Att peka med hela handen

Om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer

Britt-Inger Keisu

Sociologiska institutionen
901 87 Umeå
Umeå 2009

Omslagslayout: Olof Ahlström
Omslagsfoto: Britt-Inger Keisu

©Britt-inger Keisu

Tryckt av Umeå universitets tryckeri
September 2009
ISBN: 978-91-7264-842-5
ISSN: 1104-2508
Umeå, Sverige

Keisu, Britt-Inger. Wearing the Pants. Working Conditions and Gender among First-level Managers. Doctoral Dissertation in Sociology at the Faculty of Social Sciences, Umeå University, 2009.

ISBN 978-91-7264-842-5 ISSN 1104-2508

Abstract

Historically, leadership research has focused on managers' characteristics and behavior, their leadership style and its implications for a business's success. In contrast, this dissertation examines how working conditions in the workplace affect first-level managers' everyday work, their possibilities to practice leadership, and consequently their leadership style. The theoretical framework guiding the dissertation is a gender analysis with a *doing gender* perspective and the methodology is a case study. Two workplace organizations in a Swedish municipality are studied: a male-dominated manufacturing industry and a female-dominated elderly care service. The empirical materials consist of twenty-six semi-structured interviews, primarily with male and female first-level managers, but also with their immediate supervisors. In addition, the materials include a questionnaire and organizational documents. The results show that organizational structure and culture have implications for managers' working conditions and consequently the leadership style they are willing and able to implement. The sex ratio among employees did not have any implications for which type of leadership informants described in their everyday practices. The ideal leadership and the everyday leadership practices portrayed by informants entail being explicit, controlling and rational managers who are able to make decisions and carry forth extensive structural changes. Their narratives reveal an authoritarian and task-oriented leadership style that has its roots in early industrialism. Leadership is strongly marked by masculinity, and even though women and men describe practicing the same type of leadership in their everyday work, their ideas about gender depict two complete opposites in which women and femininity is subordinated to men and masculinity. This indicates a divergence between the gender we think and the gender we do. Nonetheless, sex ratio among employees has implications for the level of sexism. While informants in both workplace organizations described gender discrimination, only those in the manufacturing industry described experiencing sexual harassment.

Keywords: leadership, first-level manager, gender, doing gender perspective, case study, working conditions, sexual harassment, discrimination, organizational structure, organizational culture

Innehåll

FÖRORD 1

1. INLEDNING 3

Syfte och frågeställningar 5

Bokens disposition 5

2. LEDARSKAP I ARBETSORGANISATIONER 7

Könsblind arbetsorganisationsforskning 7
En historisk tillbakablick 8

Könsmedvetna forskningsinriktningar om ledarskap 16

Ledarskapsideal i förändring? 18
Könsskillnad och ledarstil 19
Könsroller och könsmärkning 20
En optimal blandning av maskulinitet och femininitet 21
Förändringar som retorik eller praktik? 23
Den ständiga diskussionen om könsskillnad 28

Formell och informell organisationsstruktur 30
Individorienterad och situationsorienterad förståelse 30
Arbetsorganisationers struktur 31
Homosocialitet 32

Förhållandet mellan förvärvsarbete och privatliv 35
Karriär och familjeförhållanden 35
Diskriminering, sexuella trakasserier och sexism 38
Strategier i manshomogena miljöer 42
(O)hälsa bland chefer 44
Uppdelningar som får konsekvenser 45

Ledarskap och kön som sammanvävd process 45
Maskuliniteter och ledarskap 45
Maskulinitet och ledarskap inom äldreomsorgen 49
Femininiteter och kvinnor som norm för ledarskap 54
Maskuliniteter och majoritetssituationens betydelse 59

3. BEGREPPSDEFINITIONER OCH ANALYTISK RAM 63

Centrala begrepp..... 63
Organisationsstruktur..... 63
Organisationskultur..... 66
Kön och genus är socialt konstruerade..... 67

Kön i arbetsorganisationer..... 69
Kön på olika nivåer..... 69
Doing gender – det sammanvävda perspektivet..... 70

4. METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 77

Intervjustudien..... 77
Urval av fallorganisationer..... 77
Urval av informanter och de inledande kontakterna 79
Pilotstudien 81
Kvalitetskriterier och fallstudien som metod 82
Etik, makt och reflexivitet..... 83
Intervjusituationen – språk, sexualitet och förförelse..... 86

Analyser av intervjutexter..... 88
Analysmetoder och tolkningar 88
Transkribering..... 89
Det första steget – att hitta teman..... 89
Det andra steget – analys och vikt av temat ledarskapsbilder..... 90
Det tredje steget – jämförelse med Bem Sex-Role Inventory 92
BSRI och dess upphovskvinna..... 94
Kritik gentemot BSRI 95
Fortsatt analys av temat ledarskapsbilder..... 97
Analys av temana olika behandling och sexuella trakasserier 98

Materialstudien 99
Aktuella dokument..... 99

KAPITEL 5. FALLORGANISATIONERNA 101

Fallorganisation I – verkstadsindustrin och informanterna 101
Könsstruktur..... 101
Ledarskapspolicy 102
Jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbete..... 102

Informanterna 103
Kön, anställningstid och chefserfarenhet 103
Ålder, civilstånd och utbildningsnivå 105

Fallorganisation II – äldreomsorgsorganisationen och informanterna 105
Könsstruktur 105
Policy för hälsa och belöning i arbetet 106
Jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbete 107
Informanterna 108
Kön, anställningstid och chefserfarenhet 108
Ålder, civilstånd och utbildningsnivå 109

6. MASKULINT ELLER FEMININT KODADE BERÄTTELSER? 111

Fallorganisation I – Verkstadsindustrin 111

Fallorganisation II – Äldreomsorgen 118

Sammanfattning och jämförelse mellan Verkstadsindustrin och Äldreomsorgen 123
Hur vikt kan förstås 123
Likheter i innehåll men några skillnader 124
Är BSRI ett fruktbart analysverktyg och en tillförlitlig skala? 126

7. LEDARSKAPSBILDER OCH KÖN 129

Föreställningar om kön i fallorganisation I – Verkstadsindustrin 129

Ledarskapsbilder i Verkstadsindustrin 133
Produktionsledaren som styrande, tydlig och beslutskraftig Ledarskapsbild 1 134
En auktoritär ledarstil som kvinnor och män gör 143
Arbetsvillkorens betydelse för utövandet av en auktoritär ledarstil 145
Produktionsledaren som sätter produktionen i främsta rummet Ledarskapsbild 2 149
Produktionsorientering skapar ansträngd arbetssituation 155
Spänningar mellan ledarskaps- och maskulinitetskonstruktioner 157
Produktionsledaren som tuff, modig och med ett gott självförtroende Ledarskapsbild 3 159
Organisationskultur skapar tuffa arbetsvillkor 164
Särskiljande och hierarkisering av kön 166

Produktionsledaren som inger förtroende och är en god förebild
Ledarskapsbild 4 169
En god förebild genom moraliska värden, närhet och distans..... 176
Produktionsledaren som emotionellt stödjande och lyhörd
Ledarskapsbild 5 180
Närhet i relationer – en sällsynt ledarstil (?) med feminina kopplingar 183
Produktionsledaren som möjliggörare av delaktighet
Ledarskapsbild 6 186
Delaktighetsskapande processer verkar ovanliga..... 191

Föreställningar om kön i fallorganisation II – Äldreomsorgen 194

Ledarskapsbilder i Äldreomsorgen 198
Boende- och hemtjänstchefen som styrande och beslutsam
Ledarskapsbild 1 198
En ledarstil med starka maskulina drag..... 210
Organisationskulturens betydelse för ledarskapsutövandet..... 212
Boende- och hemtjänstchefen som står för sin sak, är ärlig och distanserad
Ledarskapsbild 2 215
Organisationsstrukturen driver fram rationalitet och distans 221
Ett avståndstagande gentemot femininitet..... 224
Boende- och hemtjänstchefen som verksamhetsorienterad
Ledarskapsbild 3 225
Verksamhetsorientering och kön..... 230
Boende- och hemtjänstchefen som handlingskraftig och modig
Ledarskapsbild 4 232
Pressad arbetssituation skapar tuffa och tåliga chefer..... 237
Boende- och hemtjänstchefen som relationsorienterad
Ledarskapsbild 5 239
Män och kvinnor gör stundtals femininitet och ledarskap 243

8. OLIKA UTTRYCK FÖR SEXUALITET – OLIKA BEHANDLING.....247

Fallorganisation I - Verkstadsindustrin..... 247
Kvinnan som en grabb i gänget..... 248
Grabbig jargong – en del av produktionsledarnas arbetsvardag..... 253
Sexuella trakasserier som lojalitetstest..... 257
Sju förklaringar till sexism..... 259
Två problem med kvinnor som produktionsledare..... 261
Auktoritet och organisationskultur..... 264
Olika behandling på grund av kön förekommer inte..... 266

Högre krav på kvinnor i produktionsledararbetet 268
Fördelar med att vara kvinna i produktionsledararbetet 274
En utböling som presterar bättre för att bevisa att hon kan....275

Fallorganisation II - Äldreomsorgen....277
Lättare för män och svårare för kvinnor i chefsarbetet....278
Kvinnors tjafsande kan förstås som en motståndshandling 285
Kön är osynligt synligt....288
Han är ju man – så han förstår inte 289
Olika behandling finns – men är ibland svårfångat 296

9. ARBETSVILLKOREN – STYRANDE FÖR MÖJLIGHETEN ATT UTÖVA LEDARSKAP 301

Centrala begrepp och arbetsorganisationerna....303

Ledarskapsbilderna i relation till organisationsstruktur och organisationskultur 306
Ledarskap och omgivning....306
Strukturella förändringars betydelse för möjligheten att utöva ledarskap 307
Organisationskulturella aspekters betydelse för möjligheten att utöva ledarskap....311

Kön och sexualitet som en del av både struktur och kultur....316
Kön och dess betydelse för möjligheten att utöva ledarskap....316
Sexismens betydelse för möjligheten att utöva ledarskap....321

Några avslutande ord 325

SUMMARY 327

Wearing the pants. Working Conditions among First-level Managers 327
Goal and Research Questions 327
Analytical Frame and Methods....328

Main Findings 329
Leadership and masculinity 329
Implications of Organizational Structure and Culture for Opportunities for Leadership Practices 329
Gender and its Impliations for Opportuntities to Practice Leadership....330
Sexisms Implication for Opportunities to Practice Leadership....332
Some final words 334

Bilaga 1 ..... **335**

Bilaga 2 ..... **339**

Bilaga 3 ..... **342**

Bilaga 4 ..... **347**

REFERENSER **352**

Litteratur **352**

Föreläsningar och seminarier **371**

Förord

Även om avhandlingen är en produkt som jag är ansvarig för finns många personer som jag mött under processen och som på olika sätt gett mig sitt stöd. Först och främst vill jag rikta ett stort tack till mina informanter som delat med sig av sina erfarenheter och tankar kring ledarskap. Tack till den samhällsvetenskapliga fakulteten och tack till Kempestiftelsen.

Ett stort tack vill jag rikta till mina handledare Nils Eriksson och Lena Abrahamsson! Ni har visat mig förtroende, gett mig stöd och handlingsutrymme. Nisse – jag har märkt att du, när vi träffats för handledning genom dina frågor täcker in Karasek och Theorells krav- och kontrollmodell. Eftersom du nogsamt även inkluderar den tredje dimensionen om socialt stöd är din handledarstil både uppgifts- och relationsorienterad, vilket varit mycket betydelsefullt för mig i den ganska utsatta och individualistiska arbetsmiljö som universitetet emellanåt präglas av. Lena – din handledarstil uppfattar jag som både uppgiftsorienterad och empowermentskapande när du med tydliga och klockrena frågor hjälpt mig att se min röda tråd men också visat mig nya infallsvinklar. Det har inspirerat mig att det är högst väsentligt för att behålla kraften och engagemanget i en lång process som denna.

Ett tack för läsning och konstruktiv kritik till Jonas Höög och Ylva Fältholm som var opponenter på mitt- respektive slutseminarium. Sedan finns det givetvis många på min arbetsplats som haft betydelse för mitt arbete och för att atmosfären varit så trevlig, men jag nämner inte alla vid namn. Jag vill särskilt tacka Leif Stening för att du uppmuntrade mig att söka doktorandutbildningen men också för att du gärna diskuterar och hjälper mig med både forsknings- och utbildningsfrågor. Mikael Stattin, Gabriella Rahm och Eva Sundström, tack för er omtanke. Tack Jenny-Ann Brodin Danell för din läsning, ditt peptalk och för vårt samarbete. Tack Barbro Hedlund för du följt mig som student under många år och Maritha Lundgren som varit mig behjälplig, inte minst i avhandlingsfrågor.

Mitt alterego Bill har genom sitt medlemskap i den feministiska Kattklubben funnit ett andningshål. Genom vishet, smarthet och godhet har Elin Kvist, Jenny Samuelsson, Anna Norberg och så de nya medlemmarna, Ulrika Schmauch och Anna-Britt Coe både på arbetstid och fritid gett mig omtanke och konstruktiv kritik. Anna-Britt, ett särskilt tack till dig för att du arbetade med att översätta avhandlingens sammanfatttning och abstract till engelska.

Jag har också känt en stor glädje och gemenskap tillsammans med mina vänner Agneta Hult, Ulrika Widding, Christina Svens, Trina Sterner, Tomas Öhman, Maria Carbin, Eric Carlsson, Svante Eriksson och tack Björn Sigurðsson och Titti Henje – utan er skulle inte jag ha några figurer och tabeller i min avhandling.

Ett varmt tack vill jag ge till min kära vän Ulrika Qvist! – ”We share som many memories...” och tack Qvist och Jan Olsson för att jag fick fotografera era händer och på så sätt förkroppsliga avhandlingens resultat!

Ett varmt tack till Ullakarin och Lars Ahlström för er omsorg. Tack, för att du språkgranskat min text Ullis och för att du Lars kom på idén och gav inspiration till avhandlingens framsida. Tack till de övriga i familjen för trevliga och tävlingsinriktade kvällar. Olof Ahlström, tack för att du gjorde så snygg lay out till bokens fram- och baksida.

Min familj i Gyljen, Barbro och Sven-Olov Olsson – mamma och pappa – Ni finns alltid här för mig när jag behöver och det är jag djupt tacksam för! En stor kram till min storebror Stig Olsson, ”lilla-stora-syster” Ann-Catrin Henriksson och till era familjer. Maj-Liss Holmgren min extramamma – jag är glad för att du och jag funnit varandra.

Avslutningsvis tänker jag på min Umeåfamilj som i vardagen stöttar och älskar mig – tack för att ni finns! Björn Ahlström, din humor och ditt lugn gör mig gott. Tack också för din läsning och de diskussioner vi har kring olika forskningsfrågor. Jonathan Ahlström, mitt fina bonusbarn, Amalia Lundholm min käraste dotter och Elias och Gabriel Lundholm mina käraste söner – Ni är en gåva och glädje!

Umeå den 9 september 2009

1. Inledning

En bra chef;

> /.../ Det är många här som tycker att en bra chef, han tar inga beslut och han ska bara finnas till men han ska aldrig peka med hela handen. De vill hemskt gärna ha den auktoriteten själva, att kunna bestämma vad de ska göra och hur och varför och när. Med då finns det andra människor som tycker att en chef ska säga var skåpet ska stå. För det har varit så mycket velande. Så det finns både och. En del tycker om att en chef bestämmer. (Produktionsledare, kvinna)

De arbetsvillkor som råder i arbetsorganisationer påverkar första linjens chefers arbetsvardag, deras möjligheter att utöva ledarskap och följaktligen vilken typ av ledarstil hon eller han har. Citatet visar att produktionsledaren uppfattar att förväntningarna från de underställda är motstridiga. Vissa vill ha en auktoritär chef medan andra vill ha denna makt själva. Produktionsledaren använder ordet ”han” vilket synliggör det självklara i att män har dessa arbeten. Ur ett historiskt perspektiv har män dominerat på chefspositioner och på dagens svenska arbetsmarknad innehar män sammantaget 71 procent av dessa tjänster och kvinnor resterande 29 procent (SCB 2008)[1]. Därför är det inte förvånande att många människor förknippar rollen som chef med en man. Uppfattningar om vad som är en bra chef och ett gott ledarskap[2] liknar det som människor i allmänhet associerar med maskulinitet (se t.ex. Billing & Alvesson 2000, Collinson & Hearn 1996, Wahl 1996).

De flesta studier om ledarskap i Sverige och i övriga västvärlden har främst fokuserat de egenskaper och beteenden som chefer på de högre chefsnivåerna inom den privata sektorn har. Intresset för sambandet mellan ledarstil och arbetsorganisationers framgång vad gäller exempelvis produktivitet, lönsamhet och underställdas arbetstillfredsställelse, har varit betydande även om intresset för första linjens chefer och för offentlig sektor på senare tid verkar öka. Modernare studier om ledarskap, däribland

1 Enligt svensk standard för yrkesklassificering (SSYK) är det emellertid inte möjligt att särskilja första linjens chefer från de övriga chefsgrupperna.

2 Begreppen chef och chefskap syftar på en position och de maktbaser som följer med den. Ledarskap handlar om att utöva inflytande och är ett förväntat ansvarsområde för en chef. I denna avhandling används dock begreppen chef och ledarskap synonymt.

genusanalyser, riktar även intresse mot situationer, diskurser, kontexter, processer och gruppers betydelse för ledarskap.

Att det vanligtvis är män som varit chefer har medfört att de haft möjlighet att utforma de villkor chefsarbetet kringgärdas av och att de har getts tolkningsföreträde för hur ledarskap ska bedrivas. Detta är en vanlig förklaring till att ledarskap är maskulint könsmärkt. En annan förklaring är att ledarskap används för att konstruera maskulinitet, åtminstone en viss typ av maskulinitet. Det ger män status utan att de egentligen behöver vara chefer, eller ens ha de egenskaper som en chef förväntas ha. Förklaringar när det gäller kvinnors möjligheter att göra chefskarriär och betydelsen av arbetsorganisationers könssammansättning kan spåras tillbaka till Rosabeth Moss Kanters (1977) forskning, däribland *antalsstrukturen*. Denna teori handlar om att könens majoritets- eller minoritetssituation i arbetsorganisationer är av betydelse för ledarskap genom att den grupp som är i minoritet blir avvikare, som hon kallar *tokens* och därför ständigt jämförs med majoritetsgruppen. Detta menar Kanter gäller oavsett kön.

Kopplingen mellan hur ledarskap och kön tar sig uttryck i arbetsorganisationers lägre hierarkiska nivåer är viktig att studera, eftersom det här finns en kunskapslucka inom ledarskapsforskningen på området. Den forskning som producerats angående första linjens chefer är dock samstämmig i ett avseende – deras arbetssituation är komplex (Westerberg 2000). De återfinns närmast den operativa kärnan i arbetsorganisationer, vilket innebär att de befinner sig i ett korsdrag mellan motstridiga intressen, lojaliteter och krav. De är arbetsgivarrepresentanter och kan därför förväntas genomdriva beslut som kan få negativa följder för underställd personal som står dem nära i deras vardagspraktik. Därtill kan det, inte minst i offentliga arbetsorganisationer, handla om beslut som får stor betydelse för tredje part. Intressant att studera är därför om den maskulina könsmärkningen som råder på högre chefsnivåer även återfinns bland första linjens chefer och om arbetsorganisationers könssammansättning är av betydelse.

Istället för att betrakta ledarstilar som ett resultat av individuella chefer är min ambition att studera den komplexa situation första linjens chefer verkar inom. Därför fokuseras i denna avhandling främst den arbetsorganisatoriska nivån, även om också den samhälleliga kontexten och de individuella förutsättningarna som första linjens chefer har, tas i beaktande. Den arbetsorganisatoriska nivån delas in i två delar, *organisationsstruktur* och *organisationskultur*. Dessa begrepp återkommer jag till i kapitel 3.

Två arbetsorganisationer har studerats – den ena är en manshomogen verkstadsindustri och den andra är en kvinnohomogen äldreomsorgsorganisation. Avhandlingen handlar om ledarskap och kön samt de arbetsvillkor som kringgärdar första linjens chefers arbetsvardag. Arbetsvillkoren inbegriper de formella arbetskrav och befogenheter cheferna har, men också den

sociala gemenskapen på arbetsplatsen. I mötet mellan människor skapas informella sociala mönster vilket endera kan minska eller öka arbetsbelastningen och handlingsutrymmet. Ett exempel där pressen och kraven ökar är könsdiskriminering i form av sexuella trakasserier, vilket kvinnor i manshomogena arbetsmiljöer visat sig bli utsatta för ibland. Existerande föreställningar om kön och ledarskap kan också betraktas som ett krav i arbetet eftersom de diskursiva tankesätten skapar normerande gränser för vad som är förväntat och acceptabelt beteende[3]. Arbetsvillkoren påverkar därigenom chefernas vardagspraktik. Orsaksriktningen kan även vara omvänd, det vill säga att de arbetsvillkor man har som chef och de förutsättningar som finns att bedriva ett ledarskapsarbete påverkar vilka föreställningar om kön som kommer till uttryck.

Syfte och frågeställningar

Syftet med avhandlingen är att undersöka vilka bilder av ledarskap och kön som konstrueras och sammanvävs med både organisationsstrukturen och organisationskulturen samt vilken betydelse de har för arbetsvillkoren bland första linjens chefer.

Centrala frågeställningar i avhandlingen är;

- Är informanternas berättelser om sitt vardagsarbete maskulint eller feminint kodade?
- Är informanternas berättelser om det ideala ledarskapet maskulint eller feminint kodade?
- Har könssammansättningen betydelse för arbetsvillkoren eller finns andra kontextuella faktorer som påverkar?
- Vilken betydelse har chefernas arbetsvillkor för konstruktionen av kön och ledarskap?
- Påverkar föreställningarna om kön och ledarskap arbetsvillkoren och därigenom förutsättningarna att utöva ledarskap?

Bokens disposition

Det kommande kapitlet återger dels en kortare historisk bakgrund till forskning kring arbetsorganisation där ledarskap ingår, men framförallt ges

[3] Definitioner av diskurs varierar och Foucault (1993) som är inflytelserik på området, ger begreppet en bredare betydelse när både språk och praktik inkluderas. En diskurs är enligt Foucault ett regelsystem som legitimerar vissa kunskaper, där endast vissa personer får uttala sig med auktoritet medan andra utestängs. Regelsystem styr vad som är möjligt att tänka, säga men också hur. Viktigt är dock enligt denna definition att om det finns makt finns även motmakt och att regelsystem därför är föränderliga.

en mer omfattande översikt av forskningsfältet ledarskap och kön. Det tredje kapitlet handlar om centrala begrepp och den analytiska förståelseram som ligger till grund för avhandlingen diskuteras och problematiseras. Det fjärde kapitlet redogör för de metodologiska utgångspunkterna och i det femte presenteras fallorganisationerna. De sjätte, sjunde och åttonde kapitlen är avhandlingens empiriska delar. I det sjätte kapitlet presenteras en analys där intervjumaterialet kodats, kvantifierats och jämförts med en maskulinitets- och femininitetsskalan. I det sjunde kapitlet har jag utifrån informanternas berättelser, som handlar om idealbilder och om vardagsarbete, konstruerat ledarskapsbilder, sex i verkstadsindustrin och fem i äldreomsorgen. Efter varje ledarskapsbild följer ett avsnitt där analyser med stöd av teori och tidigare forskning utvecklas. Det åttonde kapitlet handlar om olika villkor och sexuella trakasserier. Även här åtföljs primärtolkningar av de empiriska resultaten av djupare tolkningar av materialet. I det nionde och avslutande kapitlet lyfts avhandlingens mest centrala och viktigaste resultat fram. Dessa sammanfattas och en jämförande diskussion med vidare reflexioner utvecklas. Slutligen följer en sammanfattning på engelska och därefter återfinns bilagor och referenser.

2. Ledarskap i arbetsorganisationer

I det här kapitlet målas framförallt forskningsfältet om ledarskap fram, ibland med stora penseldrag och ibland med små, där mer detaljer synliggörs. Avsikten är inte att ge en heltäckande bild utan att framställa en ram genom vilket mitt avhandlingsarbete kan betraktas. Inledningsvis beskrivs utvalda delar av den teoretiska utvecklingen kring arbetsorganisations- och ledarskapsteori följt av forskning kring ledarskap och kön, områden som sammanväver denna avhandling.

Könsblind arbetsorganisationsforskning

I detta avsnitt ges inledningsvis en historisk bakgrund till forskning om ledarskap vilken är en del i ett större sammanhang – arbetsorganisationsforskningen. Förståelse för forskningsfältets framväxt är viktig eftersom arbetsorganisationer än idag präglas av de tankar och idéer som växte fram under det förra seklet. Historiskt har organisations- och ledarskapsteorin inte uppmärksammat betydelsen av kön. Även om det inte alltid uttrycks explicit har privata företag i en västerländsk kontext dominerat det organisationsteoretiska forskningsfältet. Därigenom har män och manshomogena arbetsorganisationer i västerlandet varit normerande för den teoretiska utvecklingen på området. Genom förståelse för hur detta teoretiska fält utvecklats kan kunskap utvecklas kring dess starka kopplingar till män och maskulinitet som finns idag. I detta avsnitt kommer därför den organisationsteoretiska utvecklingen skildras mer övergripande men jag gör som sagt inte anspråk på att vara heltäckande. En mängd olika inriktningar inom organisationsteorin finns som jag inte ens nämner eftersom jag varit selektiv i mitt urval. Den historiska tillbakablicken sträcker sig ungefär fram till 1970-talet och den fortsatta utvecklingen som följer går jag inte igenom här men kapitlet ledarskap och kön tar sitt avstamp från 1970-talet.

En historisk tillbakablick

Ledarskap är ett ämne som diskuterats tidigt i människans historia (Hagström 1990). Grundandet av organisationsteorin brukar emellertid dateras till början av 1900-talet och en klassiker inom den uppkallade *ingenjörsvetenskapliga traditionen* är *Scientific management* som utformades av Frederick Taylor i boken *The Principles of Scientific Management* (1911, svensk översättning 1913). Bakgrunden var att industriföretagen växte i storlek under industrialismen vilket ökade behovet av samordning varigenom förändringar i organisationsstrukturen uppstod. Synen på ledarrollen under denna tid kan sägas vara *ingenjörsvetenskaplig*. Chefer förväntades se till att de underställda utförde fastställda arbetsuppgifterna på rätt sätt. Den förhärskande synen på chefer under denna tidsperiod var att *män föds in* i rollen men Taylor (s. 7) menade att den *förstklassige mannens egenskaper* även kan läras genom utbildning. Det fanns under denna tidsperiod antaganden om att goda ledaregenskaper var en medfödd nådegåva. Taylor menar att arbetsprocessen måste systematiseras för att inte både arbetsgivare och arbetare ska förlora i välstånd på grund av dålig systematik och han skriver;

> Hittills har personligheten stått i främsta rummet, hädanefter måste systemet ställas främst. Detta innebär dock ingalunda, att betydande män icke skulle behöfvas. Tvärt om måste den första uppgiften för hvarje godt system vara att utbilda förstklassiga människor, och där driften är systematiskt ordnad, just där kommer den bäste mannen säkrast och snabbast till ledande ställning.

Taylor menade vidare att tidigare system hade handlat om att få arbetarna att ta egna initiativ vilket inte fungerat särskilt väl men med rationell arbetsdelning kommer *initiativ med fullkomlig likformighet* att uppstå. Ledningen ska bygga upp en vetenskap genom att systematiskt sammanföra arbetares kunskaper och färdigheter, klassificera dem och utifrån detta ställa upp *regler, lagar och formler till ledning för arbetaren i hans dagliga syssla*. Dessutom ska företagsledningen ansvara för ytterligare tre arbetsuppgifter, *plikter* och för att möjliggöra genomförandet av alla dessa konstruerar Taylor (s. 21) fyra stora principer;

> 1) Arbetsledarna utveckla för hvarje arbetsdetalj ett system, en vetenskap, som ersätter den gamla ”på-en-höft”-metoden.
> 2) På grund af rationellt studium välja de sina arbetare samt öfva dem, undervisa dem och utbilda dem, under det att hittills arbetaren själf valde sitt arbete och öfvade upp sig bäst han kunde.
> 3) De arbeta i hjärtligt samförstånd med sitt folk, så att de kunna vara säkra om, att allt arbete utföres enligt de rationella grundsatser, som fastställts.
> 4) Arbete och ansvarighet delas nästan lika mellan arbetsledningen och arbetarna. Ledningen öfvertager det arbete, för hvilket den har större förutsättning än arbetarna, under det att förut allt arbete och den största delen af ansvarigheten vältrats på arbetarna.

Den första principen handlar om att observera, mäta resultat tid och observera underställdas rörelser (Clegg m.fl. 2007, Taylor 1911). På det sättet kunde arbetsstationer och verktyg förbättras menade Taylor. Med den andra principen var tanken att arbetaren genom utbildning skulle anpassas till arbetet. Olika personer har olika talanger som på ett optimalt sätt kan användas och det är ledningens uppgift att se detta. Den tredje principen, menar Taylor, är inte lika populärt bland företagsledarna eftersom de kanske innebär att deras privilegier fråntas dem. Den fjärde principen behöver lite närmare förklaring enligt Taylor. De två parterna har olika uppgifter och företagsledningens är tankearbetet, att utarbeta och införa system samt att övervaka arbetarna vilka ska lägga sin kraft på det manuella arbetet. Tankearbetet vilket arbetaren tidigare utfört ska överlämnas till ledningen. De har en helhetsbild över hela processen, till skillnad mot de underställda. På detta sätt skapades sekventiella rutinarbeten inom industrin där man delade upp ett arbete i mindre och enklare och mer överskådligare delar. Varje steg i produktionsprocessen ska av cheferna dokumenteras och analyseras sytematiskt. Taylor (1913 s. 8) utgår ifrån att det inte finns någon intressekonflikt mellan arbetsgivare och arbetare och syftet med rationell arbetsdelning är att arbetaren når *hvad han mest önskar – hög betalning – och arbetsgifvaren, hvad han önskar – låg produktionskostnad*. Det har riktats kritik mot de konsekvenser Taylors idéer får, som *exploatering* och *alienation* (se exempelvis Braverman 1985). Trots att det gått 100 år sedan Taylor utarbetade sina principer, präglas fortfarande stora delar av industriproduktionen, men också andra sektorer i världen av hans tankar och idéer (Clegg m.fl. 2007). Mot bakgrund av detta utgår jag ifrån att Taylors principer även framträder i min studie både på ett diskursivt och på ett materiellt plan när det handlar om hur första linjens chefers arbetsvardag är organiserad men också i deras berättelser om en bra chef och ett gott ledarskap.

När komplexiteten inom industrin ökade uppstod också större behov av koordinering. Därigenom kom företagsledning även att omfatta administrativa funktioner. Henri Fayol är grundare till *Administration management* och räknas som en av klassikerna i det organisations- och ledarskapsteoretiska fältet. Fayol menar att det i ett industriföretag behövs sex huvudfunktioner, *teknisk, kommersiell, finansiell, säkerhet, redovisning samt en administrativ* funktion. De fem förstnämnda menade Fayol fanns sedan tidigare men administration var ny och betraktades av honom som en särpräglad och central funktion. I sin bok *Industriell och allmän administration* (1916, nytryck 1965) utvecklar Fayol, *Administration management*. Det är ett *klassifikationsschema*, eller fem allmänna administrativa *principer* för företagsledarna att följa. Dessa hänger ihop med hur han menar att administration är uppbyggd och det handlar om; *planering, organisation, befälsutövande, samordning och kontroll*. De

allmäna principerna innehåller både definitioner och detaljbeskrivningar men också normativa föreskrifter vilka jämförs med ”*den eviga moralen, 10 Guds bud och kyrkolagarna*” (s. 10). Vad gäller principen *organisation* ansåg Fayol till skillnad mot Taylor att arbetsledningen inte endast skulle utföras av förmän utan av flera funktionella specialister. Dessutom menar han att arbetsledning behöver en rådgivande stab och att företagsledning inte endast ska lägga fokus på produktion och disciplinering av underställda utan att utbildning av dem högre upp i hierarkin också behövs. Utbildningen skulle inriktas mot de administrativa principerna. Fayol utarbetar ett utbildningsprogram för ledningen med fjorton principer vilka är nödvändiga för att åstadkomma en effektiv arbetsorganisation med nöjda underställda. Dessa ska dock inte vara statiska utan anpassas beroende av människor och andra omständigheter. De *administrativa principerna* (s. 31) är; *arbetsfördelning, auktoritet, disciplin, enhetlig ordergivning, enhetlig ledning, underordnandet av enskilda intressen i förhållande till det gemensamma intresset, avlöning, centralisering, hierarki, ordning, rätt och billighet, personalens stabilitet, initiativ* samt *personalens samhörighetsanda.*

Taylors *Scientific management* förespråkar en auktoritär ledarstil. De fyra principerna för företagsledning karaktäriseras av en rationell, planerande, logiskt, objektiv, styrande och kontrollerande ledarstil. I en sådan ledarskaps- och maskulinitetsdiskurs skapas och upprätthålls också en distans mellan det personliga och det professionella i rollen som chef vilket också är tydligt i Fayols synsätt. I Taylor text synliggörs normen, det är självklart att det är män som är chefer men också arbetare. Arbetsorganisationer betraktas som *maskiner*. Syftet är att nå välstånd för både arbetsgivare och arbetare genom att sätta verksamhetens effektivitet i främsta rummet. Samstämmigheten med det som historiskt utgjort maskulint kodade egenskaper och beteenden är uppenbar. Den dominerande modellen av professionellt ledarskap exkluderar symboler av femininitet och en förklaring är att Scientific management är en ingenjörsvetenskaplig ansats (Rutherford 2001). Till skillnad mot maskulinitet har femininitet historiskt betraktas som vetenskapens motsats. Kvinnor uppfattades vara närmare naturen medan män betraktades som intellektuella. Arbetet är den huvudsakliga arenan där män kan få status, auktoritet och makt.

I Fayols *Administration management* liknas arbetsorganisationen vid en *organism* och även om jag i huvudsak anser att också denna ledarstil onekligen är auktoritär, framträder, om än i ringa omfattning, de underställdas behov fram[4]. Att ha omsorg om andra kan jämföras med

[4] En av Fayols administrativa principer, *samhörighetsanda* handlar om att de underställda behöver känna harmoni och enighet och att en företagsledares inte ska splittra dem och deras relationer eftersom det är en

historiskt västerländska uppfattningar om femininitet. Fayols teori fick inte genomslag inom managementområdet i USA förrän långt efter boken skrivits eftersom den inte översattes från franska förrän på 1940-talet (Clegg m.fl. 2007). Även Fayols tankar återfinns i dagens arbetsorganisationer. Dessa inriktningar har inget uttalat maktperspektiv, utan idéerna handlar om att skapa effektiva arbetsorganisationer och vetenskapligt utarbetat ledningsarbete (Eriksson 1996). Taylors teori riktar fokus mot det sociala systemet men trots det associerar många främst Taylorismen med Henry Fords vidareutveckling och tillämpning av den, det så kallade *löpande bandet* (Abrahamsson 2000). Med denna produktionsmetod blir dock delar av ledningsarbetet överflödigt eftersom produktionstekniken styr och kontrollerar de underställda[5].

Ytterligare en klassiker i sammanhanget är Chester Barnard (1938) och hans *The Functions of the Executive*. Han menade att ledaren skulle fostra de underställda. Barnard utvecklade det som kallas *acceptansteori för auktoriteter* vilket handlar om att ledaren får de underställda att följa genom att ställa upp moraliska värden. Därtill kommer en bidrags- och belönings-balans att leda till att de underställda vill vara kvar i företaget. Ledaren ska också vägleda de underställda känslomässigt och motivera dem att nå arbetsorganisationens mål. Sammanfattningsvis menar Barnard att chefens funktioner består av tre delar, upprätthållande av kommunikation, att säkerställa nödvändiga tjänster från individer samt att formulera mål och uppgifter. Han lyfte därigenom fram värderingars betydelse för utövandet av ledarskap. Även hos Barnard framkommer att ledarskap ska utövas av auktoritära chefer med hög moral men till skillnad mot Taylors och Fayols ordergivande ledarstil, lyfter Barnard också fram betydelsen av att chefer ska motivera och sätta upp mål för att få med sig de underställda. Förutom de självklara kopplingar som finns mellan ledarskap och maskulinitet i dessa tre verk har också arbetsorganisationerna en stark maskulin image – män arbetar där och det är män som är chefer. De första definitionerna av ledar-skap vilka synliggörs i klassikernas arbeten betonar alltså egenskaper som traditionellt varit associerade med maskulinitet. Objektivitet, noggrannhet, moral, kontroll, styrning och rationalitet betonas men det är också självklart att det är män som ska ha makt och antas passa i rollen som chefer. Flera av dessa ledarskapsideal kan antas än idag vara aktuella i arbetsorganisationer och kunskapen om dessa klassiker kan därför vara viktig vid analys och tolkning av mina arbetsorganisationer.

styrka för företaget. Vidare att de behöver belönas men också att företagsledningen måste vara tacksamma för de överenskommelser de kan göra med fackföreningarna.

[5] För en sammanfattning av produktionsteknikens utveckling under 1950- och 1960 talet samt beskrivningar av olika arbetsorganisationsmodeller, se exempelvis Abrahamsson 2000.

Denna tidiga ansats inom ledarskapsteorin benämns av Mintzberg (1973) *The classical scool,* den klassiska skolan (1973). Inriktningen beskriver hur chefsarbete *bör* utövas, baserat på mäns erfarenheter av att arbeta på höga chefspositioner, men denna ansats har enligt Mintzberg hindrat djupare förståelse för chefsarbete. En annan ansats inom ledarskapsfältet är de som benämns *Great man* teorier. Den utvecklades under samma tidsperiod som *Scientific management* (Hagström 1990). Ledarskapsteoretiker studerade betydelsefulla män utifrån karaktärsdrag vilket ansågs bero av gener, arvsfaktorer eller biologiska skillnader vilka antogs finnas mellan olika sociala klasser. Ledare antogs skilja sig från vanliga människor. Litteraturen på området består av biografisk, självbiografisk och anekdotisk litteratur om män med en teoretisk ansats som inte är generaliserbar (Mintzberg 1973). Mot bakgrund av dessa tankegångar grundas under 1930 och 1940-talet den inriktning som kommit att kallas *Trait Approach* – där fokus för studierna är vilka av chefers egenskaper, personlighet, motiv samt värderingar som skapar effektivitet (Yukl 2006). Även om man numera är medveten om att flera andra aspekter är av betydelse för ett framgångsrikt ledarskap återfinns dessa typer av ansatser också i modernare varianter av teorier (Hagström 1990).

Under 1930-talet uppstår en ny teoretisk ansats inom det arbets-organisationsteoretiska forskningsfältet som en reaktion på den vetenskapliga traditionens syn på människor, att de behöver kontrolleras för att arbeta (Wolmesjö 2005). Denna inriktning kallas *Human relations* (Roethlisberger & Dickson 1939, Mayo 1949**,** Henderson & Mayo 2002). Istället för att se arbetare som individer blir istället gruppers funktion samt motivation centralt och man lyfter fram vikten av en god arbetsmiljö. De klassiska Hawthornestudierna förknippas med Elton Mayo som tillsammans med en forskargrupp under slutet av 1920-talet och in på 1930-talet utarbetade en förklaring, kallad *Hawthorneeffekten* till de oväntade forskningsresultaten. Studierna genomfördes på Western Electrics Hawthornefabrik i Chicago och man undersökte effektiviteten genom en rad fysiska experiment. I dessa studier fann man att effektiv ledning inte endast handlar om kontroll utan att gruppaktiviteter är viktigast för trygghet, arbetsmoral och effektivitet. I rum som kallades kopplingsrummet, glimmerrummet och relärummet utfördes olika experiment. De testade olika tidpunkter för de underställdas raster och i relärummet ökade och sänktes belysningen. Det visade sig att produktiviteten ökade i den studerade gruppen när belysningen ökade men samma effekt fick man för kontrollgruppen trots att belysningen inte ändrades. När belysningen sänktes hände samma sak. *Howthorneeffekten* förknippas med att när personerna fick uppmärksamhet som upplevdes positiv ökade produk-tiviteten eftersom de kände sig uppskattade. De informella sociala relationerna i grupper, däribland informellt ledarskap, hade också inflytande

över deltagarnas välbefinnande men påverkade också produktiviteten. Kritik har bland annat riktats mot studiernas könsblindhet och Acker och von Houten (1974) menar att detta påverkar tillförlitligheten i slutsatserna eftersom kvinnor och män behandlats olika och att deras reaktioner tolkats utifrån könsstereotypa antaganden.

