på oss att visa, visa vad vi kan. Vi har ett behov av att vara bäst i klassen och, och det tror jag kommer ifrån att vi har en kvinnlig VD som... tror jag är tvungen att vara det. Hon måste vara bäst i klassen för att gubbsen ska lyssna på henne och detta avspelas säkert på oss andra kvinnliga chefer. .../ (Kvinna)

Den här informanten har iakttagit att ett större tryck finns på kvinnor. För att ens räknas måste de överprestera. Det finns också en underton av att "bäst i klassen" inte representerar något positivt.

Här följer några beskrivningar på manliga egenskaper.

.../Tyvärr har de manliga cheferna här inte lyckats så särskilt bra. De har varit så otroligt konflikträdsla, man vill inte ta i det som kan bli konflikter, säga åt folk saker och ting, man vill liksom inte bli personlig. Vi har något, även när vi tittar på oss tjejer som ju ändå är ganska olika som chefer här. Så har vi ändå den gemensamma punkten ändå att vi... Jag tror inte att vi skyr dom på samma sätt som dom män som vi har haft här i alla fall. Någonstans, man kommer ingenstans om man inte tar i saker.../ Men om jag gör det för att jag är kvinna eller för att jag gör det för att jag ser att det här är min roll det vet jag inte .../ (Kvinna)

Här kopplas egenskapen konflikträdsla till män, men informanten gör inga antaganden om att män i *allmänhet* är konflikträdsla, hon bygger detta på erfarenheter från organisationen.

5.2 Gruppkultur

5.2.1 Den operativa ledningsgruppen

Informanterna ur den operativa ledningsgruppen har svårt att komma på något särskilt då de ombads beskriva sin jargong. De berättar att alla kan "vara sig själva".

.../Vi har jobbat tillsammans i så många år så att vi känner varandra så himla väl. .../ ganska så trygga, alltså jag upplever inte att någon behöver förställa sig, vi kan vara väldigt naturlig mot

varandra, e man ledsen en dag så får du vara det liksom, det är helt ok. /.../ Vi har inga såna fördomar, /.../här tycker jag att det är människorna, vad du är och vem du... och att man faktiskt jobbar, och att du e flitig kan man säga, som gäller, och det gör mig jätteglad, och det är jag stolt över /.../. (Kvinna)

Här syns en rad positiva erfarenheter av gruppen. De betydelsebärande orden *trygg*, *flitig*, nämns. Gruppulturen framstår som jagförstärkande genom att alla kan vara "naturliga" samt av att medlemmarna blir synliga som individer. Detta manifesteras genom beröm. Informantens positiva känsla inför denna grupp gemenskap uttrycks i orden *glad* och *stolt*. En kvinna beskriver gruppen som samspelt, flexibel och sammansvetsad. (Kvinna) Ordet samspelt leder tankarna till organisatorisk platthet och sammanfattar hennes positiva syn på samarbete utan toppstyrning. Även mannen i gruppen beskriver stämningen som avspänd, där det inte finns någon som dominerar.

Det är väldigt /.../, olika individer, /.../ och det tycker jag e bra. Då blir det syn från flera håll, och det är inte ett forum där alla sitter och säger ja, och håller med chefen, utan det kan bli riktiga diskussioner /.../. Vi vet att vi kan ifrågasätta våran chef, /.../ på mötena, och här kan man tala om att jag tror inte alls på det du säger. /.../ Och det är inget snack om saken /.../. (Kvinna)

Här framhålls betydelsen av att alla kan vara individer. Informanten anser att det främjar diskussioner. Detta talar i enlighet med tanken att ett klimat där allas åsikter kommer fram är en god beslutsgrund. Vi kallar detta *konsensusmodellen*.

/.../ Jag tycker vi är väldigt fokuserade på att få något levererat, och det är ju trots allt det som är våran huvudsakliga uppgift, /.../. Jag tror att det skulle vara bra om man var några män till, jag vet inte riktigt hur det skulle förändra mötena egentligen, men jag inbillar mig att det skulle vara på ett annat sätt. Det jag skulle kunna gissa på, det är att mötena kanske skulle kunna bli lite kortare, det kanske skulle kunna gå att komma fram lite snabbare till målet. Men det vet jag inte /.../. (Kvinna)

Vi får här bilden av en grupp som är väldigt fokuserade på att utföra sin uppgift. Men det finns även ett tvivel på grupp sammansättningen uttryckt i tanken att det skulle vara ännu bättre om det var fler män med.

/.../ Ofta så säger man ju att, /.../ manliga och kvinnliga ... har lite olika sätt att komma fram till ett beslut, det är ju liksom mer eller mindre en vedertagen sanning. /.../ Men jag tror att det är så faktiskt, för jag ser det och upplever det. Och det är väl det att tjejer oftast diskuterar mycket, mycket mer... sen händer det någonting. Och killar /.../, det är inte så mycket diskussioner. /.../ (Man)

Här ser vi att kvinnor anses diskutera mer och män mindre. Det kan finnas en dold värdering i detta, mindre diskussion kan bära en underförstådd koppling till effektivitet. Viket visar på att de

i båda citaten har en tro på att män skulle vara mer effektiva. En av kvinnorna belyser detta från ett erfarenhetsperspektiv:

.../ Vi har säkert varit lite här att det ska pratas ut, .../. Det här har vi sett .../ att det här det håller inte, .../. Utan vi måste få någon struktur på det här, .../. Men det kan jag inte säga att det är männens förtjänst för det har vi nog sett själva.../. (Kvinna)

Men det finns vissa spänningar i gruppen, detta kommer upp i talet om kompetens. Mannen i gruppen talar om ”ett antal olika kompetenser”, och att de som grupp betraktat är ”på väldigt olika nivå”. (Man) Flera av de kvinnliga chefernas kompetens har blivit ifrågasatta.

.../ I hans värld så är det så otroligt viktigt att man måste kunna tekniken. Och man e inte tillräckligt bra om man inte kan tekniken, han är väldigt teknik fixerad. .../ Det är jättebra att han har dom kunskaperna, för jag har det inte, men vi har inte riktigt förstått, vad det är han vill åt egentligen. (Kvinna)

Informanten speglar två synsätt på ledarskap, vilka står i konflikt med varandra.

Mannens synsätt utgår från att kunskap om branschen eller rent yrkestekniska kunskaper är av stor vikt. Informanten själv är oförstående inför detta. Vi tolkar det som att hon tillhör en annan diskursiv domän.

5.2.2 Män kvinnor, olika jargonger

Det är ju mer kopplat till hur jag upplever att tjejer pratar med varandra. Det är pratigt, och väldigt lite... konkret. .../ Jag tror inte att det är medvetet på det sättet, jag tror det är liksom ett beteende som ger resultat. .../ (Man)

Mannen talar om möteskulturen. Det vi själva såg var ett effektivt möte där väldigt lite tal spilldes på bekräftelsebehov eller tappade trådar. Däremot var stämningen informell och personlig. Mannen upplever detta som omedvetet från kvinnornas sida. Vi själva upplevde mötestekniken vid vårt observationstillfälle som väl driven och byggd på en djupare förståelse av mötesprocessen. Kanske är det de informella sättet och frånvaron av självhävdelse och härskartekniker som gör att mannen upplever kvinnornas beteende som ”naturligt” och inte professionellt och medvetet.

Grabbarna har också sin jargong, fast den ser annorlunda ut. Jag tycker den är mer... sak-fokuserad, men också, rätt fördömande ibland, så där. .../ Den är mer så, rakt fram. Jag vill inte påstå att den är bättre, den är annorlunda. Det ser jag i dom mötesdiskussioner som vi har, när vi till exempel bara e killar då, .../.” (Man)

Kvinnor anses pratiga och män fokuserade. Återigen används ordet ”rakt” i samband med att man beskriver manligt beteende. Vi förstår detta som något positivt och manligt könsmärkt. ”Raka puckar” och ”rakt fram” ger en bild av att man går ”snabbaste” vägen. Dessa termer framstår som positivt värdeladdade. Talet om ”pratighet” benämner praktikerna *samarbete* och *lyssnande*, på ett omvänt sätt. Detta är gränslinje för en *diskursiv kamp*. Diskursen om sakfokusering, beslutsmässighet och snabba beslut ställs mot diskursen om lyssnande och konsensus. Konflikten mellan synsätten syns då man ställer begreppen ”snabbt” eller ”rakt” mot begreppet lyssna och samarbeta. Dessa uttryck är inte förenliga.

.../ Koncernen, är ju, den är jättemanlig .../. Så där tror jag vår VD har det svintufft, som kvinna. För där är det mycket det här att man har kommit in, här har jag jobbat i företaget, i koncernen i 50 år och min pappa var VD, för det är så .../. Och nog håller gubbsen varandra om ryggen, alltså det är jag så tvärsäker på. (Kvinna)

Med vår förståelse har informanten iakttagit manlig homosocialitet, och hon funderar över hur det påverkar kvinnor.

.../ Bolagsstyrelsen ut i skogen och kampar och spelar lite golf och badar bastu. Då passar det inte in att ha någon kvinna där. .../. Det är lättare att gå ut och spela golf med Nisse än vad det är med Ulla. Ja, av någon anledning. (Kvinna)

Kvinnorna är inte välkomna i denna male bonding. En av kvinnorna tog upp att fruarna till män i mansdominerade företag eller ledningsgrupper kanske kan bli avundsjuka och nervösa när det kommer in en kvinna. Att männen blir nervösa och osäkra när en kvinna kommer in på en annars homogent manlig arena ser vi då de ifrågasätter deras närvaro.

Synsättet att män är mer effektiva i sin mötesteknik, medan kvinnor är pratiga och ineffektiva, får en intressant komplettering när en informant berättar om sitt tidigare jobb: där gick mötena mest ut på att männen satt och hävdade sig inför varandra och inget vettigt bestämdes, då de var rädda för att stöta sig med varandra.