Hawthornestudierna och dess resultat kom sedermera att vara grund för *Human Relations-skolan* (Abrahamsson 2000). Det är de sociala relationerna som sätts i centrum och Mayo menar att ledarnas uppgift är att stödja och visa de underställda hur de ska samarbete (Clegg m.fl. 2007). Utifrån Human Relations-skolan utvecklades *Sociotekniken* från 1950-talet och framåt. Inom denna inriktning menar man att arbetares psykologiska behov behöver betraktas i ett bredare perspektiv och produktionen genomgår strukturella förändringar (Abrahamsson 2000). Det tekniska systemet sätts i fokus när interaktionen mellan det och de underställdas arbetsuppgifter studeras (Eriksson 1996). Även sociala aspekter är av intresse men då endast gruppers formella utformning. De informella aspekterna inkluderas inte. Sociotekniken införde ett maktperspektiv i analysen när denna inriktning utgår ifrån att det finns en inbyggd konflikt mellan underställdas förväntningar och de krav som ställs från ledningen. Tankegodset från Human Relations-skolan och Sociotekniken är aktuell än idag. Maktperspektivet och insikten om att gruppen har betydelse, inte endast för prestationer utan också för människors välbefinnande är central kunskap när jag ska tolka intervjutexter som ofta handlar om relationer. I de chefsgrupper jag studerar förväntar jag mig både inkluderande relationsmönster men också exkluderande och det får betydelse för vilka arbetsvillkor mina informanter upplever sig ha.

Under början av 1950-talet grundades en ansats inom ledarskapsforskningen kallad *Behavior Approach* (Yukl 2006). Den har två inriktningar, den ena är inriktad mot att förstå vad chefers arbete består i och intresset för detta spåras till Fayols administrativa principer och aktiviteter (Nilsson 2008) En studie av svenska toppchefer (Carlsson 1951) tillhör denna typ av studier liksom Henry Mintzberg (1973) som kritiserade Fayol framhöll betydelsen av att chefers arbetsdag är uppsplittrad (Nilsson 2008). Den andra inriktningen inom *Behavior Approach* inriktar sig mot chefers ledarstilar och effektivitet (Yukl 2006). Forskningsprogram på två universitet har haft stor betydelse för denna inriktning och de har i stor utsträckning påverkat vårt västerländska synsätt på ledarskap. Den ena programmet är *Ohiostate leadership studies* (se Stogdill 1974) och den andra *Michigan leadership studies* (se Bowers & Seashore 1966). De utvecklar oberoende av varandra begrepp som förenar *Scientific management* och *Human relations*. Jag väljer att använda Michigan-skolans två begrepp, *Task-oriented* – uppgiftsorienterat beteende och *Relations-oriented* – relationsorienterat beteende, för att de är vanligt förekommande. Den första handlar om att

chefen ska planera, koordinera, se till att underställda har det de behöver, stödja och sätta upp rimliga mål, sammanfattningsvis att fokusera kontroll, struktur och system. Den andra ledarstilen handlar om att stödja, bekräfta och hjälpa underställda, jobba med förtroende, vara vänskaplig och förstående samt informera. Tanken är att en chef som tar hänsyn till båda dessa beteenden får nöjdare underställda, färre som slutar sina arbeten, välfungerande grupprocesser samt högre effektivitet. Båda forskningsgrupperna fann att denna ledarstil hade samband med chefers effektivitet. Många studier har därefter genomförts för att pröva teorin men resultaten är inkonsistenta. Det enda konsistenta fyndet när *Ohiostate studies* enkät testats i hundratals studier är ett positivt samband mellan relationsorientering och underställdas arbetstillfredsställelse. En snarlik slutsats kan dras efter många studier med inspiration från *Michigans studies*. Utifrån olika undersökningsmetoder framkommer att en relationsorienterad ledarstil vanligtvis påverkar underställdas arbetstillfredsställelse och produktivitet medan en uppgiftsorienterad ledarstil har mer inkonsistenta resultat.

De två ledarstilarna kan betraktas som sprungna ur två skolbildningar, dels Scientific management och Administrative management dels Human Relations. Trots att bägge dessa är könsblinda – är könsdimensionerna förvånansvärt tydliga för en läsare. Den uppgiftsorienterade ledarstilen har stora likheter med det som vi historiskt har förknippat med maskulinitet medan en relationsorienterad ledarstil hänger samman med femininitet. Detta kommer att visa sig få betydelse för de diskussioner som förts under 1990-talet vad gäller förändrade ledarideal. Det är ett område jag utvecklar i avsnittet om *ledarskap och kön*.

Det finns fler typer av teorier om ledarstilar som utvecklats och även om jag väljer att inte uppehålla mig kring dem kan några nämnas, exempelvis *Participate leadership* – en deltagande ledarstil där underställda får delta i beslutsprocesser, chefen jobbar och stödjer konflikthantering och problemlösning (se exempelvis Bowers & Seashore 1966, Follett 1941, Quinn & Spreitzers 1997, Tannebaum & Schmidt 1958, Vroom & Yetton 1973). Andra exempel är en *förändringsorienterad* ledarstil (Ekvall & Arvonen 1991, 1994) eller det numera populära inriktningen kallad *värdebaserat* ledarskap (Burns 1978, Bass 1985, Bryman 1992, Selznick 1957).

Men det var inte endast den europeiska *Sociotekniken* som utvecklades utifrån Human-Relations- skolan. Den andra inriktningen som utvecklades är amerikansk och benämns *Organisationsutveckling*. Den utgår från att stärka relationerna i det sociala systemet och den inriktar sig även mot ledarskapsfrågor på olika hierarkiska nivåer (Abrahamsson 2000). Dessa teorier benämns humanistiska (Bass & Stogdill 1981) och flera personer pekas ut som inflytelserika under denna period (se t.ex. Argyris 1957, Blake & Moutons 1964, Hertzberg 1966, Hersey & Blanchard 1969, Maslow 1954).

En av dessa är Douglas McGregor (1960 s. 33 f men även 1966) som kritiserade den traditionellt auktoritära ledarstilen som han benämner *Teori X*. Han menar att det finns grundläggande antaganden om människor bakom alla beslut som chefer fattar. *Teori X* är en ledarstil som utgår ifrån att människor i grunden är lata och försöker undvika arbete. Därför måste de kontrolleras, styras och bestraffas för att de ska utföra i arbetsorganisationer. De flest människor önskar att bli styrda eftersom de vill undkomma ansvar, har lite ambitioner och framförallt önskar känna trygghet. *Teori Y* är en mer delaktig ledarstil och utgår ifrån att fysisk och psykisk aktivitet för människor är lika naturligt som att leka eller vila. Beroende av handlingsutrymme kan arbete för människor upplevas tillfredsställande och utförs då helt frivilligt. Det motsatta inträffar om arbete uppfattas som ett straff. Om människor känner motivation och engagemang kommer de att styra och kontrollera sig själva. Detta hänger ihop med olika former av belöningar men den viktigaste av dem är nå tillfredsställelse av att utvecklas. Det kan i sin tur länkas samman med arbetsorganisationens behov. De flesta människor lär sig om omständigheterna är goda och de vill ta ansvar, vara kreativa och lösa problem som uppstår i arbetet. I de industriella verksamheter som fanns under 1960-talet kom människors fulla kapacitet inte att tas tillvara menade McGregor. De ledningsstrategier som följer utifrån dessa två teorier är väsensskilda. *Teori X* är statisk och *Teori Y* dynamisk och ser möjligheter i mänskligt lärande och utveckling vilket kan möjliggöra ekonomisk vinst för företagen men McGregor (s. 49) menar att *Teori X´s* antaganden om människor är djupt rotade och skriver;

> On the surface, these assumptions may not seem particularly difficult to accept. Carrying their implications into practice, however, is not easy. They challenge a number of deeply ingrained managerial habits of thought and action.

Om McGregors påstående är riktigt – att dessa grundantaganden om människor är djupt rotade, ofta omedvetna – innebär det att den auktoritära ledarstilen som präglat synen på ledarskap kan vara svår att bryta med. Om man betraktar människor som i grunden lata kommer ledning och strukturella system även framledes att byggas upp för att styra och kontrollera dem. Det talar för mitt antagande om att de tidiga ansatserna fortfarande präglar arbetsorganisationer.

Ledarskapslitteratur har fram till 1960-talet ofta lagt fokus på teoretiska frågeställningar (Hagström 1990). Empirisk forskning där aspekter i omgivningen inkluderas i analysen var ovanlig. Under 1960-talet däremot uppstod en reaktion på detta och empirisk forskning blev vanligare. Man kan på lite olika sätt dela in de sentida ansatserna inom ledarskapsforskningen (jfr exempelvis Bass & Stogdill 1981, Mintzberg 1973, Yukl 2006). En ansats kallad *Power-Influence Approch* – är studier som sätter fokus på chefen och vilka olika typer makt denna utövar eller hur chefen påverkar attityder och

beteende bland de underställda. Andra exempel är studier om delaktighet och empowerment (Yukl 2006). *Situational Approch eller Contingency theories*- är studier som intresserar sig för vilken betydelse olika aspekter i arbetsorganisationers kontext har för ledarskapsprocessen. Det kan exempelvis vara karaktärsdrag bland de underställda eller olika omgivningsfaktorer, typ av verksamhet eller organisation. *Integrative Approch* – är en ganska ovanlig ansats och där inkluderas många aspekter i studien. Det kan vara både chefers beteenden och egenskaper samt olika situations- eller maktaspekter. Under 1970-talet etablerades forskningsansatser med intresse för kulturer och symboler – *Cultural and symbolic theories* och Ulrika Haake (2004, s. 43) skriver om inriktningens grundande,

> I och med detta bryts för första gången synen på att ledare ingår i en värld som är rationell, tydlig och linjär och som man kan upptäcka och beskriva med hjälp av vetenskapliga metoder. Ledarskap kan utifrån detta perspektiv istället bara förstås i relation till de delande meningar, den kultur, som en organisations medlemmar ingår i.

I denna ansats blir relationer och kultur centralt. Kritik har från denna inriktning riktats mot den könsblindhet som präglat organisations- och ledarskapsforskningen (Wahl 2003b). Ytterligare kritik handlar om ledarskapsforskningens oförmåga att sammanbinda teorin med ledarskapets praktiska utövande (Alvesson 2001). Förklaringen som ges till detta glapp mellan teori och empiri är en västerländsk syn på ledare utifrån ett rationellt tekniskt och ekonomiskt perspektiv. Vanligaste frågeställningarna inom ledarskapsforskningen har därför kopplat samman ledare och *effektivitet*, det vill säga att intresset i stor utsträckning handlat om vilken ledarstil eller beteende som skapar effektiva grupper och arbetsorganisationer. Det är en normativ ansats menar Alvesson. Studiernas positivistiska inriktning har också lett till att man försummat den organisationskulturella kontext som ledare verkar inom. Det socialkonstruktionistiska angreppssättet vilket jag kategoriserar som tillhörande den *kultur och symbolteoretiska ansatsen* tar avstånd från denna syn på ledare. Ytterligare kritik gentemot ledarskapsforskningen handlar om att det är nordamerikansk litteratur som dominerar fältet både vad gäller könsblinda eller könsmedvetna ansatser (Nyberg & Sundin 1997). Det är problematiskt eftersom skillnader på arbetsmarknaden och i samhället generellt ibland kan vara stora.

Könsmedvetna forskningsinriktningar om ledarskap

Intresset för ledarskap och kvinnor har sedan 1970-talet och framåt varit stort och såväl frågeställningar, beskrivningar och tolkningar har förändrats (Wahl 1998). Genusvetenskapen växte fram i samband med det som brukar benämnas den andra feministiska vågen, där uppmärksamhet och kritik

riktades mot att vetenskapen ansågs vara både androcentrisk och könsblind. Judi Marshall (1995b) menar att forskningsfältet i stor utsträckning är separerat, rent utav marginaliserat och inte särskilt väl integrerat med de ledande teoretiska inriktningarna. En översikt som Marshall gör visar på bredden inom forskningsfältet och i en grov sammanställning listas tretton olika ämnesinriktningar. Av dem finner Marshall några teman vara särskilt vägledande och intressanta. De är studier kopplade till makt, vilket är en central fråga inom genusforskningen. Vidare nämns studier som handlar om ledarstil och könsskillnader och om en individualisering av genusfrågor vilket därigenom leder till att ansvaret för förändring förläggs på individnivån istället för på organisations- eller samhällsnivån. Marshall diskuterar också om hur studier har gått från att betrakta genus som utmärkande egenskap till att oftare studera genus som process. Slutligen lyfts kritiska studier av män och maskuliniteter fram samt de studier som sätter fokus på variationer av genus beroende av olika organisationskulturer.

Ett annat sätt att få en översikt av forskningsfältet är att dela in det i olika tidsperioder. Anna Wahl (1998) gör en indelning från 1970 till 1990-talet. En grov indelning kan dölja många aspekter och även om vissa frågeställningar målas fram gällande olika tidsperioder behöver det inte betyda att de ersätter varandra, snarare är vissa mer eller mindre centrala än andra under olika skeenden. När genusstudier om ledarskap inleddes riktades fokus mot kvinnor för att sedan under 1990-talet även inkludera männen i sammanhanget (Wahl 1998). Den första perioden, tidsbestämd 1970 och en bit in på 1980-talet, benämns *Women in management*. De centrala frågeställningar som var aktuella här handlar om kvinnor överhuvudtaget *kan* vara chefer och *hur* de är som chefer. Tidiga studier i ämnet har lyft fram kvinnors likheter med män för att på det sättet nå acceptans, eftersom män varit norm för hur ledarskap ska bedrivas (Marshall 1995b). En senare trend som följde under denna period var att förkasta den rådande maskulina norm genom att uppvärdera det som ansågs vara typiska egenskaper för kvinnor. Intresset för kvinnor och ledstil är en fråga jag menar är fortsatt aktuell även idag.

Under den nästföljande och andra perioden som startade under 1980-talet följde ett intresse av att förklara *varför* kvinnor i chefsposition är i minoritet (Wahl 1998). Jag upplever att denna forskningsfråga även verkar vara aktuell in på 1990-talet och på ett likartat sätt som studier av ledarstil och kön kan man särskilja två inriktningar i dessa studier, den ena individorienterad och den andra situationsorinterad (Riger & Galligan 1980).

Under den tredje perioden som dateras 1990-talet blir frågan om hur ledarskap blir *könsmärkt* aktuell (Wahl 1998). Här dekonstrueras begreppet ledarskap och likheten med maskulinitet synliggörs. Fram till denna tidsperiod har kvinnors minoritet i hög grad uppmärksammats medan mäns majoritet däremot har passerat med en märklig tystnad (Collinson & Hearn

1996). Männens dominans på chefspositioner har uppfattats som någonting självklart och naturligt. Genom att ignorera betydelsen av relationen mellan kön, makt och ledarskap återskapa och förstärks således den maskulina föreställningen om chefer och ledarskap som självklar. Genom att vända på frågan om varför kvinnor är *få* följer frågeställningen om varför det betraktas som normalt med att män på chefspositioner är så *många*. Även om Wahl (1998) menar att forskningsfrågan om könsmärkning hamnar i fokus under 1990-talet menar jag att det inte innebär att sambandet varit obekant i tidigare forskning. Studier som under 1990-talet fokuserar könsmärkning har – istället för att studera om ledarskap *är* könsmärkt, vilket kan sägas ha varit en aktuell frågeställning under 1970 och 1980 talen – riktat fokus mot *hur* denna könsmärkning sker, vilka processerna är och betydelsen av olika kontexter.

Under den fjärde perioden mot slutet av 1990- och under 2000-talet verkar det som om ytterligare frågeställningar och intresseområden etableras. En sådan frågeställning är, *Hur förändras ledarskap?* (Höök föreläsning 2006). Genom att man intresserar sig för förändring blir det också intressant att studera motstånd. Under denna tidsperiod belyses även ofta kontextens betydelse. Pluralism, variationer och hierarki är vanliga begrepp när man analyserar maskuliniteter (Connell 1996, 1998) och samma resonemang kan överföras när det gäller femininteter.

Jag har valt att i detta kapitel belysa kön och ledarskap utifrån de olika tidsperioderna och frågeställningarna Wahl (1998) kategoriserat. I stor utsträckning följer jag även den uppdelning som Marshall (1995b) menar är de mest vägledande inriktningarna när jag grupperar forskningsfältet. De Marshall pekar ut som centralt handlar om könsskillnad, makt, individualisering och övergången till att istället studera genus som process. Min forskningsöversikt är indelad i fyra områden vilka jag benämner, *Ledarskapsideal i förändring? Formell och informell organisations-struktur*, *Förvärvsliv och privatliv* samt *Ledarskap och kön som sammanvävd process*.

Ledarskapsideal i förändring?

Detta avsnitt handlar dels om det stora intresset för könsskillnader vad gäller ledarstil som funnits sedan 1970-talet men som alltjämnt är aktuellt. Det handlar också om på vilket sätt kön har betydelse när bilder av den ideala chefen förändras i takt med att nya modeller för hur arbetsorganisationer ska struktureras har vunnit terräng på arbetsmarknaden. Funderingar kring i vilken utsträckning de förändrade ledarskaps-idealen omsätts i reell praktik eller är mer av retorik diskuteras. Avslutningsvis sammanfattas texten och jag reflekterar kring mina egna ställningstaganden.

Könsskillnad och ledarstil

Intresset för kvinnors ledarstil var en högaktuell fråga under 1970-talet. Marshall (1995b, s 57) skrev för mer än tio år sedan; *This is a remarkably persistent question in the gender field* – och jag menar att det är en fråga som fortfarande idag intresserar människor, inte minst i arbetsorganisationer (se Wahl 2003b). Även om uppfattningar ofta finns om könsskillnad skiljer sig i huvudsak *inte* kvinnors ledarstil från mäns (Alvesson & Billing 2000, Eagly & Johnson 1990, Wahl 1998). Eagly och Johnson (1990) skriver i sin forskningsöversikt, där de gör en metaanalys av andra studier, att i socialpsykologiska laboratorieundersökningar och mer experimentella undersökningar[6] *återfinns könsskillnader* i ledarstil. De flesta ledarskapstudier har emellertid verksamma chefer i verkliga arbetsorganisationer som undersökningspersoner och dessa studier visar *inga könsskillnader* frånsett att kvinnor har en något mer demokratisk ledarstil (Eagly & Johnson 1990). I en autentisk arbetssituation finns i jämförelse med de experimentella studierna tydliga förväntningar om vilket beteende som är önskvärt. Det antas också att dessa personer är mer upptagna med att prestera bra som chefer än att leva upp till de förväntningar som finns beroende av kön. Tänkbara förklaringar som nämns till att kvinnor är mer demokratiska än män är att kvinnor har bättre social förmåga än män och av att det finns statusskillnader mellan könen. Kvinnor har mindre inflytande i arbetsorganisationer på grund av position snarare än beroende på kön (Riger & Galligan 1980). Kritiker mot dessa studier är exempelvis Calás & Smircich (1996) som menar att syftet med dessa studier, att bevisa att kvinnor *kan* vara chefer, kan ha påverkat resultaten. En annan kritik som framförts är att de studier som inte funnit könsskillnader oftast har en kvantitativ ansats där kön används som variabel och att man därför kan missa viktiga skillnader (Alvesson & Billing 1999). Under en period anslöt sig många till ett likhetsperspektiv vad gäller ledarstil och kön men man kan skönja en tendens under 2000-talet, inom forskningen på området, att skillnader mellan könens ledarstil nu istället lyfts fram.

[6] De exprimentella studierna kallas assesment studies eller field settings och i både laboratoriestudierna och i dessa typer av studier är studenter undersökningspersoner. Förklaringar till könsskillnaderna är att människor intar ett mer könsstereotypt beteende, *gender roll spillover* (Eagly & Johnson s. 235), samt tolkar andra personer utifrån stereotypa uppfattningar om ras, etnicitet, ålder eller andra fysiska intryck. Denna process förklaras av att personerna har svårighet med att veta hur man förväntas bete sig i dessa miljöer där interaktion sker med obekanta människor. I asssesment eller field settings var könsskillnaderna något mindre än i laboratorieundersökningarna.

Könsroller och könsmärkning

Även om intresset för könsskillnader och ledarstil var stort under 1970-talet fanns fler forskningsinriktningar och däribland har jag funnit några studier som uppmärksammar ledarskapets könsmärkning. I början av 1970-talet studerade Douglas Basil (1972) sambandet mellan könsroller och toppchefer i USA. I studien rangordnar både kvinnor och män som endera arbetar som chefer i offentliga och privata arbetsorganisationer eller är studenter – på likartat sätt olika karaktärsdrag som antas vara viktiga för en toppchef. Betydelsefullt i sådana chefspositioner är att vara beslutsam, konsekvent, objektiv, emotionellt stabil, har hög analytisk förmåga och iakttagelseförmåga samt empati men också att man är kreativ, lojal och intresserad av människor (s. 68, min översättning). Av dessa egenskaper eller beteenden framkommer att hälften associeras med vad informanterna uppfattade som typiska karaktärsdrag för kvinnor. Dessa var god iakttagelseförmåga och empati, att vara lojal och intresserad av andra människor samt kreativ. Ett viktigt resultat i Basils studie är att dessa karaktärsdrag var de som rankades lägst på listan över betydelsefulla egenskaper och beteende. Att rikta fokus på detaljer var däremot ett icke önskat beteende hos chefer på högre nivåer. Detta betraktades dock som typiskt för kvinnor. Både kvinnor och män var överens om att män är mer emotionellt stabila än kvinnor, att de har en större förmåga att vara objektiva, logiska, självsäkra och övertygade över korrektheten i sina beslut. Dessa egenskaper och beteenden var också rankade som viktigast i rollen som toppchef.

En annan studie i USA med liknande tema från samma tid är Ellen Scheins (1973) med titeln; *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*. Studien fokuserar sambandet mellan stereotypa könsroller och framgångsrika mellanchefers egenskaper. Det fanns vid denna tidpunkt många studier som visar att det är vanligt med stereotypa föreställningar om kön, skriver Schein. Exempelvis framkommer i flera studier att maskulina egenskaper anses vara mer socialt önskvärda än feminina. Det finns också negativa attityder gentemot kvinnor som är chefer, särskilt mot unga kvinnor. Enligt Schein har däremot ingen vid denna tidpunkt uppmärksammat sambandet mellan könsroller och de egenskaper en bra mellanchef förväntas ha. I Scheins (1973) studie får män i mellanchefsposition från flera försäkringsbolag värdera, bland en mängd olika karaktäristika, hur en framgångsrik mellanchef bör vara. De fick även bedöma vad de uppfattade som typiska drag för män i allmänhet respektive för kvinnor. Resultatet visar att en bra mellanchef generellt förknippas med det som uppfattas vara typiskt maskulina karaktärsdrag men endast i ringa utsträckning med det som uppfattas vara karaktäristiskt för kvinnor. Likheten mellan maskulinitet och en framgångsrik mellanchef är jämförbara med Basils (1972) studie och resultatet visar att betydelsefulla egenskaper

och beteenden handlar om att vara emotionellt stabil, aggressiv, ha ledarskapsförmåga, vara självsäker, säker, vital/aktiv, sträva efter ansvar, lättsam/obekymrad, objektiv, väl informerad och rak/tydlig (s. 98, min översättning).

Kvinnor ökar i antal på chefspositioner menar Schein (1975) och mot bakgrund av att kvinnors attityder ofta saknas i studier är det viktigt att också studera denna grupp. I den uppföljande studien ingick därför kvinnor på mellanchefspositioner i undersökningsmaterialet. Resultaten motsvarade de resultat som framkom i den tidigare studien. En bra chef associeras i större utsträckning med män och det som anses vara allmänt typiskt maskulina egenskaper, attityder och temperament. Detta samband var vanligare bland unga kvinnor än bland äldre. Den tydligaste skillnaden mellan de två studierna skriver Schein är att kvinnorna uppfattade kvinnor i allmänhet som mer lika män än männen, jämfört med den tidigare studien. Några av de egenskaper som männen kategoriserar som typiskt både för män i allmänhet och för framgångsrika chefer uppfattar kvinnorna som typiska karaktärsdrag bland både kvinnor och män. Dessa är att vara emotionellt stabil, stadig, ha analytisk förmåga, vara logisk, väl informerad samt konsekvent (s. 342, min översättning).

Under 1980-talet har uppföljande studier av dessa attityder genomförts i USA (se t.ex. Brenner, Tomkiewicz & Schein 1989, Schein, Mueller & Jacobson 1989, Norris & Wylie 1995) Sedan 1970-talet har kvinnors antal på arbetsmarknaden och på chefspositioner ökat dramatiskt i USA. Antagandet är att dessa förhållanden påverkat attityderna och värderingar i riktning mot att könsmärkning vad gäller maskulinitet och ledarskap har minskat eller till och med försvunnit. Det visar sig dock att ledarskap har fortsatt starka kopplingar till maskulinitet. Både kvinnor och män associerar ledarskap med egenskaper och beteenden som åtminstone i en västerländsk kontext, traditionellt förknippats med maskulinitet. En intressant och viktig skillnad är dock att kvinnorna till skillnad mot männen, förutom koppling till män och maskulinitet, också förknippar kvinnor och femininitet med ledarskap. I en av dessa studier ingick både amerikanska och kanadensiska studenter och man undersökte om yrkesbakgrund eller utbildningsnivå hos informanternas mammor var av betydelse för vilka attityder som fanns men det visar sig inte påverka resultaten (Norris & Wylie 1995).

En optimal blandning av maskulinitet och femininitet

Mot slutet av 1970-talet skriver Kanter (1977) om den maskulina etiken inom ledarskapsområdet. Teorier tillhörande Human-relationsskolan hade tillfört och lyft fram andra än de maskulint kodade egenskaperna. Karaktärsdrag som ofta kategoriserats som feminina ansågs viktiga och dessa förändringar sker mot bakgrund av att nya organisationsformer som teambaserade

grupper eller projektbaserade ledningssystem börjar införas i arbetsorganisationer. Men trots detta är den maskulina etiken den förhärskande skriver Kanter (s. 25);

> Yet for most of the twentieth century a masculine ethic of rationality dominated the spirit of managerialism and gave the manager role its defining image. It told men how to be successful as men in the new organizational worlds of the twentieth century.

Fokus på rationalitet och effektivitet är en maskulin etik och antagandet är att bara män innehar dessa kvaliteter. Bilden av *the national manager* är en som kan kontrollera sina känslor. Vid denna tidpunkt tillåts kvinnor nästan enbart ha ledningsuppdrag med positioner som ansvarar för personalfrågor och de blir därigenom exkluderade från maktcentrum eftersom dessa uppdrag inte i lika stor grad består av beslutande ansvarsuppgifter utan snarare kan liknas vid socialt ledningsarbete menar Kanter. Kvinnor har oftare tjänster som har färre karriärmöjligheter, vilka benämns *Dead end jobs*.

Oberoende av ledarskapsforskningen introducerade Sandra Bem (1974, 1975) under 1970-talet begreppet *androgyny*. Bem menar att både kvinnor och män kan ha såväl maskulina som feminina egenskaper beroende på situation[7]. Att vara androgyn innebär ett flexibelt och därigenom mer hälsosamt beteende i jämförelse med de rådande stereotypa könsrollerna, att män är maskulina och kvinnor är feminina. Vidare menar Bem att det är en individs identitet och inte det biologiska könet som avgör i vilken grad olika egenskaper och beteenden en person har. Gary Powell och Anthony Butterfield (1979) har tagit fasta på denna teori som vid denna tidpunkt är använda i en rad sammanhang men inte i en arbetsorganisatorisk kontext och de skriver (s.396);

> If the more effective person is androgynous, the more effective manager may be androgynous as well.

Androgynt ledarskap kan jämföras med en relations- och uppgiftsorienterad ledarstil, att bry sig om verksamheten på samma gång som människor och relationer anses som viktiga (jfr Ohiostate- och Michiganstudierna, se t.ex. Yukl 2006). I Powell och Butterfields studie, *The "good manager": Masculine or Androgynous?* fick studenter dels göra en självskattning utifrån Bem´s (1974) Sex-Role Inventory (BSRI) men också bedöma vilka egenskaper och beteenden som de ansåg vara viktiga för en bra chef. Frågan gäller chefer i allmänhet, det vill säga oavsett arbetsorganisationsnivå. Det framkommer av studien att likheter mellan maskulinitet och ledarskap var

[7] I kapitel 4. utvecklas resonemanget kring Sandra Bems forskning.

stor. Det gäller oavsett kön men en könsskillnad som framkommer är att kvinnor, särskilt de på grundutbildningsnivå, betraktade en bra chef som mer olik sig själva i jämförelse med vad männen gör (jfr med beskrivningen av studier om ledarstil och könsskillnad). I en uppföljande studie (1989) gjordes en reanalys av samma material och då fann Powell och Butterfield att en framgångsrik chef bedömdes som mer androgyn och mindre maskulin än i den tidigare studien. I en del grupper var resultatet dock det motsatta. Även data från en ny studentgrupp analyserades och slutsatsen om att en framgångsrik chef framförallt har starka maskulina kopplingar kvarstod emellertid och det gäller båda datamaterialen, trots förändringar i studentgrupperna och att kvinnors andel på chefspositioner ökat mellan de båda studierna.

Förändringar som retorik eller praktik?

Tanken om att integrering av maskulinitet och femininhet skulle leda till en mer optimal ledarstil är inte förbehållet 1970-talet utan fortsätter vara av intresse under 1990-talet. Även om ett grundläggande antagande är *olikhet* mellan könen finns en skillnad mellan tidsperioderna. Wahl (1997) visar att under 1970-talet fokuserades kvinnors likhet eller särart i relation till män med fokus på skillnader i *egenskaper*. Man var angelägen om att bevisa kvinnors duglighet i rollen som chef. Under 1990-talet jämförs istället kvinnors likhet eller olikhet med män vad gäller *ledarstil*. Jean Lipman-Blumens text är ett exempel på olikhetsfokus vad gäller ledarstil – när hon i sin artikel *Connective leadership: Female leadership styles in the 21st-century workplace* (1992, s. 185 f, se även Helgesen 1990) starkt kritiserar den traditionella Amerikanska ledarstilen och Lipman-Blumen (1992, s. 185) skriver:

> The traditional American concept of leadership is a pastiche based upon a masculine ego-ideal glorifying the competitive, combative, controlling, creative, aggressive, self-reliant individualist. It describes a leadership form better suited to a frontier society than to the interdependent global and organizational environments that will characterize the twenty-first century. This standard leadership image is dominated by behaviours focussed on task mastery, competition, and power, and encapsulated in a limited set of achieving styles, labelled “direct achieving styles”.

De maskulina ideal som ledarstilen har som bas är konkurrens, kamp, kontroll, kreativitet, aggressivitet och om bilden av en självständig individualist. *Direct achieving style* menar Lipman-Blumen har sin grund i hur Amerikaner socialiseras till att själva definiera och uppnå sina mål och drömmar och ledarstilen används för att uppnå dessa visioner. Det handlar om att personen söker utmaningar och ställer upp höga mål vilka personen anser sig klara av att uppnå och får på detta sätt tillfredställelse. Vidare är

beteendet konkurrensinriktat och symboliserar en hård individualist som på ett beslutsamt sätt mot alla odds söker övervinna det motstånd den möter. Det handlar också om en kontrollerande beteende med strävan efter oberoende och total kontroll över resurser som människor, institutioner, organisationer eller globala händelser. Uppgifter delegeras av denna chef till andra men personen behåller en noggrann kontroll över att de blir utförda på ett korrekt sätt för att uppsatta mål ska uppnås. Lipman-Blumen argumenterar för en breddad eller *förenande* ledarstil som skulle vara lämpligare på 2000-talet och den ledarstilen som förespråkas kan jämföras med Bems´s (1974, 1975) teori om androgynitet. I den ledarstil som Lipman-Blumen menar saknas finns beteenden som hon menar traditionellt utövats av kvinnor och associerats med femininitet. Det är dels handlar dela om att personen arbetar genom samarbete med andra och på det sättet både använder sig själv och andra för att nå framgång. Att stödja varandra är också centralt. Genom ett nätverk av relationer mellan människor utförs uppgifter och när de delar samma vision växer förtroendet och därigenom kan människor känna empowerment. Det gör att människor känner sig starka och växer.

Mot bakgrund av förändringar som skett i arbetsorganisationers verksamhet och omvärld märks således också förändringar i diskussioner kring ledarskapsideal. Förändringarna som sker under 2000-talet spåras till början av 1970-talet när införandet av självstyrande grupper och arbetslagstiftning om medbestämmande infördes (Abrahamsson 2000, s. 26). Under 1980-talet följde sedan ett intresse riktat mot den globala marknaden, företagsledning och organisationsutveckling och 1990-talets lågkonjunktur där slimmade organisationer sedermera blev ett faktum har också sin del i processen. I spåren av de omställningar som skett i arbetsorganisationer och på arbetsmarknaden menar exempelvis Fletcher (2004) att både ledarskapsteorier men även ledarskapspraktik har genomgått stora förändringar. Det finns dock de som förhåller sig skeptiska till förändringarnas omfattning, som exempelvis Alvesson och Billing (1999, s. 148, 2000), vilka uttrycker att;

> Det är högst troligt att förändringar i organisationsledning och organisationspraktik överdrivs kraftigt i flera av redogörelserna för den ”postmoderna världen”, ”kunskapssamhället”, ”postfordismen” etcetera eftersom inte bara journalister och konsulter utan även många forskare vill inrikta sig på det som är nytt eller i radikal förändring – och inte ägna någon större uppmärksamhet åt allt det som i det närmaste förblir sig likt.

Retorik kring förändrade ledarskapsideal är inte samma sak som att chefer i sitt arbete faktiskt utövar denna ledarstil (jfr Ford 2006). Även Ann Grönlund (2004, se även Kvist 2006) är kritisk och ifrågasätter om

omvandlingarna bara är av godo, vilket ofta framställs och hon (s. 18) skriver;

> Budskapet om arbetslivets förändring har i ett par decennier trummats fram av ekonomer och arbetslivsforskare, näringslivstoppar, företagskonsulter och policymakare i statliga och mellanstatliga organ. Budskapet kan klassas som en utopisk epokskiftesretorik och i denna retorik spelar ordet flexibilitet en central roll.

Blomqvist (1994, s. 46) skriver att de som kritiserar de hierarkiska organisationsformerna och förespråkar nya organisationsformer och ledningsfilosofier grundar sig i huvudsak på Henry Mintzbergs (1979) teori om adhocrati vilken är ett alternativ till traditionella organisationsstrukturer. Det finns likheter mellan feministisk arbetsorganisationsforskning och denna ledningsfilosofi menar Blomqvist. Eftersom båda förespråkar plattare och mindre byråkratiska arbetsorganisationer. Incitamenten skiljer sig dock där feminister önskar nå rättvisa och frihet från förtryck medan ledningsfilosofierna söker uppnå effektivitet och lönsamhet.

Moderna arbetsorganisationer antas vara flexibla (Grönlund 2004, Abrahamsson 2000). I platta integrerade arbetsorganisationer delegeras ansvar nedåt och underställda arbetar i team eller självstyrande grupper. För individen förmodas att arbetet blir mer utvecklande och kvalificerat samt mindre monotont vilket förbättrar arbetsmiljön. På samma gång vill man uppnå en flexibel arbetsorganisation för att möta marknadens och kunders krav på flexibilitet och förändring. Mot bakgrund av implementering av de moderna organisationsformerna har under de två senaste decennierna en förändring av ledningsfilosofierna gått från en administrativ styrning och kontroll av medarbetare till mer av en idéstyrning (Avotie 1999, Blomqvist 1994, Kerfoot & Knights 1996). Därför förespråkas en mer relationsorienterad ledarstil än den tidigare individualistiska, instrumentella och hierarkiskt orienterade stilen. De nya idéer om hur en chef ska vara antas därmed förbättra kvinnors möjligheter till karriär och tillgång till chefsposter eftersom kvinnors socialisation gör att de besitter dessa efterfrågade egenskaper i större utsträckning (Avotie 1999, Marongiu 2000). Kvinnor skulle därmed få sin självbild bekräftad och chefsrollen antas också i större utsträckning bli mer tilltalande för kvinnor. Avståndet mellan omgivningens förväntningar på kvinnors sätt att göra kön och chefsrollen skulle därmed minska.

Ett problem med diskussionen om förbättring av kvinnors möjligheter i och med de förändrade ledarskapsidealen är att det bygger på ett antagande om könens olikhet (Avotie 1999). Män och kvinnor internaliserar i olika grad könsstereotypa beteende även om alla ändå är tvingade att förhålla sig till rådande normer. De styr inte bara oss själva utan även andras sätt att se på oss och vi förväntas att bete oss i enlighet med vårt kön. Ytterligare ett

problem med diskussionen är att konstruktion av ledarskap inte endast handlar om innehållet i uppgiften utan som skrivits tidigare även de villkor eller förutsättningar en chef har är av betydelse (Avotie 1999, Kanter 1977, Wahl 1996) Avotie (1999) menar att det är svårt att säga om de förändrade ledarskapsidealen har någon betydelse för kvinnors situation och antar att de förmodligen endast har en marginell effekt för kvinnor som är chefer och deras situation. Att män dominerar på ledande befattningar antas utgöra en strukturell betingelse som försvårar en förändring av ledarskapsidealen. Dessutom omfattas inte idéerna av några jämställdhetsambitioner. Grundtanken är inte att förändra könsordningen utan att nå effektivitet och lönsamhet.

Även Kerfoot & Knights (1996) är tveksamma till de förändrande ledarskapsidealens betydelse för kvinnor och menar att trots behovet av en annan typ av ledarstil i moderna arbetsorganisationer kan män tillägna sig denna sociala förmåga som en instrumentell teknik vilket därigenom inte ifrågasätter deras maskulinitet. Idéerna förstärker snarare bilden av ledarskap som maskulint eftersom chefer och deras betydelse i arbetsorganisationer ofta upphöjs (Alvesson 1997). Blomqvist (1994, s. 52) menar att kraven på de underställdas effektivitet och lönsamhet inte ska blandas samman med de nya ledarskapsmodellernas humanistiska värderingar och skriver;

> Den humanistiska människosynen går hand i hand med ett effektivitetstänkande. Vad som utmålats som en motsättning – relationsorientering och samarbete kontra prestationsinriktning och konkurrens – har i den nya ledningsfilosofin integrerats till ett medel för ökad produktivitet.

Den hårda målstyrningen och resultatorienteringen som är en central del av de nya organisationsformerna menar Blomqvist påverkar kvinnors förväntade fördelar i negativ riktning, eftersom män antas vara mer mål- och resultatstyrda.

Liksom flera andra är Joyce Fletcher (2004) kritisk mot att de nya ledarstilarna vilka benämns *postheroic leadership*, framställs som könsneutrala och att de ofta skildras utan någon maktanalys. De nya ledarskapsmodellerna är inbegripna i ett nätverk av sociala interaktioner där att *göra kön, göra makt och göra ledarskap* är nära sammankopplade (se även Ford 2006).

Den första delen i *postheroic leadership*, handlar till skillnad mot de teorier som fokuserar höga chefers egenskaper och beteenden, om ledarskap som en praktik som delas mellan många individer på alla nivåer i arbetsorganisationen. Ledarskap bedrivs av chefer med höga positioner men man är mer intresserad av de relationella aspekterna, att det finns ett nätverk av människor som genom sin praktik stödjer dem som innehar chefspositioner.

Fokus flyttas från individuell- till kollektiv framgång (jfr Lipman-Blumen 1992). Ledare och följare ses som två sidor av samma mynt, det är endast arbetsuppgifter och ansvar som skiljer sig beroende på position.

Den andra delen handlar om att ledarskap betraktas som en dynamisk, kollektiv, mer flytande och mindre konkurrensinriktad social interaktiv process. De traditionella ledarskapsmodellerna ser till skillnad mot *postheroic* ledarskapsmodeller ledaren som en oberoende enhet. I praktiken handlar processen om en mer jämlik och mindre hierarkisk interaktion mellan ledare och följare.

Den tredje och sista delen i *postheroic leadership* handlar om att skapa ett rum för lärande både för enskilda individer men också för arbetsorganisationen. Det kräver människor som har relationell kompetens och emotionell intelligens som empati, självmedvetenhet och att individerna är öppna för att lära från andra oavsett position. På det sättet går man från makt *över* andra till att skapa *makt* med andra och Fletcher (2004 s. 650) skriver;

> It is generally recognized that this shift – from individual to collective, from control to learning, from ”self” to ”self-in-relation,” and from power over to power with – is a paradigm shift in what it means to be a positional leader.

Eftersom dessa delar på komplexa sätt är relaterade till kön och makt i arbetsorganisationer är förändringen svårare att uppnå än vad ledarskapslitteraturen framställer det som menar Fletcher. Liksom Alvesson och Billing (1999, 2000) är Fletcher tveksam till förändringarnas egentliga omfattning och menar att retorik och praktik inte följs åt när chefer i sin vardagspraktik fortsätter att göra precis som de brukar. Människor fortsätter också att överdriva enskilda chefers betydelse för en arbetsorganisations framgång eller misslyckanden menar Fletcher vidare.

Postheroic ledarskap handlar inte endast om en förändring av egenskaper och beteenden vilka har nära kopplingar till kön utan förändringarna har att göra med de underliggande trossystem för hur företagande sker, *logic of effectiveness* (se även Alvesson & Billing 2000). Dessa är byggda på djupt inlärda bilder vilka är maskulint kodade och handlar om hur man anser att man på ett effektivt sätt producerar varor i den offentliga sfären. Den underliggande logiken för effektivitet i *postheroic* ledarskap har istället feminint inlärda bilder som handlar om hur man får människor att växa. De är relaterade till den privata sfären. De två sfärerna har tre karaktärsdrag. De konstrueras som varandras motsatser där den ena är lämplig i en kontext men olämplig i den andra och vice versa. Dessa dikotomier är könade och slutligen är de ojämlikt värderade, exempelvis betraktas arbete i den offentliga sfären som komplext och kräver utbildning medan arbete i den privata sfären antas vara färdigheter som är naturliga, medfödda och beroende av personlighet. Fletcher menar vidare att antagandena om de två

sfärerna med dess åtskillnad är myter och inte verklighet. Både kvinnor och män lever i båda världar men de tvingas förhålla sig till dessa ideologiska normer och förväntningar och Fletcher (s. 651) uttrycker;

> One might argue that were it not for the social construction of these two separate spheres and the discourse around it, society would have few criteria to use in attributing the labels ”feminine” and ”masculine” to certain attributes.

Dessa bilder påverkar oss både medvetet och omedvetet och i ledarskapsarbetet är alltså emotionella aspekter av betydelse men också kroppsliga. Det underminerar möjligheter till förändring mot denna typ av ledarskap. Vi uppfattar vad vi ser, vad vi förväntar oss att se och hur vi sedan tolkar det vi sett – genom ett kulturellt skapat filter. Samma beteende som utövas av en kvinna eller en man, också beroende av exempelvis etnicitet eller klass, uppfattas och tolkas på olika sätt. En man som exempelvis beter sig osjälviskt och stödjande uppfattas göra någonting annorlunda och nytt men när en kvinna har samma beteende uppfattas det som självklart eller naturligt och associeras med *mödrande*, som ett kravlöst stöd. Tanken med *postheroic* ledarskap som är stödjande är att det är en ömsesidig handling, att det finns krav på att andra gör detsamma. På det sättet osynliggörs kvinnors ledarskapsarbete som syftar till att skapa en miljö där kollektivt lärande och engagemang kan skapas. Fördel för kvinnor är inte samma sak som fördel för femininitet förklarar Fletcher.

Den ständiga diskussionen om könsskillnad

Trots att forskningen på området visar att kvinnors och mäns ledarstil i huvudsak inte skiljer sig åt är intresset för könsskillnader ständigt återkommande. Men varför återskapas detta olikhetstänkande decennium efter decennium? En del av förklaringen hänger samman med att våra attityder och föreställningarna är sega och trögrörliga men jag menar att förklaringen på olika sätt också hänger samman med makt. Ett exempel på det är att när kvinnor gör det som vanligen uppfattas som ett maskulint beteende uppfattas de ofta som manhaftiga, vilket tolkas som negativt (se t.ex. Cockburn 1991, Elwin-Nowak & Thomsson 2003, Holmberg 2003, Höök 2001, Sheppard 1989). Kvinnors agerande kan jämföras med en krävande balansakt kallad, *walk the high wire*, när de försöker vara lagom mycket feminina eftersom för mycket femininitet leder till att de uppfattas som att de inte är affärsmässiga (Sheppard 1989, s. 155 ff)**.** Det finns alltså könsskillnader vad gäller *makt att vara* och makt att *göra* i rollen som chef. Att ledarskap är maskulint könsmärkt leder till att män har större handlingsutrymme än kvinnor att utöva ledarskap. En aspekt som också behöver diskuteras i sammanhanget är det faktum att när maskulinitet och femininitet konstrueras i motsatsförhållande till varandra blir femininitet

oförenligt med ledarskap. Kvinnor kan därför komma att betraktas som bristfälliga ledare (Wahl 1992). En process som även genusforskningen deltar i genom att dela upp människor i två grupper baserat på biologiskt kön, kvinnor och män, maskulinitet och femininitet. Men hur ska man komma från detta *feministiska dilemma*? Jag menar att synliggörandet i sig möjliggör att kunskap utvecklas och genom medvetenhet och reflexion öppnar man upp för förändring. Mot bakgrund av den kunskap som genusforskningen producerat utgår jag ifrån att det går att finna likartade varianter av ledarstilar bland både kvinnor och män. Om skillnader återfinns, blir istället för kön andra aspekter av intresse, exempelvis arbetsorganisationers struktur eller organisationskultur.

Resultaten av studierna från 1970 och 1980-talet som refererats visar också på vilket sätt ledarskap är könsmärkt. Denna forskning kan i jämförelse med den traditionella, könsblinda ledarskapsforskningen kritiseras för att vara tunn eftersom omfattningen av studier är betydligt mindre. Även den kvantitativa inriktningen kan ifrågasättas eftersom viktiga aspekter kan förbises när ett fenomen inte studeras på djupet. Vidare kan man rikta kritik mot att det ibland är studenter och inte yrkesverksamma som ingår i dessa studier eller att har studierna genomförts på den privata sektorn i USA. Nordamerikansk litteratur dominerar ledarskapsforskningen både vad gäller könsblinda eller könsmedvetna ansatser (Nyberg & Sundin 1997). Det är problematiskt eftersom skillnader på arbetsmarknaden och i samhället generellt ibland kan vara stora. Jag menar att mycket har hänt på arbetsmarknaden sedan dessa studier genomfördes och Sverige brukar kategoriseras som ett av världens mest jämställda länder. En relevant fråga är naturligtvis om dessa resultat är jämförbara med förhållanden och föreställningar om första linjens chefer i arbetsorganisationer på 2000-talet i en svensk kontext?

I texten målade jag också fram en diskrepans som inte är klarlagd vad gäller ledarskapsidealens retorik och praktik. Jag menar att man kan vara tveksam till om chefer idag praktiserar en mer relationsorienterad ledarstil än tidigare eller om det främst handlar om andra sätt att uttrycka sig. De kanske inte finns möjligheter att utöva andra ledarstilar än den traditionella (jfr Ford 2006). Det är politiskt korrekt att prata om samarbete, lärande, stödjande och delaktighet. De nya ledaridealen innehåller positivt kodade ord som inte lätt kan motsägas. Vem vill påstå motsatsen? Att underställda inte ska samarbeta utan att var och en borde sköta sitt, att underställda inte bör lära sig nya saker och utvecklas i arbetet eller att de inte ska ges stöd eller möjligheter att delta i frågor rörande deras arbetssituation. Jag menar att det är rimligt att anta att det på motsvarande sätt som det finns skillnader mellan chefers föreställningar och faktiska beteende också finns skillnader mellan retorik kring ledarskapsideal och faktiskt ledarskapspraktik.

Formell och informell organisationsstruktur

I det här avsnittet beskriver jag olika forskningsansatsers sätt att närma sig förståelsen av kvinnors frånvaro på chefspositioner. Vidare om vilken betydelse arbetsorganisationers struktur har visat sig ha i sammanhanget och om antalets betydelse – om kvinnor är i majoritets- eller minoritets-situation. Arbetsorganisationer har både formella och informella strukturer och det sistnämnda diskuteras i texten om homosocialitet.

Individorienterad och situationsorienterad förståelse

Psykologiska förklaringar till det empiriska faktum att kvinnor är färre på chefspositioner tenderar att vara individorienterade menar Riger & Galligan (1980) i sin artikel, *Women in Management*, där de diskuterar olika synsätt inom området. En av de första att kritisera det individorienterade perspektiven är Kanter (1977) som i sitt numera klassiskt verk *Men and Women of the Corporation* utvecklat teorier om *möjlighets- makt* och *antalsstruktur*. Kanters tes är, *The job makes the person* (s. 9), att arbetet gör människan. Liksom Kanter argumenterar Riger och Galligan (1980, s. 903) för ett situationsorienterat perspektiv och de menar att individorienterade förklaringar utgår ifrån att;

> ...female socialization practices encourage the development of personality traits and/or behaviour patterns that are contrary to the demands of the managerial role. Among these traits are a fear of success and an unwillingness to take risks.

Kvinnors inlärda egenskaper, förmågor och beteenden, exempelvis en rädsla för framgång och en ovilja att ta risker, antas vara olämpliga eftersom de står i motsats till kraven som finns på chefsrollen. Det antas finnas en rädsla bland kvinnor att misslyckas men också att lyckas eftersom det inte står i paritet med de samhälleliga förväntningarna på kvinnorollen (Riger & Galligan 1980). Ytterligare ett antagande Riger och Galligan skriver om genom att referera andra källor handlar om att män till skillnad mot kvinnor, som barn övat sig i lagsport och därigenom utvecklat en förmåga att vara strategisk och att inte ta hänsyn till andra människors känslor. Det betraktas som viktiga förmågor för chefsframgång. Vidare att kvinnor inte utvecklat kunskaper om hur man sätter upp mål och att planerar. Alvesson och Billing (1999) delar in denna period på ett liknande sätt och även de menar att individorienterade förklaringar ofta förlägger ansvaret på kvinnorna själva. Ytterligare exempel på individorienterade förklaringar är skillnader mellan könens medfödda psykologiska drag eller teori om humankapital. Det innebär ett antagande om att kvinnor har investerat i felaktiga utbildningar. Kritiker till denna teori menar att kvinnor och män inte får samma avkastning när de investerar i utbildning. Vidare finns individorienterade

förklaringar som pekar på vilken inställning kvinnor har till utbildning och till karriär. Situationsorienterade förklaringar lägger däremot tonvikt vid strukturella och mer sociologiskt inriktade förklaringar (Alvesson & Billing 1999).

Arbetsorganisationers struktur

Kritiken som riktats mot individorienterade förklaringar kan sammanfattningsvis beskrivas handla om att dessa förlägger ansvaret på den förfördelade gruppen. Individorienterade ansatser osynliggör dessutom de arbetsvillkor som omger chefers arbete eftersom varken organisationsstruktur och organisationskultur[8] tas i beaktande (se Kanter 1977, Riger & Galligan 1980, Alvesson & Billing 1999). Strukturer, både formella och informella har betydelse för människors attityder och beteenden. Arbetsorganisationers formella struktur består av uppdelningar där samordning av arbetsuppgifter, grad av ansvar och makt är centralt. Organisationsstrukturen har betydelse för de mellanmänskliga relationerna och här skapas informella strukturer och processer vilka både kan generera inkluderande och exkluderande könsmönster. Genusforskare har visat att arbetsorganisationers struktur är av betydelse för kvinnors villkor och att en platt organisationsstruktur är bättre för kvinnors möjligheter till karriär i jämförelse med en hierarkisk (se t.ex. Billing & Alvesson 1989, Blomqvist 1994, Gunnarsson & Ressner 1983, Gunnarsson 1994, Kvande & Rasmussen 1990). Men det finns också studier som inte kan sägas stödja tesen om att en platt organisationsstruktur är bättre för kvinnors villkor (Abrahamsson 2000, se även Roman 1994). I en platt arbetsorganisationsstruktur blir maktstrukturer mer dolda och det kan i sin tur leda till att könsordningen återskapas (Abrahamsson 2000, Roman 1994). Av betydelse i sammanhanget är också genusordningens logiker och ledningens strategier.

I Kanters (1977) studie av Indsco, en amerikansk multinationell tillverkningsindustri med 50 000 anställda är 16 procent kvinnor och på chefspositioner återfinns endast två procent. Hon fann tre grundläggande strukturer som var av betydelse för de kvinnor som befann sig i den manshomogena arbetsorganisationen. *Möjlighetsstrukturen* handlar bland annat om vilka karriärvägar och möjligheter till utveckling som finns i arbetet, vilket hänger samman med den position man har i arbetsorganisationen. *Maktstrukturen* handlar om möjligheter att mobilisera resurser vilket beror på hur synligt och relevant arbetet är, hur fritt det är samt vilket stöd man får från andra personer. Den tredje strukturen Kanter upptäckte benämns a*ntalsstrukturen* och innebär att kvinnor som avancerar

[8] Definitioner av begreppen organisationsstruktur och organisationskultur återfinns i kapitel 3.

uppåt i hierarkin har en tendens att bli avvikare, *tokens*, eftersom de blir synliga i och med att de tillhör en minoritet och detta leder till tre strukturella effekter. Den första är *synlighetseffekten* vilken innebär att de som är i avvikandeposition uppmärksammas mer och det kan uppfattas både som något positivt och negativt. Begår personen ifråga ett fel uppmärksammas det mer än om någon som tillhör majoriteten gör fel och det kan upplevas stressande. Den andra är *kontrasteffekten* och den innebär att majoriteten, i det här sammanhanget oftast männen, blir mer medveten om och betonar sin egen kultur. Den maskulina kulturen hotas av kvinnorna, minoriteten, och därför finns en tendens att överdriva skillnaderna mellan könen. Det är också vanligt att kvinnorna utsätts för olika typer av lojalitetstest som skämt eller att de behöver visa tacksamhet för att de får delta. Den tredje yttringen är *assimileringseffekten* och med den menas att minoriteten, i det här fallet kvinnorna, bedöms utifrån vilka kulturella och sociala föreställningar som finns om kvinnor, istället för att se till dem som enskilda individer.

Flera har kritiserat det faktum att Kanter saknar könsmaktsperspektiv (se t.ex. Acker 1990, Sheppard 1992, Kvande & Rasmussen 1990). Kritiken riktas mot att mäns överordning inte endast handlar om antal, möjlighets och maktstrukturer – utan också om kön i sig. Det är ett antagande som flera studier bekräftat. Män har inte samma situation när de är i minoritet, de får fördelar oavsett de önskar eller inte. Fenomenet belyses med begreppet *glashiss*. Det innebär att män skjutsas uppåt och att de aktivt måste ta sig neråt om de inte vill hissas upp (Robertsson 2003). Dessutom är könen oavsett könsfördelning i organisationen kopplade till olika maktpositioner i samhället, könsordningen, och det inverkar på kvinnors möjligheter (Lindgren 1985).

I mitt avhandlingsarbete studerar jag inte i första hand den formella strukturen utifrån vilken grad av hierarki som arbetsorganisationerna har, istället riktas fokus mot de arbetsvillkor chefernas arbete kringgärdas av. Arbetsvillkor kan jämföras med Kanters (1977) teori om vilka möjlighets- och maktstrukturer som finns i arbetet. Jag menar att chefers berättelser om vardagsarbete, exempelvis vilka deras ansvarsområden och befogenheter är samt vilket stöd de upplever i arbetet eller ledarskapsproblem de möter, synliggör både formella och informella strukturer som finns.

Homosocialitet

Vidare har strukturorienterade studier funnit att kvinnor utestängs, både vad gäller rekrytering till chefspositioner men också socialt i manshomogena sammanhang. Istället för att fokusera arbetsorganisationers formella struktur flyttas intresset därför till de mer informella strukturerna och processerna. Det kan exempelvis handla om hur utbyte av viktig information

sker, hur beslutsprocesser fungerar eller om hur interaktion sker vad gäller den stödjande funktioner som behövs i chefs arbetsvardag. Inom detta forskningsfält har begreppet homosocialitet utvecklats. Holgersson (2003) lyfter fram Kanter (1977) och Lipman-Blumen (1976) som de första att fokusera sambandet mellan mäns relationer och den manshomogenitet som existerar på chefspositioner. Vidare att intresset för företeelsen har ökat under 1990-talet. Den organisationshypotes, vilken tar sin utgångspunkt i det västerländska samhällets starka könssegregering, som Lipman-Blumen (s. 16) utvecklar benämns *Homosocial theory of sex roles* och definitionen för ett homosocialt beteende är;

> /.../ the seeking, enjoyment, and/or preference for the company of the same sex.

Män identifierar sig med, stimuleras av och intresserar sig för andra män. Förklaringen till att män vänder sig till andra män är att de dominerar i samhället[9] och på maktpositioner i arbetsorganisationer (Lipman-Blumen 1976). Istället för att ha ett homosocialt beteende som männen beter sig kvinnorna istället heterosocialt och det beror enligt Lipman-Blumen på att de är tvungna till det på grund av den rådande maktordningen, inte för att de egentligen vill ta avstånd från andra kvinnor. Oavsett situation och kön vänder sig individer till de individer som har kontroll över resurser, det vill säga makt och det är vanligtvis män. Detta beteende menar Lipman-Blumen gäller i alla relationer, exempelvis mellan barn och föräldrar, mellan par i intima relationer liksom för individer i arbetsorganisationer.

Kanter (1977) tar sin utgångspunkt i de villkor som karaktäriserar chefsarbetet och det beskrivs bestå i osäkerhet, kommunikation samt total hängivelse. Dessa omständigheter förklarar den konformitet som finns bland chefer. De processer som är i rörelse leder till att männen ständigt reproducerar sig själva. Kanter använder två begrepp och att män väljer andra män benämns *homosocial reproduction* medan det faktum att kvinnor utesluts kallas *homosexual reproduction*. Eftersom osäkerhetsfaktorn är del av arbetets förutsättning kan det vara svårt att veta när man gör ett bra eller tillräckligt bra jobb. Därigenom blir det desto viktigare för chefer att känna sig accepterad och rätt i sociala sammanhang. Osäkerheten leder också till att de som har en chefsposition känner ett behov av att veta hur de personer de ska arbeta med tänker och agerar i olika situationer för att kunna känna tillit och förtroende. En stor del av chefers arbetstid går till att kommunicera i olika sammanhang och i och med att män är osäkra på kvinnors kommunikation vänder de sig till andra män eftersom de har

[9] Det innebär enligt Lipman-Bluman både politiskt, ekonomiskt, utbildnings- och yrkesmässigt, juridiskt och socialt.

samma språk. Den totala hängivelsen slutligen handlar om att arbetet förväntas placeras i främsta rummet, att allt annat är sekundärt. Kvinnor som uttrycker att det finns andra saker i livet som är lika viktiga eller viktigare uppfattas då som illojala och därför inte lika pålitliga som män.

Det finns även flera svenska forskare som använt och vidareutvecklat homosocialitet som begrepp. Lindgren är en betydelsefull person i sammanhanget (se 1985, 1996, 1999). En av dessa texter, förutom de redan nämnda och som jag uppfattar är klassiska i sammanhanget är Lindgrens (1996) text i kvinnovetenskaplig tidskrift med titeln *Broderskapets logik*. Bland fabriksarbetare utvecklas en *ohelig allians* mellan männen där handlingsmönster och jargong leder till att kvinnorna hålls kvar i underordnade positioner. Männen pratade om kvinnorna när de inte var närvarande och om sig själva när kvinnorna var med. De pratade inte särskilt ofta med kvinnorna i gruppsammanhang och Lindgrens (s.5) skriver;

> Situationer av detta slag vittnade om att det fanns ett förbund mellan männen, en sorts vi-anda som uteslöt kvinnorna, vilka i sin tur kände att de inte erkändes som riktiga kamrater.

Till skillnad mot sina tidigare studier där manshomogena arbetsorganisationer studerats har Lindgren (1992, 1999) också intresserat sig för det kvinnohomogena sjukhuset och mer specifikt en kirurgavdelning med yrkesgrupper som läkare, sjuksköterskor och undersköterskor. Lindgren menar att vad homosocial attraktion egentligen består i och vilka orsaker som finns bakom ofta beskrivs ganska vagt och föredrar istället för en psykologisk, en sociologisk utgångspunkt. I jämförelse med Lipman-Blumen (1976) som skriver *same sex*, skriver Lindgren istället explicit i din definition av homosocialitet att detta handlar om män, *män är socialt attraherade till varandra* (s. 99). Eftersom homosocialitet kan uppträda både i vertikala och i horisontella led innebär det att arbetsorganisationers struktur har en påverkan i sammanhanget. Lindgren menar att homosocialitet kan bero på den konkurrens som skapas mellan män och även om det leder till ett ojämlikt maktförhållande mellan könen är inte avsikten att medvetet dominera kvinnor. I interaktion mellan männen framträder en *fantombild* av den hegemoniska maskuliniteten. Mot denna tvingas alla män i arbetsorganisationen spegla och jämföra sitt agerande och kvinnor behöver åtminstone fysiskt vara frånvarande (se även Lindgren 1996).

Förklaringarna till homosocialitet som fenomen uppehåller sig på både samhälls- arbetsorganisations- och individnivå. Även om jag i detta avhandlingsarbete riktar fokus mot arbetsorganisationsnivån är det viktigt att vara uppmärksam på och öppen för andra nivåer och dess betydelse. På en samhällsnivå är könsordningen i samhället av betydelse (se t.ex. Höök 2001, Lipman-Blumen 1976) och på en arbetsorganisationsnivå visar flera studier att homosocialitet påverkas av den formella strukturen (Andersson

2003, Kanter 1977, Lindgren 1992, 1996, 1999). Det framkommer också av dessa studier att organisationsförändringar kan utmana hierarkier och därigenom de mellanmänskliga relationerna. Holgersson (2003) pekar förutom på strukturers betydelse även på andra maktstrukturers inverkan, framförallt etnicitet, sexualitet, ålder och klass. Det är en individuell nivå. Hierarkier mellan män och gentemot kvinnor skapas och där har förutom ålder också faktorer som skillnader i värderingar och kroppsideal visat sig vara av betydelse (Andersson 2003). Ytterligare ett sätt att förstå homosocialitet är att förstå fenomenet som homosocial förförelse (Holgersson 2003) eller homosocialt omsorgsarbete (Fogelberg Eriksson 2005, Holgersson 2003).

Som en del i konstruktion av maskulinitet är homofobi och att göra femininitet är stigmatiserande för män (Connell 1996). Ett homosocialt beteende i manshomogena arbetsorganisationer borde då bli problematiskt men därigenom blir det för män extra viktigt att tydligt visa att de är riktiga män (Holgersson 1998). Den *frånvarande* eller *perifera* kvinnan blir nödvändig och exempel på det är porrklubbsbesök. Det kommer därmed att legitimera männens heterosexualitet. En sexuell jargong eller halvpornografiska almanackor där kvinnor framställs som underordnade objekt är andra exempel (Abrahamsson 2000).

Förhållandet mellan förvärvsarbete och privatliv

Detta avsnitt belyser utifrån olika forskningsområden hur kopplingar mellan förvärvsarbete och privatliv har betydelse för de könsmaktsmönster som finns i arbetsorganisationer. Det handlar om hur stereotypa föreställningar om kön och ansvar för barn påverkar möjligheterna till karriär för kvinnor i negativ riktning. Vidare diskuteras betydelsen av sexualitet i arbetsorganisationer, att den förpassats till den privata sfären och om dess kopplingar till makt. Kvinnor intar olika strategier när de befinner sig i manshomogena arbetsorganisationer och det är också ett tema som belyses i detta avsnitt. Sedan beskrivs hur sambandet mellan arbetets villkor och privatlivets omständigheter påverkar hälsan. Avslutningsvis följer mina egna reflexioner.

Karriär och familjeförhållanden

De studier som lägger tonvikt vid strukturella förklaringar till kvinnors låga antal, särskilt på höga chefspositioner, har också fokuserat kvinnors karriärmöjligheter – främst de processer som hindrar kvinnor som vill göra karriär (Marshall 1995b). *Glastak* är ett begrepp som används i sammanhanget (se t.ex. Marshall 1995a, Morrison, White & Van Welsor 1987). Det finns studier som visar att denna teori endast till viss del får stöd (Baxter &

Wright 2000). En genomgång av många studier på området visar dock att teorin får stöd (Morrison, White & Van Welsor 1987) Glastak handlar enligt Persson och Wadensjö (1997, s. 2) om vertikal könssegregering i dess extrema form;

> Det står för att det skulle finnas en nivå i företagens hierarkiska struktur över vilken kvinnorna inte kommer; ett osynligt men ändå högst reellt tak.

Vid studier av kvinnors karriärmöjligheter visar det sig att det finns koppling mellan chefsarbete, familj och kön (se t.ex. Aaltio & Huang 2007, Blom 1998, Billing 1991, Eriksson 2000, Marongiu 2000, Wahl 2003a). Familj betraktas som ett problem för kvinnor och deras karriärutveckling, men inte för män. Ett vanligt antagande är att kvinnor inte har samma motivation som män att göra karriär (se t.ex. Basil 1972). Det är inte självklart att mäns majoritet och kvinnors minoritet på chefspositioner uppfattas som ett problem – endast en tredjedel av de tillfrågade arbetsorganisationerna som ingick i en SOU-utredning (Wahl 1994) ansåg det. I motsats till antagandet om att kvinnor inte vill vara framgångsrik och lyckas visar Franzén (1994) att det finns skillnader i uppfattningar mellan könen om orsakerna till den låga kvinno-representationen på chefsposter (se även Asplund 1984 eller en antologi i ämnet kvinnor och karriär; Gutek & Larwood 1987). En vanlig föreställning bland män som arbetar som företagsledare är att kvinnor inte vill bli chefer eller göra karriär och i det sistnämnda sammanhanget problematiseras kvinnors barnafödande och familjeansvar (Franzén 1994). Männen som är företagsledare anser att kvinnor självmant väljer bort karriär och att deras ansvar för familj inte kan kombineras med en chefskarriär. De ser också bristen på kvinnor som ett kompetensproblem. Kvinnorna däremot upplever inte familj som ett hinder för deras karriär utan nämner istället männen som hinder. De menar att männen inte ser eller kan värdera deras kompetens vilken ständigt jämförs med normen. Kulturella normer och värderingar påverkar därigenom kvinnors villkor och möjligheten att rekryteras till höga chefsposter (se även Westman 2000).

En uppföljande SOU-utredning (Höök & Wahl 2003), *Mansdominans i förändring,* har genomförts och där framkommer att även om ledande positioner i Sverige fortfarande domineras av män finns en viss ökning av kvinnors andel. Kvinnor uppfattas fortfarande som avvikande i relation till männen vilka är norm. På samma gång som motståndet mot förändring ökat verkar det även gälla stödet. En attitydförändring till den sneda köns-fördelningen kan skönjas då insikten om problemet verkar ha växt. Nu anser exempelvis hälften av de tillfrågade att detta är ett problem, i jämförelse med tio år tidigare då endast en tredjedel såg det som ett bekymmer.

Ett sätt att synliggöra kvinnors karriärmöjligheter och söka förklaring till bristen av kvinnor på chefspositioner är att studera mentors- eller trainee

program, ledarutveckling och jämställdhet (e t.ex. Eriksson 2000, Franzen 1996, Höök 2001, Marshall 1984). Eriksson (2000) studerade på micronivå hur kön skapas och återskapas genom att följa ett antal chefskandidater som deltog i ett svenskt företags traineeprogram. Trots goda avsikter blir det ingen förändring i praktiken. Både kvinnor och män vill göra karriär och socialiseras lika. Ett av de *könsbevarande* budskapen, vilket känns igen från tidigare refererad studie är att *män är chefer och kvinnor får barn*. Den normala karriäristen har inte huvudansvar för familj utan har en deltidsarbetande partner. Möjligheten att skaffa barn är därför en av de främsta åtskiljarna mellan kvinnor och män.

Hur en karriär ska se ut, dess *tidtabell* bygger på en maskulin norm menar Gunnar Andersson (1997). Samlevnadsformen för karriär i Sverige har däremot förändrats från den tidsperiod det i huvudsak var män som yrkesarbetade på den offentliga arbetsmarknaden och kvinnor var hemmafruar. Under 1960-talet började också kvinnor etablera sig på den offentliga arbetsmarknaden. Kvinnors karriärtidtabell har avbrott och de deltidsarbetar i större utsträckning än män på grund av anpassning till och omsorg av barn och familj. I Anderssons studie av chefer i toppositioner på de 500 största privata företagen i Sverige framkom att två tredjedelar av kvinnorna lever i så kallad *dubbel* karriär – det innebär att partnern de lever med också har arbetsledande funktion. En tredjedel av kvinnornas samlevnadsform var *blandad* karriär. Det innebär att båda parter lönearbetar eller att en av dem driver ett litet företag. *Klassisk* karriär innebär att mannan gör karriär och hustrun är hemmafru. Den vanligaste samlevnadsformen för män däremot var *blandad* karriär och en tredjedel befann sig i *dubbel* karriär. En *klassisk* karriär har 13 procent av männen men ingen av kvinnorna. Vidare tar majoriteten av männens partner ansvar för hushållsarbete medan situationen för kvinnorna var den omvända och Andersson skriver (s 107);

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

I Pia Hööks (2001) studie av ledarutveckling och jämställdhet sker både återskapande av könsordning och förändring. Ledarutvecklingsprogram (åter)skapar ledarskap och kön oavsett variationer mellan innehåll. Variationer kan handla om programmen är könsblinda eller om de har ett könsperspektiv samt hur könssammansättningen bland deltagarna ser ut. När en majoritet kvinnor deltog i ledarutvecklingsprogrammets förekom ibland men inte alltid ett ifrågasättande gentemot synen på kvinnor som bristfälliga och komplementära ledare. Ett könsmaktsperspektiv på

ledarutvecklingsprogrammet skapade förutsättningar för förändring och Höök skriver (s. 263); *kvinnors kritiska blick blir en kritisk röst* och den maskulina normen ifrågasätts. Ledarutvecklingsprogram som är traditionellt könsblinda har sin utgångspunkt i att kön inte är av betydelse och ett återskapande sker därför av de föreställningar som finns om att mannen är normen för ledarskap.

Diskriminering, sexuella trakasserier och sexism

Ett annat exempel på strukturella förklaringar av kvinnors låga antal på chefsposter är Wahls (2003) studie av kvinnliga civilingenjörer och civilekonomers karriärutveckling. Kvinnorna i studien har upplevt olika villkor i karriären och det kan ses som uttryck för både direkt och indirekt diskriminering. De intar dock en defensiv hållning mot dessa upplevelser för att inte själva framstå som problemet. Wahl menar att en organisations könsstruktur kan leda till indirekt eller direkt diskriminering och att det är ett uttryck för det *normala* i en organisation eftersom det är inbyggt i dess struktur (se även Hearn & Parkin 1987, McKinnon 1979).

Sexism är ett begrepp som introducerades under 1960-talet av feministiska forskare som en parallell till begreppet rasism och innebär nedvärdering av kvinnor på grund av kön (Nationalencyklopedin 1995). Sexism är ett övergripande begrepp medan diskriminering, olika behandling och sexuella trakasserier kopplade till Diskrimineringslagen (Svensk författningssamling 2008:567) och handlar om brist på jämställdhet. I Sverige riktar sig denna lag mot förekomsten av diskriminering, bland annat arbetslivet. Definitionen av *direkt* diskriminering (4§) är;

> att någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan behandlas, har behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar situation, om missgynnandet har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.

Med *indirekt* diskriminering avses att någon missgynnas genom tillämpning av en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringssätt som framstår som neutralt men som kan komma att särskilt missgynna personer från någon av de redan uppräknade grupperna.

Vidare visar Wahls (2003) studie att det är vanligast att män upplevs som diskriminerande, särskilt om de är chefer. Männen som är kolleger uppfattas även som diskriminerande, men i mindre utsträckning och ännu mindre vanligt är upplevelse av diskriminering från underställda män. Om antalet kvinnor är fler minskar den direkta diskrimineringen, likaså om chefen var kvinna. Andra kvinnor kan också upplevas som diskriminerande. Men då uppfattas den mesta diskrimineringen från underställda kvinnor för att

sedan avta uppåt i hierarkin. Upplevelse av direkt diskriminering är mindre bland kvinnor som inte vill bli chefer eller de som inte vill göra karriär jämfört med de kvinnor som redan är chefer eller de som vill göra karriär. Detta fenomen kan bero på att den som vill göra karriär är mer medvetna eller att motståndet mot dem är större. Upplevelse av diskriminering verkar öka då könsfördelningen är mer manshomogen samt då kvinnor visar sin önskan om karriär menar Wahl (2003) och sambandet mellan diskriminering och könsfördelning visar på antalets betydelse i sammanhanget.

Diskriminering kan handla om många typer av företeelser och en annan form av diskriminering är sexuella trakasserier. Enligt Diskrimineringslagen (Svensk författningssamling 2008:567) är sexuella trakasserier förbjudet oavsett om handlingen är avsiktlig eller omedvetet genomförd och definition av begreppet (4§) är; *ett uppträdande av sexuell natur som kränker någons värdighet.* Men trakasserier behöver inte vara av sexuell natur. Det kan också bland annat handla om att bli förlöjligad, undanhållen information, förolämpad, hotad, illa behandlad eller att någon blir nedvärderad genom generaliseringar av feminina eller maskulina egenskaper.

Begreppet sexuella trakasserier etablerades 1976 (Acker 1999). Det har sin grund i kvinnorörelsens arbete i USA. Sexuella trakasserier handlar om de negativa sidorna av sexualitet i arbetsorganisationer (Cockburn 1991). Sexualitet framstår ofta som neutralt och som att det existerar på jämlika villkor mellan könen. Under 1970-talet när diskussioner kring sexuella trakasserier startade ansågs problemen vara ovanliga och det uppfattades som ett avvikande och sjukt beteende. Människor är på arbetet stor del av sin vakna tid och tänker på sex men trots det har dessa frågor negligerats inom sociologisk och psykologisk forskning menar Gibson Burrell (1984, se även Pringle 1996). Historiskt har organisationsteorin utgått ifrån att arbetsplatser inte har någonting med sex att göra och synen på arbetsorganisationer är strikt rationell (Cockburn 1991). I dem arbetar man, får lön och känslor, sexualitet eller andra kroppsliga behov ges inte något utrymme i sammanhanget. I ledarskapssammanhang under tidigt 1900-tal kom sexualitet att utplånas från arbetsorganisationers sfär på samma gång som det blev än viktigare att manifestera den i den privata sfären menar Burrell (1984). Han hävdar att kapitalistiska arbetsorganisationer sytematiskt har osynliggjort frågor som handlar om sexualitet i arbetsorganisationer till förmån för produktion medan sexualitet på olika sätt har kontrollerats. Sexualitet bör istället ses som en process bland många i arbetsorganisationer och inte endast tillhöra den privata sfären menar Burrell och Jeff Hearn (1996, s. 13). Det betraktas ofta som privat och personligt och att det endast har göra med enskilda individers önskningar och agerande (se även Mills 1996). Författarna lyfter fram olika typer av sexualitet som exempelvis bi-, homo-, eller heterosexualitet och deras sätt att beskriva vad sexualitet i arbetsorganisationer kan vara är;

> Thus, sexuality includes a range of practices from feelings to flirtatins to sexual acts, accomplished willingly, unwillingly or forcibly by those involved.

Hearn och Parkin (1987) har gjort en indelning av de olika uttryck sexualitet kan ha i arbetsorganisationer. De fyra kategorierna benämns; synliga, hemliga, osedda samt ogripbara. *Synliga* – handlar om sexuella relationer mellan människor. Det kan också vara olika former av beteenden som exempelvis sexuella trakasserier. Synliga uttryck kan också manifesteras genom bilder eller människors klädsel. *Hemliga* – kan vara relationer mellan människor som är hemliga eller normer som inte är formellt uttalade och dolda. *Osedda* – är människors föreställningar, begär eller fantasier samt sexuella tillstånd. *Ogripbara* – är mer tolkningsbara och svårfångade och ibland motsägelsefulla. De kan vara hemligt samförstånd, rykten, skämt eller anspelningar.

Att kvinnor har större medvetenhet eller oftare blir utsatt för diskriminering eller sexuella trakasserier när de befinner sig i manshomogena arbetsorganisationer, i yrken som vanligtvis män har eller när de på något sätt utmanar mäns auktoritet framkommer även i Nancy DiTomasos (1996) studie (Jfr Wahl 2003a). När kvinnor utmanar den förväntat underordnade rollen som kvinna sätts denna typ av process igång menar DiTomasos. Klass och etnicitet har också betydelse och kvinnor upplever oftare än män sexuellt beteende som trakasserier. En förklaring till det är att kvinnor oftare är utsatta för det och att de vanliggen innehar positioner med mindre makt än män menar DiTomaso (1996). Varför sexualitet blir ett maktmedel har troligen att göra med att kvinnor i hög grad är beroende av män och därför rädda att förlora sitt arbete. Det gör att de lättare får en offerposition men det kan också ha att göra med den rädsla män känner för att förlora sina privilegier. Ännu en förklaring har att göra med att sexualitet förväntas tillhöra den privata sfären och det gör att maktmedlet blir ännu kraftfullare. Osynliggörandet av sexualitet i arbetsorganisationer gör att det blir svårare för kvinnor att göra motstånd och DiTomaso (s. 89) skriver;

> At the same time, men have more latitude in most cultures in having their own sexuality made public. For men, public evidence of sexual behaviour is supposed to be a mark of manhood, whereas for women it is often degradation.

Män har till skillnad mot kvinnor större utrymme att manifestera sin sexualitet offentligt. Det gör att mäns könsidentitet förstärks och kvinnors blir nedvärderade (Gutek 1996). I likhet med andra aspekter som har att göra med relationen mellan kvinnor och män förekommer alltså maktskillnader när det handlar om sexualitet (Cockburn 1991). När kvinnor befinner sig i minoritetssituation blir de mer synliga (Kanter 1977) och deras lojalitet kan komma att testas genom att män exempelvis går på porrklubb.

Då tvingas kvinnan göra ett val, att acceptera eller göra motstånd. Men lojalitetstestet riktas inte endast mot kvinnor utan också mot männen. Det finns också en tendens att synligheten förstärker tolkningar av kvinnor som sexuella menar Sheppard (1996). Att betrakta kvinnor som sexuella verkar vara mer centralt än att uppfatta kvinnor som affärsmässiga och Sheppard (s. 147) menar detta skapar ett dilemma;

> There is ambiguity about being seen as ”female”: femaleness embodies sexuality which must be contained, but being seen as “unfemale”, i.e. not sexually attractive or available to men (for example a lesbian) still means that at women is perceived primarily in sexual terms.