Och det där med att skitsnack är något som tjejer håller på med, och att tjejer inte kan hålla sams, det tror jag inte på längre. För jag har aldrig sett så mycket skitsnack som hos de där rädda männen! .../Jag var ju ung och driftig, hade massa idéer, så jag satt ju på mötena och kom med förslag och lösningar hela tiden... i början bara reagerade de inte som om jag inte sagt något alls... Sen ibland kunde någon gubbe säga samma sak som jag och då tyckte alla det var en bra idé! Jag bara tänkte: Men, det där sade ju jag nyss. .../ Men sedan hände det ändå ingenting. Det tog otroligt lång tid för dem att fatta beslut och genomföra dem. Jag

tyckte det var frustrerande. /.../ Jag har ju projektledarutbildning, och jag såg hur mycket pengar de förlorade på att organisera sig sådär. (Kvinna)

Hon menar att det ”dåliga flytet” berodde på dålig gruppdynamik, och hon berättar också att denna kompenseras genom kvinnofientlig och rå jargong. (Kvinna) Informanten har iakttagit en ineffektivitet genom pratighet hos en manlig ledningsgrupp. Pratigheten kommer sig här av att de verkar ha en osäker social grund. Hon beskriver att gruppklimat där gruppidentiteten skapas genom att definiera *den symboliska Andra*, representerad av kvinnan. Gruppklimatet verkar inte heller tillåta individskap, vilket kan förklara behovet av självhävdelse som verkar ha fått stort utrymme.

5.2.3 Flitighet

Redan när vi kom till företaget första gången talades det om att det är en tyst arbetsplats då alla arbetar mycket, här går man inte och fikar tillsammans, utan de hämtar kaffet till bordet och fortsätter att arbeta. Detta var också vad många av medarbetarna tog upp i intervjuerna. De sa att det är en hög arbetsmoral att ”det är en jargong här där alla ska jobba hårt, om man är sen får man tydliga blickar”. (Man) En kvinna beskriver det som att det inte är öppet och glatt. Och att det fattades något. Dessa beskrivningar ger en bild av ett företag med ett högt tempo och en personal som arbetar hårt.

/.../ har otroligt höga förväntningar på mig själv, /.../ Sen är jag nog inte lika tålmodig när det gäller folk som inte vill, man behöver inte kunna saker men man ska vilja kunna, och man ska vilja leverera ett sjysst resultat. Och sen blir det ju så, att i och med att jag har höga förväntningar på mig själv så förväntar jag mig mycket och ibland kanske för mycket utav andra /.../.(Kvinna)

Informanten gör här reflektionen att hon kanske överför de höga krav hon ställer på sig själv till andra.

Löner: De är många olika uppfattningar om lönen på företaget, enligt en av cheferna sätter de lönen efter kompetens, men medarbetarna var av en annan uppfattning.

Jag blir inte uppskattad för vad jag gör, och det är därför jag slutar. Jag får inte heller lön för det jag gör, eller för den kompetens jag har, men jag har också väldigt låg lön för min ålder. Jag kommer att höja min lön med 5000 kronor när jag byter jobb. (Kvinna)

Det är ett fåtal av de arbetare som vi har intervjuat som inte har tagit upp jargongen där alla ska arbeta hårt och att de är missnöjda med den lön de får. De var till och med övertygade om att de ligger långt under bransch nivå. Vi har gjort en mindre löneanalys för att kunna jämföra företagets löner med branschens nivå. Här undersökte vi även om det är någon löneskillnad mellan könen. Löneanalysen genomförde vi endast på dem som jobbar inom produktion. Denna avdelning lämpade sig bäst för en jämförelse eftersom den är jämt könsfördelad och alla medarbetare utför liknande arbetsuppgifter och har liknande krav på utbildning. Det visade sig att kvinnorna har en snittlön på 23 232 kronor och männen har en genomsnittslön på 24 810 kronor, vilket betyder att kvinnorna tjänar 94 procent av männens lön. Enligt SCB är de manliga arbetarna i samma nivå och de kvinnliga ligger lite över genomsnittet för denna bransch.

5.3 Motstånd och försvar

5.3.1 Ifrågasättande av kvinnliga chefer

I våra intervjuer med medarbetarna var det flera män som klagade på att det bara är kvinnliga chefer. Utöver detta måste de försvara sig mot ifrågasättanden från bekanta, kollegor och anställda. Exempel på det är att kvinnornas manliga kollegor använder ord som "hönsgård" om den kvinnliga ledningen. Ifrågasättandet ser vi flera exempel på, både i våra intervjuer och i våra observationer. Ifrågasättandet av en kvinnlig chefs auktoritet sker framför våra ögon när vi ska intervjua henne. Ämnet kom även upp i våra intervjuer:

./.../ Någonstans ifrågasätter man ju att det är en kvinnlig chef och att vi är många kvinnor... Det är tyvärr oftast män i, i min egen sfär... som inte riktigt är bekväma med det här, för så här ska ju inte strukturer riktigt se ut. Vi är inte riktigt som vi ska. Inte kan väl kvinnor fatta några rätta tekniska beslut ./.../. (Kvinna)

Ifrågasättandet ligger i att de är kvinnor, det är deras kön som är fel om de vill vara chefer.

Dessutom kommer ordet teknisk in som mått på chefskap. En informant informerade oss om att de "Just nu så leds vi av en, några som är väldigt röda, alltså dom har ett väldigt starkt driv i, utifrån den personliga framgången. ./.../ (Man) Han berättar om individer och färger. "Och röd i det här fallet det är väldigt egna mål som till varje pris ska uppfyllas, när inte jag mina mål då försvinner dom som är bakom. Då blir man väldigt... väldigt beslutsam och beslutsfattande./.../" (Man)

En kvinna berättar att även manliga kolleger i den operativa ledningsgruppen har ifrågasatt deras auktoritet.

/.../ Vi har sett det gång på gång på gång, och det blir en konflikt i slutändan av det här att vi kommer jätteöverens, jätteöverens tror vi på våra möten. Så åtta av tio går efter på det här som vi har bestämt och de här två männen skiter i det för det är obehagligt. Då låter dom bli och då får det konsekvenser på hela... För vilken grupp du än tillhör ska det inte vara så att om du hamnar i hans grupp så ser man mellan fingrarna med både det och det. Men, medan du hamnar i hennes, ajaj där, ja där måste man hålla tider och sånt. De har ju vi strävat ganska hårt efter att det ska vara lika behandling oavsett vilken grupp du är. Har vi en tid, som att vi ska vara här mellan sju och nio så ska det inte spela någon roll vilken grupp du tillhör, det är vårt gäng det här. (Kvinna)

De kvinnliga cheferna framstod som paragrafryttare inför de anställda genom att männen inte följde deras gemensamma beslut. För de kvinnliga cheferna verkar det dock viktigt att alla har samma regler. Man kan se ett rättvisetänkande i grunden till detta resonemang. Lika villkor verkar också kopplat till en känsla av gemenskap. Kanske är det därför kvinnorna driver likabehandlingen så hårt. Konflikten hon talar om bottnar i att männen inte öppet delger sina åsikter på möten utan följer sin egen linje utanför dem. Informanten ser det som konflikträdsla från männens sida. I detta betraktelsesätt är den kvinnliga chefen den självklara aktören, den som sätter ramarna.

Förut hade vi en tjej som var väldigt duktig grafiker, som vart chef, då skulle ju killarna, /.../ först var hon ung, och dom måste hela tiden tala om hur mycket bättre än henne dom var, hon skulle inte komma där som någon chef och tala om för dom, det här kunde ju dom bättre själva. /.../ Killarna har det svårare när det kommer en ung tjej /.../, än vad kvinnorna, det var ju en ung tjej för dom också men, /.../ dom har inte samma behov av att, på samma sätt. (Kvinna)

Vi tolkar detta som ett vittnesbörd om en uppgörelse av den manliga hierarkin på bekostnad av den kvinnliga chefen. De kvinnliga medarbetarna har inte något problem med chefens ålder. Det handlar alltså om att de ifrågasätter hennes position i egenskap av *ung kvinna*.

5.3.2 Blandning

Företaget är väldigt homogent, det domineras av vita människor i övre medelåldern. I flera av intervjuerna tas denna fråga upp. ”Jag skulle önska att det var lite mer blandat, både kön och... lite olika åldrar är också alltid det bästa. Man får åsikter från alla olika håll och kanter och man får blandning mellan ungt och gammalt också.” (Kvinna) Men det är framförallt könsblandningen, att det behövs fler män som det talas om.

Alltså man har ju olika könsroller, och jag tror inte att alla är så... seende, så att man ser klart och tydligt hur det motsatta könets verklighet faktiskt är, /.../ jag tror inte att man får en heltäckande bild och det får du när du har blandning i gruppen, /.../det är flera ögon och de är flera ryggsäckar med erfarenhet, /.../Jag tror att blandningen är jätteviktig. /.../ (Kvinna)

Här byggs talet om blandning på en tanke om olika erfarenheter på grund av levda erfarenheter av kön. Men informanten tvekar i sitt ställningstagande. Hon vet inte riktigt varför det skulle vara så bra, sedan kommer hon fram till varför:

Jo därför att det, därför att vi är annorlunda, så här ska det ju inte se ut. Det är någon slags allmän känsla att allting är så mycket bättre... om man är en blandad grupp./.../ (Kvinna)

Tanken på att det skulle vara mycket bättre om det var män med och utsagan att företagsledningen är annorlunda avspeglar styrkan i normen om den manlige chefen. Den uttrycker också en allmän uppvärdering av män eller manlighet. Tron på männens högre värde gör att de eftersökts. Men när de tidigare har tagit in män har det dock inte fungerat. En man tror att kvinnor gynnas genom kvinnligt ledarskap, men hans tankegång berör bara kvinnorna i ledningsgrupperna:

Jag menar hon är ju medveten om sammanhangen, men jag tror fortfarande då att hon, utifrån sin position, försöker och få andra att växa... /.../ Om vi tar ett konkret exempel, om hon ska välja mellan en tjej och en kille i en position som ligger nära henne, den här tjejen kanske kan bli VD om två eller tre år, och den här killen kan bli VD, då tror jag hon tar tjejen, faktiskt, det tror jag. /.../ (Man)

Han säger alltså att som kvinna och VD har hon en viss makt att välja och då väljer hon hellre att satsa på en kvinna än en man. Men erfarenheterna går isär:

/.../ Vid varje rekryteringstillfälle så har det ju nästan varit så att vi har sökt med ljus och lykta, /.../ interna tjänster framförallt, har vi ju sökt killar som vill ta ett ansvar, men det har aldrig varit någon som har visat ett intresse liksom. /.../ Det bara råkar vara så att vi inte har några killar som vill. Däremot, externt så har vi ibland sett till att det har varit killar, till alla poster. /.../ Vid rekryteringstillfället, har det stått mellan en tjej och en kille har man tagit killen, om det har känts som att de är på samma nivå./.../ (Kvinna)

Hon menar alltså att männen inte vill, och vid extern rekrytering har de en positiv särbehandling till fördel för män.