Detta dilemma visade sig i Sheppards (1996) studie av kvinnor som var chefer. Kvinnorna ägnade tid till att balansera dilemmat mellan att bli sedda som affärsmässiga och lagom sexuella genom olika visuella uttryck som exempelvis kläder, hårfärg, smycken, smink men också kroppsspråk. Sexualitet kan användas för att utesluta kvinnor i manshomogena arbetsorganisationer. För att bevara sitt eget revir menar Sheppard. Sexualitet kan också tolkas som ett medel män använder för att kontrollera kvinnor (Tancred-Sheriff 1996). Som framkommit finns det kopplingar mellan mäns sexualitet och makt (se MacKinnon 1979). Dessutom är makt i sig erotiskt laddat och makt förknippas med maskulinitet (Cockburn 1991).

I Cockburns (1991) studie blev kvinnor i en manshomogen fallorganisation exkluderade från gemenskapen när männen efter arbetet eller under helger ordnade olika typer av aktiviteter. En kvinna beskrev exempelvis att de inte var passade, för henne att delta på middagar i privatbostaden hos någon av männen som är kollegor eftersom hon inte var gift eller hade barn. Kvinnan uttryckte; *it can lead to difficulties – people assume things* (s. 153). Män använder till skillnad mot kvinnorna rationella förklaringar för att beskriva kvinnors frånvaro i dessa sammanhang. Cockburn benämner männens aktiviteter där kvinnor exkluderas, *male bonding* eller *male clubbing* (det vill säga homosocialitet). Att en organisationskultur är heterosexuell och sexistisk påverkar kvinnor och till skillnad mot homosociala sammanhang är de i denna gemenskap inkluderade i kulturen på ett annat sätt.

Vidare menar Cockburn (1991) att den av männen skapade organisationskulturen marginaliserar och kontrollerar kvinnor. Kvinnorna i en av fallorganisationerna talade om att de kände sig generade och obekväma när en av cheferna under sitt inledande tal på en konferens visat en bild på en naken kvinna. I bilden fanns ett inklippt porträtt av divisionschefen. När kvinnorna regerade ansågs de vara känsliga och utan humor. Vidare hänvisades till att en av kvinnorna, sekreteraren, minsann tyckte det var roligt eller att många kvinnor gillar att klä sig utmanande och att det kan vara svårt för män att tolka dessa signaler. En man uttryckte att när kvinnor

har samma sexistiska jargong som männen är det motbjudande och inte alls roligt. Cockburn visar att kvinnor som utsätts för sexism hanterar det endera genom att göra motstånd eller genom att delta. När kvinnorna inte säger ifrån, utan agerar som att de accepterar jargongen, betraktar kollegor och chefer inte kvinnorna på ett professionellt och seriöst sätt. De blir prydnader eller förströelse för männen vilket försvårar för andra kvinnor i arbetsorganisationen. Kvinnorna kan komma att känna sig emotionellt och sexuellt exploaterade menar Cockburn.

Strategier i manshomogena miljöer

Vid studier av kön i arbetsorganisationer har en del forskare intresserat sig för vilka strategier kvinnor har när de befinner sig i manshomogena arbetsorganisationer. En av dem är Gerd Lindgren (1985) när hon studerade två manshomogena arbetsorganisationer. Lindgren fokuserar vilka aspekter som samverkar i könssegregeringsprocessen och hon menar att när kvinnor kommer in i manshomogena arbetsorganisationer aktiveras ett *könsmaktssystem* och segregeringsprocessen är ett resultat av dess styrka. Två förutsättningar krävs för att konflikter mellan könen ska synliggöras. Det ena är att kvinnorna utgör ett hot mot männen, att de konkurrerar om arbetet och att de måste finnas *närhet* mellan könen för att de ska kunna ske en interaktion dem emellan. En annan aspekt är att männen uppfattar kvinnorna som avvikande och därigenom ser man *olikhet* mellan könen. Kvinnorna intar olika strategier mot könsmaktssystemet och könssegregeringen. De olika strategierna visar på hur starkt könsmaktssystemet är och logiken är sådan att desto starkare det är ju fortare sätts processen igång. Strategier som Lindgren (s. 64 f) kategoriserar är *konformistisk strategi* och *avvikarstrategi*. Undergrupper till dess är *innovatörer* samt *ritualister*. *Konformistiska* strategier är vanligt när kvinnor börjar arbeta i en manshomogen arbetsmiljö och det handlar om att kvinnor tar avstånd från andra kvinnor och beskriver sig som lika männen. På det sättet framställer de sig själva som undantag, det är en individualistisk strategi och här är könsmaktssystemet starkt. Syftet med strategin är att personen det gäller ska frikopplas från könsmaktssystemet.

Avvikarstrategin handlar om att kvinnor, oftast omedvetet, efter en kort tid tvingas överge den första strategin och de är på väg in i ett typiskt kvinnojobb. Härigenom kommer de att acceptera könsmaktssystemet men genom avvikarstrategier av något slag kan de få utrymme eller protestera i tysthet. De defensiva avvikarstrategierna (innovation, ritualism och flykt) handlar om anpassning eller protestest. *Innovatören* kopplar in könsmaktssytemet och önskar på det sättet få någon form av beskydd bland kollegorna och därför uppfattas de inte längre som hotfulla. Roller som denna strategi ger utrymme för är *modern, förförerskan* eller *maskoten*.

Innovatörer ges sällan möjligheter till karriär när de betraktas som mindre kompetenta än män. De möts av förväntningar om att inta mer av avvikandestrategier och kvinnor i dessa roller trivs oftast bra på arbetsplatsen men beskyddet är känsligt för när det verkligen gäller ges männen som kollektiv företräde.

En *konformistisk* strategi kan ibland övergå till en *ritualistisk* skriver Lindgren och det är en strategi där det blir ett mål i sig att leva upp till de förväntade normer som finns. Dessa kvinnor lever upp till kraven men blir isolerade i sina arbetsuppgifter. Dessa är ofta äldre kvinnor som inte förstår och kan hantera könsmaktssystemet. Slutligen finns alternativet att lämna arbetsplatsen eller att söka sig till helt kvinnohomogena miljöer i arbetsorganisationen och därigenom upphävs könsmaktssystemet. Detta sker dock efter en tid när kvinnor provat flera typer av strategier som inte fungerat tillfredsställande. När könssegregeringsprocessen nått hit finns det två kollegie- och kollektivsystem, ett feminint och ett maskulint där det förstnämnda är underordnat. Om kvinnokollektivet på något sätt ställer krav eller agerar offensivt kommer könsmaktssystemet att aktiveras igen. Kvinnorna betraktas då som *osolidariska* eller som *splittrare* vilket ofta leder till att kvinnor istället intar en defensiv och kritisk, undanskymd hållning.

I Wahls (2003) studie som redan nämnts upplevde kvinnorna diskriminering i samband med karriär. Hon fann fyra olika strategier som kvinnorna i de manshomogena arbetsorganisationerna använde (jfr Gerhardi 1995). Förklaringen till att kvinnor intar dessa strategier menar Wahl har att göra med att de på det sättet kan hantera glappet som finns mellan självkänsla och rådande könsordning. Den *positiva strategin* handlar om att betona det som är positivt med att vara i minoritetssituation. Den *könsneutrala strategin* innebär att kvinnorna förnekar betydelsen av kön och förklarar situationen som beroende av exempelvis ålder. *Omvärldsstrategin* innebär att kvinnorna förstår och ser att maktpositionerna är orättvisa men att det inte beror på dem som individer utan de kan se det ur ett strukturellt perspektiv. Det *relativa synsättets* strategi handlar om att mäns dominans relateras till antalet kvinnor och män och självkänslan kan upprätthållas genom antagandet om att makt kommer att fördelas rättvisare i och med att kvinnors antal ökar.

Det finns också de som istället fokuserat männens agerande gentemot kvinnor som gör entré i manshomogena arbetsorganisationer Sammanfattningsvis kan dessa kategoriseringar delas in i *positiva* och *negativa* attityder och förhållningssätt gentemot kvinnor (Kvande & Rasmussen 1990, 1994) eller *aktiva* och *passiva* aktörer vad gäller arbetsorganisationers jämställdhetsarbete (Hagberg m.fl. 1995). Kategoriseringarna kan beskrivas som välvilliga kontra fientliga organisationskulturer (se Gerhardi 1995).

(O)hälsa bland chefer

En viktig aspekt av karriärvillkor, diskriminering samt möjligheterna att förena familjeliv och förvärvsarbete för chefer är hur det påverkar hälsan. Många studier har sökt förklaringar till kvinnors låga andel på chefsposter men det finns också de som med en strukturell ansats fokuserar konsekvenserna av chefers arbetes/livsvillkor i relation till hälsa. Enligt Peggy Bernin (2002) är forskningen kring dessa faktorers betydelse för chefers hälsa tunn, åtminstone i Sverige. En numera klassisk studie i ämnet är Frankenhauser m.fl. (1989 se även 1991, 1993) studie av könsskillnader bland chefer på Volvo. Vid arbetsdagens slut var kvinnors blodtryck oförändrat och nivån av stresshormon ökade medan mäns blodtryck sjönk och stresshormonerna minskade. I jämförelse med männen upplevde kvinnorna mindre stöd från kollegor. Männen upplevde även större arbetstillfredsställelse än kvinnor i arbetet. Resultatet förklaras med kvinnors högre ansvar för barn och familj. Kvinnor som arbetar som chefer i manshomogena miljöer blir mer synliga vilket upplevs som stressande eftersom de ständigt är tvungen att bevisa sin duglighet (Cooper & Davidson 1982, Ekvall m.fl. 1994, Kanter 1977).

I en studie av Kristina Westerberg (2000) om första linjens chefer framkommer det att typen av förvaltning som cheferna arbetade på var den viktigaste faktorn när det handlade om upplevelse av de psykosociala arbetsförhållandena. Eftersom den svenska arbetsmarknaden, men även arbetsorganisationer är könssegregerade innebär arbetsmiljöerna olika risk- samt friskfaktorer för kvinnor och män (Östlin, 2002). Äldreomsorgen som är kvinnohomogena och har direktkontakt med människor har sämre arbetsvillkor i jämförelse med exempelvis en manshomogen väg- och byggnadsförvaltning (Westerberg, 2000). Självbestämmande, arbetstillfredsställelsen och det sociala stödet tenderade dessutom att vara lägre i de människonära förvaltningarna. Dessutom rapporterades mer psykosomatiska reaktioner. Kvinnorna har också större antal underställda, lägre lön och högre utbildningsnivå än de männen som är chefer. Inom skolförvaltningen däremot, som har en relativt jämn könsfördelning, framkom inga skillnader mellan män och kvinnor med avseende på dessa faktorer.

Sammanfattningsvis framkommer i ett urval av studier som fokuserar chefer och (o)hälsa att arbetskrav, socialt stöd, självbestämmande, coping strategier, total arbetsbelastning och arbetsorganisationers könssammansättning har betydelse för chefers hälsa (se Bernin och Theorell, 2004, Ekvall m.fl. 1994, rapport 1, Frankenhauser 1989, Muhonen & Torkelsson 2004, Olofsson, 2000, Westerberg 2000). Resultaten är dock inte samstämmiga och forskningen på området är som tidigare nämnts inte omfattande. Ibland upplever kvinnor i chefsposition högre arbetsbelastning och lägre kontroll än

männen och ibland återfinns inga skillnader. Några studier pekar på könsskillnader i copingstil och i andra studier återfinns inga skillnader.

Uppdelningar som får konsekvenser

Varken karriär eller (o)hälsa är områden jag valt att studera i denna avhandling. Däremot tar jag fasta på den kunskap som studier med denna inriktning producerat vad gäller exempelvis trögheten i de föreställningar om kön som människor har. Resultaten och diskussionerna i texterna blir också viktiga för att förstå samband mellan organisationsstruktur, organisationskultur och antal kvinnor och män i arbetsorganisationer. Ett genomgående mönster i detta avsnitt är att organisationsstrukturen, däribland arbetsorganisationers könsstruktur, men också dess organisationskultur är centralt och har betydelse för karriär, diskriminering och (o)hälsa. Texterna handlar om uppdelningen mellan förvärvsarbete och privatliv, vad som är offentligt och privat, individuellt eller kollektivt och om män och kvinnor framstår som subjekt eller objekt. Forskningsområden som berör spänningar mellan dessa sfärer visar att det finns maktskillnader mellan könen. I förlängningen leder det till olika konsekvenser för kvinnor och män. Vad som betraktas som arbetsrelaterat kontra privat får betydelse för de könsmaktsmönster som skapas och återskapas i arbetsorganisationer. Det i sin tur leder fram till att kvinnor använder olika strategier för att hantera situationen. De uppdelningar jag syftar på i rubriken ovan, *uppdelningar som får konsekvenser* syftar alltså både på könsarbetsdelning, att kvinnor och män arbetar i mans- eller kvinnohomogena arbetsorganisationer samt att frågor kring relationen mellan förvärvsarbete och privatliv ofta leder till olika konsekvenser för kvinnor och män.

Ledarskap och kön som sammanvävd process

Det här avsnittet handlar om det nära samband som finns mellan ledarskap och maskulinitet i arbetsorganisationer och jag beskriver också i stora drag de förändringar som skett inom äldreomsorgen i Sverige. Kvinnor och femininitet som norm för ledarskap belyses också och det är ett område där kvinnors majoritetssituation, förändring och motstånd visar sig vara av betydelse. Avsnittet avslutas med mina egna reflexioner och utgångspunkter.

Maskuliniteter och ledarskap

Att sätta fokus på hur ledarskap är könsmärkt är alltså ett kännetecken för 1990- (Wahl 1998) men också för 2000-talets studier av ledarskap och kön vilket inte minst märks av de diskussioner som förts om nya ledarskapsmodeller och dess kopplingar till maskulinitet och femininitet. Under denna

tidsperiod finner man feministiska arbetsorganisationsstudier som särskilt fokuserar män, maskulinitet och ledarskap. Mansforskning har vid denna tidpunkt etablerats som ett fält och inom detta fält finns en inriktning som benämns kritisk maskulinitetsforskning vilken också har ett feministiskt perspektiv (Collinson & Hearn 1994). Processer där maskuliniteter skapar grund för chefspraktiker eller där chefspraktiker kan påverka uppkomsten av olika maskuliniteter är i fokus för den kritiska maskulinitetsforskning som Collinson och Hearn förespråkar.

Kunskapsutvecklingen inom det genusvetenskapliga forskningsfältet visar att det finns variationer mellan olika maskuliniteter och att de är hierarkiskt ordnade (Connell 1995, 1998). Fokus riktas på det specifika i olika miljöer eller i skilda sammanhang. Den lokala kontexten blir därför viktig och central. Detsamma torde gälla för femininiteter. Att någon av de olika varianterna av maskulinitet dominerar benämns som att den är *hegemonisk* (Connell 1987, 1995). Den hegemoniska maskuliniteten behöver inte överensstämma med hur män faktiskt beter sig eller vilka egenskaper majoriteten män har utan det är en slags kulturell kod eller norm vilken människor kan relatera till på många sätt. Connell och Messerschmidt (2005, sid 838) fokuserar på hur män gör maskulinitet och skriver;

> Hegemonic masculinities can be constructed that do not correspond closely to the lives of any actual man. Yet these models do, in various ways, express widespread ideals, fantasies, and desires. Yet they provide models of relations with women and solutions to problems of gender relations. Furthermore, they articulate loosely with the practical constitution of masculinities as ways of living in everyday local circumstances. To the extent they do this, they contribute to hegemony in the society-wide gender order as a whole.

De *hegemoniska* maskulinitetsideal som återfinns i västerländska kulturer handlar om en oberoende, aggressiv, risktagande, rationell och heterosexuell man (se Connell 1987, 1995). Det finns många likheter mellan denna hegemoniska idealbild och ledarskap (Connell & Messerschmidt 1998, Kvande 1999). Collinson och Hearn (1996) skriver att ledarskap och maskuliniteter har ett nära samband i de flesta länder. Connell och Messerschmidt (2005) menar att maskulinitet kan studeras empiriskt på tre nivåer, lokal, regional och global. Globala krafter skapar alltså maskulinitets-konstruktioner vilket sedan har påverkan i lokala kontexter. Ett exempel på sådan typ av maskulinitet och ledarskapsdiskurs är en som har kontroll över de dominerande institutionerna i samhället, den *transnationella näringslivsmaskuliniteten* (Connell 2000). Förhållandet till sexualitet vilket är mer utsvävande skiljer sig från en traditionellt borgerlig maskulinitet. Näringslivsmaskuliniteten innebär också en mer villkorad lojalitet gentemot andra och mot sitt företag – en ökad självcentrering och minskad ansvars-känsla gentemot andra. Den kontroll och auktoritet som chefer har är ofta mer sårbar och heterogen än den inledningsvis verkar menar Collinson

(1992). Exempelvis kan en vit, manshomogen arbetarklassmaskulinitet vara hegemonisk i termer av kön, etnicitet eller sexualitet men på samma gång underordnad i relation till klass, hierarki och status på en arbetsplats.

Kulturella ideal men också antal kvinnor och män i en arbetsorganisation är viktiga delar i konstruktionsprocessen av ledarskap (Collinson & Hearn 1994). Mäns makt och maskulina värderingar dominerar i arbetsorganisationer och det faktum har historiskt negligerats både i teori om organisationer och om ledarskap men också i arbetslivet (Collinson & Hearn 1994, 2005). Genus har studerats i relation till människor i underordnade positioner men studier som fokuserar relationer, diskurser och praktiker bland chefer och ledarskap är ett särskilt förbisett område. En stor del av litteratur inom ledarskapsfältet är könsblind (Collinson & Hearn 1994). Ett viktigt syfte med vetenskapliga studier är att kunskapen förs vidare, bland annat till arbetsorganisationer. Könsblindhet i studier om ledarskap är därför problematiska. Det finns en tendens att förklara kvinnors beteende i relation till familj medan mäns beteende förstås i relation till yrke och position i arbetsorganisationer (Collinson & Hearn 2000). Under 2000-talet kan man dock se att intresset för detta forskningsfält växer menar Collinson och Hearn.

Män som arbetade som företagsledare under 1980-talet beskrevs genomgående som heroiska och macho, beredda att vara hänsynslösa och brutala beskriver Collinson och Hearn (1996) och de refererar flera källor. Ledarskap definieras i termer av förmåga att kontrollera bland annat människor och företag, processer men även fackföreningar samt ny teknologi. Personlig makt samt förmåga att både kontrollera andra och sig själv tillhör en maskulin diskurs som också är ett förväntat kännetecknen för en chefsframgång. Maskulinitet i ledarskapssammanhang uttrycks även genom dess språkliga jargong. När man pratar om arbetsorganisationer och dess processer används ofta sportmetaforer, från sporter som män vanligen utför, samt ord som associeras med mäns sexualitet (Collinson m.fl. 1990, Gherardi 1995). Hela managementområdet har en maskulin slagsida och särskilt i dess linda var en militär vokabulär vanlig i texter om organisatoriska problem (Collinson & Hearn 1996). I Marta Calás och Linda Smircich (1991) studie V*oicing seduction to silence leadership* dekonstruerar de grundlägganden antaganden som finns om ledarskap inom arbetsorganisationsforskningen fyra klassiska verk av Barnard, McGregor, Peter och Waterman samt Mintzberg. De synliggör hur texterna om ledarskap har starka kopplingar till förförelse, där ledarskap uppfattas som gott, att leda i rätt riktning vilket är maskulint kodat och handlar om ett ordnade av relationer män emellan. Förförelse associeras istället med femininitet och uppfattas som något ont, att missleda eller locka i fel riktning.

Även om både makt och maskulinitet verkar vara ett ihållande reproduktivt mönster i arbetsorganisationer så karaktäriseras identitets-

skapandet av motsägelsefullhet, spänningar och osäkerhet (Collinson & Hearn 1994). Maskulinitet konstrueras, förhandlas och återskapas i arbetet. Identitetskonstruktionerna är sköra även om de uppfattas som starka. Maskulinitet kan alltså förändras över tid och vara beroende av andra kategorier som ålder, klass, kultur eller etnicitet, men de kan även ses som centralt för reproducering av andra kategorier. För att förstå makt och kön i organisationer är maskuliniteter central. Både skillnader, likheter och relationerna maskuliniteter emellan samt mellan kvinnor och män bör studeras för att få kunskap om processer, arbetssituationer och konsekvenser för maktrelationen mellan könen. Individualism och konkurrens beskrivs vara orsak till att maskulinitetsdiskurser uppstår i arbetsorganisationer och dessa är på samma gång ett karaktärsdrag för män och maskuliniteter. Det kan leda till konflikter bland män. Det hänger samman med de status- och maktskillnader som finns i arbetsorganisationer. Det kan också bero av enskilda chefer som har behov av att utmärka sig.

Collinson och Hearn (1994) har funnit fem ledarstilar i organisationer som de sammankopplar med olika diskurser och ledarskapspraktiker. Kategoriseringar har en tendens att förbise processer och ledarskapspraktik och dessa ska därför ses som idealtyper som i verkligheten överlappar varandra. Det finns också en risk att kategorisering förlorar i dynamik och förbiser processer eller chefers faktiska praktik. De *maskulinitetsdiskurser* som dominerar och förefaller varaktiga i organisationer benämns; *auktoritarism, paternalism, entreprenörialism, karriärism och informalism* (s. 13-16).

Auktoritarism – är vanligt förekoppande på högre chefsposter. Rädsla skapas hos underställda när en brutal och aggressiv maskulinitet hyllas och styrning sker genom tvingande maktrelationer och kontroll. Dialog och debatt förkastas. Kategorisering av andra grupper som svaga gör att denna form av maskulinitetsdiskurs gör att män kan särskilja sig från andra och bekräfta sin egen identitet och makt.

Paternalism – handlar om att förkasta tvång och maktutövning sker istället genom att framhäva det moraliska i samarbete, förtroende och frivillighet. Paternalismens kontroll kan jämföras med metaforen fadern, vilken är familjens överhuvud. Det gör att maktutövningen uppfattas som positiv och sägs vara till för de underställdas eget bästa och det legitimerar i sin tur chefens tolkningsföreträde och att det egentligen handlar om att en skenbar jämlikhet osynliggörs. Kulturen kan beskrivas som väluppfostrad, civiliserad och exklusiv. Yngre män och kvinnor särskiljs i denna maskulinitetsdiskurs även om kvinnor behandlas väl så länge de håller sig inom ramen för typiskt feminint beteende. Paternalism i ledarskap konstrueras genom och har sin grund i 1900-talets medelklassmaskulinitet i enlighet med olika gentlemannamanér (Kerfoot & Knights 1993). Under denna tidsperiod rekryterades äldre män till chefspositioner. Därigenom var makten en

självklarhet, någonting som inte längre behövde kämpas för att få och som dessutom skulle uppfattas som högst opassande beteende. Frånvaron av konkurrens leder till en självgod maskulinitet som inte ifrågasätts. Kvinnor betraktas som sköra, sätts på piedestal och är därför i behov av skydd gentemot den hårda affärsvärlden och politiken

Entreprenörialism – karaktäriseras som en tuff och konkurrensinriktad attityd där prestationsmål, effektivitet och kontroll har hög status. Den är mer lik de ledarskapsstilar som i den allmänna debatten förespråkas på senare tid. Idealet är att arbete ska prioriteras före familjeliv vilket tillsammans med graviditet ses som ett hot och oförenligt med entreprenörskap. Denna diskurs utesluter kvinnor och män som inte anpassar sig till den rådande normen. Inom denna maskulinitetsdiskurs så identifierar sig män med likasinnade män.

Karriärism – kan liknas vid en traditionell maskulinitet där mannen är familjeförsörjaren och där den stora uppoffringen i arbetet kräver stöd hemifrån. Konkurrens mellan män är centralt och drivkraften i arbetet leder till att ett gott anseende och självhävdelse blir viktigt. När män prioriterar arbetet genom att anpassa sig till organisationens krav skapas klyftor mellan män och mellan förvärvsarbete och familjeliv.

Informalism – handlar om hur män ofta bygger upp informella nätverk både inom och utanför organisationen. Relationer med andra män som de kan identifiera sig med och där de kan dela traditionellt maskulina intressen och värderingar. Det kan handla om fritidsaktiviteter som sport eller bilar men även sex, kvinnor och alkohol. Genom detta särskiljer sig män från andra grupper av män och kvinnor men maskulinitetsdiskursen tenderar även att underordna kvinnor.

Maskulinitet och ledarskap inom äldreomsorgen

Privata företag och dess omgivningar har historiskt vanligen dominerat det organisationsteoretiska forskningsfältet. Den inledande historiska tillbakablicken i detta kapitel är ett tydligt exempel på detta men företeelsen synliggörs i stor utsträckning även i denna genomgång där könsmedvetna forskningsinriktningar refereras och diskuteras. I detta avsnitt belyses och sammanfattas de förändringar som skett inom äldreomsorgen i Sverige för att sedan koppla samman skeendena med ledarskap och maskuliniteter. Arbetet med de äldre och sjuka har under 1990-talet genomgått stora förändringar (Gustafsson & Szebehely 2005). Ofta har omorganiseringar skett parallellt med ekonomiska neddragningar. De offentliga resurserna har minskat på samma gång som andelen äldre ökat. Även antalet anställa har under denna tidsperiod minskat. Resurstilldelningen har ökat under 2000-talet om än inte alls i samma omfattning som innan neddragningarna under

1990-talet. *Ädelreformen* infördes 1992 vilket innebar att kommunerna fick ta över ansvar från staten att utforma äldreomsorgen (Socialstyrelsen 1996).

Förskjutningar har skett mot både *informalisering* vilket innebär att den omsorg som sker inom offentlig verksamhet minskar medan anhörigas obetalda arbete därigenom tvingas öka (Szebehely 1996, s. 12, se Oakley 1994, Sand 2005 för utvecklad diskussion om obetalt omsorgsarbete). En annan förskjutning benämns *marknadisering*, vilket syftar på att privata aktörer ökar (Szebehely 1996, s. 121, se även Trydegård 2001). Förändringarna gör att de tidigare integrerade organisationen kring äldreomsorgen blir mer uppsplittrade (Gustafsson & Szebehely 2005.) Incitament för förändringarna har från central nivå varit att skapa en struktur där det är möjligt att bygga upp organisationsformer som ökar produktivitet och effektivitet. Ännu en aspekt är att man önskat att kulturen ska förändras mot en större medvetenhet om och hänsyn till, de ekonomiska aspekterna. Ytterligare förändringar som kan skönjas är att socialstyrelsen önskat öka brukarnas inflytande i verksamheten och därigenom decentraliserat administration samt att man inför flexiblare arbetsorganisation via självstyrande grupper och årsarbetstid (Wolmesjö 2005).

De som varit kritiska till de förändringar som äldreomsorgen genomgått har kommit att benämna dessa *New Public Management*, NPM (Gustafsson & Szebehely 2005). NPM syftar på en marknadsinspirerad reformtrend som kan skönjas i alla nordiska länder om än i olika utsträckning (Szebehely 2005). Det är inte en enhetlig modell utan snarare ett nytt sätt att tänka till vilken många olika ledarskapsmodeller kan sägas tillhöra. Mia Vabø (2005) skriver i sin forskningsöversikt ur ett nordiskt perspektiv att NPM bygger på en ideologisk skepsis mot offentlig styrning och politik. Avsikten är inte nödvändigtvis att sälja ut verksamheten men däremot att ta efter eller inspireras av marknadsliknande mekanismer och kulturer. I NPM återfinns tre delar, *Kontraktsstyrning, konkurrens* och *management*. Den första delen, kontraktsstyrning, handlar om att göra en åtskillnad mellan förvaltning och drift och därigenom har beställar-utförar modeller blivit vanliga. Beställardelen har ansvar för myndighetsutövningen medan utförarenheter ger vård och service till de äldre (Hjalmarsson m.fl. 2004). Verksamheterna ska vara självständiga och transparenta resultatenheter (Vabø 2005). Modellen bygger på kontrakt vilket har flyttat fokus från regelstyrning till kontraktsstyrning. Regelstyrning var tidigare en viktig del i offentlig förvaltningsstyrning. Syftet med denna förändring är att både tydliggöra och begränsa det politiska ansvaret (Gustafsson & Szebehely 2005). Den andra delen, konkurrens handlar om att man delar in verksamheten i resultatenheter vilka noga följs upp ekonomiskt (Vabø 2005). Utförarenheterna är ofta intäktsfinansierade och ersätts för utförd prestation. En annan aspekt på konkurrens är att privata aktörer ibland beviljas att lägga anbud på verksamheter. Man ger också brukarna möjlighet

att fritt välja utförare av vård och omsorg. Den tredje delen, management, består i att de självständiga resultatenheterna ska styras med moderna ledningsverktyg. Vanligt är att man i större utsträckning lyfter fram betydelsen av standardiserade instrument för styrning, bedömning av behov eller för att mäta olika hjälpinsatser och att kvalitetssäkra verksamheterna (Szebehely 2005). Denna del av NPM har visat sig vara både mångfasetterad och otydlig med inspiration från flera forskningstraditioner vilka ibland är oförenliga. Det som uppfattas som modernt varierar och handlar snarare om att ständigt utvecklas och förändras (Vabø 2005).

Även om kön inte fokuserats i särskilt stor utsträckning vad gäller första linjens chefer så är kunskapen om deras arbetssituation större. Forskningen på området är samstämmig i frågan om att denna arbetsgrupp har en komplex arbetssituation (Westerberg 2000). Arbetet innebär i stor omfattning interaktion med andra människor vilket är tidskrävande. Några av de konfliktområden som berör första linjens chefer är skillnader mellan kommunal- och sjukhuskulturer, budgetproblem och neddragningar samt svårigheter att integrera olika lagar och regler som styr chefsarbetet. Ett annat problem är att arbetsorganisationsförändringarna har inneburit förluster i kompetens, att otydligt definierade uppdrag och mål för verksamheten är splittrade. Vidare finns det en obalans mellan de krav som ställs i arbetet och chefernas befogenheter (Hjalmarsson m.fl. 2004 men se även Jönsson 2004). Ännu ett problem är att verksamhetsutveckling eller annat långsiktigt arbete blir eftersatt när det råder tidsbrist. Mycket tid upptas av planering och organisering av vardagsarbetet. Bemanning är exempelvis uppgifter som kräver direkta åtgärder vilket bidrar till att arbetet blir splittrat. Vidare är antalet underställda mycket högt (Socialstyrelsen 2003). En vanlig föreställning i offentlig verksamhet är att cheferna i dessa verksamheter är sämre och att ledarskapsproblemen är större i jämförelse med den privata sektorn, trots att utbildningsnivån bland chefer inom offentlig sektor är betydligt högre än i den privata (Tullberg 2003).

Arbetet som första linjens chef beskrivs framförallt som att vara i skärningspunkten mellan motstridiga intressen och krav (Hjalmarsson m.fl. 2004, Stieng 1997, Westerberg 2000, Wolmesjö 2005). De kan vara från brukare, underställda högre, chefer eller ledningen. Oförenliga krav kan också komma från grupper utanför arbetsorganisationen. Denna situation skapar lojalitetskonflikter (se även Ressner 1981, Dahlenborg & Öberg 2003). Michael Lipsky (1980) har skrivit en numera klassisk text om *Street-level bureaucracy*, gräsrotsbyråkrati. Gräsrotsbyråkrater befinner sig i denna beskrivna skärningspunkt mellan olika gruppers krav och förväntningar som ibland kan vara motstridiga. Lipsky menar att det härigenom finns två skilda perspektiv inom omvårdnads och serviceyrkena angående hur arbetet bör utföras. Endera får klienternas behov vara styrande eller så använder man sig av en professionell bedömning om

lämplig insats i förhållande till resurser, budget samt de mål som styr verksamheten. De olika perspektiven leder till konflikter mellan chefer och underställa. Chefer på den första linjen förväntas ta hänsyn till både perspektiv men de måste välja huvudsaklig inriktning.

Exempel på de två olika perspektiven Lipsky (1980) beskriver synliggörs i Maria Wolmesjös (2005) studie, *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Förväntningar och krav från politikerna handlar om styrning av verksamheterna med fokus på effektivitet medan de underställda önskar sig närvarande chefer som leder verksamheten och där kommunikation sätts i centrum. I en annan svensk studie fokuseras vårdenhetschefers villkor inom Landstinget (Dahlenborg & Öberg 2003). Vårdenhetscheferna arbetar som arbetsgivarrepresentanter i relation till sina underställda samtidigt som de ofta av sina överordnade behandlas som talespersoner för sina underställda. Vårdenhetscheferna upplever ofta att de är utanför chefssystemet och att de känner större samhörighet med sina underställda. Det gör att de har svårt att identifiera sig som chef. Dahlenborg och Öberg menar att en förklaring till detta kan vara att gruppen överordnade är manshomogen medan vårdenhetschefsgruppen är kvinnohomogen vilket gör att männen i första hand vänder sig till varandra som grupp (jfr Kanter, 1977). En maskulin könsmärkning av ledarskap kan vara ytterligare en förklaring till att kvinnorna hamnar utanför chefsgemenskapen eftersom de inte betraktas som riktiga chefer. Lipskys (1980) andra perspektiv kan exemplifieras med Kristina Aurells (2004) studie av första linjens chefer inom socialtjänsten. Dessa chefer har istället sin lojalitet bland ledningsgruppen. De jobbar mycket med budgetfrågor och verksamhetsmål samt drar sig undan klientarbete.

Att fokus sätts på ekonomiska frågar kan jämföras med hälsovården i England där förändringarna drivit fram en ny typ av organisationskultur där tuffa beslut fattas utan hänsyn till argument som bygger på mjukare värden (Kvande 2002). Enligt Halford och Savage (1995) har denna typ av förändringar skett i de flesta västerländska länder. På liknande sätt som i Sverige har Norge flyttat ansvaret för de äldre över till kommunerna på samma gång som resurserna varit oförändrade (Kvande 2002). Det innebär att de anställda får göra mer arbete med minskade resurser. De tvingas prioritera vilka de ska hjälpa och eftersom vårdpersonal både är lojala och har en yrkesstolthet intensifierar de sitt arbete istället för att försämra kvaliteten på omsorgen av de äldre (jfr Hochschild 1983). Istället för att som tidigare ha utgångspunkt i en omvårdnadsnivå som är tillräcklig och acceptabel är det numera en lägsta standardnivå som gäller, en minimumstandard. Efter förändringarna har det blivit en *greedy organization* - en girig arbetsorganisation (Kvande 2002, s.21). Den kulturella förändringen har gjort att det inte finns samma förtroende i arbetsorganisationen som

tidigare eftersom organisationskulturen inte är konsistent med de värderingar som finns för omvårdnad . Dessa bygger på höga serviceideal där engagemang, och altruism är centralt. I de nya ledarskapsmodellerna är dessa kvalitéer exploaterade till förmån för effektivitet och budget-nedskärningar och införande av ny typ av ledarstil (jfr Davis 1995).

Men på vilket sätt kan förändringarna som skett inom äldreomsorgen sammankopplas med maskulinitet? Mot bakgrund av beskrivningen har de nya ledningsfilosofierna skapat förändrade former för ledarskap. Fokus läggs på teorier om hur den ekonomiska marknaden fungerar (Kvande 2002). Inom äldreomsorgen har ansvar decentraliserats på samma gång som centralisering av makt skett med ökade krav på ekonomisk kontroll (Kvande 2002). De motsägelsefulla processerna har skapat en grund för tre processer där maskulinitet konstrueras. Den första processen kallar Kvande *escaping from the body* och det handlar om att maskulinitet konstrueras genom distans till det som uppfattas som feminint.

Den andra processen, *entering the glass elevator* handlar om att nya chefspositioner skapas genom centraliseringsprocessen och att män får en stor proportion av dessa. I Sverige är könsfördelningen bland chefer obalanserad i jämförelse med antalet anställda inom olika branscher vilket innebär att män är överrepresenterade och kvinnor underrepresenterade på chefspositioner i relation till antalet anställda för vardera kön (SCB 2008). Men man bär ändå vara tveksam till antagandet eftersom utveckling av könsfördelning mellan olika positioner och sektorer pekar i olika riktning. Skillnaderna varierar mellan olika hierarkiska nivåer och sektorer, exempelvis var könsfördelningen under 2004 på samtliga chefspositioner i offentlig sektor, 58 procent kvinnor och 42 procent män (SCB 2006) och ingen nämnbar förändring hade skett vid jämförelse med år 2006 (SCB 2008). Fördelningen skiljer sig dock inom den offentliga sektorn. Det finns fler kvinnor på chefspositioner inom kommunernas verksamhet medan landstingen har en relativt jämn fördelning mellan könen under 2004 men kvinnor ökat under 2006. Inom statliga verksamheter däremot återfinns en högre andel män på chefspositioner. De mest manshomogena chefs-positionerna återfinns i de statliga affärsverken, sedan i de privatägda aktiebolagen och andra privata företag. I den privata sektorn av arbetsmarknaden var 23 procent av cheferna kvinnor under 2006 medan männen var i majoritet med 77 procent. När det gäller toppositioner i det privata näringslivet var endast 18 procent av styrelseledamöterna i börsnoterade företag i Sverige kvinnor under 2006 och ingen förändring i har skett i jämförelse med 2008. Endast 7 kvinnor var ordinarie verk-ställande direktörer i de 294 svenska börsnoterade företagen under 2008.

Den tredje processen som Kvande (2002) belyser benämns, *managing greedy organizations* - ledarskap i giriga organisationer, handlar om att en professionalisering av chefsrollen sker där chefer går från att ha varit

byråkratiska ledare till att bli specialister i ekonomiskt ledarskap. Utgångspunkten är effektivitet och finansiell kontroll, vilket Kvande liknar vid en rationell och karriärorienterad ledarskapspraktik. Denna maskulinitet kan jämföras med det Kerfoot and Knights (1993) benämner som en *strategisk* ledarstil. Det syftar till att agera rationellt och avpersonifierat och att det endast finns lite utrymme för mellanmänskliga kontakter. Denna ledarskapspraktik konstruerar en maskulinitetstyp som benämns *competitive masculinity*. Den tävlings- eller konkurrensinriktade maskulinitetstypen har ett sätt att förhålla sig till sin omvärld, där allting är möjligt att kontrollera. Det sker genom logik, förnuft och rationella processer. Strategiskt ledarskap är byråkratiskt till sin karaktär och har sin grund i kunskap och makt. Det leder till att det uppfattas som möjligt och eftersträvansvärt att både kontrollera arbetskraft och organisering av produktionen.

Femininiteter och kvinnor som norm för ledarskap

Under 1990-talets slut och in i 2000-talet verkar ett intresse av att studera hur ledarskap förändras öka (Höök föreläsning 2006). I den nuvarande tidsperioden, lyfts som jag redan nämnt, ofta kontextens betydelse fram. Därigenom blir variationer, pluralism, hierarki, motstånd och makt mellan maskuliniteter och femininteter av intresse. Ett exempel på en studie som sätter strålkastarljuset mot förändring av ledarskapsnormer är Wahls (1999) studie av ett kvinnohomogent serviceföretag. Flera forskare inom området ledarskap och kön menar att en del av förklaringen till den maskulina könsmärkningen av ledarskap beror på den numerära dominansen män har på chefspositioner (Lipman-Blumen, 1992, Collinson & Hearn, 1996, Schein, 1975, Wahl 1992, Wahl m.fl. 1998). Männens numerära majoritet leder till att de har tolkningsföreträde för hur ledarskap ska definieras och utformas (Wahl m.fl. 1998). Den dominerande föreställningen är att kvinnor är bristfälliga som ledare (Wahl 1999). I en av Wahls (1999) studier är arbetsorganisationen kvinnohomogen och i företagsledningen är kvinnorna i majoritet. Det framkommer att kvinnor i större utsträckning blir normen för hur ett ledarskap skall och bör utövas. Männen som är chefer jämförs med kvinnor som är chefer vilka härigenom får tolkningsföreträde. I ledningsgruppen är fem kvinnor, varav en VD, och tre är män. Männen i ledningsgruppen har stabsfunktioner och ansvar för den operativa verksamheten. Kvinnorna som är chefer har ansvar för de olika divisionerna och den operativa verksamheten. Wahl menar att både kvinnornas majoritet i ledningsgruppen och deras funktioner har betydelse för hur de beskriver sitt ledarskap. Både de egna och andra chefers ledarstil beskrivs på liknande sätt oavsett kön. Konstruktionen av ledarskap domineras av likheter hellre än skillnader och den framträdande bilden av ledarskapet i hela

arbetsorganisationen är att cheferna beskrivs som delegerande, drivande, snabba och lyhörda.

Om kvinnors antalsmässiga majoritet är av betydelse för normskapandet i arbetsorganisationen, är en fråga där chefernas upplevelser inte är lika samstämmiga. Några män är tveksamma och menar att sektor och tillväxt eller personlighetstyp är av större betydelse. En av männen sammanlänkar dock ledarskap med kön och förklarar att kommunikationen fungerar bättre på grund av att fler är kvinnor. Istället för att betrakta kvinnor som bristfälliga handlar det snarare om *överskott*, att det exempelvis är bra med långdragna diskussioner och att kvinnors sätt att kommunicera är eftersträvansvärt. Detta arbetssätt anpassar sig männen till och Wahl (s. 149) skriver;

> Överskottet skapas i kontrast mot könsordningen som den brukar se ut i samhället och i organisationer. Det skapas också i kontrast mot att kvinnor brukar beskrivas som bristfälliga ledare. Beskrivningen av kvinnor som bristande i olika avseenden är en följd av kvinnliga chefers minoritetssituation. Överskottskvinnligheten är en konsekvens av kvinnornas majoritetssituation som skapar legitimitet åt kvinnors kompetens.

Ett annat exempel på femininitet som norm är när en man som gruppen anser vara för dominant och ha för lite feminina karaktärsdrag blir ersatt av en man som har mer av dessa drag. Kvinnorna i studien uttrycker oftare att kvinnor är norm för ledarskap än vad männen gör. Att vara drivande, dynamisk och handlingskraftig är traditionellt maskulina egenskaper och beteenden men det beskrivs som typiska karaktärsdrag för kvinnor. Män uppfattas istället vara bra på att *bromsa och hålla ordning* (s. 114). En slutsats Wahl drar är att den antalsmässiga könsfördelningen i ledningsgrupper som finns både påverkar konstruktionen av ledarskap men också de arbetsvillkor som cheferna har.

I enlighet med dessa resultat kan man anta att ledarstilarna skiljer sig åt mellan mina fallorganisationer eftersom äldreomsorgen är kvinnohomogen och verkstadsindustrin är en manshomogen arbetsorganisation. I Sarah Rutherford (2001) studie av ett flygbolag framkommer dock att antalet kvinnor och män inte har någon betydelse för vilken typ av ledarskap som bedrivs men däremot har *skillnader i affärsfunktion* den största betydelsen för vilken ledarstil cheferna på olika nivåer i företaget utövar. Detta gäller oavsett kön även om uppfattningarna bland kvinnorna i studien är att kvinnor och mäns ledarstil skiljer sig åt. På serviceinriktade, personal och kabin- avdelningar, återfinns både en relations- och uppgiftsorienterad ledarstil. På avdelningar där målet med verksamheten inte är serviceinriktat som gods, ekonomi samt marknadsföring – är ledarstilen mindre inriktad mot de underställdas välmående. Resultaten av denna studie talar också för

att det bedrivs olika typer av ledarskap i äldreomsorgen jämfört med verkstadsindustrin.

Som jämförelse med Wahls undersökning av en företagsledning och Rutherfords (2001) chefer på ett flygbolag är Elisabeth Sundins (1997) studie av första linjens chefer i Svenska Pressbyrån AB intressant. Handeln i Sverige är kvinnohomogen och om man ser till den privata sektorn som helhet är största andelen kvinnor anställda här. I Pressbyrån som arbetsorganisation är kvinnor i majoritet i rollen som pressbyråchefer. På de högre chefsnivåerna återfinns dock främst män. Den geografiska spridningen av pressbyråchefer är stor men de har samma ansvar och befogenheter. Sammanfattningsvis framkommer av studien att likheter mellan kvinnor och mäns ledarstil är påtaglig men en del skillnader finns också. Skillnader handlar om synen på en demokratisk ledarstil – vilken är den dominerande i denna arbetsorganisation. Kvinnor anser oftare än män att en demokratisk ledarstil är synonymt med ett gott ledarskap. I jämförelse med kvinnorna menar färre av männen att de fördelar arbetet jämnt mellan de underställda. Kvinnorna förankrar oftare sina beslut bland de underställda och betraktar dem som diskussionspartner i för butiken centrala frågor. Männen vänder sig i större utsträckning uppåt i hierarkin för att få stöd. De gör dessutom oftare och snabbare karriär i arbetsorganisationen. Att kvinnorna i högre grad utövar en delaktig ledarstil än männen kan hänga ihop med att de oftare ansvarar för mindre butiksenheter. Pressbyråchefernas föreställningar om kön är att det finns skillnader i ledarskap. De anser att kvinnor är bättre på personalvård. Att kvinnors beslut oftare ifrågasätts av underställda och kvinnorna tror på männens auktoritet och ifrågasätter kvinnors mindre än vad männen gör. Kvinnor tror oftare att män inte vill ha en kvinna som chef medan män oftare tror att kvinnor inte vill ha kvinnor som chef. Det är framförallt kvinnor men även män som anser att män har det lättare att kommunicera med överordnade chefer. Männen anser att kvinnor har problem med att kombinera förvärvsarbete och familjeliv, att de inte har så höga ambitioner samt har lågt självförtroende. Kvinnorna däremot ser sig som kompetenta. De betraktar inte heller familjelivet som ett problem. I denna studie är det männen som är nykomlingar och *utmanar det av kvinnor utformade ledarskapet* skriver Sundin (s. 297) men ändå framkommer en maskulinisering av ledarskap i arbetsorganisationen vilket hänger samman med företagsledningens arbete för att effektivisera och modernisera arbetsorganisationen. Maskulinisering beror också på att både kvinnor och män är positiva till att det finns män i arbetsorganisationen och de anser att det behövs fler. Kvinnors sätt att leda förefaller vara förlegad medan den nya maskulina ledarstilen uppfattas som rätt. Sundin menar att det är verksamheten och dess beskaffenhet som påverkar vilka förutsättningar som finns för ledarskapet i arbetsorganisationen och i förlängningen verkar detta

också påverka hur ledarskapet utövas av cheferna (se även Forsberg Kankkunen 2009).

Ett exempel på studie som sätter fokus på både förändring och motstånd är, vilken nämnts i tidigare avsnitt, Pia Höök's (2001) studie *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Ett av syftena är att genom utveckling av teoretiska begrepp och begreppsdefinitioner förstå hur ledarskap och kön konstrueras i ett ledarutvecklingsprogram. Könssammansättningen är manshomogen och arbetsorganisationen är en stor svensk industrikoncern. Höök belyser två ledarskapskonstruktioner som kvinnorna gör, ledarskap som *total hängivelse* samt ledarskap som *tuffhet/aggressivitet*. Den förstnämnda konstruktionen som handlar om ledarskap som total hängivelse ifrågasätts av kvinnorna. Exempel på det är när en av kvinnorna som uttrycker att hon tidigare varit tveksam till att skaffa barn, men nu bestämt sig för att inte längre låta arbetsvillkoren styra detta beslut. Andra exempel är att vara en god förebild gentemot sina underställda genom att sluta arbeta övertid eller att stärka viljan om karriär på samma gång som familjen sätts i centrum. Höök beskriver hur en kvinna omdefinierar sina egenskaper och beteenden. Att som kvinna vara drivande jämförs med att vara en ragata (jfr *järnlady* i Kanter 1977) – det uppfattas som negativt eftersom agerandet sker utan hänsynstagande. Att vara omtänksam som kvinna är däremot positivt och kan jämföras med bilden av *modern*. Denna kvinna i Höök's studie förklarar dock att hon är *jävligt omtänksam* (s 211). Istället för att sätta det maktutövande beteendet, att vara drivande, i motsatsförhållande till att vara omtänksam, uttrycker kvinnan att en chef kan vara omtänksam genom att vara drivande. Det feminint kodade beteendet att vara omtänksam är lågt värderat men genom att använda ett tufft språk (svordom) kan det tolkas som att kvinnan försöker uppvärdera det feminina beteendet eftersom tuffhet är ett ledarskapsideal, menar Höök. När kvinnorna ifrågasätter den maskulina normen för ledarskap konstruerar de på samma gång en annan variant av ledarskap, som är en feminint kodad idealbild som är överordnad. Den skapas utifrån vad ledarskap *inte* ska vara. Höök menar att det beror på att det är svårt att tänka utanför könsordningen. Idealbilden som skapas är en kvinna, *Diana*, som är stark och god, tar plats och som värderar och uppskattar andra kvinnor, som agerar jämställt men inte alltid jämlikt och som är attraktiv, heterosexuell. Idealet handlar också om att inte vara aggressiv.

Det framkommer av studien att flera män påpekar att syftet med ledarutvecklingsprogrammet inte är att kvinnor ska lära sig att bli som män men däremot kommer de att lära sig om den manshomogena kulturen och strukturen. Ledarutvecklingsprogrammet betraktas härigenom som att kvinnorna blir hjälpta i rollen som chef och en man förklarar; *Samtidigt vill vi ju inte att dom ska bli som män, utan vi vill behålla dom som kvinnor* (s. 157). Vidare tilltalas männen av de budskap som betonar olikhet mellan

könen – de instämmer i uttrycket att kvinnor inte ska ge upp sin kvinnlighet. Att kvinnor beter sig maskulint uppfattas sålunda som negativt. Olikhet bör enligt männen bevaras både vad gäller beteenden och utseende. De maskulina konstruktionerna av ledarskap och normens privilegium är att de får vara *könlösa* menar Höök (se s 239, 262) och att de får vara olika som individer även om de ingår i en helhet och i ett kollektiv. Det är när kvinnor deltar i ledarutvecklingsprogram som kön lyfts fram både uttryckligen genom språket men också via kroppen. Privilegiet att tillsammans få vara olika samtidigt som man ingår i en helhet – visar sig inte endast vara förbehållet män i chefspositioner. Klara Regnö (2008) studerar första linjens chefer inom svensk geriatrik, hemtjänst och handikappomsorg, vilket är kvinnohomogena arbetsorganisationer. Studien visar att cheferna kan vara olika men ändå ingå i en helhet och därigenom betraktas som kompetenta. Cheferna uttrycker att de finner glädje i att ha makt och de uppfattar inte sig själva som en könad kategori – som representanter för sitt kön. De kan därför ses som norm för hur ledarskap ska utövas till skillnad mot vad många studier i manshomogena arbetsorganisationer visar. Regnö menar att även om kvinnors underordning på samhällsnivå påverkar köns- och ledar-identiteten så möjliggör den numerära majoritetssituationen att de ändå utmanar maskulina konstruktioner av ledarskap.

Collinson och Hearn (1994) menar att det finns spänningar och motsägelser mellan män och maskuliniteter och att det är intressant att studera hur maskuliniteter skapar chefspraktiker eller hur chefspraktiken påverkar hur maskuliniteter konstrueras. Samtidigt menar de att man bör fokusera asymmetriska maktrelationer mellan könen. På liknande sätt kan man resonera om konflikter och spänningar mellan olika femininteter och ledarskap men det finns inte många studier med denna inriktning. Ett exempel är Westerbergs (2000, s.22) studie av arbetsförhållanden bland första linjens chefer, *The important activity – work, tools and tensions of municipal middle managers in elder care.* Resultaten visar bland annat att det finns flera konstruktioner av femininitet vilka kan relateras till äldreomsorgens olika historiska perioder. Verksamhetscheferna i studien har tre skilda orienteringar vad gäller sitt arbete där två kan relateras till femininitet och en till maskulinitet. Westerberg benämner de feminina konstruktionerna; *social home* samt *medical care* och den maskulina konstruktionen som *social management*. Den maskulina konstruktionen är inriktad mot att distribuerar service och omvårdnad till dem som behöver. Uppgifter handlar ofta om budget och att vara kostandseffektiv eller att exempelvis genomföra förhandlingar med fackliga organisationer. Mellan de båda femininitetskonstruktionerna synliggörs spänningarna när den ena gruppen, *social home*, är orienterad mot service och denna typ av feminin ledarskapskonstruktionen innebär att vara en bra hushållerska som ser helheter och ordna med allting och de ser till de friska i klienterna, ett

salutogent perspektiv (se Antonovsky 2005). Den andra gruppen, *medical care*, är orienterad mot omvårdnad av äldre och associeras med en professionell ledaridentitet där vård, ansvar och etik är centralt. De är noggranna med att göra skriftliga redogörelser och de sätter fokus på det sjuka, ett *patogent* perspektiv. De två separata ledningsprofessioner som utvecklats har olika synsätt på klienter och patienter. Dessa båda kan relateras till konflikter och historiska skeenden i och med att äldreomsorgen kommunaliserades under 1990-talet vilket innebar att sjukhus- samt kommunal organisationskultur förenades. Hemhjälpen blev en integrerade del i kommunal verksamhet. Detta menar Westerberg visar på hur genuskonstruktioner påverkas av kulturella och historiska skeenden.

Maskuliniteter och majoritetssituationens betydelse

Kunskap som producerats under 2000-talet inom forskningsfältet ledarskap och kön lyfter ofta fram vikten av att studera den kontext som chefer befinner sig i. Begrepp som exempelvis variationer, pluralism och hierarkier mellan maskuliniteter/femininiteter är numera vanliga. Faktorer av betydelse som brukar nämnas i sammanhanget är bland annat klass, ålder, etnicitet eller vilken hierarkisk position eller funktion chefer har. Även kontextuella faktorer som sektor, region eller land kan vara av betydelse för hur ledarskapskonstruktioner skapas (se t.ex. Collinson & Hearn 1994). En utgångspunkt är att det både finns skillnader och konflikter mellan grupper av män som är chefer. En central del i konstruktionen av maskuliniteter handlar om konkurrens och självhävdelse och i denna process skapas olika maskulinitetskonstruktioner där vissa överordnas andra. Jag menar att det är viktigt att inte endast förutsätta att detta enbart gäller män. När man utgår ifrån att kön är socialt och kulturellt skapade konstruktioner bör man inte låsa fast sig i att män gör maskulinitet och kvinnor endast förkroppsligar femininitet (Jfr Nordberg 2004). Empiri har visat att kvinnors ledarstil inte skiljer sig från mäns och det talar för att vi bör utgå ifrån att även kvinnor gör maskulinitet. Men kvinnor gör även femininitet och i exempelvis Westerbergs (2000) studie framkom att skillnader mellan femininiteter och ledarskap visar sig ha historiskt kulturella orsaker som har med strukturella förändringar inom äldreomsorgen att göra.

I skenet av att många individuella och kontextuella faktorer sägs påverka maskulinitets- och femininitetskonstruktioner men också chefers praktik blir å ena sidan antaganden om globala krafters påverkan som exempelvis den *transnationella näringslivsmaskuliniteten* (Connell 2000, Connell & Messerschmidt 2005) mindre sannolik. Att ledarskap och maskuliniteter har ett nära samband i de flesta länder (Collinson & Hearn 1996) talar å andra sidan för att globala krafter har stor betydelse. Det är dock stora skillnader mellan att vara företagsledare i ett multinationellt företag jämfört med att

vara chef på den första linjens chefsnivå. Denna grupp av chefer har mycket ansvar men inte särskilt mycket makt. En första linjens chef har en mera styrd arbetssituation med mindre handlingsutrymme än en företagsledare. Jag menar att arbetsorganisationers kultur men *framförallt* dess struktur i hög grad påverkar vilka maskuliniteter och femininiteter som kommer till uttryck och praktiseras. De arbetsvillkor men också den kultur som kringgärdar chefers arbetsvardag är därför centrala begrepp i denna studie. Det innebär inte att jag helt och hållet bortser från andra aspekters betydelse – de är dock inte i fokus för min analys eftersom jag uppfattar dem som mindre centrala. Ur detta perspektiv kan globala krafter vad gäller både *näringslivsmaskuliniteter* och arbetsorganisationsteoretiska trender vara av stor betydelse. Förändringar som sker på arbetsmarknaden i Sverige är inte isolerat till denna region utan finns och hämtas ofta från andra länder. Förändringar i arbetsorganisationers struktur får därefter betydelse för de arbetsvillkor som råder.

Kvinnors minoritets- eller majoritetssituation är en faktor som flera forskare menar är en av förklaringarna till den maskulina könsmärkningen av ledarskap (Se t.ex. Lipman-Blumen, 1992, Collinson & Hearn, 1996, Schein, 1975, Wahl 1992, Wahl m.fl. 1998). Att män under lång tid varit i majoritet på chefsposter har gett dem som grupp förmånen att definiera och att utforma samt ha tolkningsföreträde i frågor om ledarskap. När män, vilka antas ha maskulina egenskaper och beteenden, är norm för ledarskap och dess utövande framstår kvinnor, vilka tillskrivs feminina egenskaper och beteenden, som avvikande och bristfälliga (Jfr Wahl m.fl. 1998, Wahl 1999). Men på vilket sätt kan då kvinnors majoritetssituation förändra de existerande ledarskapsnormerna?

De studier jag refererat visar att kvinnors majoritet innebär att deras ledarskapsutövande till viss del är normerande (Wahl 1999). Männen anpassar sig och sitt ledarskap efter kvinnors arbetssätt. Kvinnorna beskrivs inte som bristfälliga och de uppfattas istället som kompetenta. Att kvinnor i majoritetssituation uppfattade sig som kompetenta i rollen som chef framkom även i Sundins (1997) och Regnös (2008) studier. Regnö menar att kvinnor därför kan betraktas som norm för ledarskap och inte som representanter för sitt kön. I Sundins studie var kvinnor å ena sidan normerande för ledarskap eftersom deras sätt att arbeta är det dominerande. Å andra sidan pågick en förändring i arbetsorganisationen gentemot en maskulinisering och därigenom framstod kvinnornas ledarskap som omodernt medan männens ledarstil uppfattas som aktuell och modern. Majoritetssituationen för kvinnorna i Höök's (2001) studie möjliggör att kvinnorna kan ifrågasätta ledarskapets maskulina könsmärkning och rekonstruera en annan typ av ledarskap, en feminint kodad bild som överordnas andra ledarskapsbilder. Eftersom det är svårt att tänka utanför

den existerande könsordningen som finns i samhället konstrueras denna bild utifrån det kvinnorna anser att ledarskap inte bör vara.

Med utgångspunkt i dessa empiriska resultat framkommer att majoritetssituationen har betydelse för upplevelsen av att känna sig rätt i rollen som chef och som kompetent men också för att ha möjlighet att ifrågasätta. Om detta i förlängningen leder till andra typer av ledarskap eller ledarstilar finns anledning att vara tveksam till eftersom chefers arbetsvillkor i hög utsträckning skapar ramar för ledarskapsutövandet. Arbetsvillkoren styr deras arbetsvardag och inom dessa finns troligen litet utrymme för en första linjens chef att göra ett annat ledarskap (Jfr Forsberg Kankkunen 2009, Kanter 1977, Rutherford 2001, Sundin 1997). En chef på den första hierarkiska nivån har som bekant en klämsituation där ibland motstridiga intressen och krav genererar lojalitetskonflikter (Se exempelvis Hjalmarsson m.fl. 2004, Stieng 1997, Westerberg 2000, Wolmesjö 2005). Även om de refererade studierna fokuserar äldreomsorgen är det rimligt att anta att detta även borde gälla för verkstadsindustrin som arbetsorganisation, undantaget problematiken kring tredjeparts relationer, det vill säga de äldre och deras anhöriga.

Avslutningsvis vill jag återigen belysa faran med att i allt för hög utsträckning fokusera de olika diskursiva maskulinitetskonstruktioner man finner. Att enbart *kategorisera* ledarskap, maskulinitet och femininitet kan leda till att processer, makt och chefers ledarskapspraktik negligeras. Nordberg (2004) menar att det finns en risk att fokus flyttas från mäns politiska handlande och att det framstår som att problemen med könsordningen beror på hur maskulinitet konstrueras. Därför vill jag återkomma till problemet med otydligheten i definitionerna av maskulinitet och femininitet. Handlar begreppen om kulturella representationer, om beteenden, identiteter, erfarenheter, om vardagspraktik eller relationer (Collinson & Hearn 1994)? En annan kritik Nordberg (2004, s. 49) lyfter fram är att kvinnor osynliggörs i analyserna och att ansatserna inom mansforskningen återskapar den könsdikotoma uppdelningen;

> Trots att Kimmel, Connell och Hearn är kritiska till en patriarkal könsordning reproducerar de alltså genom sitt empiriska fokus på män *maskulinitet som något som män gör* och därmed könspolariteten.

Mitt sätt att förstå och använda kön som analyskategori är att jag både vill fånga mina informanters föreställningar om kön och ledarskap men jag vill också synliggöra deras berättelser om sin vardagspraktik. För att motverka återskapandet av könsdikotomiskt tänkande, det feministiska dilemmat, utgår jag ifrån att både kvinnor och män säkerligen är *könsöverskridande* och oavsett kön gör både det som människor historiskt och fortsättningsvis verkar associera som typiskt för maskulinitet och femininitet.

3. Begreppsdefinitioner och analytisk ram

I detta kapitel kommer inledningsvis några begrepp att definieras och diskuteras. Dessa är centrala analytiska verktyg i mitt arbete. Därefter följer beskrivning och diskussion av den modell som fungerar som analytisk ram för arbetet.

Centrala begrepp

Begreppen organisationsstruktur och organisationskultur definieras i detta avsnitt och därefter diskuteras begreppen kön och genus, sexualitet samt socialkonstruktionism.

Organisationsstruktur

Förenklat kan man betrakta strukturbegreppet som relevant för att förstå chefernas arbetsvillkor och kulturbegreppet i relation till de symboliska tankemönster som råder. Detta är en uppdelning som inte alltid är helt tydlig, exempelvis kan strukturer både vara formella och informella. Informella strukturer som exempelvis könsmönster brukar definieras som arbetsorganisationers kultur. Glidningen i definitionerna återkommer jag till längre fram.

Organisationsstruktur och organisationskultur i arbetsorganisationer är teman som intresserat många organisationsteoretiker, om än utifrån skilda syften och perspektiv, exempelvis effektivitet och produktivitet eller hälsa och välbefinnande. En inflytelserik person på området, Henry Mintzberg (1979) menar att organisationsstruktur handlar om hur arbete *fördelas* och *koordineras* mellan de individer som finns i en arbetsorganisation. Exempel på frågor kring organisationsdesign kan vara, Hur är ansvar och befogenheter fördelade? Är beslutsutrymmet högt eller lågt? Hur ser planerings- och kontrollsystemen ut? (se Mintzbergs nio frågor om organisationsdesign 1979, eller Karasek 1979, Karasek & Theorell 1990).

Frågorna kring organisationsdesign belyser ett maktperspektiv. Mintzbergs definition – fördelning och koordinering – osynliggör maktperspektivet, något jag menar är centralt. Organisationsstruktur handlar både om *arbetsdelning* och om *auktoritetsfördelning*, vilket är den vanligaste indelningen av begreppet (Abrahamsson & Andersen 2000). Den eller de personer som har mer makt har möjlighet att påverka hur arbetet fördelas och koordineras. Förenklat kan strukturbegreppet därefter delas in i tre delar. Den första är *specialisering* – vilket handlar om arbetsorganisationens komplexitet, både horisontell och vertikal differentiering samt den geografiska spridningen. Differentiering har att göra med arbetsdelning, de underställdas kompetens och arbetsuppgifter. När graden av specialisering är hög i arbetsorganisationen blir den mer komplex och det blir svårare att nå fungerande kommunikations- och informationssystem. Den andra delen är *formalisering*, vilket handlar om i hur hög grad arbetet är standardiserat, vilka regler, rutiner och procedurer som finns. Man kan endera formalisera *hur arbetet utförs* eller hur produkter eller tjänster *ska se ut*, det vill säga processtyrning respektive resultatstyrning. Detta är jämförbart med mina fallorganisationer, en verkstadsindustri kontra äldreomsorg i en kommunal förvaltning. Den tredje delen är *centralisering och decentralisering*, vilket handlar om fördelning av befogenheter och makt.

Könssegregering i arbetsorganisationers struktur har studerats i feministiskt orienterad forskning eftersom denna process skapar över- och underordning mellan könen (Blomqvist 1994). Även om förklaringarna till hur dessa processer skapas och upprätthålls skiljer sig finns två gemensamma slutsatser. Den första är att byråkratisk struktur förtrycker kvinnor i högre utsträckning än andra typer av organisationsformer och den andra handlar om att det som associeras som kvinnors värderingar och erfarenheter nedvärderas och därigenom stödjer underordnandet av kvinnor (se exempelvis Acker 1990, Ferguson 1984, Pringle 1996).

Begreppet byråkrati syftar oftast inom sociologin på ett teoretiskt begrepp, det vill säga en organisationsform, dess struktur och inte som i dagligt tal, vilket handlar om *hur* en arbetsorganisation fungerar (Blomqvist 1994). En klassiker i sammanhanget är Max Weber (1983, 1987) och han menar att människor följer den byråkratiska arbetsorganisationers regler och att *herraväldet eller dominans är ett av de viktigaste elementen i det sociala handlandet* (1987 s. 47). Weber skriver om tre typer av auktoritet vilka hänger samman med *tradition*, *karisma* och det *rationella och legala regelstyret*. Traditionell auktoritet handlar om att vördnad ges till en specifik person som har medfödd rätt att bestämma till skillnad mot karismatisk auktoritet, där respekt och lydnad skapas via en persons attraktionskraft och makt. Den rationella och legala auktoriteten är en form av *herravälde* och representeras av det byråkratiska systemet som är den högsta formen av herraväldets utövning. Denna typ av auktoritet är synlig

både inom industrin och statlig förvaltning menar Weber och människor lyder auktoritetstypen därför att de utgår ifrån att de personer som ger order följer de uppsatta reglerna och föreskrifterna som är överenskomna och lagstadgade. Jag antar att detta fortfarande gäller och är framträdande i mina fallorganisationer även om jag utgår ifrån att andra typer av auktoritet också kan ha betydelse i sammanhanget. Den vanligaste definitionen av organisationsstruktur, är arbetsdelning och auktoritetsfördelning vilken också är central i Webers definition även om hans är baserad på fyra delar. Den byråkratiska modellens struktur består enligt Weber (1987, s. 58-65) av; *arbetsdelning* och *specialisering*, *hierarkisk struktur, generella regler* samt ett *karriärsystem*. Även om det inte explicit uttrycks, så handlar Webers teori om män i byråkratier (Burrell & Hearn 1996).

De feministiska teoretiker som kritiserar de hierarkiska organisationsformerna och förespråkar nya organisationsformer samt därigenom också ledningsfilosofier, grundar sig i huvudsak på Henry Mintzbergs (1979) teori om *adhocrati*. Den är ett alternativ till traditionella organisationsstrukturer (Blomqvist 1994, s. 46, Mintzberg 1979 s 431). Denna struktur är nätverksbaserad, platt och dynamisk. I denna typ av projektteam behövs många experter och makt är fördelad mellan de som ingår i gruppen. Traditionell organisationsstruktur och adhocrati kan jämföras med den teoretiska modell om *mekanisk* kontra *organisk* struktur som utvecklats av Burns och Stalker (1966). I boken *The Structuring of Organizations* tecknar Mintzberg fram fem typer av organisationsstrukturer och gör gällande att det finns en speciell struktur som är mest lämpad för en uppgift och/eller situation. Dessa är *enkel struktur, maskinbyråkrati, professionell byråkrati, divisionaliserad form* samt *adhokrati*. I en maskinbyråkrati är standardiseringen hög och de underställda lågkvalificerade men högt specialiserade som exempelvis i en verkstadsindustri. Det är en organisationsstruktur för massproduktion. Den är effektiv men inte speciellt flexibel och den liknar Taylors idéer förutom att administration krävs i en maskinbyråkrati. Den professionella byråkratin återfinns bland annat inom sjukvården och denna organisationsstruktur är komplex och kräver både underställda med kvalificerad professionsutbildning och lägre kvalificerade yrkesgrupper. Arbetsdelningen styrs delvis av lagar och förordningar. Avancerade uppgifter utförs men man är inte särskilt beredd på förändring och miljön är stabil.

Utifrån kunskap om arbetsorganisationers struktur, dess organisationsdesign kan man få en bra bild av vilka arbetsvillkor som råder för första linjens chefer. I denna avhandling är även antalet anställda kvinnor och män samt könssammansättningen bland chefer fördelat på de olika chefnivåerna av intresse. Begreppet *könsstruktur* är därför ett användbart verktyg eftersom det synliggör åtskillnad mellan könen i arbetsorganisationer (Wahl 2003a). Åtskillnaden mellan könen tar sig tre uttryck och det första handlar om den antalsmässiga fördelningen mellan kvinnor och män och det andra

om segregeringen i sysslor, yrken och positioner. Det tredje uttrycket är den hierarkiska fördelningen vad gäller makt och inflytande.

Organisationskultur

Organisationsstrukturen är en viktig faktor som påverkar hur människor beter sig i arbetsorganisationer men även den organisationskultur som råder i arbetsorganisationer är av betydelse. Mot bakgrund av den forskning vilken söker förklara sambandet mellan ledarskap, organisationskultur och effektivitet påpekar Mats Alvesson (2001) att kontexten påverkar ledarens handlingar även om chefen i viss utsträckning kan influera gruppers värderingar, idéer och känslor. Chefer och ledare är troligen mer påverkade av organisationskultur än de aktivt själva påverkar densamma och därmed dess effektivitet. Ledarskap är *kulturdriven* och ledare utövar praktiska handlingar inom arbetsorganisationen snarare än agerar *kulturdrivande* grundare av organisationskulturen menar Alvesson.

Det finns flera definitioner av organisationskultur och Alvesson (2001, s. 11) framhåller betydelsen av att begränsa definitionen när man studerar arbetsorganisationers kultur eftersom det annars finns en tendens att allting blir organisationskultur. Frånvaro av en koncis innebörd kan leda till att man förlorar *fokus, riktning och djup i tolkningen*. Alvesson avser inte att spegla en konkret verklighet utan betraktar organisationskultur som ett system av *gemensamma symboler och innebörder*. Det är grundläggande antaganden om vår sociala verklighet och våra värderingar. Det kulturellt uppbyggda systemet av meningsinnebörder återfinns i människors huvuden men det skapas främst *mellan* människors huvuden. Systemen skapar också regler vilka påverkar kognitiva och känslomässiga aspekter i människor menar Alvesson (s. 12) och han skriver vidare att;

> Kulturen blir då central när det gäller hur vi skall förstå beteenden, sociala företeelser, institutioner och processer. Kulturen blir den ram inom vilken dessa fenomen blir begripliga och meningsfulla.

Alvesson framhåller att organisationskultur är system av symboler och innebörder medan sociala handlingar och interaktion mellan människor som skapar mönster däremot *inte* är kultur. Det definieras av honom som *sociala strukturer*. I jämförelse med denna tolkande ansats vill jag beskriva Silvia Gherardis (1995) utgångspunkter. Hon inkluderar inte endast icke-materiella aspekter i definitionen av organisationskultur, det vill säga det vi tänker. I likhet med Alvesson menar Gherardi att organisationskultur består av grundläggande antaganden vilka tas för givna och att människor ständigt skapar mening i interaktion med varandra. Vidare menar Gherardi att dessa system av innebörder och betydelser konstrueras både inom en organisationskultur, av samhället som helhet, av institutioner och organi-

sationer. Den definition som hon ansluter sig till inbegriper både icke-materialla och materialla aspekter vilket framkommer när hon citerar Strati (s. 13);

> An organizational culture consists of the symbols, beliefs and patterns of behaviour learned, produced and created by the people who devote their energies and labour to the life of an organization. It is expressed in the design of the organization and of work, in the artefacts and services that the organization produces, in the architecture of its premises, in the technologies that it employs, in its ceremonials of encounter and meeting, in the temporal structuring of organizational courses of action, in the quality and conditions of its working life, in the ideologies of work, in the corporate philosophy, in the jargon, lifestyle and physical appearance of the organization's members.

Materiella aspekter syftar exempelvis på språket, vad människor säger, beteende, vad människor gör men också utseende. Det kan vara biologiskt kön, längd på håret och så vidare vilket i sin tur har symboliska innebörder. Mitt intresse för organisationskultur hänger samman med utgångspunkten att kön, ledarskap och sexualitet är kulturella konstruktioner. De kulturellt uppbyggda systemen skapar normer, det vill säga bestämda principer, oskrivna regler och procedurer vilka människor tvingas anpassa sig till och i annat fall uppträder olika grader av sanktioner. Gerhardi (1995) menar exempelvis att kvinnor på ledande positioner inte har midjelångt hår eftersom det uppfattas som *för sexigt* och att det inte passar ihop med auktoritetsrollen. *För långt* hår kan leda till att kvinnor inte uppfattas som seriösa och professionella i rollen som chef. Både Alvesson och Gherardi har tolkande ansatser och de skiljer sig genom vad som inkluderas i definitionerna vad gäller materiella och icke materiella aspekter.

Jag uppfattar både Alvessons och Gherardis definitioner som möjliga att utgå ifrån när man studerar organisationskultur så länge man är medveten om och skiljer mellan de olika aspekterna eller nivåerna. Mot bakgrund av att jag använder en teoretisk ram (Acker 1990, 1999) där en uppdelning av begreppen kultur och struktur som symbolism kontra materiella aspekter görs för att analytiskt förstå det som sker i arbetsorganisationer är å ena sidan Alvessons definition närmare till hands. Å andra sidan är särskiljandet mellan organisationskultur och organisationsstruktur inte helt enkel och oproblematisk, vilket jag vidareutvecklar i nästa avsnitt, och ur det perspektivet stämmer Gherardis definition bättre överens med mina utgångspunkter.

Kön och genus är socialt konstruerade

Könsforskning har de tre senare decennierna ofta delat in begreppet kön i två kategorier, dels det *biologiska* könet, där kroppen är central, dels det socialt och kulturellt konstruerade könet, benämnt *genus*, *socialt kön* eller

kön[10]. De flesta genusforskare betraktar kön som socialt konstruerat (Andersson 2008). Även sexualitet är en historisk konstruktion där mentala och biologiska processer är involverade menar Albert Mills (1996) och påpekar att sexualitet är centralt för att förstå sambandet mellan arbetsorganisationers kultur och konstruktioner av kön. De är nära förbundna och det är omöjligt att tänka på sexualitet utan att på samma gång tänka på kön. Människor är dock omedvetna om vilken betydelse arbetsorganisationers struktur och kultur har i sammanhanget (Gutek 1996).

Begreppen kön och genus används i denna avhandling synonymt. Anledningarna är flera. En är att det inte finns någon enhetlig linje bland genusforskare, en del använder begreppet genus, andra begreppet kön medan somliga betraktar kön och genus som synonyma. En annan anledning är att det är svårt att särskilja mellan det sociala och det biologiska könet (jfr Butler i Rosenberg 2002). Dikotomiseringen av begreppsparen har fått kritik för att den skarpa uppdelningen mellan natur och kultur kan leda till en konservering av traditionella uppfattningar (Eduards 1995). Medicinska forskare menar att det biologiska könet är lika problematiskt som det socialt skapade (Hammarström m.fl. 2001). Begreppsparen behöver därför analyseras samtidigt eftersom det som betraktas som biologiskt också är socialt bestämt. Det finns en tendens att feministisk forskning distanserat sig från den materiella kroppen och de kroppsliga erfarenheter människor har vilket är olyckligt, exempelvis med tanke på kvinnors höga ohälsotal (Davis föreläsning 2004, se även Davis 2003). Orsaken till detta kan bero på avståndstagandet från biologisk determinism (Kuhlmann & Babitsch 2002). Historiskt har kvinnan sammankopplats med kropp och natur medan mannen förbundits med intellekt och kultur. Feministisk teori har ifrågasatt denna dikotomisering av könen som förklaring till sociala fenomen och beteenden, därav uppdelningen i biologiskt- och socialt konstruerat kön.

Den tanketradition jag ansluter mig till benämns socialkonstruktionism. Det finns många olika inriktningar inom detta vetenskapsteoretiska forskningsfält men gemensamt för dem är att språket betraktas som grund för kunskap och meningsskapande samt ett avståndstagande gentemot de dominerande forskningsansatsernas grundantaganden (Sandberg 1999, Wenneberg 2001). Det handlar om en kritik gentemot en dualistisk verklighetssyn och en objektivistisk kunskapssyn (se t.ex. Berger & Luckmann, 1967, West & Zimmerman 1987). Skillnader mellan olika socialkonstruktionistiska ansatser handlar framförallt om hur man anser att man kan identifiera och beskriva processen av hur kunskapen om verkligheten konstrueras socialt (Sandberg 1999, Wenneberg 2001). En av

[10] Lansering av begreppet genus tillskrivs Gayle Rubin (1975) som skapade modell av kön/genussystemet och betraktade hela fältet som ett enda system.

brytpunkterna gäller språkets betydelse och skillnaderna handlar om på vilket sätt och i vilken utsträckning språket har betydelse för konstruktionen av verkligheten. Kulturen och dess meningsinnebörder är beroende av ett vidare område och tidsperspektiv där den sociala produktionen av kunskap och människors sociala praktik är centralt. Inom diskursiva ansatser betraktas därför användandet av språket som en central del av processen genom vilken mening produceras och utbyts mellan medlemmar i en kultur. Socialt skapade fenomen som maskulinitet, femininitet men även ledarskap eller sexualitet kan därför variera mellan olika kontexter och sammanhang. Somliga menar dock att all mening skapas genom språket medan andra menar att även ett praktiskt medvetande där kroppen blir central kan vara av betydelse. Vidare finns de som visar på att materiella artefakter också kan begränsa eller möjliggöra hur människor skapar sin verklighet. Min utgångspunkt skulle enligt denna uppdelning till viss del även acceptera de två sistnämnda perspektiven.

Kön i arbetsorganisationer

I detta avsnitt berörs kortfattat olika nivåer man kan fokusera på när man studerar kön. Denna avhandling har en *doing gender* ansats och en teoretisk modell vilken utgör en analytisk förståelseram för arbetet presenteras och diskuteras.

Kön på olika nivåer

Arbetsorganisationsforskning studerar ofta omgivningsfaktorer för att förstå de processer som pågår i arbetsorganisationer och så även inom det genusteoretiska arbetsorganisationsfältet. Ofta binds förklaringar till det som sker i arbetsorganisationer samman med de diskursiva tankemönster eller materiella villkor som existerar på en *samhällsnivå* (se exempelvis, Abrahamsson 2000 eller Wahl 1992). Det som sker på samhällsnivå har betydelse för det som äger rum i arbetsorganisationer. Det finns flera skolbildningar inom feministisk teoribildning (se exempelvis Gemzöe 2002) men en gemensam referensram är kvinnors underordnade position i samhället i förhållande till männens och att det finns en vilja att förändra detta (Ahl, 2004). Antagande om att samhället är uppbyggt som ett könsmaktssystem där män som grupp dominerar över kvinnor som grupp har genererat flera teorier och det finns olika sätt att förstå hur detta sker (Holgersson 2003). En teori som utvecklats på området är Hirdmans (1988) *genussystem* (andra teorier, se exempelvis Connell 1987 eller Walby 1990). Genussystemet beskrivs som en ordningsstruktur uppbyggd kring logikerna *isärhållande* och *hierarki*. Den könssegregerade arbetsmarknaden i Sverige kan betraktas utifrån denna logik där män och kvinnor arbetar inom olika

sektorer och yrken eller med olika arbetsuppgifter och där män oftare än kvinnor innehar positioner med makt och inflytande (SCB 2006). Genussystemet antas utgöra en förutsättning för andra sociala ordningar och på liknande sätt kan teorin appliceras på arbetsorganisationsnivå. Exempelvis uttrycker Wahl (2003, s. 80-81) att;

> Maktrelationer mellan könen materialiseras, konkretiseras och blir tydliga bland annat i arbetsorganisationer /.../ Samhället präglas av arbetsorganisationer. Samhällets könssystem institutionaliseras i arbetsorganisationer.