5.3.3 Betydelsen av föräldraskap

En chef formulerar tankar om att förväntningar på kön och föräldraskap kan ligga till hinder för kvinnors möjlighet att nå högre positioner.

/.../ För att uppnå vissa positioner så måste en kvinna, vara mycket duktigare, än motsvarande man... för att kunna få... så att säga, tjänsten. För jag tror att... framförallt om du kanske är kvinna i trettioårsåldern, du kan ju vara otroligt duktig fastän du bara är trettio år och du kanske inte har några barn, då tror jag att du kan ha svårt och få det av bara den anledningen. För dom flesta skaffar sig ju ett par barn i alla fall, och det inkräktar ju på arbetslivet och på en del företag så tror jag att det inkräktar oerhört på möjligheten till karriär./.../ (Kvinna)

I talet om föräldraledighet och frånvaro från jobbet är det bara kvinnor som nämns.

I företagets egen begreppsvärld anses kvinnorna vara de som är hemma med barnen, och föräldraansvaret framstår som ett kvinnoproblem. I en intervju med en av cheferna frågar vi om hon tror att det skulle förändras om männen tog ett större ansvar. Hon tror att detta är svårt och talar om att män och kvinnor har vissa roller, att det är detta som avgör vem som är hemma. En kvinna menar att: ”Det är inte kvinnorna som har bestämt att det är vi som ska föda barn. Gud borde göra om det så att männen ska föda barn i stället. Jag undrar hur det blir med jämställdheten då?” (Kvinna) Detta uttalande gör en stark koppling mellan könsmaktsordningen och föräldraskapet. Föräldraskapet kan upplevas som maktlöshet, vilket en annan kvinna erfarit. Hon berättar att hon stannade på en tidigare arbetsplats i ca tio år trots att hon inte trivdes. Mycket på grund av att hon skaffade barn och ville behålla sin fasta anställning och kunna ta ut föräldraledigt. Annars hade hon nog gått tidigare säger hon.

6. Diskussion

6.1 Idealbilder och normer

6.1.1 Chefsidealet skapas genom talet om *de Andra*

När vi kom in i företaget och började urskilja grupperingarna inom det, upptäckte vi hur egenskaper bytte könsrepresentant beroende på vilket kön den som talade hade. Vad som ansågs positivt och negativt bytte också poler beroende på vem som talade. Till slut utkristalliserade sig en könsskillnad i synen på ledarskap. Vi har här tagit fasta på de olika begrepp och förklaringar i materialet som står i konflikt med varandra, eftersom dessa ord representerar olika diskurser. De

begrepp som verkat mest centrala har valts ut och analyserats särskilt eftersom de är betydelsebärande.⁴²

Vid begreppen *hård* och *beslutsmässig*, ser vi de första tecknen på en könsgräns. De kvinnliga ledarna vill gärna vara beslutsmässiga, men absolut inte hårda. Däremot anser de att det kan vara okej om en manlig chef är hård eller auktoritär om han även är bra på att fatta beslut. Hårdheten verkar inte kunna vägas upp av någon annan egenskap hos kvinnorna. Vi har tolkat det som att de egenskaper som båda parter gör anspråk på representerar normen, den som (alla) vill uppfylla. Normens huvudsakliga drag är: *att vara beslutsmässig, snabb, att vara insatt i företaget och med på vad som händer*, vilket uttrycks som *att vara närvarande*. Idealet, för kvinnorna handlar om att vara *rättvis, att vara trygg, beslutsmässig*, samt att *finnas till för personalen och att lyssna*.

Tron på mäns *effektivitet, snabbhet* och *beslutsförmåga* syns ofta i materialet och vi ser det som en produkt av fantombilden av chefen. Begreppen beskriver företeelser kring ledarskap ur ett egenskapsperspektiv men det förklaras inte hur man får dessa egenskaper. Genom att den osynliggör omvärldens medverkan till beslutsfattandet konstrueras bilden av den ensamme ledaren. Funderingarna kring att män har bättre självförtroende och om de inte, trots allt är lite bättre på att fatta egna eller snabba beslut, visar att fantombilden skapar en sorts mysticism kring manlighet. Eftersom kvinnorna inte upplever att "beslutsförmågan" kommer inifrån dem, antar de att de är annorlunda än de manliga ledarna och ser sig som mer kollektiva. Denna mysticism ensam har styrkan att ifrågasätta den kvinnliga ledningen, men backas upp av individers öppna ifrågasättanden. Detta kan förklara informanternas upprepade undran om det skulle vara bättre om män var i gruppen. Trots att de kvinnliga medlemmarna tycks nöjda med sin grupp och sin metod, svävar normens ande över dem och får dem att tvivla. Det okroppsliga i skuggbilden av chefen verkar göra att den också kan ifrågasättas av dem som vill utmana den. Skuggbilden av chefen vilar inte på några konkreta bevis för sin överlägsenhet, utan på ren symbolik. En kvinnlig ledningsgrupp kan alltså upprätthålla en avvikande ledarstil, så länge de påvisar bra resultat och legitimerar sin närvaro. Intressant nog finns mycket få positiva erfarenheter av manliga chefer i materialet. Det finns däremot en mängd erfarenheter som talar emot idealet och uppvärderingen av manligt kön. Informanten som talar om "gubbarnas" mötesteknik visar hur idealet om

⁴² Winther Jøregnsen & Phillips, 2000, s. 33

beslutsmässighet och den ensamma chefen, skapar ett klimat där individerna löses upp och försvagas.⁴³ För att inte bli osynliga ägnar de sig åt självhävdelse och detta tar upp mycket av mötestiden. Eftersom den egna identiteten är så nedtonad flyttas tyngden över på gruppidentiteten⁴⁴ och det blir förlamande för beslutsprocessen, eftersom ”vi-gruppen” måste producera inbördes likhet. Vi tolkar den ”råa jargongen” och kvinnoföraktet som en frukt av att då gruppens inbördes likhet motsägs, försvagas även den kollektiva identiteten och gruppen måste ta till *den symboliska Andra* för att definiera sig.

6.1.2 Den manliga och den kvinnliga ledaren

Det fästs ingen vikt vid *vad* den manlige chefen gör, bara *att* han gör. I talet om den auktoritära chefen framkom också att även *hur* den manlige chefen agerar till viss del är legitimerat genom att han är just handlingskraftig. Beslutsmässighet fungerar på så vis som en manifestation av manligt subjektsskap. Uppfattningen om hur kvinnor får bedriva sitt ledarskap är däremot granskat utifrån *hur* och *vad* som görs. Läger man till kravet på tillgänglighet och vänligt bemötande som de kvinnliga cheferna har på sig, framstår det som att de kvinnliga cheferna i hög grad blir betraktade som objekt snarare än subjekt.

Bilden av chefen är ett manligt ensamt subjekt. All handling utgår från honom, han behöver inte finnas till hands eller kopplas ihop med någon eller något annat. Hans handlingar är utåtriktade och präglade av hans individskap. Vi kallar detta fenomen *den ensamme hjälten*, eftersom det påminner om en mansbild som upprepas i sagor, filmer, böcker och historieskrivning. Denna bild av manlighet är en kombination av just handlingskraft och ensamhet, och vi känner igen den i fantombilden av chefen. De kvinnliga ledarna har lagt märke till att det i deras egen verklighet inte fungerar så. I deras erfarenheter av att bedriva chefskap, finns betydelsen av andra människor med. De ser kopplingen mellan ett *bra samarbete*, *information* och *möten* och det värdeladdade ordet ”beslut”. I framställningen av den manliga chefen eller manligt ledarskap osynliggörs inslagen av samarbete och alla typer av interaktion som leder till att ett beslut kan fattas på goda grunder. Osynliggörandet av omvärldens betydelse för beslutsprocessen är en viktig del i upprätthållandet av tron på *den ensamma hjälten*. Fantombilden av chefen skapar på så vis idén om ”beslutsmässighet” som en egenskap och männen blir norm för chefskap, eftersom aktörskap

⁴³ Freud, 1983, s. 95.

⁴⁴ Lange & Westin, 1981, s. 352-369.

endast tillskrivs män. Kvinnorna skyddas inte av denna mysticism utan bedöms hårdare efter sina prestationer medan männen mer bedöms efter sitt beteende. Denna belägenhet kan vara orsaken till det kvinnorna talar om som ”duktighets” kravet.

Samspel och likhetsideal är en del av den gräns mellan kön där det utspelar sig en diskursiv kamp kring ledarskap. Gränslinjen blir synlig då någon använder uttrycket ”hönsgård” för det som andra upplever som ”ledarskap”. Detta är alltså en *flytande signifikant*⁴⁵ för beslutsprocessen. Det negativa begreppet hönsgård ingår i en diskurs där begreppet chef, (vilket är en nodalpunkt) är kopplat till handlingskraft och ensamhet. Två diskurser tävlar här om att beskriva ett och samma fenomen: beslutsprocessen. Den diskursiva kampen utspelas alltså mellan den diskurs vi kallat *den ensamme hjälten*, och en diskurs där chefsrollen inte lika starkt knyts till ensamt beslutsfattande, vilken vi benämner *konsensusmodellen*. De kvinnliga cheferna blir ibland beskyllda i kraft av könsmaktsordningen för att vara *långsamma och icke-beslutsmässiga*. Det heter att man talar för länge om saker och inte kommer fram till något beslut. En man säger också att kvinnorna inte kan hålla sig till ämnet. Männen däremot anses av de flesta snabbare, och mer ”beslutsmässiga”. En man tycker också att män ”är bättre på det rent konkreta” och på att dra slutsatser. Summerar man detta kan man se att mannen tillskrivs handlingskraft i ord, tanke och handling. Detta motsvarar mannen som norm och visar tydligt varför bilden av mannen och bilden av chefen så smidigt flyter samman. För att försvara sig mot detta hämtar de kvinnliga ledarna stöd från de krav de har på sig som kvinnor och chefer: ”man får inte köra över folk”. De använder alltså könsmaktsordningen/förväntningar på kön, som är begränsande, för att motivera sin ledarstil. På det sättet blir kravet på kvinnors tillgänglighet och ”mjukhet” en ordnande praktik för de kvinnliga cheferna.⁴⁶

Det finns en *vi* och *dem* uppdelning mellan de manliga och de kvinnliga cheferna. Ett exempel på detta är då en kvinnlig chef talar om de tidigare manliga chefer de haft och vad som blivit problem med dem. Hon menar att de inte kan ta människor, inte se helheten utan bara den del som är deras starka kunskapsområde. Kvinnorna verkar definiera en bra ledare mest utifrån personliga egenskaper och handlingskraft, medan deras bild av den manliga chefen är att han har

⁴⁵ Winther Jøregnsen & Phillips, 2000, s.33

⁴⁶ Andersson, 2003

mycket fackkunskaper men inte är så samarbetsorienterad. Ändå säger samtliga i den operativa ledningsgruppen att de inte tänker på att en av dem är man, de är ett lag, en grupp. Skillnaden, vi och dem synliggjordes emellertid av de manliga cheferna då de inte ville följa den kollektiva linjen. Männerna ”ville vara mer kompis” med de anställda, vilket resulterade i att de inte sa ifrån och styrde sina egna arbetsgrupper efter eget huvud. De kvinnliga ledarna benämner detta som konflikträdsla, eftersom de manliga cheferna inte tog upp sina åsikter på mötena utan valde att vara tysta. Informantens förklaring, att männen i gruppen kände sig nedtystade och att gruppens beslut inte reflekterade deras egen uppfattning är trolig. Det kan mycket väl vara männens könsidentitet, både i gruppen och i synen på ledarskap som krockar med kvinnornas. Bra ledarskap är helt enkelt inte samma sak i deras ögon. Männerna visar dock genom att gå emot gruppens beslut utan att diskutera det, att de är beredda att sätta sin egen uppfattning före gruppens. Genom det har de visat att de inte respekterar gruppens styre. Detta resulterade enligt informanterna i att de anställda såg de kvinnliga cheferna som mer hårda, eftersom de var mer noggranna med att följa de överenskomna reglerna mer. Tidigare forskning har belagt att kvinnliga chefer ofta anklagas för att vara hårda, stela, petiga, paragrafryttare.⁴⁷ Det är intressant eftersom liknande uppfattningar syns även i vårt material. Dessa negativa uppfattningar om kvinnliga chefer har sitt ursprung i att det kvinnliga ledarskapet är ett brott mot könsmaktsordningen. Den grundläggande misstron kan dock skapa situationer som bekräftar uppfattningen om att kvinnliga chefer är hårdare, eftersom misstron är ett ifrågasättande av de kvinnliga chefernas auktoritet. Denna omständighet kan göra att kvinnliga chefer tvingas vara ”hårdare”.⁴⁸ Uppfattningen om hårdhet kan också vara skapad av medarbetares förväntan på kvinnlig tillgänglighet och medgörlighet, vilket krockar med beslutsfattandet.

6.1.3 Erfarenhet av förtryck

En del av förklaringen till detta kanske ges då en av cheferna resonerar om att det ställs hårdare krav på kvinnor. De måste vara ”bäst i klassen” för att överhuvudtaget räknas. Detta i kombination med det återkommande kravet på ”att kunna lyssna” och att inte särskilja sig från gruppen och att skapa en ledarskapselit, skapar en konflikt för den kvinnliga chefen. I egenskap av kvinna avkrävs hon en närhet och tillgänglighet av sina anställda. Vi ser det som en effekt av

⁴⁷ Moss Kanter, 1977

⁴⁸ Moss Kanter, 1977

sexroll-spillover:⁴⁹ Enligt könsmaktsordningen och könsarbetsdelningen, kan kombinationen kvinna och ledare endast finnas i egenskapen som moder. Vilket tidigare har resulterat i att kvinnor accepterats inom yrken som har en viss auktoritet, under förevändning att omvårdnad kan sägas ingå i yrkesrollen. Dessa resonemang har bland annat motiverat att kvinnor kunnat arbeta som lärare. Sexrole-spillover effekten gör alltså att de kvinnliga cheferna får ett krav på sig att vara förstående och omvårdande. De kan därför inte kliva för långt bort från detta krav utan att bli misstänkliggjorda utifrån könsmaktsordningen. Men vad händer då med organisationshierarkin och rollen som chef? Förväntningar på kön gör att kvinnorna inte förmodas kunna uppbära ledarskap. Talet om hönsgården avspeglar misstänkliggörande utifrån kvinnligt kön. Brist på rationalitet, överdriven kollektivism och emotionalitet förväntas av kvinnliga ledare. Detta måste de förhålla sig till. Nidbilden, sur- ragatan, står och väntar vid första bästa misstag. Misstänkliggörande utifrån kvinnligt kön utgör alltså drivkraften för ”Bäst i klassen syndromet”. Hävdelsebehovet är alltså delvis framtvingat ur arbetssituationen, men också erfarenhetsbaserat. Fanon (1995) skriver om Erfarenhet av förtryck, den normbärande gruppens beteende mot den egna individen, och internaliseringen av det egna könets låga position kan öka känslan av mindervärde. Detta gör sannolikt att en ifrågasatt kvinnlig chef blir ifrågasatt på två huvudsakliga identitetsnivåer. I egenskap av människa (det vill säga, att bli gjord till kvinna är att bli nedvärderad) och i egenskap av chef, det vill säga att man blir ifrågasatt i sin yrkesroll/yrkesidentitet, vilket är jagförsvagande.⁵⁰

6.2 Gruppkultur

6.2.1 Den kvinnliga ledningsgruppens ledarstil och gruppkultur

Den operativa ledningsgruppen har värderingar som står vid sidan av normen. Det negativa talet om manliga ledningsgrupper som särskiljer sig som elit och positivt tal om denna ledningsgrupp som integrerade lyssnare visar på detta. De kvinnliga ledarna rör sig på ett område där de måste förhålla sig till gränsen för hur mycket auktoritet eller tillgänglighet de kan producera utan att bli avfärdade. För hur får man respekt och kan uppbära auktoritet om man är helt integrerad? Den borte gränsen för ett ensamt kvinnligt ledarskap som bygger på auktoritet representeras av ”Surragatan” och den främre gränsen går vid ”kompischefen” som är konflikträdd, eftersom

⁴⁹ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 55

⁵⁰ Fanon, 1995, s. 66

denna har förlorat sin auktoritet. Begreppet *kompischef* avspeglar det olyckliga i en alltför lyckad integrering där gränsen suddas ut, och man kan inte längre legitimera sitt ledarskap. Vad har då ledningen haft för strategi gör att skydda sig mot detta? Hur har de konstruerat sin ledarstil?

Ledningens gruppkultur var svårfångad. Då vi letade efter en motsvarighet till de manliga ledarnas golf och bastugemenskap, deras råa men hjärtliga jargong fann vi bara en påtaglig frånvaro av detta. Då vi frågade oss vad detta kunde betyda började vi se nya spår av en ledarstil som verkade gå ut på att vara osynlig. Till slut fann vi att ledningens gruppkultur och hela ledarstilen bygger på två viktiga strategier: Samarbete och osynlighet. *Samarbete och kollektivism*, man behöver många för att kompensera brist på respekt. Osynliggörande av (kvinnt) kön sker för att undvika ifrågasättandet av kvinnliga ledare, och osynliggörande av maktskillnaden mellan anställda och chefer. Båda kommer av problemet med att könsmaktsordningen motsätter sig kvinnliga ledare/kvinnlig auktoritet. I talet om företaget och om bra och dåliga chefer fann vi en rik representation av åsikten att platthet eller likhet var viktig. Cheferna får inte hålla sig för sig själva, de måste vara med och äta lunch med alla. Vid en första anblick kan det tyckas könsneutralt att sträva efter en platt organisation och att det kanske är vår moderna människosyn som ökar kravet på likhetsproduktion från chefernas sida. Men svaret vi kom fram till är att den kvinnliga ledningsgruppen avkrävs likhet. Ett eventuellt särskiljande skulle inte accepteras, det skulle förstärka felaktigheten som uppstått i könsmaktsordningen och känslan av det felaktiga med otillgängliga kvinnor. Deras ledarskap måste utvecklas i samklang med könsmaktsordningen på något sätt, och detta sätt kan vara att bevara kopplingen till närhet och omvårdnad. Så länge cheferna syns i rummet, är tillgängliga och kamratliga accepteras de som chefer.

Några talar om att företaget inte är attraktivt för unga karriärsugna medarbetare, och det skäl som anges till detta är att de har tråkiga eller oglamourösa uppdrag. Men svaret skulle kunna sökas i den platta organisationen och frånvaron av en cool ledningsgrupp. Tittar vi på promotionmaterialet i koncernens årsredovisning, framhålls några manliga aktörer som spännande och kreativa, deras personligheter och fritidssysselsättningar lyfts fram som en tillgång för hela koncernen.⁵¹ Man kan undra om inte dessa fantasifulla framställningar av de

⁵¹ Årsredovisningen visas endast vid granskning av uppsatsen på grund av konfidentialitetsskäl

manliga medarbetarna (inga kvinnor lyfts fram över huvud taget) syftar till att både locka in karriärsugna unga människor med nya kunskaper och idéer i koncernen, och samtidigt skapa lyskraft på aktiemarknaden? Att låta en elit framstå som mer spännande än övriga i gruppen kan vara ett knep för att höja statusen. Överför man det till den undersökta situationen ger det oss en alternativ förklaring till den höga medelåldern och frånvaron av unga karriärister, nämligen den att den kvinnliga ledningsgruppens krav på sig att vara integrerade i organisationen, skapar en frånvaro av representation utåt och inåt organisationen. Företaget har ingen tydlig grupp som symboliserar det. Om man tillåter sig att överföra ett resonemang som rör individer och grupper till att förklara även ett företags existensvillkor, enligt Anna Freud⁵² (1983) skulle detta kunna påverka gruppidentiteten. Detta borde då innebära att bristen på identitetsskapande eller jagförstärkande hos ledningsgruppen verkar identitetsförsvagande för företaget. Konkret betyder detta att företaget har svårt att attrahera arbetskraft eftersom det framstår som anonymt och kanske till och med tråkigt. Inåt kan det leda till att man letar efter en gemensam identitet, men då man inte finner någon tydlig sådan blir det enda sättet att anpassa sig till gruppen att arbeta. Flit har en central roll i företagets gruppkultur, det är betydelsebärande för gruppulturen, men flit kan inte fungera som stämningssunderlättnare eller social ventil. Det första steget att etablera relationer och bli erkänd i gruppen⁵³ försvåras kanske av detta.