Både det samhälle och den arbetsorganisation som omger en första linjens chef påverkar dennas värderingar och normer och detta styr i olika utsträckning individens agerande. Men när första linjens chefer utför sitt vardagsarbete utövar de också inflytande på den verksamhet och de människor de har som uppdrag att ansvara för. Med individnivån som utgångspunkt kan bland annat kön, ålder, etnicitet, sexualitet, chefsposition, chefserfarenhet eller vilka normer och värderingar individen har därför vara av intresse.

Doing gender – det sammanvävda perspektivet

Den feministiska organisationsteorins utveckling kan delas in i tre olika förhållningssätt gentemot arbetsorganisationer (Holgersson 2003 refererar). Dessa är *betingnings- essentialistiska* och det *sammanvävda* perspektivet (ibid s. 17). Ett problem med betingningsperspektivet är att det intar ett könsneutralt synsätt på arbetsorganisationer och därigenom sätts inte bristen på jämställdhet i arbetsorganisationer i relation till maktaspekter på samhällsnivå. De essentialistiska perspektivet visar på de starka kopplingar som finns mellan byråkrati och maskulinitet men det har kritiserats för att vara för deterministiskt. Kvinnors större andel av positioner med inflytande antas inte göra någon skillnad eftersom den maskulina könsmärkningen av ledarskap ändå inte skulle påverkas och förändras. Det sammanvävda perspektivet är en sammanlänkning av de tidigare två perspektiven och kön betraktas som en integrerad del av alla ekonomiska, sociala och kulturella processer oavsett om det handlar om samhälls- organisations- eller individnivå.

Inom den feministiska teoribildningens *doing gender* ansatser har jag särskilt inspirerats av Ackers teori (1990, 1992, 1999). Den riktar intresset mot processer och praktik i arbetsorganisationer. Modellen bildar en teoretisk och analytisk förståelseram för mitt avhandlingsarbete. Enligt den beskrivna indelningen tillhör modellen det sammanvävda perspektivet eftersom den utgår ifrån att kön är en integrerad del av arbetsorganisationers samtliga processer. De ständigt reproducerade och köns-

segregerade mönstren på arbetsmarknaden är ett påtagligt empiriskt bevis för detta antagande menar Acker (1990). Detta gäller inte minst könsfördelning på chefspositioner i arbetsorganisationer. Ett processperspektiv tar fasta på både de synliga könsmönster som finns men också de som är till synes könsneutrala och Acker (1992, s. 251) skriver;

> Gendered processes are concrete activities, what people do and say, ad how they think about these activities, for thinking is also an activity. The daily construction, and sometimes deconstruction, of gender occurs within material and ideological constraints that set the limits of possibility.

Acker menar att vardagsaktiviteter, vilket inkluderar vad människor säger, tänker, gör samt såväl materiella förhållanden som ideologier, skapar ramar för dessa könade processer. Modellen som Acker (1990, 1999) utvecklat består av fyra processer där kön och sexualitet skapas men även klass och etnicitet är del i processerna. De kan på en analytisk nivå särskiljas medan de i praktiken är sammanvävda och interagerar. Syftet med modellen är att förstå de till synes varaktiga könsmönstren i arbetsorganisationer och de fyra processerna är;

> 1) Könsuppdelning i arbetsorganisationers vardagspraktik - *Production of gender division*
> 2) Skapandet av symboler, bilder och föreställningar - *Creation of symbols, images, and forms of consciousness*
> 3) Interaktion mellan individer och grupper - *Interactions between individuals in- and outside organization*
> 4) Indiviers identitets- och meningsskapande - *Internal mental work*

Den första processen handlar om den vardagspraktik som pågår i arbetsorganisationer – det leder till en uppdelning av människor i två kön. Det kan exempelvis handla om hur man fördelar arbetsuppgifter, lönesätter, arbetar med rekrytering, reglerar arbetstid, inför ny teknologi eller hur man beter sig på arbetsplatsen. Beslutsfattande är en integrerad del av vardagsarbete och beslut fattas ofta utan att människor tänker på att dessa kan stödja könsuppdelningen. Sortering sker både genom horisontell segregering av arbete och via hierarkisk segregering mellan olika positioner. Varken arbetsuppgifter eller dess kontext är sexuellt neutrala och exempelvis är chefsyrket maskulint könsmärkt medan sjuksköterskeyrket är feminint könsmärkt. Könsuppdelning kan också skapas via löneskillnader mellan könen samt isärhållande mellan betalt och obetalt arbete. Acker menar att könsdelningen kan variera beroende av samhälle men oavsett variationer finns det tillräckliga bevis för att hierarkier är könade och att sexualitet och kön är centrala aspekter i återskapandet av över- och underordnandet. Acker menar även att män nästan alltid har mer makt än kvinnor.

Den andra processen uttrycker, rättfärdigar och legitimerar eller till och med glorifierar könsuppdelningen. Detta sker exempelvis genom att föreställningar om maskulina eller feminina kunskaper, färdigheter och förmågor eller beteenden sammankopplas med olika arbeten eller arbetsuppgifter. Genom att detta betraktas som *naturligt* osynliggörs maktskillnader mellan könen. Ibland kan dock denna process motsäga eller motarbeta könsuppdelningen, men motstånd är ovanligt. Symbolism i arbetsorganisationer består ofta av kopplingar mellan framgång och en maskulin image och sexualitet. Det kan bland annat handla om effektivitet, aggressivitet eller konkurrens. Exempelvis är bilden av affärsman en stark, rationell, beslutsam, drivande och förförisk person. Mindre ofta länkas en feminin image som att vara omvårdande och empatisk med arbetsorganisatorisk framgång.

Den tredje processen handlar om den interaktion som sker mellan människor av olika eller samma kön, mellan olika yrkeskategorier inom och utanför arbetsorganisationer. I processen skapas över- och underordning, exkludering och allianser bildas. På så sätt kommer därför bilder av kön att konstrueras och bekräftas. Arbete och kön görs på samma gång. Interaktion sker både i den formella strukturen men också genom de informella strukturerna som skapas. I denna process kan sexualitet, både synlig och dold, vara en del av interaktionsmönstren. Kopplingar mellan dominans och sexualitet stödjer i interaktionsprocessen överordnandet av män. Vidare skapas även solidaritet mellan män där kvinnor underordnas och utestängs.

Den fjärde processen handlar om hur individer ständigt skapar förståelse och mening för arbetsorganisationers könsmärkning samt hur man som individ förhåller sig till och gör femininitet alternativt maskulinitet inom ramen för rådande föreställningar och förväntningar. Det gäller även klass och ras. Att som kvinna exempelvis hantera sexuella trakasserier är komplicerat och kringgärdat med svåra beslut. Att visa att man inte anser att sexuella anspelningar bara är roliga *skämt* kan leda till utfrysning och isolering. Kön skapas ständigt och individer behöver hantera den könsidentitet som är adekvat för det arbete som utförs. Ett annat exempel är att bankanställda förväntas kontrollera sina känslor och vara lugna och vänliga oavsett om det är långa köer med kunder och telefoner som ringer och kvinnor antas vara bättre på detta än män. Den andra och fjärde processen behandlar de tankemönster som återfinns på en symbolisk nivå medan den första och tredje processen sätter fokus på den vardagliga praktiken.

I en sammanställning av olika *doing gender ansatser* belyser Päivi Korvajärvi (1998) skillnaden mellan processinriktade ansatser och relationen mellan aktörer och individer i samhället. Det centrala intresset för processinriktade doing gender ansatser är den rådande bristen på jämställdhet som finns mellan kvinnor och män. Följaktligen försöker dessa ansatser förstå de processer i vardagsarbetet som återskapar dominans,

över- och underordning. Centrala aktörer blir härigenom arbetsgivare och underställda. En utgångspunkt är att människors agerande både sker medvetet och omedvetet. Korvajärvi (s. 29) diskuterar vissa problematiska aspekter som är kopplade till Ackers modell när hon bland annat skriver;

> Acker´s theory is an extremely compact package which has been influenced by a wide range of theoretical orientations and by extensive research on organizations and organizational life. The set of gendering processes is an abstraction whose purpose is to help better understand an entity with its own inner dynamics. It is perhaps for this reason that the concept remains somewhat vague and obscure.

Korvajärvi menar att avsikten med modellen är att nå förståelse för en arbetsorganisations inre dynamik genom att studera de abstrakta processerna och teorin har hämtat inspiration från många perspektiv vilket gör den omfattande. Förmodligen är det därför som begreppen blir något otydliga. Mot bakgrund av denna kritik kan man ifrågasätta gränsdragningen mellan de fyra processerna. För att belysa problematiken jämför jag definitioner av begreppen organisationsstruktur och organisationskultur med modellen. Ackers första och tredje process, *Könsuppdelning i arbetsorganisationers vardagspraktik* samt *Interaktion mellan individer och grupper* kan jämföras med definitionen av organisationsstruktur som *arbetsdelning* och *auktoritetsfördelning* (Abrahamsson & Andersen 2000, eller Weber 1987). Den andra och fjärde processen, *Skapandet av symboler, bilder och föreställningar* samt *Individers identitets- och meningsskapande,* i Ackers teori kan jämföras med Alvessons (2001) definition av begreppet organisationskultur – som ett system av *gemensamma symboler och innebörder*. Processerna kan därigenom betraktas som bestående av diskursiva och symboliska tankemönster samt diskursiv och vardaglig praktik.

Gherardis (1995) definition av organisationskultur inkluderar däremot både *materiella* och *icke materiella aspekter* och denna definition medger en jämförelse med samtliga fyra processer som Ackers teori bygger på. I Gherardis definition finns ingen uppdelning mellan arbetsorganisationers struktur och kultur utan såväl arbetsdelning, relationer, symbolism samt individers meningsskapande i modellen blir ett uttryck för organisationskultur. Men vad består då gränsdragningsproblematiken i? Jag menar att det är möjligt att betrakta en organisationsstruktur som en *struktur* på samma gång som den är *symboliskt laddad*. Exempelvis symboliseras förhållandena, maktcentrering kontra delaktighet om man tänker på en hierarkisk organisationsstruktur kontra en platt och nätverksbaserad. Därigenom blir uppdelningen i fyra processer inte lika tydlig att särskilja – när är en struktur en *struktur* och när är den en *symbol*?

En annan kritik gentemot Ackers teori handlar om att den första processen, *könsuppdelning i arbetsorganisationers vardagspraktik*, ges en alltför framträdande plats och de övriga tre processerna fungerar som stödjande till denna (Korvajärvi 1998). Vidare har modellen också kritiserats för att vara alltför statisk och att det därigenom blir det svårt att studera förändringar som sker (Gunnarsson 2003, Korvajärvi 1998, Kvande 2003). Acker menar att könsarbetsdelningen oftast leder till överordning av män i relation till kvinnor och detta antagande kritiseras för att vara alltför onyanserat. Antagandet om att män dominerar och överordnas kvinnor bör inte tas för givet. Den vardagspraktik som sker i arbetsorganisationer kan såväl vara diskriminerande och underordna kvinnor såväl som den ger kvinnor möjligheter till egenmakt (Korvajärvi 1998). Ibland kan vardagspraktiker i arbetsorganisationer också leda till att lika möjligheter mellan könen skapas och Korvajärvi hänvisar till studier hon och Kinnunen genomfört i Finland. Dessutom kan både underordning och möjliggörande av kvinnors egenmakt ske parallellt. Exempel var en kvinna i den hänvisade studien som var innehavare av en chefsposition med auktoritet och inflytande i arbetsorganisationen samtidigt som hon bland kollegorna fick sekreteraruppgifter, vilket har mindre status.

Jag finner Korvajärvi och Kinnunens resonemang och utgångspunkter fruktbara när de skriver vidare att ojämlikhet och förändring skapas på flera sätt. Ojämlikhet skapas genom att symboliken som är dikotomt uppdelad mellan kvinnor och män ofta tas för given och betraktas som könsneutral. Förändring kan ske genom synliggörande av dikotoma könsaspekter samt genom att studera variationer mellan män och kvinnor, istället för att skapa könsskillnad baserat på de fysiska kropparna. Dessutom skapas ojämlikhet på ett individuellt plan men förändring kan uppstå genom att istället lyfta fram frågor om kön på ett samhällsplan så att det blir en offentlig angelägenhet istället för en privat. Ojämlikhet kan uppstå när hierarkier mellan män och kvinnor produceras i interaktionsprocesser. Slutligen menar Korvajärvi och Kinnunen att förändring av detta kan ske genom diskussion och när konflikter ges utrymme i den arbetsorganisatoriska kontexten.

Ett sätt att minska risken att Ackers modell blir statisk och svårligen fångar förändringar är sålunda att lyfta fram ett mer dynamiskt perspektiv, vilket förutom Korvajärvi och Kinnunen, även Kvande gjort (1999, 2003). Kvande påpekar att förändring inte nödvändigtvis behöver äga rum samtidigt i de fyra processerna, utan att förändring istället kan ske asymmetriskt. Exempelvis kan förändring på en symbolisk nivå (den andra och fjärde processen) ske utan att det händer någonting i den vardagliga praktiken (den första och tredje processen). Det motsatta är inte heller omöjligt att tänka sig om kulturen inte är mogen för en strukturell förändring (jfr Abrahamsson 2000).

Uppdelning av modellen i diskursiva tankemönster och diskursiv och vardaglig praktik kan liknas med Gherardis (1994) diskussion av *The gender we do*, det kön vi gör och *The gender we think*, hur vi tänker om kön. Den förstnämnda kulturella yttringen sker i den vardagliga praktiken vilken verkar vara mer föränderlig än den andra vilken hänger samman med symboliska föreställningar. Dessa är betydligt svårare att förändra eftersom de har mer långtgående historiska kopplingar menar Gherardi. *The gender we think*, det kön som vi tänker består av två uteslutande poler, maskulinitet och femininitet vilka beskrivs ingå i ett helt universum fyllt med symbolik vilket är meningsskapande för människor. Det leder till att könsbetydelser återfinns i alla företeelser oavsett om det har direkt koppling till kön eller inte. Att den offentliga sfären och produktionen associeras med maskulinitet medan den privata sfären och reproduktion sammankopplas med femininitet är exempel på detta. Det dualistiska tänkandet leder också till att det som sammanbinds med femininitet eller kvinnor nedvärderas. Ordet aktiv är exempelvis maskulint kodat och positivt värdeladdat medan ordet passiv är feminint kodat och negativt värdeladdat. När vi istället gör kön, *the do*, kommer vi att ständigt rätta till genusordningen när den hotas och detta kallar Gherardi (s. 598) *Ceremonial work* och i processen är normer för hur vi bör bete oss centrala. När vi går utanför förväntat beteende kommer vi att förstå det eftersom detta på olika sätt sanktioneras. Ett exempel är att när en kvinna visar aggressivitet kommer hon att uppfattas som oattraktiv. Ibland uppstår motsägelser mellan vardagspraktiken och den symboliska genusordningen. För att bemästra detta reparerar eller anpassas den symboliska ordningen till praktiken och för detta använder Gherardi (s. 603) begreppet *Remedial work*.

Även om begreppen i Ackers teori har kritiserats ur vissa hänseenden anser jag att modellen är fruktbar som metodologiskt verktyg, särskilt med de kompletterande utgångspunkter jag funnit för att hantera den på ett mer dynamiskt sätt. Ackers teori är i min studie en teoretisk ram genom vilken jag avser att studera hur kön och ledarskap skapas och återskapas i de två fallorganisationerna. Empirin presenteras i kapitel 6-8 och kan sägas i större eller mindre utsträckning spegla samtliga processer i Ackers teori frånsett kapitel 6 där fokus är på skapandet av symboler, bilder och föreställningar, vilket är den andra och fjärde processen i modellen.

4. Metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt

I denna avhandling används fallstudien som metod. Materialet består främst av 26 semistrukturerade djupintervjuer från två fallorganisationer. Därutöver ingår även ett frågeformulär riktat mot första linjens chefer och andra dokument tillhörande fallorganisationerna i materialet. I detta kapitel följer en beskrivning och en problematisering av fallstudien som metod men framförallt kommer genomförandet av intervjustudien som metod och synen på materialet att belysas och diskuteras. Vidare följer beskrivning av de analysmetoder som används där metodernas brister och förtjänster lyfts fram och diskuteras.

Intervjustudien

I detta avsnitt redovisar jag mitt urval och tillvägagångssätt samt diskuterar de kvalitetskriterier jag inkluderar i studien.

Urval av fallorganisationer

Den teoretiska översikten har visat att det råder likhet mellan ledarskap och vad människor i allmänhet associerar som typiskt för män och maskulinitet samt att det finns en rad problem för kvinnor som vill göra karriär eller för dem som redan är chefer. En av de vanligaste förklaringarna till detta är mäns antalsmässiga dominans på chefspositioner. Männens numerära majoritet leder bland annat till att de har tolkningsföreträde för hur ledarskap ska definieras och utformas (Wahl m.fl. 1998).

Förklaringen om antalets betydelse i sammanhanget kan spåras tillbaka till Kanters (1977) klassiska verk *Men and Women of the Corporation*. Denna studie och dess teorier har inspirerat många arbetsorganisationsforskare inklusive mig (jfr Ely 1995). Kanter visar hur majoritets- och minoritetssituationen i arbetsorganisationer på flera sätt har betydelse för ledarskapet. Vidare är Kanters tes att arbetet gör människan – att positionen och de förutsättningar en person har i organisationshierarkin är

grundläggande för vilka möjligheter hon eller han har. Verket har dock kritiserats för att sakna en könsmaktsanalys och mot bakgrund av att vårt samhälle inte är jämställt, finns det anledning att vara skeptisk till föreställningen att män i en kvinnohomogen arbetsorganisation möter likvärdiga problem som kvinnor i en manshomogen gör, vilket andra studier redan bekräftat (t.ex. Robertsson 2003).

Som redan nämnts finns det en kunskapslucka vad gäller första linjens chefer inom ledarskapsforskningen. Så är fallet inom den genusteoretiska forskningen på området, även om intresset för första linjens chefer på senare tid verkar öka. Historiskt har såväl könsblinda ledarskapsstudier som genusstudier i högre utsträckning fokuserat de högre chefsnivåerna (Pettersson 2004, Sundin 1997). Dessutom har ledarskapsforskningen i stor utsträckning inriktat sig mot den privata sektorn på arbetsmarknaden (Moqvist 2005) i en västerländsk kontext (De los Reyes 2000). Intressant är därför att studera om den maskulina könsmärkningen som råder på högre chefsnivåer återfinns bland första linjens chefer och om kvinnohomogena arbetsorganisationer har andra förutsättningar än manshomogena. Några svenska studier pekar mot att när kvinnor är i majoritet ökar också deras möjligheter att vara normgivande för hur ledarskap ska utövas (Höök 2001, Wahl 1999 Regnö 2008).

Valet av fallorganisationer bygger därför på att jag ville studera och jämföra ledarskapsbilder och arbetsvillkor bland första linjen chefer i både kvinno- och manshomogena arbetsorganisationer. Det kan dock vara svårt att hitta män i kvinnohomogena arbetsorganisationer och kvinnor i manshomogena. Ett krav var likväl att båda könen återfanns på den första linjens chefsnivå eftersom jag ville belysa både kvinnors och mäns arbetsvillkor men också eventuella skillnader mellan arbetsorganisationerna. Äldreomsorgen är historiskt kvinnohomogen och det motsatta gäller för verkstadsindustrin. Därför bedömde jag dessa som lämpliga för mitt syfte. Valda fallorganisationer kommer att behandlas konfidentiellt för att säkerställa informanternas anonymitet.

Privata arbetsorganisationer skiljer sig från offentliga på några områden även om den förstnämnda i viss utsträckning har *politiserats* och den andra har *företagiserats* (Brunsson 2003, Arvidsson 2003). Skillnader handlar exempelvis om att privata företag är intäktsdrivna och resultatstyrda medan offentliga förvaltningar är kostnadsdrivna och budgetstyrda. Privata arbetsorganisationer verkar på en kommersiell marknad, har aktieägare och har från ledningen getts ett vinstuppdrag medan offentliga förvaltningar är politiskt styrda, producerar välfärd för medborgarna och arbetar utifrån politiska uppdrag. Förenklat kan man säga att den ena är egennyttig och kan välja vilka kunder de vänder sig mot medan den andra är allmännyttig, utan möjlighet att välja kunder. Offentlig sektors kunder har dessutom *rätt* att klaga. Den avgörande skillnaden som pekas ut är dock existensmotivet, att

privata företag existerar för att någon valt att satsa pengar i det när det startades och det fortsätter finnas till så länge ett ekonomiskt överskott produceras. Offentlig verksamhet bygger på politiskt fattade beslut och dess fortsatta existens är en samhällsangelägenhet. I offentliga verksamheter antas det ofta vara ett bristfälligt ledarskap som ställt till olika problem under senare år, trots att förklaringen snarare handlar om de stora institutionella förändringar som skett (Holmberg 2003). En intressant paradox är att även om privata arbetsorganisationer ofta beskrivs som mycket olika de offentliga framställs de som normerande för hur ledarskap ska utövas. Jag menar dock att skillnader mellan offentlig och privat verksamhet naturligtvis påverkar första linjens chefer, men att utövandet av ledarskap ändå kan vara ungefär detsamma.

Det urval av fallorganisationer jag gjort är sådana där *könsmärkningen* är stark med avseende på dess historiska framväxt och de symboliska kopplingar som finns mellan det som produceras och kön (jfr t.ex. Fogelberg Eriksson 2005, 2008). Existensmotivet i den kvinnohomogena fallorganisationen hänger samman med omvårdnad och service i jämförelse med produktion av varor i den manshomogena. Med tanke på det skulle därför ytterligare en fallorganisation där könsmärkningen är svagare varit intressant att ha med, men två fallorganisationer ansågs som en hanterbar mängd för att uppnå mitt syfte. Med fler fallorganisationer skulle det vara svårt att nå en djupare kunskap eftersom tiden dessvärre är en begränsande faktor.

Urval av informanter och de inledande kontakterna

Urvalet av informanter fordrar också några klargöranden. Eftersom fokus är på första linjens chefers ledarskapsbilder och deras arbetsvillkor, var dessa de självklara och huvudsakliga informanter som studien skulle bygga på. Inledningsvis var min avsikt att göra intervjuer med deras närmaste chefer för att få mer övergripande kunskap om fallorganisationerna. Jag utgick ifrån att de genom sin position i ledningen har betydelsefull kunskap i dessa frågor. Det finns också anledning att förvänta sig skillnader mellan chefsnivåerna i synen på första linjens chefers arbetsvillkor och de högre cheferna har dessutom makt och inflytande att påverka densamma. Deras tankar och agerandet betraktades därför som viktiga att förstå och synliggöra. Även om dessa intervjuer inledningsvis betraktades som bakgrundsinformation kom de sedan ändå att i lika stor utsträckning ingå i mitt empiriska material eftersom de visade sig innehålla intressant och viktig kunskap. Vidare skulle det ha varit intressant att göra intervjuer med de underställda för att på det sättet inkludera ytterligare ett perspektiv i analysen men det föll utanför avhandlingens avgränsning.

En sammanställning av det ungefärliga sammanlagda antalet anställda i fallorganisationerna och den procentuella skillnaden mellan könen, samt antal informanter som ingår i studien framkommer i Tabell 1[11].

Tabell 1 Antal anställda och könsfördelning i fallorganisationerna samt informanter som ingår i avhandlingen.

Verkstads-industrin	Antal och kön	Äldreomsorgen	Antal och kön
Antal anställda	Cirka 2000 personer 87 % män och 13 % kvinnor	Antal anställda	Cirka 2200 personer 6 % män och 94 % kvinnor
Produktionsledare i hela verkstadsindustrin	84 % män och 16 % kvinnor	Boende- och hemtjänstchefer i hela förvaltningen	7 % män och 93 % kvinnor
Produktionsledare i studien	6 män och 4 kvinnor	Boende- och hemtjänstchefer i studien	4 män och 6 kvinnor
Driftchefer i studien	4 män	Distriktschefer i studien	2 män
Totala antalet informanter	14 personer	Totala antalet informanter	12 personer

Under hösten 2005 togs de inledande kontakterna med de aktuella fallorganisationerna. I verkstadsindustrin kontaktades en person som arbetar på en högre chefsposition och som ingår i företagets ledningsgrupp. I den kommunala äldreomsorgen kontaktades äldreomsorgschefen som ingår i förvaltningens ledningsgrupp. Jag berättade om syftet med mitt avhandlingsarbete och om mina förväntningar. Efter att vi konstaterat att mitt syfte och urval var förenligt med fallorganisationernas könsstruktur och inte minst deras intresse för ämnet diskuterade cheferna detta med närmast underordnade chefer. I verkstadsindustrin benämns dessa *driftchefer* och i äldreomsorgen *distriktschefer*. Dessa är *produktionsledarnas, boende-* och *hemtjänstchefernas* närmsta överordnade chefer. En kort tid därefter meddelades jag om acceptans av min studie i båda fallorganisationen.

Driftcheferna på de olika avdelningarna i verkstadsindustrin fick uppdraget av chefen i ledningsgruppen att tillfråga sina underställda produktionsledare om de var intresserade av att delta i en intervju. I äldreomsorgen gav äldreomsorgschefen samma uppdrag till distriktscheferna. För båda fallorganisationerna gällde att en spridning av

[11] För en mer detaljerad beskrivning av informanterna – se Kapitel 5. *Fallorganisationerna.*

informanterna mellan avdelningar alternativt geografiska områden gjordes. Viktigt var dessutom att både kvinnor och män skulle ingå i studien. Därefter skickades mig uppgifter med namn och telefonnummer och jag kontaktade samtliga informanter via telefon för att boka tid för intervjuer. Dessa genomfördes i januari till mars 2006, endera på informanternas kontor eller i en anslutande lokal på arbetsplatsen. De pågick oftast mellan 1,45 - 2 timmar.

När jag inledde intervjustudien i kommunen hade jag åtta intervjuer inbokade men jag ansåg att mitt urval var ojämnt fördelat mellan boende- respektive hemtjänstchefer. De flesta informanter var boendechefer och när en av de hemtjänstcheferna jag träffade under intervjun förklarat att det var stora skillnader mellan chefsgrupperna, valde jag att öka antalet intervjuer i denna chefsgrupp med två individer. På det sättet bedömde jag att jag skulle få tillräckligt med material för studien.

Urvalsprocessen hade både för- och nackdelar. Dels kan man anta att de som blev tillfrågade är positiva till att delta och att samtala kring de frågor studien handlar om, vilket bekräftades under intervjuerna. En risk kan vara att driftcheferna gör ett selektivt urval baserat på vad de bedömer vara representanter som i hög utsträckning är lojala gentemot företaget eller förvaltningen och därför inte berättar om eventuella problem som finns. De har kanske valt att fråga de individer som de upplever vara okritiska gentemot arbetet, ledningen och arbetsorganisationen. Detta antagande motsägs dock av de erfarenheter jag har av mina intervjuer – de tar upp både positiva och negativa aspekter av sin arbetsvardag och riktar också kritik mot både ledning, kollegor och underställda.

Pilotstudien

För att testa den semistrukturerade intervjuguide[12] jag konstruerat för datainsamlingen, genomfördes under hösten 2005 två provintervjuer med en kvinna och en man som arbetar som första linjens chefer i en offentlig- respektive en privat arbetsorganisation. Därefter gjordes en utvärdering av intervjuguiden i samband med en doktorandkurs, *Ledarskap II* som gavs i samarbete med *Nätverk ledarskap* vid Umeå universitet. Vissa revideringar gjordes men även fler personer utöver provintervjupersonerna har fått läsa och komma med synpunkter på intervjuguiden, däribland mina handledare och diskussion fördes också med kollegor under ett arbetsseminarium på den Sociologiska institutionen vid Umeå universitet.

[12] Se bilaga 1-2.

Kvalitetskriterier och fallstudien som metod

Bland de kvalitetskriterier som jag använder är först och främst *reflexivitet* där jag anser att makt och etiska spörsmål är centralt. Ytterligare två kriterier jag tar i beaktande är *koherens* och *genomskinlighet*. Det första kriteriet, reflexivitet, beskrivs och diskuteras i nästföljande avsnitt. Vad gäller koherens och genomskinlighet är dessa kriterier nära förbundna med varandra eftersom koherens handlar om trovärdighet (se t.ex. Haake 2004, Höök 2001). För att bli trovärdig krävs att man som forskare noggrant och öppet redovisar sitt tillvägagångssätt, de teoretiska utgångspunkterna men också de kritiska aspekterna av forskningsprocessen. Dessa ligger sedan till grund för de tolkningar som görs och på detta sätt kan textens internlogik bedömas av läsarna.

Min ambition har varit att studera första linjens chefer så nära som möjligt i deras vardag för att få djupgående kunskap kring hur eventuella problem uppstår och varför. Jag har strävat efter att ge en tät beskrivning av chefernas vardagsarbete men också av deras idealbilder vad gäller ledarskap. Eftersom fallstudien som metod anses vara särskilt lämpad för praktiska problem som återfinns i vardagen ansåg jag den passande för mitt arbete. Metoden ger utrymme både för att pröva befintlig teori och för att framställa ny och jag haft ambitionen att utveckla den. En styrka med fallstudien som metod är att det holistiska synsättet ger möjlighet att kombinera flera insamlingsmetoder för att på detta sätt nå djup kunskap och att man därigenom kan synliggöra komplexiteten i det man studerar (Creswell 2007, Yin 2007). De som väljer att inkludera flera fall i fallstudien har som avsikt att synliggöra fenomenet utifrån olika perspektiv (Creswell 2007). Även om min avsikt är att studera problemet utifrån flera perspektiv, avser jag att studera *samma problem* i båda fallorganisationerna, men mot bakgrund av att arbetsorganisationerna har olika förutsättningar (jfr Yin 2007). De informanter som är i fokus i mina fallorganisationer har likvärdig chefsposition i organisationshierarkin och ansvarsområden. Detta möjliggör en jämförelse mellan fallorganisationerna, där både likheter och skillnader kan lyftas fram.

Eftersom kontexten varierar kan det vara svårt att dra generella slutsatser utifrån fallstudier (Creswell 2007). För att kunna göra det måste fallorganisationerna vara representativa i jämförelse med andra. Alvesson och Sköldberg (2008, s. 53) menar att generaliseringar är möjliga under vissa förutsättningar;

> I ett kunskapsrealistiskt perspektiv, som räknar med icke-observabler i form av mönster och tendenser, gemensamma och underliggande för flera ytfenomen, är successiva utvidgningar av teorins empiriska tillämpningsområden inom en viss möjlig domän både möjliga och önskvärda, även för kvalitativa studier.

De menar att det är betydelsefullt att utöka möjligheterna att använda teorier inom en viss *domän* – att organisationsteori utvecklad inom den kommunala äldreomsorgen kan gälla för andra kommuners verksamhet på området, men kanske inte för privatägda verkstadsindustriföretag. Mot bakgrund av de många likheter som synliggjorts av ledarskapet i de studerade fallorganisationerna – trots dess skilda kontexter och existensmotiv – menar jag att vissa generaliseringar är möjliga. Det är rimligt att utgå ifrån att både organisationsstrukturen och organisationskulturen påverkar och driver fram en viss typ av ledarskap i en arbetsorganisation. Ur detta perspektiv kan de övergripande slutsatserna för denna avhandling sägas vara generella.

Etik, makt och reflexivitet

Forskning har etiska riktlinjer där både *forskningskrav* och *individskyddskrav* ska tas i beaktande och vägas mot varandra. Forskningskravet handlar om att tillgänglig kunskap ska fördjupas och utvecklas samt att metoder ska förbättras. Individskyddskravet har fyra allmänna huvudkrav vilka kallas informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Jag berättade om syftet med studien för informanterna när jag tog de första kontakterna med dem. Vidare informerade jag om att uppgifterna skulle behandlas konfidentiellt samt att deltagandet var frivilligt och jag försäkrade mig om att de ville medverka. Jag skickade även ett frågeformulär[13] till produktionsledarna, boende- och hemtjänstcheferna där samma information gavs och som de fyllde i innan vårt möte. Genom att frågeformuläret bestod av bakgrundsfrågor som exempelvis ålder, familjeförhållanden, anställningstid, utbildningsbakgrund, antal underställda och ekonomiska omsättning kunde vi under intervjun ägna mer tid till att samtala kring de teman som hänger samman med studiens centrala frågeställningar.

I många fall har forskningskravet stor betydelse och i de forskningsetiska riktlinjerna framkommer att det vore oetiskt att exempelvis *inte* studera faktorer vilket kan förbättra människors livsvillkor eller undanröja fördomar. Det är som jag uppfattar det en central utgångspunkt, inte minst för feministiska forskare. Därutöver är maktperspektivet ofta mer eller mindre centralt. Att reflektera kring makt är viktigt både vid analys av intervjutexter men även i intervjusituationen. Reflexivitet i forskningsprocessen är ett kvalitetskriterium och Eva Magnusson (1998, s. 39 f) beskriver, genom att referera till andra forskare, att det handlar om *att ta ett steg åt sidan, både för att se textens tillkomst och för att se sig själv i det*

[13] Se bilaga 3.

man skriver om andra. Förenklat kan man dela in begreppet reflexivitet i tre typer av reflexivitetskrav, det *personliga*, det *funktionella* och det *disciplinära*. Det första är de *personliga*, vilket har att göra med forskarens identitet och det är viktigt eftersom forskaren påverkas av den kontext de befinner sig i då alla är positionerade i en historia och ett kontextuellt sammanhang. Att vara kvinna eller feminist påverkar naturligtvis vilka områden man finner intressanta att studera men Magnusson menar att det är ämnet i sig som är det intressanta och inte personen. Den personliga reflexiviteten är därför framförallt viktig under planerings- genomförande och analysstadiet men det är mindre viktigt vid presentation av den färdiga produkten.

Det andra kravet berör de *funktionella* aspekterna av reflexivitet. Det handlar om forskandet som sådant, om vilken betydelse metoderna som används har i konstruerandet av begrepp och därigenom kunskaps-produktion. Detta hänger också samman med att man i forskningsprocessen behöver reflektera över hur ens värderingar, ideologi, livsomständighet och roll i samhället påverkat val av metod och tolkningar. För mig har mina personliga erfarenheter haft betydelse för valet av ämne men också gett mig förförståelse och kunskaper vilka jag bär med mig. Jag har under några perioder arbetat som första linjens chef inom socialtjänstens handikapp-omsorg i en kommun. Jag har också arbetat inom en av de verksamheter jag valt att studera, som undersköterska i den kommunala äldreomsorgen, under några år. Däremot har jag inte arbetat i manshomogena arbetsmiljöer.

Som forskare bör jag alltså reflektera över om jag har grundläggande antaganden eller värderingar som är outtalade men ändå av betydelse. Viktigt för mig i mitt arbete är att betrakta informanterna som *kunskaps-bärande subjekt* och inte som informanter med *erfarenheter* som jag ska få uttömmande svar från, vilka jag därefter ska ge de bästa förklaringarna till (jfr Mullinari 1999, s 47). För den skull uppfattar jag inte det som informanterna berättar om som sanningar, vilka jag som forskare endast ska referera. Det benämner Parker (2005, s. 3) *Naive realism*. Det intressanta är hellre att fokusera på hur individer förstår händelser, som de eventuellt haft svårt att förklara, så att det blir sant för dem. Varje enskild individs berättelse ska respekteras men inte förstås som fakta. Berättelser behöver studeras i relation till ett vidare sammanhang av strukturella maktdiskurser för att kunna förstås och tolkas, menar Parker. Flera individers berättelser kan bilda en kollektiv berättelse vilket exempelvis kan leda till att ojämlika förhållanden synliggörs.

Eftersom det är jag som bestämt syfte med studien, valt teorier och konstruerat frågor har jag makt i själva intervjusituationen men kanske framförallt över hur materialet sedan ska presenteras och tolkas. Jag betraktar emellertid intervjusituationen som ett samspel där både jag och informanterna ingår och påverkas men också påverkar processen (jfr

Atkinson & Coffey 2003). Exempel på det är att informanterna ville vara mig behjälpliga under intervjusituationen. Det hände att de under intervjuerna sa något i stil med, ”Ja vad var det du frågade om, nu blev det väl en avvikelse från ämnet som vanligt?”. Vid dessa tillfällen förklarade jag att det var bra eftersom avsikten med intervjun också var att den skulle beröra frågor som var viktiga för honom eller henne. Ett annat exempel är att under två intervjuer i den ena fallorganisationen närvarade även en ledaraspirant. Hon praktiserade på en av de avdelningar jag besökte och ibland vände sig informanterna till henne med tips och råd. Jag upplevde att samtalen därigenom i hög utsträckning fick konkret och vardagsnära karaktär. Mer problematiska exempel av intervjusituationen diskuterar jag i nästa avsnitt.

Även om jag hade större inflytande att konstruera frågor inför intervjuerna har chefer, jämfört med andra yrkesgrupper, en position med status där de troligtvis är ganska vana att argumentera, diskutera och hantera makt, framförallt i relation till sina underställda. Dessutom var de allra flesta informanter äldre än vad jag är och många hade lång chefserfarenhet. Min yrkeserfarenhet gjorde att jag kunde följa upp med relevanta frågor men en risk finns att jag alltför snabbt upplevde att jag förstod informanterna och därför inte var öppen för alternativa tolkningar. Medvetenheten kring denna problematik reducerade troligtvis denna risk. Sammantaget medförde detta att jag upplevde maktrelationen mellan mig som forskare och informanterna relativt jämlik. Vid något enstaka tillfälle kunde jag känna att en informant uppfattade mig som en auktoritet som de hade respekt för men oftast var mötena väldigt avspända och det var enkelt att samtala, även om de ibland handlade om svåra situationer där starka känslor var inblandade. Av de 26 intervjuer jag genomfört var det endast under en av dem som jag upplevde att informanten inte var särskilt intresserad av att delta. Det var med en av driftcheferna i verkstadsindustrin. Detta kom till uttryck genom att han sa att jag skulle vara glad som ens fått komma dit när de har så mycket att göra. Vidare suckade han och skrattade åt mina frågor. Vid ett tillfälle när han pratade om kvinnor som produktionsledare formade han med händerna i luften konturen av en yppig kvinnokropp. En tolkning är att han inte ansåg mitt forskningsintresse som särskilt viktigt och därför förlöjligade mig. Ett annat sätt att förstå hans beteende är att han av någon anledning var nervös, stressad eller obekväm i intervjusituationen.

Det tredje reflexivitetskravet avser de *disciplinära* aspekterna av begreppet vilket handlar om de vetenskapliga disciplinernas skyldighet att noga betrakta sitt eget inflytande och sin verksamhet (Magnusson 1998). En aspekt i sammanhanget är att jag beskriver och diskuterar det vetenskapliga paradigm som dominerat ledarskapsforskningens utveckling. Ur det perspektivet följer att jag också hoppas kunna fylla en del i den kunskapslucka som finns kring första linjens chefers arbetsvillkor och betydelsen av kön.

Intervjusituationen – språk, sexualitet och förförelse

En annan aspekt av *funktionell reflexivitet* (se Magnusson 1998) handlar om min syn på intervjuers värde i relation till observationer. Eftersom jag inte gjort observationer i fallorganisationerna har jag inte studerat deras vardagliga ledarskapspraktik, mer än under korta glimtar vid intervjutillfällena. De har däremot berättat för mig om sitt arbete och då blir frågan om skillnaden mellan hur informanterna framställer sig själv, *self-presentation* och vad de i realiteten gör i sin ledarskapsvardag aktuell (Twenge 1997). Ett vanligt grundantagande är att det som observeras betraktas som mer *sant* och överordnat berättelser som handlar om det man gör. Observationer och intervjuer kommer därigenom att befinna sig i ett motsatsförhållande men detta synsätt är både ofruktbart och falskt menar Atkinson & Coffey (2003). De menar att intervjuer – berättelser – också är handlingar och de skriver (s. 416 och 426),

> /.../ we shall not find it necessary to juxtapose talk and events as if they occupied different spheres of meaning /.../ If we accept that interview talk is action – is performative – then ironic contrasts between “doing” and “acting” become increasingly redundant. Taken-for-granted distinctions between talk and action are erroneous and irrelevant when one recognizes that talk is action.