6.2.2 Flitighet

Kravet på flit eller arbetsvilja kan ha sin upprinnelse i ledningsgruppens förutsättningar, eftersom dessa formar ledningens gruppkultur, och denna sätter tonen för hela organisationen.⁵⁴

Flitighetsidealet är svårt att kombinera med samtal och skämt, eftersom detta inte är förenligt med bilden av den hårt arbetande människan. Detta kan fungera hämmande på den socialt viktiga funktionen att etablera relationer och bli erkänd i gruppen. Eftersom detta är en grundförutsättning för att känna sig trygg, omtyckt och på sikt att avancera⁵⁵ borde detta i förlängningen kunna skapa känslor av brist, stagnation eller utsatthet. Liknande uppfattningar finns både hos de anställda och i den operativa ledningsgruppen, upprinnelsen till detta kan komma av att en betydelsefull del av den sociala processen minimerats på grund av flitighetskulturen. Några uttrycker också missnöje med att flit inte belönas. Det verkar som om

⁵² Freud, 1983, s. 95

⁵³ Moss Kanter, 1977

⁵⁴ Jämför Wahl, Holgersson, Höök, 1999

flit har blivit norm. Detta kan komma av de höga krav som ställs på den kvinnliga ledningen. De har inte råd att ta det lugnt, de tillåts inte, de kan inte vila i omvärldens förtroende för att de är bra chefer, utan måste hela tiden arbeta för att synliggöra sin effektivitet och kompetens. Det kan också förklaras utifrån könsmaktsordningen och vara en sex-role spillover effekt. Enligt denna får kvinnor inte vila, de måste vara nyttiga, de ska alltid finnas tillgängliga för sin omvärld.

Kvinnliga ledare arbetar alltså under tryck från könsmaktsordningen, både genom misstänkliggörande av att de befinner sig i fel position samt under kravet på kvinnlig arbetseffektivitet. Då kvinnlig arbetsnorm råder, ökar därmed arbetsbördan för de anställda genom att ledningen höjer ribban. Detta kan nog upplevas som att flit inte premieras tillräckligt utan tas för given. En informant uttrycker just detta, att hon överför de höga krav hon har på sig själv även på sin omvärld. Kanske är det kravet på de kvinnliga ledarnas prestation som skapar flitnormen och leder till känslor av att arbete inte premieras. En man säger att man inte kan avancera, vilket kan ses som en upplevelse av att möjligheterna att stärka sin position genom arbete inte finns.⁵⁶ Olyckligtvis stänger detta dörren till den enda synliga vägen upp genom organisationen. Detta kan förmodligen vara orsaken till att informanterna upplever stagnation. Upplevelsen av hårdhet eller krav på flit och brist på beröm kan också ses utifrån perspektivet *förväntningar på kön*, och då blir förklaringen helt annorlunda. Det kan vara så att förväntningar på kvinnors tillgänglighet och aldrig sinande välvilja och tålamod, gör att en arbetstagare reagerar mycket starkare på en kvinnlig ledares agerande. Alla handlingar som den kvinnliga chefen gör i egenskap av *bra ledare* kan ses genom ett negativt *förväntningar-på-kön-filter*.

Omvandlingen från bra chef till dålig kvinna skulle kunna se ut ungefär så här: En upptagen chef (som är kvinna) blir en otillgänglig chef, och en otillgänglig kvinna är otrevlig. En beslutsmässig chef som är kvinna kör över folk och en gammaldags auktoritär chef ses som en stel paragrafryttare om hon är kvinna.

⁵⁵ Moss Kanter, 1977

⁵⁶ Jämför Moss Kanter, 1977, s.10-11

6.3 Motstånd och Försvar

6.3.1 Ifrågasättandet av kvinnligt ledarskap och deras försvar

De kvinnliga ledarna verkar befinna sig i en position där de måste försvara sig mot en mängd normer som står dem emot. Normerna styr idéer kring ledarskap, kön och beslutsprocesser. Utöver detta måste de försvara sig mot påhopp och ifrågasättanden från bekanta, kollegor och anställda. Man kan se en röd tråd i deras strategi för att förhålla sig till detta, och det är att de hämtar motargument ur samma norm som de ifrågasätts av. De hittar en ny vinkel på ett ord eller en annan aspekt av chefsbilden, och så går det att komma runt motståndet.

Talet om att *lyssna* är en ordnande praktik⁵⁷ som bibehåller könsmaktsordningen genom att sätta tonen för hur det kvinnliga ledarskapet måste utövas för att vara förenligt med kvinnligt kön. Vi ser exempel på det i materialet då de kvinnliga cheferna förväntas vara mer lyhörda, då de ska känna av stämningen i gruppen och dags formen på personalen. Men lyssnandet behövs också i konsensus och samarbetsmodellen. Där de i gruppen talar ut och lyssnar sig till en gemensam grund för ett beslut. Talet om att lyssna fungerar som iscensättande av kvinnlig tillgänglighet och icke-auktoritet. I en stor del av materialet syns även kravet på att cheferna skall vara tillgängliga, till exempel i form av fördömanden av att ledningen håller sig för sig själv eller framhållanden av att cheferna inte ser sig själva som bättre och kan äta lunch med alla.

På grund av homosocialiteten⁵⁸ har manliga medarbetare lättare att luncha med chefen om denne är en man. Heteronormativiteten gör också att misstankar lätt kan riktas mot manliga chefer som lunchar med kvinnliga anställda, och tvärt om. De flesta organisationer i Sverige idag styrs av en mansdominerad ledning.⁵⁹ Vilket gör att männen har haft en självklar väg att stärka sin position i gruppen och klättra uppåt så länge homosocialiteten och den manliga chefen utgjort norm.⁶⁰

⁵⁷ Andersson, 2003.

⁵⁸ Homosocialiteten innebär ett skapande av ett manligt socialt nätverk, där en egen kultur skapas med egna värderingar. Man kan beskriva det som att männen särorganiserar sig och upprättar en utmanande hierarki inom organisationen.

⁵⁹ SOU: 2003 s. 75-77

⁶⁰ Moss Kanter, 1977, s. 71

Individerna i en organisation kan måla in sig i ett hörn om de i sin strävan att höja sin status, försöker stärka sina sociala relationer till dem som har makt. Detta kan nämligen göra dem ännu mer beroende av dessa personer och de förlorar friheten att säga ifrån eller tala klarspråk av rädsla för att göra sig ovän med dem.⁶¹ Eftersom det i den operativa ledningsgruppen finns ett motstånd mot särbehandling och kompischefer minimerar det också möjligheten för individer att hamna i denna situation. Motståndet mot kompischefen förs med hjälp av rättviseargumentet, att det skall vara lika villkor för alla. Kompischefen representerar en vilja att vara allas vän och har därför svårt att bestämma och upprätthålla gränser och fullfölja de regelverk som beslutats. Men ett kompisskap kan också innebära särbehandling och informella nätverk. Den ledarstil som den operativa ledningsgruppen skapat försvårar detta mönster genom att platta till den sociala hierarkin.

Kravet på tillgänglighet och platthet verkar inte ha motarbetats av den operativa ledningsgruppen, utan snarare tillmötesgått. Dock förstärker detta förmodligen kvinnornas behov av att samarbeta och ha en gemensam policy. Motståndet mot kompischefen kan vara grundat på kvinnors erfarenheter från de mansstyrda företagen. Där har dörrarna stått stängda för dem på grund av homosocialiteten och heteronormativiteten. Talet om kompischefen kan vara ett sätt att försöka förhindra den positiva särbehandlingen av män och till mäns fördel som man upplevt på andra företag. Kvinnors erfarenheter av orättvisa system som gynnar vissa medan andra är chanslösa, kan vara en drivkraft att skapa en mer rättvis organisation. Det i intervjuerna återkommande talet om vikten av ett bra bemötande, och att se individen kan också vara baserat på negativa erfarenheter av att vara kvinna i en organisation. Likaså är det intressant att ordet jämställdhet översätts med *allas lika värde* och *lika behandling*, av de kvinnliga ledarna. En av dem går till och med så långt att hon menar att det inte skall finnas någon åtskillnad alls på individerna i en organisation. Man kan tolka detta som att de kvinnliga ledarna försöker motverka att deras anställda skall hamna i en situation de själva upplevt som negativ när de nu har en chans att sätta normen. Detta överensstämmer med vad Wahl (1996) kommit fram till. Hon summerar att den kvinnliga chefen utmärks av prestigelöshet, rakare och tydligare kommunikation, att visa omsorg

⁶¹ Moss Kanter, 1977, s.71

och att lyssna. Kvinnliga chefer har också andra referensramar och värderingar än manliga, på grund av erfarenheter av kvinnligt kön.⁶²

6.3.2 Konsensusmodellen

Ordet *samspelta* används då och då för att uttrycka att alla kan sköta alla uppgifter, att man inte behöver förlora så mycket tid på att prata sig överens. Talet om samspel avspeglar ett *konsensus ideal*,⁶³ och det ligger en bild av effektivitet inbakat i uttrycket. Inlånet av ordet från idrotten leder tanken till det samspelta laget, som är effektivt och överlägset. Då egenskapen kvinnligt kön inte uppbär tillräcklig respekt för att behålla ledarskapet, stärker de kvinnliga ledarna sitt samarbete och utövar ledarskapet kollektivt för att minska graden av ifrågasättande. Sannolikt behövs en majoritet kvinnor för att denna ledarstil skall uppstå, och upprätthållas. Ordet samspel förmedlar att *effektivitet uppnås genom konsensus*. Talet om samspel ser vi därför som en ordnande praktik⁶⁴ som förklarar och legitimerar den operativa ledningsgruppens ledarstil. Den kvinnliga ledarskapsidentiteten sätter här en gräns gentemot effektiviteten. Det är viktigare att uppnå *konsensus* och att vara *samspelta*.

Talet om att se individer, att lyssna, och tanken på blandning kan sammanföras till ett synsätt på beslutsprocesser som vi valt att kalla *konsensusmodellen*. Denna företräder en diskurs kring beslutsfattande som utgår från antagandet om att allas deltagande är en bra beslutsgrund.

Diskursen syns i den operativa ledningsgruppens arbetsmetod och värderingar, och sammanställer man dessa får man en tydligare bild av hur denna diskurs ser ut.

Konsensusmodellen framstår då ungefär såhär: Genom att platta till hierarkin och ge alla individer stort utrymme skapas ett samtalsklimat där allas åsikter och erfarenheter kommer fram. Även känslobaserade upplevelser ges relevans. Detta leder till att man får bild av situationens helhet och samtidigt får man en möjlighet att lägga upp strategier kring hur man skall hantera människors reaktioner på det som beslutas. Vilket gör att man kan utnyttja allas erfarenheter i gruppen som en resurs för beslutsfattande. Då samtliga får se situationen framställd från flera perspektiv, ökar förståelsen för situationen och gör att ett välgrundat och gemensamt beslut kan

⁶² Wahl, 1996.

⁶³ Konsensus är en metod som länge funnits som alternativ till den auktoritära modellen. Vissa konsensusmodeller är långt utvecklade och nedskrivna, men konsensusmodeller uppstår också spontant. Det vi här beskriver som konsensus är vår förståelse av operationsledningsgruppens mötesmetodik och beslutsprocess.

⁶⁴ Andersson, 2003.

fattas. Detta beslut är därigenom förankrat i samtliga mötesdeltagare och efterlevs på så vis bättre än beslut som fattats utan att vara förankrade i gruppen. Vi såg ett exempel på denna typ av beslutsprocess då vi deltog vid ett av den operativa ledningsgruppens möten. En viktig punkt utgjordes av hur man skulle förhålla sig till anställdas reaktioner på en förändring. I denna diskussion analyserade man känslouttryck för att man skulle få en bild av hur personalen reagerat och varför. Utifrån denna analys lade man sedan upp en strategi för bemötande.

Konsensusmodellen överensstämmer med förväntningar på kvinnligt kön, och skapar en positiv känsla av att ha en icke-auktoritär kontroll på läget. De kvinnliga ledarna framhåller hur viktigt det är att alla kan komma till dem och berätta om sina problem, privat eller i företaget, allt som påverkar medarbetarnas arbetssituation vill de veta. Det är viktigt att inte köra över någon. Statusen i att vara beslutsam eller snabb, som ändå är en del av den eftersträlvade normen, sätts åt sidan då man måste välja mellan att vara överens och att vara snabb. Genom att individerna förstärks blir guppen plattare och diskussionsklimatet bättre. Detta upplevs samtidigt som "likhet" och "olikhet." En gemensam kultur upplevs som likhet, men gruppulturen bejaktar individskap och kräver inte ett uppgivande av den egna personens känslor, tankar eller åsikter, vilket är jagförstärkande.⁶⁵

Samarbete lyser med sin frånvaro i materialet om dåliga och bra chefer, och slutsatsen man kan dra av det är att det faktiskt inte ingår i fantombilden av chefen. När kvinnorna prioriterar kollektivet före individen har de fört in ett nytt element i ledarskapskulturen. Och det är tydligt att de inte är villiga att tumma på denna konstruktion. Man kan beskriva det som att de inte är villiga att förhandla bort denna del av kvinnlig könsidentitet för att bättre motsvara den manliga chefsnormen. Men också att de upptäckt att strategin är framgångsrik inom organisationen. Då den kvinnodominerade ledningsgruppen inför ett nytt element i bilden av ledaren, utmanar de normen för ledarskapet och därmed könsmaktsordningen. De har hittat ett sätt att förena auktoritet med "kvinnlighet" som visat sig vara framgångsrikt på ett sätt som skulle kunna ifrågasätta den rådande normen. Det kollektivistiska inslaget kan inte (enbart) förklaras som en "sex-role spillover". Det är ju knappast så vi ser moderskapet. Det är snarare en effekt av att man behöver vara många för att utmana normen. En norm kan sättas dels genom framhållandet av en

⁶⁵ Freud, 1983, s 95

elit eller genom framhållandet av en större mängd. Då kvinnor sluter sig samman hotar det därför den hegemoniska maskuliniteten⁶⁶ och könsmaktsordningen.⁶⁷

6.3.3 Ifrågasättande av ledningens sammansättning

Den kvinnliga *Homosocialiteten* utgör en trygghet för kvinnorna och man kan därför tala om en homosocial attraktion. Detta skapar emellertid ett problem, då en kvinnodominerad ledningsgrupp blir en synlig avvikelse i den mansdominerade chefsvärlden. Detta är ett brott mot könsmaktsordningen som inte kan passera obemärkt utan måste förklaras för att kunna godkännas. Ifrågasättandet ligger i att de är kvinnor. För (som en informant säger) ”så här ska ju inte strukturer riktigt se ut. Vi är inte riktigt som vi ska”.

Om inte en starkare förklaring eller legitimering av ledningsgruppens kvinnodominans görs finns risken att det kvinnliga könets lågstatus används som förklaring. Detta kan då också överföras på företaget. Enligt ett sådant tänkande skulle den kvinnodominerade ledningsgruppen kunna förklaras med att ”företaget har låg status, därför är det bara kvinnor som vill vara chefer där”. Eller i form av en misstanke om att ”de kvinnliga ledarna medvetet diskriminerar män”. Om dylika tankegångar börjar spridas samtidigt som företaget går ned i produktion, skulle detta kunna leda till att fler män sätts in i ledningsgrupperna för att rädda situationen. I stället för att söka förklaringar i vilka beslut, prioriteringar, tillvägagångssätt som använts och i de yttre omständigheter som rått, kunde man falla offer för tanken att bristen på likhet med skuggbilden av chefen var förklaringen till nedgången.

Företaget anses av några informanter ha stagnerat, och någon menar att man är rädd för förändring. Ibland skylldes den upplevda stagnationen på den höga genomsnittsåldern och ibland på ledningen. Talet om blandade grupper uppträder som utmanande praktik då förklaringen på den upplevda stagnationen söks i ledningsgruppens inbördes likhet. Att tala om att blandade grupper är eftersträvansvärt eller till och med bäst ifrågasätter den kvinnliga majoriteten i ledningsgruppen. Talet om blandning avser främst en könsblandning, då flera manliga informanter besvarar frågan om de anser företaget jämställt med att de har en majoritet kvinnor i

⁶⁶ Connell R.W: *Maskuliniteter*, 1999.

⁶⁷ Eduards Maud, *Förbjuden handling*, 2002.

ledningen och detta är ju inte jämställt. De kvinnliga ledarna upplever varandra som mycket olika men uttrycker också funderingar på om det inte skulle bli bättre, mer erfarenhetsblandat på något sätt, och mer nytänkande om de tog in fler män. De är alltså olikheter i kön de vill åt. Talet om *blandade grupper* är svårt för ledningen att förhålla sig till eftersom begreppet jämställdhet på företaget främst förstås som "könsfördelning". Tolkningen "allas lika värde och likvärdiga behandling" är problematisk på samma sätt eftersom överrepresentationen av kvinnor då framstår som orättvis. Kompensation för den normativa positiva särbehandlingen av män, blir mycket svår att argumentera för med denna förståelse av begreppet.

6.4 Maktordningar i organisationen

6.4.1 Ålder och heteronormativitet

Det finns en form av senioritetsordning, som skymtar fram då och då i talet om arbetsplatsen. Senioritetsordningen kan särskiljas från åldershierarkin, och verkar främst konstrueras efter år i branschen. *Åren* i branschen symboliserar *kunskap* om branschen. Kunskapen om branschen höjs upp och får ett stort symbolvärde av vissa informanter, dock inte alla. I de berättelser informanterna ger om hur kvinnliga chefer blivit och blir ifrågasatta av män på företaget, kommer kunskap om branschen upp och detta framstår som en utmanande praktik. Framhållandet av branschkunskapens betydelse för att kunna leda, företräds i materialet starkast av män. Kraven på att alla chefer ska ha branschfarenhet skapar en senioritetsordning där kunskap är avgörande för positionen. Men kvinnornas fokus på konsensus och bemötande som avgörande egenskaper, ger andra människor tillträde till chefspositionen än de normen föreskriver.

Den höga genomsnittsåldern förklaras ibland med att företaget inte har några spännande kunder, uppgifterna utmanar inte kreativiteten. Orsakerna till den höga medelåldern går också att söka i ledningens förutsättningar och identiteten hos ledningsgrupperna. Ledningens gruppkultur påverkar den övriga organisationen,⁶⁸ och om det är så att även dess yttre identitet⁶⁹ påverkar, så kan ledningens höga ålder vara en förklaring till hela företagets genomsnittsålder. Ledningens yttre identitet återskapas inom organisationen mycket på grund av att de organiserar företaget efter sina behov, förutsättningar och ideal, vilket gör det lättare för människor som liknar dem att

⁶⁸ Wahl, Holgersson, Höök, 1999.

⁶⁹ Lange och Westin, 1981.

stanna kvar i företaget.⁷⁰ Denna process används inom företaget för att förklara varför mansdominerade arbetsplatser uppstår.

Man kan dock finna fler skäl till att kvinnorna i ledningen har en högre ålder. Informanter berättar om erfarenheter av att kvinnor i yngre åldrar inte blir anställda för att de misstänks bli föräldrar. Problemet handlar om att huvuddelen av föräldraansvaret läggs på kvinnor. Det är kvinnor som betraktas som föräldrar inte män.⁷¹ Kvinnor som kan anses ha en ålder då de inte längre förväntas skaffa barn, kan alltså ha lättare att få jobb. En högre ålder verkar också ge kvinnorna mer respekt. En informant berättar att männen inte respekterar yngre kvinnor.

Mäns problem med unga kvinnliga chefer kan förklaras utifrån heteronormativiteten. Enligt denna betraktas alla kvinnor som presumtiva mammor och objekt för manligt begär. Yngre kvinnor betraktas därför lättare som tillgängliga medan äldre kvinnor antas vara etablerade i sexuella relationer med någon man.⁷² Heteronormativiteten ger också män möjlighet att höja sin status/maskulinitet inom gruppen, genom att rikta sin sexualitet mot kvinnor. Oavsett om det är få eller många män i en organisation, ligger homosocialiteten som en parallell verklighet för män som befinner sig i den. Homosocialitet kan beskrivas som att uppgörelsen om den manliga individens värde sker uteslutande inom den manliga sfären. Endast män kan bestämma varandras värde i förhållande till varandra. För att göra upp maskulinitetshierarkin vägs maskulinitetsskapande praktiker in, och i denna process förvandlas kvinnor, yrken och befattningar till en sorts valuta.⁷³ Sexuellt etablerade män har högre status. Och detta kan förklara varför det är just de unga männen som har problem med unga chefer om de är kvinnor, då de unga männen har ett större behov av att förstärka sin maskulinitet.⁷⁴ Unga kvinnor ges högre värde eftersom de inte är lika mycket ”någon annans” och blir mer eftertraktade som maskulinitetshöjande valuta. Detta gör det svårt för dem att erhålla respekt och uppbära auktoritet. Men kvinnor motarbetas också då de befinner sig i positioner som män själva ser som sina eftersom dessa positioner är eftertraktade uttrycksarenor för manlig högstatus.⁷⁵ Både

⁷⁰ Wahl, Holgersson, Höök, 1999.

⁷¹ SOU 1998:6, s. 75

⁷² Wahl, Holgersson, Höök, 1999.

⁷³ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 62

⁷⁴ Connell, 1999, *Maskuliniteter*.

⁷⁵ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 62-63

kvinnorna själva och deras positioner är alltså att likna vid spelbrickor i ett inommanligt spel, vilket går ut på att tillägna sig dessa spelbrickor. Kvinnor på höga positioner måste därför kunna försvara både sig själva och sin position. Detta slipper männen, som i kraft av heteronormativiteten och könsmaktsordningen inte är tillgängliga objekt utan aktörer.⁷⁶

6.4.2 Sexualitet och makt

Betraktar man chefen ur ett heteronormativitetsperspektiv kan man se att sexualitetskonstruktionen skapar ytterligare ett problem med kvinnor i ledning, och detta har att göra med sexuellt aktörskap. Makt, kön och aktörskap utgör grund för både könsmaktsordningen och organisationshierarkin. Då epitetet kvinna och underordnad sammanfaller, bildas därför en stabil situation eftersom könsmaktsordningens krav på kvinnlig underordning och organisationshierarkins krav på anställdas underordning sammanfaller. Kvinnorna kan producera underordnande beteenden och uppfylla båda förväntningarna. Den högsta positionen i en arbetsgrupp är chefen, och denne förväntas vara en man. I kraft av dessa dubbla högstatuspositioner förväntas han också inneha sexuellt aktörskap. Det är förväntat att ledaren visar upp sin sexualitet.⁷⁷ Då ledaren är en kvinna blir kopplingen mellan ledare och sexualitet problematisk. Sexualitetskonstruktionen i ledarrollen, krockar med förväntningar på kvinnlig sexuell underordning. Utåtriktad sexualitet hos en kvinnlig ledare hotar eller utmanar mansgruppens sammanhållning på samma sätt som manlig homosexualitet. Homofobi, det vill säga ett aktivt fördömande och avståndstagande från mellanmanliga sexuella relationer eller kärleksrelationer är en del av homosocialiteten. En kvinna i en mansdominerad ledningsgrupp utmanar det homosociala umgängessättet genom att hennes närvaro på grund av heteronormativiteten, för in tanken på sexuellt begär mellan medlemmarna i gruppen. Eftersom det är aktörskap som producerar högstatus, får sexuellt begär mellan medlemmarna inte finnas i ledningsgruppen.⁷⁸ Sett ur ett könsmaktsperspektiv gör det den ena parten i en relation till objekt för attraktion och den andra till aktör.

⁷⁶ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 62-63

⁷⁷ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 60-63

⁷⁸ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 60-63

Då det homosociala spelet mellan män gör kvinnan till maskulinitetsförstärkande valuta förvandlas hon till objekt. Detta gör att all sexualisering är oönskad för kvinnorna i en organisation eftersom det placerar kvinnan i en underordnad position gentemot mannen. Om hon uppbär sexuellt aktörskap, misstänkliggörs hennes könskonstruktion vilket leder till statusförlust. Kvinnor i organisationer måste därför tona ned eller dölja sin sexualitet.⁷⁹ Rent hypotetiskt kan man tänka sig en annan möjlighet och det är att en kvinna kan göra sin sexualitet tydligt otillgänglig för manlig statushöjning.

En gift kvinna med barn har bevisat sexuellt aktörskap utan att bli behandlad som tillgänglig för andra män. Det verkar som om sexuellt aktörskap utgör en minsta gemensam nämnare mellan kvinnor i ledning och den manliga fantombilden av chefen. Föräldraskap i sig kan på så vis skapa förutsättningar för chefskap för kvinnor, samtidigt som det ger tidsbrist om barnen är små. Den ”närvarande chefen” är en normerande faktor, och det enklaste är att ha vuxna barn. Ålder är auktoritetshöjande på grund av att de heteronormativa förväntningarna på kvinnor, gör att de antas vara sexuellt etablerade och därför varken tillgängliga eller åtråvärda som maskulinitetsförstärkande valuta.

7. Sammanfattning

Syftet var att undersöka vad som händer med chefsrollen, då kvinnor får en möjlighet att själva utforma den.

Det har visat sig att kvinnorna i den operativa ledningsgruppen balanserar på en tunn linje. De får inte vara för auktoritära och inte för mjuka. *Idealen* för de intervjuade ledarna är en *tillgänglig* chef som *kan lyssna* och se individernas kapacitet. En chef skall också kunna fatta snabba beslut och förmedla dem på ett ickeauktoritärt men tydligt sätt. Bilden av chefen sammanfaller med bilden av mannen och paradoxalt nog hämtar kvinnorna stöd att förändra ledarskapsrollen ur samma chefsnorm som de begränsas av.

⁷⁹ Wahl, Holgersson, Höök, 1999.

En skillnad mellan manlig och kvinnlig gruppkultur reflekteras i materialet. Manliga ledare profilerar sig som en *aktiv elit*, medan de kvinnliga satsar på integrering (av sig själva) i arbetsgrupperna och samarbete. Detta gör att de kvinnliga ledarna riskerar att bli osynliga i organisationen. De kan inte höja företagets status genom att utgöra elit.

De kvinnliga ledarna verkar befinna sig under ett ständigt pågående ifrågasättande av deras position. Grunden till ifrågasättandet ligger i att kvinnornas position i toppen strider mot könsmaktsordningen, och sinnebilderna för hur en chef skall vara motsvaras av en man. Formerna för ifrågasättandet varierar men för låg ålder kan ifrågasättas på grund av förväntad brist på kunskap. För låg ålder ifrågasätts också genom att heteronormativiteten fråntar kvinnan rollen som ledare och ikläder henne rollen som sexuellt objekt för manligt begär. Genom könsmaktsordningens nedvärderande av kvinnan finner alla som vill vända sig mot den kvinnodominerade ledningsgruppen alla argument de kan behöva. Påståenden om att den operativa ledningsgruppen är pratig, långsam, inte kan fatta beslut eller hålla sig till saken, vilar på misogynna uppfattningar om kvinnan som irrationell, ointelligent och känslomässig. Gruppen ifrågasätts också ur ett jämställdhetsperspektiv då de anser kvinnodominansen orättvis.

Ålder och föräldraskap spelar en viktig roll i organisationen. De kvinnliga ledarna har oftast vuxna barn eller är barnlösa. De vinner också på att vara så pass gamla att de passerar som sexuellt etablerade. Detta drar förmodligen upp medelåldern på företaget, vilket upplevs som ett problem. Den ledare som har barn jobbar halvtid, och detta gör att hon inte är närvarande under hela arbetsdagen. Detta strider mot bilden av chefen, som förväntas vara tillgänglig, uppdaterad och ta ansvar.

Motståndet som de kvinnliga cheferna möter, bidrar förmodligen till att de utvecklat en ledarstil som bygger på samarbete och integrering. De håller en låg profil och en gemensam linje i sina beslut. Den kvinnodominerade ledningsgruppen satsar på likhetsproduktion med de anställda och tonar ner sin högstatus. Detta gör dem mindre synliga, vilket kan ha både för och nackdelar. Det finns också inslag av kvinnlig könsidentitet i konsensusmodellen, vilket kan vara jagförstärkande för kvinnliga chefer. Strategin är konstruktiv och utgör en ledarskapsmetod som man i den operativa ledningsgruppen verkar ganska nöjd med. Den kollektiva ledarstilen utmanar bilden av

chefen som en ensam man. Detta förändrar både bilden av chefen och bilden av mannen, och hotar därigenom könsmaktsordningen. Genom att de är många, kan kvinnorna hävda sin linje och skapa en ledarstil där de bevarar sina ideal och sin identitet och därför har de möjlighet att förändra normerna kring ledarskap.

8. Avslutande diskussion

8.1 Informella nätverk

Tidigare forskning har visat att platta organisationer öppnar för informella nätverk och att detta ofta missgynnar kvinnor.⁸⁰ Den manliga homosocialiteten är en av de viktigaste drivkrafterna bakom informella nätverk⁸¹ och detta gör dem otillgängliga eller svårtillgängliga för kvinnor. Även om kvinnorna i den undersökta organisationen utgör lite mer än hälften av personalstyrkan och dominerar ledningsgruppen, utgör mannen som norm och homosocialiteten som fenomen alltid ett hot mot jämställdheten. Vi ser tendenser till detta i materialet där en man berättar att killarna har en egen jargong. Han och en annan man brukar diskutera personer med hjälp av färger. Färgerna får i diskussionerna symbolisera olika egenskaper hos kollegor. Vi ser detta som ett vittnesbörd om att en egen inommanlig kultur odlas på företaget, med egna symboler och värderingar. Det öppnar därigenom för ifrågasättanden av de kvinnliga ledarna och deras beslut. Men rättvisetänkandet hos kvinnorna själva förhindrar att den manliga homosocialiteten får alltför stort genomslag. Det är genom principen att alla chefer skall styra sina grupper efter mötets gemensamma riktlinjer, som kvinnorna förmått sätta en gräns mot den manliga normen och homosocialiteten. Därigenom skyddar de sina beslut, värderingar och positioner från att övertas av män och manlig norm.

8.2 En jämställd arbetsmiljö

De stora vinsterna med den operativa ledningsgruppens ledarstil är att de minskar effekterna av lågstatusindividers dubbla beroende av människor med makt inom organisationen.⁸² Detta torde leda till en arbetsmiljö i stort sett befriad från jargong och trakasserier. Trakasserier och

⁸⁰ SOU 1998:6, *Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*, Betänkande från kvinnomaktsutredningen, s. 74

⁸¹ Wahl, Holgersson, Höök, 1999, s. 60-66

⁸² Jämför Moss Kanter

mobbing kan förklaras som gränsuppgörelser kring status och normer, samt kring individernas positioner i en grupp.⁸³ Trakasserier sker därför oftare då gruppens sammanhållning bygger på ett ständigt utstakande av individernas gränser och utmaningar av positioner.⁸⁴ Under sådana förutsättningar, utvecklas ofta en jargong som är utmanande mot individen och där skämt om kön, ålder, folkgrupper, homosexualitet med mera används för att skapa högstatus och trycka ner. Att minska individernas möjlighet att göra upp en social statusstege, kan alltså vara ett effektivt sätt att skapa en tryggare arbetsplats där risken för mobbing eller trakasserier minimeras. Detta är i så fall ett steg mot en mer jämställd arbetsplats och borde kunna utgöra en lösning för fler företag. En jämställd arbetsmiljö omfattas också av EU lagstiftningen och EU har i sitt senaste direktiv till medlemsländerna anmodat alla medlemsländer att sträva efter att skapa en jämställd arbetsmiljö, där risken för trakasserier minskar. Minskar man behovet av hävdelse mellan individer, ökar man tryggheten för alla stigmatiserade grupper, det vill säga man gör en förebyggande åtgärd enligt lagen om ålders, köns, och etnicitets diskriminering.

8.3 Jagförstärkande

En annan poäng med konsensusmodellen eller samförståndsandan, är att rollen som lyssnare och "samarbetare" är förenlig med kvinnligt kön på ett sätt som bilden av den ensamma, snabba och beslutsmässiga chefen inte är. Ledarstilen kan alltså verka jagförstärkande och detta är viktigt då man är i en sådan utsatt position som chefer är. Tidigare forskning har visat att kvinnliga chefer snarare upplever en "jagförsvagning" då de tvingas axla chefsrollen enligt den mansnormativa modellen.⁸⁵

Ledningen skulle vinna på att förtydliga kvalitetsaspekterna av jämställdhetsbegreppet. Man borde även ställa paragrafen om positiv särbehandling i ljuset av mansdominansen i branschen och lyfta jämställdhet till en nationell nivå. Kvinnodominansen i företagets ledning blir då synligt som de enda chefsjobbchanserna för kvinnor i hela branschen. Det borde kunna leda till en känsla av stolthet hos vissa och försvåra känslan av förfördelning hos andra.

⁸³ Wahl, Holgersson, Höök, 1999.

⁸⁴ Moss Kanter, 1977.

⁸⁵ SOU 1998:6, *Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*, Betänkande från kvinnomaktsutredningen, s. 76

8.4 Diskursiv kamp mellan Konsensusmodellen och Fantomen

Trots att den kvinnodominerade ledningsgruppens ledarstil har många positiva poänger, för den en ständig kamp mot normen för ledarskap. Dessa två diskurser förhåller sig till varandra på ett diametralt sätt. Fantombilden av chefen är en ensam *individ* som härbärgerar de inre *egenskaper* som krävs för att leda. Synen på *beslutsfattande* i denna diskurs beskrivs därför i termer av egenskaper. Begreppet *beslutsfattande* beskriver detta. Osynliggörandet av omvärldens betydelse för beslutsprocessen skapar en mysticism kring ledarskapet, vilket gör det svårare att bedöma. Detta genererar tron på män som mer handlingskraftiga.

Konsensusmodellen är praktiskt förankrad och utgår från en positiv syn på hierarkisk platthet, samarbete och samförstånd. I denna diskurs är alla aktörer synliga och *beslutsfattandet* uppfattas som *en kollektiv process*. Att denna nivå är synlig gör den möjlig för uppföljning, ifrågasättande och förändring. Detta verkar vara ett tryggare sätt att förhålla sig till ledarskapet. Då allt diskuteras öppet, undviks mörkläggnings av åsikter eller händelser, vilket kan leda till splittring eller beslut fattade på felaktiga grunder. Konsensusmodellen värderas lågt, vilket syns i talet om långrandigt pratande. Den är till och med osynlig för några informanter. De ser inte systemet i mötestekniken och tror att kvinnorna inte agerar medvetet utan uppnår resultat av en slump. Fantombilden däremot är övervärderad. Trots att man har erfarenheter som motsäger bilden av den ensamme hjälten, chefen, och att man inte kan formulera för sig varför män skulle behövas i gruppen, fortsätter man att tro på att män är bättre chefer. Diskursen om ledarskap som bygger på en manlig individs egenskaper är alltså starkare och manliga chefer och deras ledarstil värderas därför högre. Jämför man pålitligheten i dessa två synsätt på beslutsprocessen, framstår det som om konsensusmodellen har ett betydligt fastare beslutsunderlag. Trots det värderar man den lägre.

Det har för oss framstått som mer och mer omöjligt att avgöra huruvida den diskurs som vi iakttagit kring det auktoritära ledarskapet handlar om en beskrivning av *manlighet* eller en beskrivning av *ledarskap*. Vi gav till slut upp ansträngningarna att förstå vad den diskursiva domänen egentligen avser att förklara, eftersom dessa företeelser ständigt sammanfaller. Våra slutsatser av detta är att idén om manlighet och idén om ledarskap i grunden är samma sak.

8.5 Potential att utmana normen

Då den kvinnodominerade ledningsgruppen inför ett nytt element i bilden av ledaren, utmanar de normen för ledarskapet och därmed könsmaktsordningen. De har hittat ett sätt att förena auktoritet med kvinnlighet som visat sig vara framgångsrikt på ett sätt som skulle kunna ifrågasätta den rådande normen. Det kollektivistiska inslaget kan inte enbart förklaras som en ”sex-role spillover-effekt”, då moderskapet i vår kultur inte brukar betraktas som ett kollektivt organiserat projekt. Snarare är det en effekt av att man behöver vara många för att utmana i höjdled. Det finns två sätt att uppbära auktoritet och sätta normen: i egenskap av (makt) elit eller i egenskap av mängd. Då kvinnor sluter sig samman hotar det därför inte bara den hegemoniska maskuliniteten, utan hela konstruktionen av makthavaren som man och mannen som makthavare.⁸⁶ Kvinnornas kollektiva ledarstil utmanar en av den västerländska kulturens fundament: bilden av den ensamma manliga hjälten. Denna roll förenar individualismen, elitismen och patriarkatet i en gestalt.

⁸⁶ Eduards, 2000.

9. Käll- och litteraturförteckning

9.1 Litteratur

Allen Barbara: *Personal Experience Narratives: Use and Meaning In Interaction*, 1989, (Ur: *Folk Groups and Folklore Genres. A Reader*. editor Elliott Oring.) Utah state University Press, Logan Utah

Anderson Susanne: *Ordande praktiker -En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*, 2003, Intellecta Docysus AB, Stockholm (Doktorsavhandling, Stockholms Universitet, pedagogiska institutionen)

Connell R.W: *Maskuliniteter*: 1999, Daidalos, Göteborg.

Fanon Frantz: *Svart hud vita masker*, 1995, Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg

Freud Anna: *Jaget och dess försvarsmekanismer*, 1983, Natur & Kultur, Stockholm

Gutek Barbara & Morash Bruce: “*Sex-ratios, sex-role spillover, and sexual harassment of women at work*”, (1982) ur: *Journal of Social Issues*, nr.38, s. 55-74.

Hirdman Yvonne: *Genus, om det stabila föränderliga former*, 2001, Liber AB, Malmö

Lange Anders & Westin Charles: *Etnisk diskriminering och social identitet, forskningsöversikt och teoretisk analys: en rapport från diskrimineringsutredningen*, 1981, Liber Förlag, Stockholm

Mc Leod John: *From 'commonwealth' to 'postcolonial'* (Ur: *Beginning Postcolonialism*, editor: Mc Leod John) 2000, Manchester University press.

Moss Kanter Rosabeth: *Men and Women of the Corporation*, 1977, Basic Books, 387 Park Avenue South, New York

Maud Eduards, *Förbjuden handling*, 2002, Maud Eduards och Liber AB, Karlskrona

Ryen Anne *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*, kap. 3 *Den naturalistiske intervjun*, 2004, s. 43-87, Liber AB: Malmö

Wahl Anna, Holgersson Charlotte & Höök Pia: *Ironi och sexualitet. om ledarskap och kön*, 1999, Carlssons Bokförlag, Bjärnum

Wahl Anna: *Företagsledning som konstruktion av manlighet*, ur: *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr1, 1996, s.15- 29.

Widerberg Karin: *Kvalitativ forskning i praktiken*, 2002, Studentlitteratur, Lund

Winther Jörgensen Marianne & Philips Louise: *Diskursanalys som teori och metod*, 2000, Studentlitteratur, Lund

9.2 Offentligt tryck

Andersson, G: *Karriär, kön och familj*, 1997, (Red.) Sundin I Elisabeth & Nyberg Anita, *Ledare, makt och kön*, SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.

Jämo: *Grundbok: att arbeta fram en jämställdhetsplan*, 2006, Stockholm

SOU 1998:6, *Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*, Betänkande från kvinnomaktsutredningen

Wahl Anna: *Kvinnor som chefer*, ur: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, SOU 1994:3, s 17-32, 125-129, Stockholm: Fritzes.

9.3 Elektroniskt material

SCB Lönedatabas hämtad: 2007-01-01 från: www.scb.se

Nova100 (Publicerad: 2003-11-07) (Red.) Davidsson M, *Fler kvinnliga chefer?*, hämtad 2006-04-12 från: www.nova100.se

SvD, Svenska Dagbladet (Publicerat 2004-08-06) (Red.) Leijonhuvud J, *Kvinnliga chefer bristvara i Sverige*, hämtad 2006-04-12 från: www.svd.se

Bilaga 1

Intervjuguide

Öppen intervju för produktionsledningsgruppen 15 december 2006.

Jämställdhet

Hur ser du på begreppet jämställdhet?

Vad innebär det för dig att vara ett jämställt företag?

Anser du att ni är ett jämställt företag? Varför?

Chefsideal (Vem jämför de sig mot, speglar de sig i?)

Har du någon förebild?

Hur ser den ideala chefen eller ledaren ut, tycker du?

Kan du vara så?/är du så? Vad stämmer inte –varför?

Vad vill du att folk skall tänka om dig som chef?

Vad gör du för att de skall tänka så?

Vad vill du inte att de skall tänka om dig som chef?

Måste du göra något för att undvika att de tänker så?

Könssegregering

Tror du att kvinnliga chefer är annorlunda jämfört med manliga?

Tror du generellt att det finns uppgifter som kvinnor eller män är bättre eller sämre lämpade för att klara av?

Gruppkultur

Vad tycker du utmärker er som grupp?

Hur är jargongen?

Hur upplever du mötena?

Kan du jämföra med någon annan grupp du varit med i?

Påverkar det mötena att det är mer kvinnor tror du?

Är det negativt eller positivt?

Finns det fördomar mot kvinnliga och manliga chefer?

Hur ser de ut (tror du)?

Tror du att det gynnar kvinnorna i företaget att det är en kvinnodominerad ledning?