När man betraktar berättelser som handlingar upplöses motsatsförhållandet. Berättelsers struktur och funktion kan studeras på samma sätt som agerande i ett arbetsorganisatoriskt sammanhang, eftersom människor skapar mening på båda sätt. Under intervjuerna skapades berättelser i samtalen mellan mig och informanterna. Samtalets riktning påverkades både av mina direkta frågor som ibland var ganska styrande men också av ett mer öppet samtal där jag som intervjuare lät informanterna styra samtalet i en riktning de önskat.

Vid intervjutillfällena befann jag mig i fallorganisationerna och iakttog både rummen och stämningar. Fler exempel på *funktionell reflexivitet* som kan lyftas fram är att jag vid några tillfällen känt mig illa till mods. Som forskare påverkas även jag under intervjusituationen och en viktig fråga för mig är vilken betydelse det får för den fortsatta forskningsprocessen, exempelvis vid analys och tolkning. Ett exempel är när jag satt i fikarummet och väntade på en av de produktionsledare jag skulle träffa. När han kom frågade en annan man som var kollega med honom om jag var besökande på avdelningen. Då log informanten menande och sa, ”Nej, vi ska gå in här och vara för oss själva”. Den sexuella anspelningen kändes olustig och känslan fanns kvar en stund för att sedan blekna bort under samtalets gång. Min uppfattning är att händelsen inte haft någon direkt negativ inverkan på den fortsatta forskningsprocessen, annat än att jag minns denna intervju tydligare och bättre än många andra. Vidare gav händelsen, liksom besöken i

allmänhet, en känsla för vilken organisationskulturen är, vilket varit till stöd i analys och tolkning.

En annan händelse som visar hur intervjusituationen kan påverka både informant och mig som forskare, är när jag och en boendechef hämtar varsin kopp kaffe. I ett angränsande rum sorterar några av hans underställda kläder och diskussionerna är livliga. Informanten säger med, som jag uppfattar vara, ett nedvärderande tonfall, ”Typiskt kvinnor, de ska alltid hålla på och krångla, eller får man säga så?” Informanten kanske kommer på att han sagt någonting som jag kan uppfatta som raljant eller stötande och därför frågar han mig om man kan säga på detta sätt. Jag svarar något i stil med, ”Ja det måste man väl få säga om man tycker det”. Som kvinna kände jag mig en aning irriterad över att han uttalade sig kategoriskt och negativt om kvinnor men det är likafullt en vanlig föreställning som jag mött många gånger tidigare. Samtidigt visar exemplet på hur informanter kan vara sensitiva för vad som uppfattas vara politiskt korrekt att säga i olika situationer (se Cunningham & Antill 1980, Ravinder 1987).

Intervjuerna med männen i fallstudien av äldreomsorgen är intressanta därför att jag i mötet med dem kontra vid transkribering av intervjutexterna upplevde olika känslor. Själva intervjusituationen upplevde jag som positiv, frånsett den irritation jag nyss beskrivit och männen uppfattade jag som sympatiska personer. Jag var uppmärksam och följde upp med relevanta frågor, tog fasta på motsägelser för att förstå vad de menade. När jag sedan kommit hem och börjar arbeta på att transkribera ljudupptagningarna erfor jag istället en olustkänsla – männens berättelser består ibland av kvinnoföraktande uttalanden. De berättar vidare om hur de som män behövs och på flera sätt är bättre än kvinnor i den kvinnohomogena arbetsorganisationen. Man kan likna detta med att jag i intervjusituationen blev förförd, stämningen var så trevlig att jag inte hörde allt vad som sagts. Mer korrekt handlar det om att jag faktiskt hörde, men inte ville förstå innebörden av berättelserna. Jag ville hellre tolka männen i en positiv riktning eftersom de var trevliga människor. Upplevelsen och intrycket av intervjun kan överskugga innehållet i själva texten – en person man uppfattade som sympatisk kan därför sedan framstå som osympatisk. De motstridiga känslorna kan även bero på att jag vid intervjusituationen blev förförd av mig själv, att jag ansåg mig behärska situationen och att mina intervjufrågor fungerade bra. Den nödvändiga processen sätts igång där jag som forskare distanserar mig från mina informanter som personer för att istället närma mig intervjuerna som text där kunskap kan genereras. Genom distans och ett strukturerat arbetssätt menar jag att bättre förståelse för berättelserna kan uppnås. Den *funktionella reflexiviteten* är nödvändig för att inte mina egna värderingar eller upplevelser av informanterna och intervjusituationen leder till att jag dömer och värderar deras berättelser

eller dem som personer. En viktig etisk hållning är att vara barmhärtig vid tolkning av intervjutexter.

Analyser av intervjutexter

I detta avsnitt redovisas intervjustudiens analysmetod och tolkning. Analysmetoden har genomförts i flera steg, vilka på ett grundligt sätt beskrivs. Vidare skildras och problematiseras Bem Sex-Role Inventory vilken används som ett verktyg för mitt arbete.

Analysmetoder och tolkningar

Om man strikt utgår från teoretiska antaganden arbetar man deduktivt (Alvesson & Sköldberg 2008). Utgår man lika strikt från ett empiriskt material i forskningsprocessen har man ett induktivt arbetssätt. Genom att skifta mellan empiri och teori sker omtolkningar under processens gång och denna förståelse och förklaringsansats kallas *abduktion*. Denna beskrivning överensstämmer med mitt arbetssätt eftersom jag växlat mellan analys och tolkning samt litteraturläsning i en ständigt pågående process. Innan jag genomförde min intervju- och dokumentstudie hade jag läst och bildat mig uppfattningar om kunskapsfältet utifrån olika teorier och forskningsresultat. Vid intervjusituationen startades tolkningsprocessen igång vilket gav upphov till fler perspektiv på det studerade. Mot bakgrund av mina teoretiska kunskaper styrde jag ibland samtalen under intervjuerna och ibland avgjorde informanten vad samtalet skulle handla om. Vid den fortsatta läsningen av teori fördjupas förståelsen av empirin och processen har på detta sätt fortskridit. Tolkningar av text sker på två nivåer menar Alvesson och Sköldberg (2008, s. 508 f). De tolkningar som görs vid intervjusituation och vid transkribering av intervjumaterial är *primärtolkningar*. Det kan vara svårt att skilja de olika tolkningsnivåerna åt och nästa nivå benämns *andra gradens tolkningar*. Min uppdelning i avhandlingen av empiriska och analytiska avsnitt kan sägas gestalta de två tolkningsnivåerna. För att konstruera empiribeskrivningar krävs primärtolkningar och för djupare förståelse andra gradens tolkningar vilka återfinns i analysavsnitten.

I en fallstudie är det möjligt att använda olika typer av analysmetoder (Creswell 2007). Jag har varit pragmatisk när jag tillåtit mig inspireras från flera analystraditioner men också till viss del utvecklat egen. Inledningsvis har en tematisk analys varit nödvändig för att det omfattande intervjumaterialet skulle bli överskådligt och hanterbart (Phoenix föreläsningsmaterial 2004). Eftersom jag under intervjuerna ställt liknande frågor till alla informanter är min uppfattning att denna analysmetod lämpar sig väl. I denna process konstrueras teman vilka kontinuerligt relateras till helheten.

Då min ambition har varit att nå djup förståelse av mina fallorganisationer har en holistisk ansats varit relevant. Analys och tolkningar riktas då till både enskilda informanters berättelser och hela materialet (Creswell 2007, Yin 2007). Men en växling mellan läsning av ett specifikt tema i enskilda intervjuer till att studera intervjun som helhet har också varit betydelsefullt. Härigenom kan både enskilda informanters berättelser men också kollektiva mönster synliggöras och tolkas. Vidare har jag även inspirerats av poststrukturalistiska och postmoderna analysmetoder som exempelvis diskursanalys (se företrädesvis Ahl 2004) och narrativ metod (se t.ex. Czarniawska 2004, Kohler Riessman 2002). Informanternas berättelser har dekonstruerats genom att ta fasta på motsägelser, tystnad eller genom att vända på resonemang och ibland istället ta fasta på och studera det som *inte* uttrycks.

Transkribering

Intervjuerna genomfördes under en sammanhållen period och efteråt transkriberades allt intervjumaterial. Det finns både för- och nackdelar med att själv utföra detta arbete. Det är både ett statiskt och mycket tidskrävande arbete. Fördelen är att tolkningsprocessen ständigt pågår eftersom texten behöver tolkas när kommatecken, punkter eller pauser ska markeras. Men ett intervjumaterial är inte endast en mängd ord att förstå. Meningsskapande kan inte endast förstås utifrån vilka ord informanterna verbalt uttrycker utan en stor del av förståelsen av varandra under intervjusamtalet sker genom kroppsspråk. Det kan vara olika kroppsrörelser – som handrörelser, nickningar, ögonbryn som höjs eller dras ihop, blickar pauser eller betoningar. Intervjun är en helhet. Genom att transkribera intervjutexterna själv återvänder man till intervjusituationen och kroppen minns både berättelser och stämningar. Det gör att förståelsen fördjupas och *fastnar* i minnet. Under transkriberingen av materialet får jag också anledning att förhålla mig reflexivt till intervjusamtalet. Ibland är det frustrerande att upptäcka passager där följdfrågor hade varit relevanta eller där det varit lämpligt att vänta och vila i tystnaden. Ibland händer också det motsatta, att jag fångade upp någonting som sedan visade sig bli väldigt intressant.

Det första steget – att hitta teman

Materialet består av texter från de 26 seminstrukturerade djupintervjuer jag genomfört. Efter transkriberingen lästes texterna igenom, ibland flera varv. För att det skulle vara enkelt att vid tillfälle återvända och få en snabb helhetsbild av intervjuerna sammanfattades varje intervju medan intervjuprocessen fortfarande var färsk i minnet. Därefter påbörjades det första

steget i den strukturerade analysprocessen. Det innebar att göra en tematisk analys av intervjutexterna i programmet MAXQDA2. I analysen konstruerade jag flera teman som exempelvis *ansvar och handlingsutrymme, olika villkor, sexuella trakasserier, socialt stöd, konflikter, förändring* eller *informanternas bakgrund och ledarskapsbilder*. Jag skapade teman både utifrån de frågeområden intervjuguiden bestod av men också utifrån andra och ibland oväntade teman vilka uppstått i samtalet mellan mig och informanterna. Det övergripande och centrala tema jag konstruerat är *ledarskapsbilder*. Det speglar både de kulturella föreställningar som finns om ledarskap och kön samt de strukturella och kulturella förutsättningar som finns i chefernas arbetsvardag. Berättelser om idealbilder och arbetsvardag kan betraktas utifrån begreppen *The gender we do* – kön som vi *gör* och *The gender we think* – det kön vi *tänker*. Temat bygger dels på mina direkta frågor som att jag har undrat hur informanterna anser att en bra chef och ett gott ledarskap ska vara. Utifrån den typen av frågor har många önskvärda egenskaper och beteenden på ett mer övergripande plan framkommit men mot bakgrund av mitt syfte har det varit viktigt att förstå hur informanterna menar att en bra chef och ett gott ledarskap på den första linjens chefsnivå beskrivs – eller hur dessa chefer förväntas vara. Men chefernas arbetsvardag eller idealbilder framkommer inte endast genom de direkta och mer styrande frågorna som jag ställt under intervjuerna utan temat synliggörs också när informanterna berättar mer fritt om exempelvis sin arbetssituation efter att jag bett dem beskriva en vanlig arbetsdag. Chefernas arbetsvardag synliggörs också när de förklarar vad de anser vara viktigt för dem i ledarskapsarbetet. Även i berättelser där infor-manterna beskriver hur de agerar i olika situationer som endera är problematiska eller situationer som fungerar särskilt väl framkommer bilder av deras arbetsvardag. Ibland framträder både ideal och praktik när jag frågar om vilket handlingsutrymme de upplever att de har i arbetet. Ofta synliggörs både andras förväntningar och ideal samt vad de själva anser vara icke önskvärt eller eftersträvansvärt beteende.

Det andra steget – analys och vikt av temat ledarskapsbilder

Temat *ledarskapsbilder* skapade jag utifrån berättelser av både *idealbilder* och *vardagsarbete*. Jag valde att fördjupa mig i detta stora och övergripande tema eftersom det betraktades som centralt för mitt arbete. Det andra steget i analysprocessen är *meningskoncentrering* – vilket innebär att göra textanalyser på detaljnivå – av temat ledarskapsbilder. I processen konstruerade jag koder baserat på innehållet i texterna och sedan kvantifierades dessa. Analysen är både *kvalitativ* genom att den berör hur informanterna pratar om ledarskap och *kvantitativ* genom att jag räknat antalet gånger en informant uttrycker en egenskap eller ett beteende. För den kvalitativa delen

i analysmetoden har jag hämtat inspiration från Ahls (2004) arbete medan jag själv utvecklat den kvantitativa. Genom kvantifiering av berättelser synliggörs vad jag har valt att kalla dess *vikt*. Med vikt menar jag i vilken omfattning som informanterna berättar om ett specifikt ämne. Jag anser att det är viktigt att få veta om ett beteende, exempelvis att vara bestämd eller empatisk, nämns *en* gång under intervjun eller *tio* gånger. Ett antagande jag utgår ifrån är att det finns frågor som är mer centrala och viktiga för informanterna att berätta om och ett sätt att synliggöra det är genom att få fram berättelsernas vikt. Härigenom framträder det dominerande mönstret vad gäller informanternas ideal och vardagspraktik. Jag är exempelvis intresserad av att få veta om det är vanligast att informanterna ger uttryck för en relationsorienterad ledarstil eller en uppgiftsorienterad ledarstil.

Utifrån intervjutexterna har jag alltså gjort textanalyser. Viktning har gjorts av enstaka ord, meningar eller något längre passager av text. Exempelvis frågade jag hur en bra chef på den första linjens chefsnivå ska vara och en informant sa; *Han ska vara tuff, bestämd och empatisk*. I detta exempel konstruerade jag tre koder *tuff, bestämd* och *empatisk* och vardera gavs vikten 1. Nästa gång något av dessa beteenden nämndes av samma informant eller av någon annan, räknades vikten samman och fick följaktligen vikten 2, 3, 4 och så vidare. Denna typ av meningar är lätta att vikta men det finns de som varit mer komplicerade och som i högre grad bygger på mina tolkningar. Exempelvis uttrycker en informant att, *En produktionsledare ska inte vara velig utan peka med hela handen*. Den tolkning jag gör av denna mening är att informanten menar att en bra chef ska vara *tydlig*. I det beskrivna exemplet var informantens berättelse en negation vilken fick vändas språkligt och koden gavs vikten 1. Ytterligare ett exempel är en informant som säger att *Det är viktigt att bry sig om och sätta sig in i hur medarbetarna tänker* och det har jag tolkat som att informanten menar att en bra chef ska vara *empatisk* och denna kod fick vikten 1.

Ibland har informanterna utvecklat resonemangen lite mer och då har jag gett en mening vikten 2. Ett sådant exempel är när en chef ombads att berätta om i vilka situationer hon vanligen utövar ledarskap och då berättade chefen om när problem uppstod i produktionen; *I en sådan situation, då måste man ta tag i det och bestämma, vem som gör vad och hur och hur man ska undvika att det sker igen, kalla in, trupperna så att säga*. Denna mening tolkades som att informanten agerade *styrande* och koden gavs vikten 2. Därefter fortsatte hon på samma tema att berätta; *Då måste man kalla ihop alla och hålla ihop och få någonting gjort*. Denna mening tolkades också som att hon agerade *styrande* och koden gavs vikten 1. Sammanfattningsvis fick dessa textpassager vikten 3 och koden benämndes *styrande*.

Viktning är inte ett exakt mått och som jag tidigare nämnt är vissa ord och meningar både enkla att tolka och att vikta medan andra kan vara mer komplicerade och ibland motsägelsefulla. En annan intressant och viktig aspekt i sammanhanget är att människor har olika sätt att använda språket. Till exempel kan en del personer berätta kortfattat och koncentrerat medan andra lägger ut texten för att föra fram samma budskap. De allra flesta informanter som ingår i denna studie tillhör dock den grupp som under intervjuerna berättar mycket ingående och detaljrikt om sina erfarenheter och åsikter. Jag vill dock framhålla att det systematiska och strukturerade arbetssättet hjälpt mig att hålla en viss distans och på det sättet göra rimliga tolkningar. Vikten kan ge en någorlunda bild av tyngdpunkten i informanternas berättelser.

En viktig del i textanalyserna är att förstå innebörden och meningen, därav begreppet *meningskoncentrering*, i vad informanterna säger och därför har det ibland varit nödvändigt att gå tillbaka till intervjun som helhet eller till de sammanfattningar jag gjort av varje intervju. En fördel i arbetet är att jag både genomfört och transkriberat mina intervjuer själv och därigenom är väl förtrogen med intervjutexterna och informanternas erfarenheter. Under arbetets gång har jag hållit ordning på om det är en kvinna eller en man och vem det är som ger uttryck för egenskapen eller beteendet samt vilken av fallorganisationerna informanten tillhör.

Det tredje steget – jämförelse med Bem Sex-Role Inventory

Några av mina forskningsfrågor syftar till att undersöka om informanternas berättelser är kodade som det som vi i allmänhet uppfattar som typiskt för maskulinitet eller femininitet. För att besvara dessa forskningsfrågor har jag utvecklat en metod där jag valt att använda en teoretisk modell tillhörande tidigare feministisk ansats från 1970-talet som verktyg för mitt arbete. Modellen benämns Bem Sex-Role Inventory – BSRI (Bem 1974) och inspiration fick jag av Helene Ahls bok: *The scientific reproduction of gender inequality. A discourse analysis of research texts on women´s entrepreneurship* (2004). Slutsatsen i Ahls arbete är att de ord som associeras med entreprenörer i vetenskapliga texter har stark överensstämmelse med maskulinitet. Däremot har det som en entreprenör *inte* ska vara många likheter med det som uppfattas vara typiskt för femininitet.

Liksom Ahl använder jag BSRI för att spegla och jämföra mitt intervjumaterial gentemot. Det tredje steget i analysprocessen bestod i att jämföra de kvantifierade koderna från vardera fallorganisationen med BSRI[14]. Modellen presenteras i Tabell 2 och den består av listade egenskaper

[14] Denna analys återfinns i Kapitel 6.

och beteenden som stora grupper människor allmänt uppfattar som önskvärda feminina egenskaper och beteenden för kvinnor samt maskulina för män i det amerikanska samhället[15]. Exempelvis har koden *Självkontroll* tillhörande verkstadsindustrin jämförts med uttrycket *Full av självförtroende* i Bem´s Masculinity Scale. Det viktiga i detta steg i analysprocessen är om koderna överhuvudtaget kan jämföras med de uppräknade uttrycken i Masculinity- eller Femininity Scale. Ofta är en kod jämförbar med flera av de listade egenskaperna eller beteendena i endera skala. Exempelvis kan koden *Rakryggad* som konstruerats utifrån berättelser från äldreomsorgen jämföras med att vara *Villig att fatta beslut och stå för dem* men också med att vara *Kraftfull*, vilka båda är uttryck listade i Masculinity Scale. Det centrala är alltså om koden kan jämföras med någon eller några av uttrycken och om dessa i så fall tillhör Masculinity- eller Femininity Scale. Vilket av uttrycken de jämförs med har varit mindre viktigt. En fördel med metoden jag utvecklat är att jag på ett strukturerat sätt kan frigöra mig från intervjutexterna och skapa distans till intervjusituationen. Jag har valt att i Masculinity- Scale exkludera *Att agera ledare* och *En ledartyp* eftersom de är tautologiska med mitt kodningsarbete då informanternas berättelser handlar om detta. I detta arbete har några av mina koder inte varit möjliga att jämföra med BSRI och dessa är placerade under tabellerna 6 och 8 i kapitel 6.

Tabell 2 Bem Sex-Role Inventory (1974).

Bem´s Masculinity Scale	Bem´s Femininity Scale
Full av självförtroende	Tillgiven
Försvarande av mina övertygelser	Lojal
Bestämd	Sympatisk
En stark personlighet	Känslig för andras behov
Kraftfull	Förstående
Villig att ta risker	Medlidsam
Lätt för att ta beslut	Angelägen att lindra sårade känslor
Självtillräcklig	Mild och stillsam
Dominant	Varm person
Villig att fatta beslut och stå för dem	Ömsint
Individualist	Varsam
Ha en tävlingsmentalitet	Barnkär
Ambitiös	Använder inte svordomar
Oberoende	Mottaglig för smicker
Sportslig	Blyg

[15] Observera att Bem avgränsar sig till det amerikanska samhället.

Analytisk	Undfallande
Aggressiv	Munter
Maskulin	Lättlurad
Att agera ledare	Barnslig
En ledartyp	Feminin

BSRI och dess upphovskvinna

Under 1970-talet utmanade Sandra Bem (1974 men se även exempelvis 1975, 1977, 1981) den traditionella synen på kön genom sin erkända skala, BSRI. Historiskt har kön betraktats som varandras motsatspar, en dikotom uppdelning av vad som ansågs vara typiskt för maskulinitet kontra femininitet. En man förväntades och antogs ha ett maskulint beteende medan en kvinna skulle ha ett feminint. I kontrast till detta antagande betraktade Bem maskulinitet och femininitet som två oberoende dimensioner där en person exempelvis både kan vara emotionell och rationell. BSRI är utarbetad som ett självskattningssystem där en person som rankar sig högt på maskulinitetsskalan kategoriseras som *maskulin* medan en person som skattar sig högt på femininitetsskalan klassas som *feminin*. Om en person skattar högt på båda skalorna kategoriseras hon eller han som *androgyn*. En person som däremot skattar lågt på båda skalorna kategoriseras som *obestämd*. Bem hoppades därigenom att de rigida föreställningar om kön som existerar ska minska. Bem (1974, 1975) samt Bem, Lenney (1976) förespråkade ett androgynt beteende hos en person då denna mer troligt är flexiblare och mer effektiv som person i jämförelse med en som har ett stereotypt könsrollsbeteende. Dessutom antas ett androgynt beteende i allmänhet vara bättre för människors psykologiska hälsa.

Skalorna är utvecklade utifrån 400 uttryck vilka var både positivt och negativt värdeladdade (Bem 1974). 200 uttryck ansågs vara maskulina eller feminina och positivt värderade. De resterande 200 uttrycken ansågs varken vara maskulina eller feminina och av dessa var hälften positiva och hälften negativt laddade. I Bem´s undersökningsgrupp vid utveckling av BSRI ingick studenter, som ombads skatta uttrycken på en 7-gradig Likert-skala från *Inte alls önskvärt* till *I allra högsta grad önskvärt*. Frågan var om den efterfrågade faktorn var mer socialt önskvärt för en man eller en kvinna, exempelvis formulerad som; *In American Society, how desirable is it for av women to be sincere?* Därefter valdes 20 uttryck vardera för den maskulina respektive den feminina skalan. Urvalet grundades på att *både* män och kvinnor skattade dessa som endera maskulina eller feminina. Ytterligare 20 uttryck valdes ut som betraktades som könsneutrala. Dessa 60 uttryck kan sedan användas som ett självskattningssystem där individer själva bedömer hur väl deras personlighet eller beteende överensstämmer med skalan. Den

slutliga självskattningen skiljer sig alltså från hur Bem utarbetade skalorna eftersom frågan då var ställd utifrån om vad som ansågs önskvärt ur ett *allmänt eller samhällsperspektiv*, inte hur individerna bedömde sig själva.

Vanligtvis har BSRI använts i kvantitativa studier framförallt inom psykologisk och socialpsykologisk forskning (Adams m.fl. 1995, Costa m.fl. 1995, Greenwald & Farnham 2000, Oneil m.fl. 1986, Rusbult m.fl. 1991, Woolf & Maisto 2008). Men det finns också studier inom det arbetsorganisationsteoretiska forskningsfältet som använder BSRI som självskattningssystem (Baril m.fl. 1989, Bosak & Sczesny 2008, Bowes-Sperry m.fl. 1997, Brewer m.fl. 2002, Frankenhaeuser m.fl. 1989, Jolson & Comber 1992, Karakowsky & McBey 2001, Kirchemeyer 1998, Peterson & Katz 1988, Powell & Butterfield 1989, Quackenbush 1987, Tata 1998). Resultaten från Bem´s studier är i ganska stor utsträckning refererad i genus- och i arbetsorganisationsstudier (Ely 1995, Heilman m.fl. 1990, Gutek & Cohen 1987, Kerfoot & Knights 1993) men också inom allmän sociologisk forskning (Eagly & Crowley 1986, Groenwald & Farnham 2000).

En bibliometrisk citeringssökning på Sandra Bem´s artikel *The measerement of psychological androgyny* år 1974 i databasen *Web of Science* gav 1790 träffar med artiklar på engelska (20080410). Tidsperioden artiklarna är publicerade under är intressanta för att synliggöra intresset för teorin. Av de artiklar som citerat Bem (1974) framkommer att intresset under 1980 och 1990-talet är relativt jämn medan det sjunker under 2000-talet. Samma mönster återfinns bland artiklar tillhörande arbetsorganisationsforskning som refererat Bem (1974).

Bem utvecklade BSRI oberoende av ledarskapsforskningens teoriutveckling. De klassiska ledarskapsstudierna, som jag redan berört i den historiska tillbakablicken, från *Ohiostate leadership studies* (se Stogdill 1974) och *Michigan leadership studies* (se Bowers & Seashore 1966) vilka oberoende av varandra utvecklade begrepp som förenar *Scientific management* och *Human relations*. Indelningen i de två ledarstilarna *Task-oriented* – uppgiftsorienterat beteende och *Relations-oriented* – relationsorienterat beteende är förvånansvärt enkla att jämföra med BSRI. En uppgiftsorienterad ledarstil påminner om maskulinitetsskalan och en relationsorienterad ledarstil liknar femininitetsskalan och en sammanslagning av båda stilarna kan jämföras med att vara androgyn.

Kritik gentemot BSRI

BSRI har också gett upphov till en del kritik och ett problem som lyfts fram är att skalorna inte tar hänsyn till generationsväxlingar och de förändringar som skett i samhället (Kerfoot & Knights 1993, Ravinder 1987, Twenge 1997). Studenterna som ingick i Bems studie (1974) var födda på 1950-talet och exempelvis Jean Twenge (1997) har funnit att kvinnors självskattning av

maskulina egenskaper har ökat sedan dess. En förklaring är att studenterna i Twenges studier var födda på 1970-talet och att de har växt upp med delvis andra förebilder än de som ingick i Bem´s studie. Dessa kvinnor utbildar sig, yrkesarbetar och gör karriär i större utsträckning än de födda på 1950-talet. Detta antas påverka attityderna om vad som är socialt önskvärt för kvinnor och män. En intressant skillnad är att en motsvarande ökning av mäns självskattade grad av femininitet inte skett. Det innebär att könsskillnaderna i självskattning av maskulina kontra feminina egenskaper och beteenden har minskat. Motsägelsefullt är dock att studier av attityder och värderingar kring könsmärkning av ledarskap och dess nära koppling till maskulinitet visar sig kvarstå, trots stora förändringar i samhället vad gäller kvinnors yrkesarbete och utbildning (Norris & Wylie 1995).

En annan aspekt av de studenter som ingick i studien är i vilken utsträckning det kan finnas bias vad gäller exempelvis klass, etnicitet eller ålder. Studien är utförd i en amerikansk kontext och Roland Persson (1999, s. 20) har kommit fram till att feminina uttryck som exempelvis *Barnslig, Undfallande* och *Godtrogen* och maskulina uttryck som *Individualistisk, Sportslig* och *Aggressiv* inte är aktuella och typiska för feminint kontra maskulint beteende i en svensk kontext.

En annan kritik gentemot BSRI handlar om att verktyget är ett självskattningssystem. En aspekt att ta hänsyn till vid denna typ av data är hur mycket som handlar om *self-presentation*, vilket syftar på att människors sätt att *presentera* sig själva, inte nödvändigtvis behöver spegla hur man *faktiskt* gör och beter sig. (Twenge 1997). Ännu en faktor som kan inverka är *social desirable manner*, att människor svarar på det som de vet är socialt acceptabelt beteende i en kultur (Ravinder 1987 men också Cunningham & Antill 1980). En annan synpunkt som ifrågasätter relevansen av BSRI som självskattningssystem är om det ens är fruktbart att kvantifiera graden av maskulinitet, femininitet eller androgynitet som människor skattar (Kerfoot & Knights 1993).

Ytterligare kritik gentemot BSRI handlar om att det skett förändringar av människors attityder gentemot könsroller och jämställdhet mellan könen. Egenskaper och beteende som symboliserar *en riktig kvinna* eller *en riktig man* antas numera vara föränderligt och beroende av den kulturella kontexten (se exempelvis Kerfoot & Knights 1993, min översättning, s. 662). Numera används sällan begreppet *könsroll* inom forskningen utan man diskuterar utifrån hur kön *görs*, en ansats som finns i forskningsfronten inom det genusvetenskapliga området *doing gender*. Detsamma gäller för studier inom det organisationsteoretiska forskningsfältet. De senaste decenniernas kunskapsutveckling inom det genusvetenskapliga forskningsfältet visar att maskulinitet och femininitet inte endast består av två universella varianter utan att det finns flera typer av maskuliniteter och femininteter (se det teoretiska kapitlet i denna avhandling). Det finns också ett ökat intresse

för intersektionella analyser av kön, etnicitet och klass och det gäller även studier av arbetsorganisationsstudier (t.ex. Browne & Misra 2003, Collinson & Hearn 1994, 1996). Mot bakgrund av denna kunskapsutveckling är det inte särskilt förvånande att intresset för BSRI minskade från 1970 till 2000-talet.

Maskuliniteter och femininiteter innehåller både variationer, pluralism och hierarki (Connell 1996). Connell (1998) benämner 1990-talet som en ny generation av forskning, *the etnographic moment*, i studier om män och maskulinitet. Fokus sätts på det specifika i en miljö eller i ett sammanhang. Den lokala kontexten beskrivs som viktig och central och ur detta perspektiv kan man vara tveksam till en universell modell där genus sammanfattas i två skalor, en maskulin och en feminin. Connell och Messerschmidt (2005) diskuterar begreppet hegemonisk maskulinitet och menar att maskulinitet och femininitet kan studeras empiriskt på tre nivåer, lokal, regional och global. Connell (1998) menar att globala krafter påverkar den lokala kontexten och ur det perspektivet skulle det kunna vara fruktbart att ha en skala som BSRI att jämföra lokala konstruktioner mot. Ytterligare ett argument för relevansen i att använda en universell modell menar jag är att föreställningar om genus, könet vi tänker – *The gender we think* (Gherardi 1994) bygger på normer och värderingar men även då de grundläggande antaganden människor har, vilka man inte alltid är medveten om. Dessa är sega strukturer som är svåra att förändra men att förändra det man faktiskt gör, *The gender we do* är däremot lättare och kan enklare styras utifrån, genom exempelvis lagar, regler, eller att exempelvis en ledning talar om vad som förväntas av chefer. Att föreställningar som människor har är varaktiga talar för att en modell som BSRI kan ha fortsatt relevans. Trots att syftet är att öka våra kunskaper finns en risk med att denna typ av skalor istället kan befästa och cementera föreställningar om kön.

Fortsatt analys av temat ledarskapsbilder

Den fortsatta analysen av temat ledarskapsbilder kan beskrivas som ett fjärde steg i processen och den hänvisar tillbaka till att jag jämfört mina koder med BSRI. Utifrån den jämförande analysen, vilken presenteras i kvantifierad form (Tabell 5-8) konstruerade jag ett flertal nya bilder som benämns ledarskapsbild 1, 2, 3 och så vidare. Sammanlagt skapade jag 6 ledarskapsbilder för fallorganisation I – verkstadsindustrin och 5 ledarskapsbilder för fallorganisation II – äldreomsorgen. Ett exempel på hur jag gick tillväga är att *Ledarskapsbild 5* i äldreomsorgen, benämnd *Boende- och hemtjänstchefen som relationsorienterad* bygger på koderna *emotionellt stödjande, lyhörd, lyssna, lojal underställda, förstående samt empatisk* vilka jämfördes med att vara *känslig för andras behov*, *förstående* och *medlidsam* i Femininity Scale (se Tabell 8). När dessa koders vikter slås samman blir de 35 och den består alltså av det som informanterna i lägst

utsträckning berättade om under intervjuerna. Ett annat exempel är hur jag skapade *Ledarskapsbild 1* i verkstadsindustrin som jag kallar *Produktionsledaren som styrande, tydlig och beslutskraftig*. De aktuella koderna är *styrande, dominant, kontrollerande* och *tydlig*, vilka är jämförda med uttrycket att vara *dominant* i Masculinity Scale (se Tabell 5). När jag räknade samman vikterna för de aktuella koderna blev det 139 och det är den mest omfattande ledarskapsbilden. Jag uppfattade att det fanns några koder som var närliggande med dessa och därför valde jag att även inkludera dem i denna ledarskapsbild. Det var koderna *bestämd, hård, beslutskraftig* och *beslutsam* vilka hade jämförts med uttrycken att vara *bestämd* och *lätt att ta beslut* i Masculinity Scale och de har vikten 25. Koderna som slogs ihop för att gestalta *Ledarskapsbild 1* i verkstadsindustrin har en sammanlagd vikt på 164 (139 plus 25).

I det femte steget i analysprocessen återvänder jag till det kvalitativa textinnehållet i de 11 ledarskapsbilderna jag konstruerat. Ledarskapsbilderna presenteras genom att jag sammanfattar, beskriver, och exemplifierar med citat från intervjutexterna. Den funktionella reflexiviteten (Magnusson 1998) fortsätter under denna process. Vid skrivandet om ledarskapsbilder ifrågasätter jag emellanåt min tidigare kodning och går därför tillbaka till tidigare steg i processen eller för att läsa de sammanfattningar jag gjort av intervjuerna men också till intervjuerna som helhet. Det innebär att jag ständigt granskar, reflekterar kring eller verifierar min arbetsprocess och mina tolkningar.

Analys av temana olika behandling och sexuella trakasserier

I den tematiska analysen, det första steget i analysprocessen kom förutom temat ledarskapsbilder även två andra teman fram väldigt starkt. Dessa teman kallar jag *olika villkor* och *sexuella trakasserier*. I dessa intervjutexter uttrycks kön explicit till skillnad mot de texter som återfinns under de andra temana. Dessa två teman består i huvudsak av intervjutexter som konstruerats utifrån mina *direkta frågor* men ibland utifrån informanternas spontana berättelser. Exempel på direkta frågor är, ”Hur är det att arbeta som man och boendechef?” eller ”Berätta om du har erfarenhet av situationer när du upplevt att kvinnor och män som arbetar som produktionsledare behandlats olika?”. Ännu ett exempel är, ”Hur är det att arbeta som kvinna och hemtjänstchef i en kvinnodominerad verksamhet?

För vardera tema skapade jag sedan ytterligare en nivå. Ett exempel är att för temat *olika villkor* i fallorganisation I – verkstadsindustrin operationaliserades texten och nya koder formades vilka benämndes *förekommer inte, högre krav kvinnor* och *fördelar kvinnor*. De två temana redovisas därefter i de empiriska avsnitten, där berättelserna sammanfattas och exemplifieras med citat från intervjutexterna. Under denna process har jag ett fortsatt

reflexivt förhållningssätt (jfr Magnusson 1998) när jag ifrågasätter och omprövar min kodning. Däremellan läser jag de ursprungliga intervjutexterna eller sammanfattningarna för att påminna mig om helheten (se Creswell 2007, Yin 2007 om holistisk ansats).

Materialstudien

I detta avsnitt beskrivs vad som ingår i materialstudien och hur det används.

Aktuella dokument

Förutom intervjuerna har även annat material samlats in, däribland information från fallorganisationernas hemsida, personalpolicy, organisationsschema och jämställdhetsplaner. Även dokument som arbetssätt, mötesinstruktioner eller delegeringsordningar har jag tagit del av. Inledningsvis avsåg jag även att studera statistik på sjukskrivningar bland första linjens chefer men eftersom administrationen i fallorganisation I inte kunde få fram denna information fortsatte jag inte att fördjupa mig i detta. Därutöver skickades, som redan nämnts, ett frågeformulär ut till samtliga första linjens chefer. Det beskrivna materialet används som bakgrundsinformation för att få en djupare förståelse för fallorganisationerna. Oftast nämns inte dessa källor explicit i de empiriska kapiteltexterna, även om de ingår där. Fallorganisationernas jämställdhetsplaner och personal- samt chefspolicys beskrivs i nästa kapitel.

Kapitel 5. Fallorganisationerna

I det följande kapitlet kommer jag att redogöra för fallorganisationernas könsstruktur. Vidare kommer några av fallorganisationernas policys att redovisas och en analys av deras jämställdhetsplaner. Dessa kan jämföras med den andra processen i Ackers (1990, 1992, 1999) modell, *skapandet av symboler, bilder och föreställningar*. Därefter beskriver jag informanterna – deras kön, ålder, anställningstid och chefserfarenhet, civilstånd samt utbildningsnivå. Fallorganisation I är verkstadsindustrin och den presenteras först och därefter följer fallorganisation II vilken är den kommunala äldreomsorgen i en kommun.

Fallorganisation I – verkstadsindustrin och informanterna

För att anonymisera fallorganisationen har antal anställda på olika nivåer medvetet förändrats utan för den skull förlora den antalsmässigt procentuella skillnaderna mellan könen. Beräknad anställningstid och chefserfarenhet bland informanterna är av samma anledning ungefärlig.

Könsstruktur

Denna verkstadsindustri har drygt 2000 anställda. Könssammansättningen är manshomogen – 87 procent av de anställda är män och 13 procent är kvinnor. På chefsnivån är könsmönstret detsamma. Antalet chefer är ungefär 65 personer varav 84 procent är män och 16 procent är kvinnor. I verkstadsindustrins ledningsgrupp ingår två kvinnor och den ena är chef. Sekreteraren är en kvinna. De övriga i ledningsgruppen är män. På chefsnivåerna över produktionsledarna återfinns få kvinnor och de innehar inte de chefsposter kvinnor traditionellt brukar ha. Produktionsledarna är cirka 40 personer och av dem är 16 procent kvinnor och 84 procent är män.

Ledarskapspolicy

I ett av de policydokument som utarbetats i verkstadsindustrin har företaget dels formulerat sina ambitioner kring vad de vill åstadkomma och hur, men också de grundläggande värderingar som de vill ska genomsyra organisationskulturen. Innebörden är sammanfattningsvis en vision om att organisationskulturen ska genomsyras av ett starkt resultat- och kundfokus, målinriktat arbete, stolthet, ansvarstagande och ett stort engagemang i verksamheten samt förtroende och respekt för enskilda individer. I dokumentet finns också ett avsnitt som handlar om ledarskapet på företaget. Arbetsorganisationen har även en särskild ledarskapspolicy där de förväntningar som finns på chefernas ledarskap i företaget är formulerade. De båda dokumenten överlappar varandra i denna fråga. De flesta av förväntningarna kan liknas vid en *uppgiftsorienterad* ledarstil (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974). Det handlar exempelvis om att cheferna förväntas uppnå avdelningens planerade resultat och att de ska vara bättre än vad kunderna förväntar sig. Vidare ska de förbättra och utveckla sitt ansvarsområde, våga ta risker för att nå uppsatta mål, kommunicera ut mål på ett tydligt sätt, utvärdera och kontrollera samt ha förmågan att fatta beslut. I viss utsträckning är förväntningarna på cheferna exempel på det som benämns som en *relationsorienterad* och en *delaktighetsskapande* ledarstil (t.ex. Tannebaum & Schmidt 1958, Vroom & Yetton 1973). Exempelvis förväntas cheferna ha förtroende för andra men också skapa en organisationskultur där detta är ömsesidigt och där kommunikationen är öppen. Vidare ska de delegera ansvar samt befogenheter och genomföra utvecklingssamtal där underställdas individuella mål formuleras. Det finns också förväntningar på cheferna att ha en ledarstil med högt *etiskt* och *moraliskt* ansvarstagande (jfr Barnard 1938). Det handlar om att behandla alla med respekt, se sig som företrädare för företaget, agera med ”hög moral”, våga stå för sina uppfattningar och erkänna sina misstag samt ha ambitionen att utvecklas i rollen som chef.

Jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbete

De jämställdhetsplaner jag tagit del av har utarbetats av driftchefer och produktionsledare där de sistnämnda är ansvariga för genomförande av de beslutade åtgärderna. Detta gäller även lönekartläggningen. Jämställdhetsplanerna är utformade på likartat sätt som jämställdhetsplanerna och exempel på aktuella åtgärder är att uppmuntra både kvinnor och män att ta ut föräldraledighet men med ett särskilt fokus på männen. Information ska ges angående de koncernavtal om den extra ersättning som betalas ut vid föräldraledighet. Vidare ska ett nytt produktionsupplägg genomföras för att

ur ergonomisk synvinkel bättre passa både kvinnor och män. Vid annonsering av tjänster ska man i samarbete med personalavdelningen utarbeta riktade annonser för att öka antalet kvinnor. Under en treårsperiod är målet att öka andelen kvinnor med 7 procent. De avser också att göra en företagsövergripande undersökning om förekomst av kränkande särbehandling och sexuella trakasserier och att informera om policys samt rutiner vid förekomst av detsamma. I jämställdhetsplanen framkommer dock att inga kända fall av kränkande särbehandling eller sexuella trakasserier har förekommit under treårsperioden för den *förra* jämställdhetsplanen men att en ny företagsövergripande kartläggning ska genomföras.

Jämställdhetsplanerna är tydliga, väl genomtänkta och upplägget följer nogsamt Jämställdhetslagens[16] bestämmelser. Jämställdhetsplanerna gäller dock endast de arbetstagare som befinner sig längst ned i verkstadsindustrins organisationshierarki frånsett den avdelning som har flest antal anställda. På denna avdelning finns en jämställdhetsplan särskilt utarbetad för cheferna och där finns nedskrivna åtgärder som exempelvis att aktivt arbeta för att kvinnor söker chefstjänster och därigenom öka andelen kvinnor med 5 procent under en treårsperiod. Vidare att identifiera vilken den externa rekryteringsbasen är i skolor och i andra företag. I de företagsövergripande målen för jämställdhetsarbete finns dock en rad punkter som riktas mot chefsnivån på företaget. Det är exempelvis att starta igång ett nytt mentorsprogram för kvinnor, att jämställdhetsfrågor ska integreras inom det aspirantprogram som redan finns samt att man avser att fortsätta med det nätverk för kvinnor som är produktionsledare. Ett annat exempel på mål är att tillämpa positiv särbehandling vid all rekrytering.

Informanterna

I verkstadsindustrin har jag intervjuat sammanlagt 14 personer[17]. Av dem är tio första linjens chefer, här benämnda *produktionsledare* varav sex är män och fyra är kvinnor. Även produktionsledarnas närmast överordnade chefer ingår i studien. De är fyra män och tituleras i avhandlingen *driftchefer*.

Kön, anställningstid och chefserfarenhet

Av driftcheferna är det två som blivit externrekryterade. De arbetar heltid och de har arbetat mellan fem till tio år i arbetsorganisationen. Båda har cirka tio års sammanlagd chefserfarenhet. De andra två driftcheferna har

[16] Vid denna tidpunkt var JÄML (1991:433) aktuell – vid skrivandets tidpunkt, våren 2009 gäller Diskrimineringslagen (2008:567).
[17] Se översiktlig sammanställning i Tabell 1.

tjugo respektive trettio års anställningstid i fallorganisationen och de har ungefär 15 års chefserfarenhet.

De flesta av produktionsledarna har arbetat under lång tid i fallorganisationen (se Tabell 3). De som arbetat längst har haft sin anställning i cirka trettio år. Några produktionsledare har arbetat i ungefär tjugo år i arbetsorganisationen medan några andra har en anställningstid på ungefär tio år. Det är också ett antal produktionsledare som inte har arbetat särskilt lång tid i företaget. Om en produktionsledare har varit anställd i fallorganisationen under lång tid behöver det dock inte per automatik innebära att hon eller han också har arbetat som chef under lång tid. Som framkommer av Tabell 3 har tre av de intervjuade kvinnorna mellan tre till sex års erfarenhet av att arbeta i chefsposition i eller utanför den studerade fallorganisationen. Det är dock endast en av de intervjuade kvinnorna som har cirka tre års anställningstid. De övriga kvinnorna har mellan 8 till 35 års anställningstid.

Tabell 3 De intervjuade produktionsledarnas anställningstid samt sammanlagd chefserfarenhet

Anställningstid i arbetsorganisationen	Antal och kön	Sammanlagd chefserfarenhet	Antal och kön
3 år	1 kvinna 2 män	3-6 år	3 kvinnor
11 år	1 kvinna 1 man	10-11 år	1 kvinna 2 män
16-20 år	1 kvinna 1 man	18-20 år	3 män
30-35 år	1 kvinna 2 män	25 år	1 man

Två av produktionsledarna – en kvinna och en man – är externrekryterade till sin nuvarande befattning och övriga åtta är internrekryterade. Samtliga produktionsledare har en tillsvidareanställning och arbetar heltid. Produktionsledarna rapporterar att en normal arbetsvecka varierar mellan 41 till 46 timmar. Samtliga berättar att de i princip alltid arbetar mer än 40 timmar per vecka. Antalet underställda produktionsledare har ansvar för mellan 31 till 60 personer. Det beräknade medelvärdet är 43 personer underställda per produktionsledare. När de uppgifter jag fått om antal underställda för samtliga produktionsledare, det vill säga när även de som inte ingår i intervjustudien inkluderas, blir medelvärdet ungefär 40 underställda per produktionsledare.

Ålder, civilstånd och utbildningsnivå

Produktionsledarnas ålder varierar mellan 28 till 56 år och medelåldern är ungefär 46 år för dem som ingår i studien. Medelåldern för kvinnorna som arbetar som produktionsledare är 40 år medan männens är 51 år. Tre av männen som arbetar som produktionsledarnas är gifta och har barn. Fem produktionsledare är sammanboende och tre av dessa är kvinnor med barn. De två män som är sambo har inga egna barn. Ensamstående med barn är två av produktionsledarna. En av dem är man och en är kvinna. Denna kvinna har en särbo och han arbetar också heltid. Under intervjuerna har framkommit att produktionsledarna lever i heterosexuella parförhållanden (en av dem har inte någon partner). Av dem vars familjeförhållanden är sådan att de både bor ihop med och har en partner av motsatt kön arbetar denna liksom informanterna heltid och det gäller åtta av de tio produktionsledarna.

Utbildningsnivån hos produktionsledarna är vanligen högst gymnasienivå. Sex av dem – tre kvinnor och tre män har denna utbildningsbakgrund. Folkskola som högsta utbildningsnivå har två av männen och en man har en högskoleexamen. En kvinna har efter gymnasiet läst någon enstaka fem-poängs kurs på högskolan. Tre av informanterna har militär utbildning och yrkesbakgrund. Samtliga produktionsledare berättar att de läst olika typer av ledarskaputbildningar inom eller utanför arbetsorganisationens regi. Dels handlar det om satsningar där ledarskapsutbildningar ges för samtliga chefer i arbetsorganisationen och dels att de flesta vid något tillfälle, men inte nödvändigtvis samtidigt bland annat läst en UGL-utbildning (utveckling, grupp, ledare). Några har gått fackliga kurser.

Fallorganisation II – äldreomsorgsorganisationen och informanterna

För att anonymisera fallorganisationen har antal anställda på olika nivåer medvetet förändrats utan för den skull förlora den antalsmässigt procentuella skillnaderna mellan könen. Beräknad anställningstid och chefserfarenhet bland informanterna är av samma anledning ungefärlig.

Könsstruktur

Kommunen har ungefär 8000 personer anställda och 80 procent är kvinnor och 20 procent är män. Socialkontoret har cirka 3500 anställda. Könsfördelningen är ungefär 90 procent kvinnor och 10 procent män. Förutom de uppräknade som är tillsvidareanställda finns också en grupp visstidsanställda och endast de som har månadslön ingår i dessa siffror. I den aktuella äldreomsorgsorganisationen finns omkring 2200 personer

anställda varav cirka 94 procent är kvinnor och 6 procent är män. Liksom kommunen som helhet är äldreomsorgen således en kvinnohomogen arbetsorganisation. Könsmönstret blir dessutom förstärkt eftersom antalet män är ännu färre här och kvinnorna fler när man jämför äldreomsorgen med kommunen som helhet. Chefer i kommunen är totalt ungefär 400 personer. I denna grupp ingår både chefer som har och de som inte har underställda. 30 procent av dem är män och 70 procent är kvinnor. På nivån *över* den först linjen ökar männens andel och här återfinns 60 procent män och 40 procent kvinnor. De kvinnor som är chefer i kommunen finns framförallt på den första linjens chefsnivå där totalt 68 procent är kvinnor och 32 procent är män.

Inom socialkontoret är den procentuella könsfördelningen *över* den första linjens chefsnivå 60 procent män och 40 procent kvinnor. I ledningsgruppen för äldreomsorgen ingår två män och könsmönstret vad gäller den procentuella fördelningen förändras när 30 procent är män och 70 procent är kvinnor. Avdelningschefen är en kvinna. På *den första linjens chefsnivå inom äldreomsorgen* återfinns ungefär lika många hemtjänstchefer som boendechefer. Sju procent av denna grupp på ungefär 60 personer är män och samtliga av dem arbetar som boendechefer och resterande 93 procent på denna chefsnivå är kvinnor. Av dem som tituleras boendechefer är lite mindre än hälften biträdande boendechefer. Några av dem har en tjänstgöringsgrad på 75 procent. Det finns också även ett antal långtidssjukskrivna personer som inte är inkluderade i gruppen. Det har varit svårt att få exakta uppgifter kring det.

Policy för hälsa och belöning i arbetet

Det finns ingen chefs- eller ledarskapspolicy inom socialförvaltningen i denna kommun. Däremot finns en policy för hälsa och belöning i arbetet. I dokumentet framkommer att de vill att organisationskulturen ska genomsyras av alla människors lika värde. Detta förväntas vara vägledande för socialförvaltningens arbete. Sammanfattningsvis pekas ett antal områden ut som betydelsefulla, däribland hälsa och anställningstrygghet men också arbetstider som passar både verksamheten och de anställda. Andra områden handlar om inflytande och delaktighet, att få utvecklas i arbetet samt att ny kunskap ska utvecklas i samarbete med externa instanser. Ytterligare ett av de utpekade områdena som antas vara av betydelse för hälsa och belöning handlar om ledarskapet i socialförvaltningen. I policyn framkommer att det därför är viktigt att det finns en balans mellan de förväntningar som riktas mot cheferna och de förutsättningar som finns i arbetet. Socialkontoret avser att förbättra det stöd som finns till cheferna genom både resurspersoner och nätverksbyggande samt genom att göra en analys av vilka utvecklingsbehov som finns och att följa upp arbetet årligen.

I policyn synliggörs i viss utsträckning de förväntningar som finns på cheferna. De förväntas bland annat vara ekonomiska, tydliga och engagerade i verksamheten vilket är exempel på en *uppgiftsorienterad* ledarstil (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974). De ska också ha ett förhållningssätt gentemot de underställda där de känner sig sedda och bekräftade, vilket kan kategoriseras som en *relationsorienterad* ledarstil. I policyn framkommer också att cheferna förväntas utöva en *delaktighetsskapande* ledarstil (t.ex. Tannebaum & Schmidt 1958, Vroom & Yetton 1973) och exempel på det är att de ska ge de underställda en hög grad av självständighet vid utformning av verksamheten i paritet med socialnämndens och den aktuella arbetsplatsens mål. Cheferna förväntas att med sina underställda utarbeta förslag till vad som är bra belöningar i arbetet. I policyn uttrycks också några viktiga utvecklingsområden för att man ska uppnå ett ”gott ledarskap” i socialförvaltningen. Dessa är delaktighet, engagemang, ansvartagande och gemensamma värderingar samt ett ekonomiskt sinne.

Jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbete

I denna kommuns äldreomsorg är det socialchefen som har ansvaret för att det aktiva jämställdhetsarbetet bedrivs inom förvaltningen. Utarbetandet av jämställdhetsplanen och lönekartläggningen genomförs på ledningsnivå och den gäller för både samtliga arbetstagare inom socialtjänsten men även ett brukarperspektiv är inkluderat i planen. Inom förvaltningen finns två personer vilka arbetar med personalfrågor som är utsedda till att vara kontaktpersoner för de jämställdhetsfrågor som uppkommer. Det finns också en ”partgemensam grupp” som aktivt ska arbeta med dessa frågor och där ingår förutom kontaktpersonerna samtliga yrkesgruppers fackliga representanter. Chefer för varje arbetsställe inom förvaltningen har ansvaret att följa och driva de intentioner som är beslutade om i jämställdhetsplanen.

Fokus på de åtgärder som finns i den aktuella jämställdhetsplanen är rekrytering och anställningsförhållandena. Exempel på åtgärder är förbättrade förutsättningar för anställda inom förvaltningen för att kunna förena förvärvsarbete och föräldraskap. Vidare ska en jämnare könsfördelning eftersträvas genom att undersöka möjligheten till introduktionsprogram för arbetslösa män för arbete inom förvaltningen under sommarperioden. De avser att öka den procentuella andelen män med 1 procent per år. En annan åtgärd är att utforma annonser på ett sätt som blir mer tilltalande för det underrepresenterade könet. En annan åtgärd är att se över de önskade sysselsättningsgraderna för de anställda så att dessa ska kunna höjas och fler heltidstjänster skapas. De avser även att informera i skolor om vård- och omsorgsarbeten.

Vid en jämförelse med Jämställdhetslagens[18] bestämmelser är dock inte jämställdhetsplanen riktigt heltäckande. Beskrivna åtgärder för att arbetsförhållanden ska lämpa sig för både män och kvinnor saknas men kan i och för sig sedan tidigare vara åtgärdad. Även om viss insikt framkommer i analysen saknas konkret beskrivna åtgärder för hur man genom utbildning och kompetensutveckling ska kunna främja en jämnare könsfördelning. Vidare finns inga beskrivna åtgärder vad gäller arbetsgivarens skyldighet att förebygga och förhindra att arbetstagare utsätts för sexuella trakasserier. Att det förebyggandet arbetet för detta inte återfinns i jämställdhetsplanen kanske kan förstås mot bakgrund av att de inte har fått in några anmälningar om detta. Det kan vara därför som de, trots att det är ett lagstadgat krav, inte betraktat frågan som aktuell.

Informanterna

I denna fallorganisation, den kommunala äldreomsorgen i en kommun, har jag intervjuat sammanlagt 12 personer[19]. Tio av dem är första linjens chefer som här tituleras boende- eller hemtjänstchefer varav sex är kvinnor och fyra är män. Männen arbetar som boendechefer och en av kvinnorna arbetar för närvarande som boendechef och fem som hemtjänstchefer**.** Två av dem som för närvarande arbetar som hemtjänstchefer har under många år också arbetat som boendechefer vilket innebär att de under intervjuerna berättar om båda dessa typer av chefsarbeten. En av de kvinnor som jag väljer att titulera hemtjänstchef har ansvar för nattpattrullen vilket är en verksamhet inom hemtjänsten och en av kvinnorna är chef för en hemtjänstgrupp som ansvarar för de äldre som är utskrivningsklara från landstinget. Ansvaret löper under en kortare tid, fram till en ordinarie hemtjänstchef har startat igång verksamheten i den äldres hem. Även boende- och hemtjänstchefernas närmast överordnade chefer ingår i studien. De är två män som benämns distriktschefer.

Kön, anställningstid och chefserfarenhet

Distriktscheferna är båda internrekryterade och arbetar heltid. En av dem har förfogat över denna chefsposition i ungefär tjugo år medan den andra distriktschefen varit anställd på tjänsten sedan cirka sju år tillbaka i och med att fallorganisationen omorganiserades. Båda distriktschefernas sammanlagda chefserfarenhet är mellan 20 till 26 år inom och utom fallorganisationen.

[18] Vid denna tidpunkt var JÄML (1991:433) aktuell – vid skrivandets tidpunkt, våren 2009 gäller Diskrimineringslagen (2008:567).
[19] Se översiktlig sammanställning i Tabell 1.

Många av boende- och hemtjänstcheferna som ingår i studien har en lång anställningstid i fallorganisationen vilket framkommer i Tabell 4 Det är endast två av dem som har en anställningstid som är sex år eller mindre. Dessa är båda män. Åtta av boende- och hemtjänstcheferna har en anställningstid på åtta år och uppåt. Som också framkommer i tabellen har tre av boende- och hemtjänstcheferna relativt kort erfarenhet av att arbeta som chefer. Sju av de tio personerna som ingår i studien har tio år eller längre erfarenhet av yrket.

Tabell 4 De intervjuade boende- och hemtjänstcheferna anställningstid samt sammanlagd chefserfarenhet

Anställningstid i arbetsorganisationen	Antal och kön	Sammanlagd chefserfarenhet	Antal och kön
3 år	1 man	5-7 år	1 kvinna 2 män
6-15 år	2 kvinnor 3 män	10 år	1 kvinna 1 man
17-26 år	3 kvinnor	17-26 år	3 kvinnor 1 man
30 år	1 kvinna	35 år	1 Kvinna

Två av de män som arbetar som boendechefer är rekryterade externt medan övriga boende- och hemtjänstchefer är internrekryterade. Samtliga utom en kvinna arbetar heltid. Hälften av dem, både kvinnor och män rapporterar att de arbetar mer än 40 timmar i veckan med särskilda arbetstoppar inför de underställdas semestrar. Resterande hälften uttrycker att de arbetar 40 timmar per vecka. Antal underställda som boende- och hemtjänstcheferna har varierar mellan 20 till 65 personer. Tre av dem har ca tjugo underställda medan de övriga har mellan 35 och 65. Det beräknade medelvärdet är 43 underställda per boende- och hemtjänstchef. När även de som inte ingår i intervjustudien inkluderas, blir medelvärdet cirka 44 underställda per chef.

Ålder, civilstånd och utbildningsnivå

Boende- och hemtjänstchefernas ålder varierar mellan 30 till 60. Det är endast en av cheferna som är runt trettio år gammal. Tre är ungefär 40 år medan fyra är i 50 årsåldern. Två av dem är cirka 60 år och medelåldern är 48 år. För männen är medelåldern 51 medan kvinnornas är 47 år. Under intervjuerna har det kommit fram att samtliga lever i heterosexuella

parförhållanden. Samtliga chefer har barn och sju är gifta medan två är sambo och en är särbo. En av männen har en partner som arbetar deltid men övriga har partners som arbetar heltid. Utbildningsnivån hos boende- och hemtjänstcheferna är för samtliga utom en högskolenivå. Två av männen och en kvinna är legitimerade sjuksköterskor. En av männen är socionom och en har militär yrkesbakgrund som officer. Fem av kvinnorna har studerat det sociala omsorgsprogrammet. De flesta har med arbetsorganisationens godkännande och uppmuntran läst 10 högskolepoäng inom ämnet ledarskapsteori.

6. Maskulint eller feminint kodade berättelser?

Detta empiriska kapitel är *en del* i den analys som jag gör för att förstå hur ledarskap och kön konstrueras i arbetsorganisationerna och i nästa kapitel är syftet att fånga in andra delar av dessa processer. När informanterna berättar om sitt arbete synliggörs kulturellt skapade föreställningar om ledarskap och kön. Det är dessa bilder som jag särskilt vill fånga och belysa i detta första empirikapitel. Kapitlet speglar därför i huvudsak den andra och fjärde processen i Ackers (1990, 1992, 1999) modell vilka fokuserar skapandet av symboler, bilder och föreställningar samt individers identitets- och meningsskapande. Inledningsvis presenteras de empiriska resultaten i tabellform med en efterföljande analys, diskussion och sammanfattning. Verkstadsindustrin redovisas först och sedan äldreom-sorgen.

Fallorganisation I – Verkstadsindustrin

För att undersöka om informanternas berättelser är maskulint eller feminint kodade har jag valt att använda Bem Sex-Role Inventory, BSRI (Bem 1974) som verktyg för mitt arbete[20]. Textanalyserna i detta kapitel är på detaljnivå och för att förstå arbetssättet jag utarbetat krävs en mer ingående beskrivning[21]. Jag har valt att bearbeta det kvalitativa materialet för att sedan redovisa det i kvantifierad form. Materialet består av de 26 djup-intervjuer jag genomfört. Det centrala temat som ingår i detta kapitel har jag namngivet *ledarskapsbilder*. Den innehåller texter som handlar om – *chefernas idealbilder* samt första linjens chefers *arbetsvardag*. Texterna analyserades och i processen har ett stort antal koder konstruerats. Dessa har getts vikt beroende av i vilken utsträckning informanternas berättelser

[20] För en mer ingående presentation och kritisk diskussion av BSRI, se Kapitel 4. Metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt, avsnittet *BSRI och dess upphovskvinna* samt *Kritik gentemot BSRI*.
[21] För en beskrivning av de tre stegen i analysprocessen – se kapitel 4. Metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt, avsnittet *Analyser av intervjutexter*.

handlat om den aktuella koden. Därefter jämfördes koderna med Masculinity Scale och sedan med Femininity Scale.

Längst till vänster i Tabell 5 återfinns Bem´s Masculinity Scale. I mitten av tabellen återfinns koderna, det vill säga informanternas berättelser, vilka jämförs med skalan. Längst till höger synliggörs informanterna och kodernas vikt. Vikten kan ge en någorlunda bild av tyngdpunkten i informanternas berättelser.

Jämförelsen av koderna med Masculinity Scale är enkel att göra eftersom många koder kan jämföras med flera av skalans uppräknade egenskaper och beteenden. Ett exempel är de berättelser som handlar om att en produktionsledare är och bör vara *styrande*. Denna kod kan jämföras med egenskaper i Bem´s Masculinity Scale som handlar om att vara *dominant*, att ha *en stark personlighet* eller att vara *bestämd*. Ett annat exempel är att koden *strategisk* både kan jämföras med att vara *villig att ta risker* eller med att vara *analytisk* i Masculinity Scale.

K = Kvinna
M = Man
MC = Driftschefer
A-Å = Informanterna
1, 2, 3, osv. = Vikt

Tabell 5 Första linjens chefsnivå Verkstadsindustrin

Bem´s masculinity Scale	Koder	Informanter och kodernas vikt
Full av självförtroende	Självkontroll	(KA1)
	Självhävdelse	(KA1)(KM1)
	Självkännedom	(KM1)
	Självsäker	(KN1)(KT2)
Försvarande av mina övertygelser	Övertygande	(KA7)(MP2)(MQ2)
Bestämd	Hård	(KA1)(KN1)
	Bestämd	(MCV1)
En stark personlighet	Integritet	(MU2)(MK2)(KT4)
	Förtroendeingivande	(KM1)(MP2)(MCV3)(MCX8)
	God förebild	(KT1)(MK3)(ML1)(MP7)(MU2)(MCX2)
	Entusiasmera	(MO2)
	Visionär	(MCV1)(MCX1)
Kraftfull	Ihärdig	(KA7)
	Handlingskraftig	(KA1)(KM2)(MK1)

	Tuff	(KA6)(KM1)(KT10)(MK3)(MO5)
	Drivande	(KM2) (MK1)(ML1)(MO1)(KA4)
	Modig	(KM1) (ML2)(MO3)(MP4)(MCS4)
Villig att ta risker	Strategisk	(KT1)(ML1)
Lätt för att ta beslut	Beslutskraftig	(KM5)(KT1)(KN1)(MK2)(ML4)(MP4)(MQ1)
	Beslutsam	(KN1) (MU1)(KM2)
Självtillräcklig	---	---
Dominant	Dominant	(MO4)
	Styrande	(KA7)(KM3)(KN2)(KT9)(MK6)(ML10)(MO11) (MP2)(MQ2)(MU2)(MCR10)(MCV8)(MCX1)
	Kontrollerande	(KA2)(KM2)(KN1)(KT2)(MK4)(ML1)(MQ2)
	Tydlig	(MK6)(ML4)(MP3)(MQ4)(MCS5) (KA1)(KN2)(KT4)(MCV8)(MCX4) (MCR7)
Villig att fatta beslut och stå för dem	Rakryggad	(MP2)(ML2)(MP6)(MK1)
	Konsekvent	(MCS1)(MCV2)
Individualist	---	---
Ha en tävlingsmentalitet	Målmedveten	(ML3)
	Prestationsinriktad	(KN3)(KT3)(MK1)(ML5)(MO2)(MP6) (MCR2)(MCV6)(MCX8)
Ambitiös	Förändringsinriktad i arbetet Synlig i verksamhet	(KA3)(KT1)(KM3)(KN1)(MK4)(ML2) (MP1)(MCR3)(MCV1) (KA1)(KM2)(MCS2)(MCV3)(MK3)(ML3) (MO6)(MP9)
	Välorganiserad	(KM1)(KN1)(KT5)(ML2)(MO1)(MP1) (MCV2)
	Lojal arbetet	(KM2)(KA1)(MCV2)(MK2)(ML5)(MP2) (MU1)(MO1)
	Noggrann	(KM1) (KT2)
	Hängiven	(KM1)(KA1)(KT2)(MCS1)(MP2)
	Engagerad i verksamhet	(KM1)(KT2)(MCS3)(MCV1)
	Fixare	(MCV2)
	Plikttrogen	(MP1)
	Uppgiftsrelaterat stöd	(KT1)(KN1)(MK1)(ML1)(MP3) (MCS1)(MCR2)(MCV2)
Oberoende	Distanserad	(KM1)

	Självständig	(KM1)
Sportslig	**---**	**---**
Analytisk	Eftertänksam Helhetssyn Självreflexiv Självinsikt	(KN2) (KT1) (MCS4) (MCX1)
Aggressiv	Aggressiv	(MK1)(MO2)
Maskulin	Se Tabell 11	
(Att agera ledare)	Tautologi	
(En ledartyp)	Tautologi	

För att synliggöra eventuella skillnader har jag i analysen hållit isär informanternas berättelser angående chefer i allmänhet och vad de anser om chefer på den första linjens chefsnivå[22]. Berättelserna som produktionsledare och driftschefer i verkstadsindustrin ger av en bra chef och ett gott ledarskap både på en allmän mer övergripande nivå samt på den första linjens chefsnivå överensstämmer i stor utsträckning med Bem´s Masculinity Scale, vilket framkommer i Tabell 5. Koderna kan jämföras med de flesta av skalans egenskaper och beteenden förutom tre, *självtillräcklig, individualist* samt *sportslig*.

Av kodernas vikt kan man se att tyngdpunkten i informanternas berättelser är jämförbara med egenskaper i Masculinity Scale som handlar om att vara *dominant* och att vara *ambitiös*. Informanternas berättelser handlar här främst om att produktionsledare är, bör eller förväntas vara styrande och tydliga. Vidare att produktionsledare bör och förväntas sätta produktionen i främsta rummet. De koder som har högt vikt och som därför kan tolkas som de mest betydelsefulla och allmänt förekommande egenskaper och beteenden i arbetsorganisationens kontext är vidare de som jämförs med att vara *kraftfull, en stark personlighet, ha en tävlingsmentalitet* samt att ha *lätt att ta beslut* i Masculinity Scale. Det intressanta i detta skede är *inte* i första hand med vilken egenskap eller vilket beteende från skalan som koderna kan jämföras med utan om de överhuvudtaget *kan* jämföras och har likhet med någon eller några av skalans uppräknade

[22] För den övergripande chefsnivån – se tabell 13, bilaga 4.

egenskaper för att på detta sätt utröna om ledarskapbilderna överensstämmer med det som människor i allmänhet uppfattar som typiskt för maskulinitet eller femininitet.

Enligt Persson (1999) uppfattas bland annat egenskaperna att vara *ambitiös* eller att *ha en tävlingsmentalitet* inte som typiskt maskulina i en svensk kontext. I den svenska grundskolan har flickor bättre slutbetyg än pojkar (Skolverket 2007) och kvinnor tar oftare ut högskole- eller universitetsexamen är män (Högskoleverket och SCB 2008). Det kan vara en förklaring menar jag till att egenskapen eller beteendet att vara *ambitiös* inte uppfattades som typiskt maskulint i Perssons studie. Det behöver dock inte betyda att det inte tolkas som maskulint i ledarskapssammanhang. I det sammanhanget verkar det som att vara *ambitiös* framförallt associeras som ett maskulint beteende, men att det verkar pågå en attitydförändring kring detta. I arbetslivet är det exempelvis en vanlig föreställning, bland män som är chefer, att kvinnor inte vill göra karriär eller är tillräckligt självsäkra utan att de hellre vill satsa på familjelivet (Franzén 1994) men denna föreställning har börjat förändras (Höök & Wahl 2003). Informanternas berättelser däremot, vilka jämförs mot egenskaperna att vara *ambitiös* och att *ha en tävlingsmentalitet* i Masculinity Scale har en starkt maskulin framtoning, inte minst ur ett historiskt perspektiv. Att vara lojal, engagerad, hängiven, plikttrogen och sätta arbetet i främsta rummet kan jämföras med att män historiskt förknippats med den offentliga sfären och att de är arbetsorienterade medan kvinnor sammanbinds med den privata sfären och är familjeorienterade (Bergenheim 1997, Hirdman 2001, Wikander 1994). Förväntningar eller krav på total hängivelse i rollen som chef (se t.ex. Kanter 1977) leder till att arbetslivet blir normerande och kommer i första hand medan familjeliv kommer i andra hand. Ett intressant fenomen är att ibland när kvinnor och män uppfattas ha liknande egenskaper eller beteende kodas det som positivt när männen gör det men negativt när kvinnor gör samma sak (Abrahamsson & Gunnarsson 2004, Cockburn 1991, Höök 2001, Sheppard 1989). Jag menar att när egenskapen ambitiös uppfattas som feminin är det ofta förknippat som negativt till skillnad mot det förväntat maskulina beteendet - att vara hängiven och engagerad som kodas positivt. Beteendet att vara ambitiös ges därmed olika betydelser när en kvinna eller en man uppfattas vara det (Jfr också Abrahamsson 2003).

Vidare kan beteenden som att vara mål- och prestationsinriktad sammankopplas med att maskulinitet ur ett västerländskt historiskt perspektiv handlat om att vara aktiv och drivande medan femininitet är förknippat med passivitet**.** Ett annat exempel på kopplingen mellan maskulinitet, prestationsinriktning och att vara ambitiös är de ledarstilar som Collinson och Hearn (1994) fann. De sammankopplar ledarstilarna med olika diskurser och ledarskapspraktiker. En av dessa var *karriärism* vilken kan liknas vid en traditionell maskulinitet där mannen är familjeförsörjaren.

När män prioriterar arbetet genom att anpassa sig till organisationens krav skapas klyftor både mellan män och mellan förvärvsarbete och familjeliv.

Efter jämförelsen av koderna med Masculinity Scale jämför jag dem med Femininity Scale. Det visar sig att informanternas berättelser om ideal och praktik kring vad som är en bra chef och ett gott ledarskap inte stämmer särskilt väl ihop med Bem´s Femininity Scale vilket framkommer i Tabell 6[23]. Det finns några koder som är enkla att jämföra med Femininity Scale. De handlar om att informanterna anser att ledarskapsarbete bör bedrivas genom att vara *emotionellt stödjande*, *lyhörd* samt *empatisk*. Dessa koder kan jämföras med egenskaper och beteenden i Femininity Scale som benämns att vara *känslig för andras behov* samt *förstående*. Tabell 6 synliggör från vänster Bem´s Femininity Scale, koderna och längst till höger informanterna och kodernas vikt.

Tabell 6 Första linjens chefsnivå Verkstadsindustrin

Bem ´s Femininity Scale	Koder	Informanter och kodernas vikt
Tillgiven	---	---
Lojal	Relationsskapande Respektfull	(KM3) (MU2)
Sympatisk	---	---
Känslig för andras behov	Relationsrelaterat stöd Lyhörd Synlig i verksamhet Flexibel Observant	(KM2)(MK1)(MO1)(MP3)(MCS3)(MCV2) (ML1)(MQ1)(KN1)(MCR3)(MCX1) (KM1)(MP1) (MCS2) (KA1)
Förstående	Förstående	(KM2)
Medlidsam	Empati	(KT1)(MK2)(MCV1)(MCX6)
Angelägen att lindra sårade känslor	---	---
Mild och stillsam	---	---
Varm person	---	---
Ömsint	---	---
Varsam	---	---
Barnkär	---	---
Använder inte svordomar	---	---

[23] För den övergripande chefsnivån – se tabell 14, bilaga 4.

Mottaglig för smicker	---	---
Blyg	---	---
Undfallande	---	---
Munter	---	---
Lättlurad	---	---
Barnslig	---	---
Feminin	Se Tabell 11	

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Kvinnor, produktionsledare)

Demokratisk	(KA6)(KN2)(KT6)
Kommunikativ	(KA9)
Återkoppling	(KM1)(KN1)
Samordnande	(KM1)
Personalkompetens	(KM1)(KN1)(KT1)
Prestigelös	(KM1)
Humanist	(KT1)
Manipulativ	(KA1)

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Män, produktionsledare)

Rättvis	(ML2)
Praktiker	(MO3)(MP3)
Personalkompetens	(MK1)(ML1) (MP1)
Demokratisk	(MK1)(ML13)(MP6)
Uppfinningsrik	(MO1)

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Män, driftchefer)

Kommunikativ	(MCS7)(MCV1)(MCX2)
Samordnande	(MCS1)
Kreativ	(MCS2)
Demokratisk	(MCS3)(MCV1)
Personalkompetens	(MCX1)
Återkoppling	(MCX1)

Mina koder är svåra att jämföra med Femininity Scale och det är så många som sammanlagt 15 egenskaper och beteende i skalan som inte är möjliga att jämföra med.

De koder som är möjliga att jämföras med Femininity Scale har betydligt lägre vikt än de koder som jämförs med Masculinity Scale. En tolkning är att det som associeras som feminint inte anses som särskilt viktiga chefs- eller ledarskapsbeteenden bland produktionsledarna i deras vardagsarbete. Feminina egenskaper lyfts inte heller särskilt ofta fram som idealbilder för att vara en bra chef och utöva ett gott ledarskap. En annan tolkning kan vara att de anser att relationsorientering är viktigt beteende men att de av någon anledning inte har möjlighet att utöva denna typ av beteende. En förklaring kan hänga ihop med det underliggande trossystemet för hur företagande sker – *logic of effectiveness* – om hur man anser att effektivt produktionsarbete ska fungera (Fletcher 2004). Det är djupt inlärda bilder som

associeras med maskulinitet och som därför också återfinns i de listade egenskaper och beteenden i Masculinity Scale.

Fallorganisation II – Äldreomsorgen

På motsvarande sätt som koderna från verkstadsindustrin har jämförts med BSRI har jag jämfört de koder som baseras på berättelserna från äldreomsorgens informanter. Resultatet har ett liknande mönster. Det är inte svårt att jämföra informanternas bilder på den första linjens nivå med Bem´s Masculinity Scale. Många av koderna kan jämföras med flera av de egenskaper och beteenden som finns listade i Masculinity Scale. Exempelvis kan koden som handlar om att vara en *drivande* boende- och hemtjänstchef jämföras med att vara *kraftfull* eller att vara *dominant* eller med att ha *en stark personlighet* i Masculinity Scale. Tabell 7 synliggör från vänster Bem´s Masculinity Scale, koderna och längst till höger informanterna och kodernas vikt.

K = Kvinna
M = Man
MC = Distriktschefer
A-Å = Informanterna
1, 2, 3, osv. = Vikt

Tabell 7 Första linjens chefsnivå Äldreomsorgen

Bem´s masculinity Scale	Koder	Informanter och kodernas vikt
Full av självförtroende	Självkontroll	(MF1)
	Självförtroende	(MG3)
	Självkännedom	(KC4)
Försvarande av mina övertygelser	---	---
Bestämd	Bestämmande	(KD6)(KZ2)(KÅ3)
	Konsekvent	(MG1)(MB2)
En stark personlighet	Auktoritet	(KD1)(KJ1)
	Förtroendeingivande	(MB5)(MH1)
	God förebild	(KY2)(KC3)(MH6)
	Entusiasmera	(MCE1)
	Visionär	(MB1)(MCE2)(MCI2)
	Pålitlig	(MH1)
	Ärlig	(KC2)(MH2)(MG1)(MB2)(MCE2)
	Karismatisk	(MCE1)
	Stresstålig	(MCE1)
Kraftfull	Modig	(KY1)(KZ1)(MG1)(MH1)
	Handlingskraftig	(KC5)(KY1)(KZ3)(MG4)(MH1)
	Tuff	(MB1)(MG2)
	Stark	(KJ2)(KY1)(KZ1)(MF5)

	Drivande	(KD2)(KY2)(MB2)(MH1)
Villig att ta risker	Strategisk	(MCI1)
Lätt för att ta beslut	Beslutskraftig	(MF1)
	Beslutsam	(KJ3)(KY5)(KÅ1)(MGI9)(MB2)(MF1)
Självtillräcklig	---	---
Dominant	Dominant	(MH2)
	Styrande	(KÅ4)(KC8)(KD7)(KZ7)(MB15)(MF4) (MG7)(MH6)(MCE7)(MCI2)
	Tydlig	(KC1)(KD7)(KY7)(MB9)(MG10)(MH1) (MCE4)
	Manipulativ	(MB1)(MF1)
Villig att fatta beslut och stå för dem	Rakryggad	(KC1)(MH2)(MG1)(MB1)(MCE1)
	Beslutsmässig	(MH7)
Individualist	---	---
Ha en tävlingsmentalitet	Målinriktad	(MCI1)
	Prestationsinriktad	(MG1)
Ambitiös	Förändringsinriktad i arbetet	(KJ6)(KY1)(MB2)(MCE1)
	Synlig i verksamhet	(MG1)(MB5)(MCI2)
	Tillgänglig i verksamhet	(KÅ3)(MH4)(MG4)
	Hängiven	(MCI1)
	Engagerad i verksamhet	(KD2)(MH2)(MCI1)
	Strukturerad	(MCI2)
	Uppgiftsrelaterat stöd	(KÅ2)(KD2)(MCI1)
Oberoende	Distanserad	(KC2)(KD3)(KY3)(KÅ1)(MG14)
	Självständig	(KY3)(MG2)(MH2)
Sportslig	---	---
Analytisk	Teknisk	(KY1)
	Självreflexiv	(MF1)
	Analytisk	(MCE1)
Aggressiv	---	---
Maskulin	Se Tabell 12	
(Att agera ledare)	Tautologi	
(En ledartyp)	Tautologi	

Både ledarskapsbilderna på den första linjens chefsnivå och de berättelser som handlar om bilder på en mer övergripande chefsnivå är i stor utsträckning jämförbara med Masculinity Scale[24]. Tyngdpunkten i informanternas berättelser på den första linjens chefsnivå handlar om att en bra chef och ett gott ledarskap är, bör eller förväntas vara styrande och tydligt men också att dessa chefer är och bör vara engagerade, synliga och tillgängliga i verksamheten. Därtill förväntas att en boende- och hemtjänst-chef är både förändrings- och handlingsinriktad samt drivande.

Av vikten kan man se att de flesta koderna först och främst är jämförbara med egenskaper i Masculinity Scale som benämns att vara *dominant*, *ambitiös*, *en stark personlighet, kraftfull* samt *oberoende*. Den sistnämna har jämförts med koder som relaterar till att en boende- och hemtjänstchef är och bör vara *självständig* och *distanserad*. Att vara *distanserad* handlar dels om relationen till arbetet men också relationen gentemot de underställda. Informanterna pratar om förmågan att kunna distansera sig från arbetet och de underställda, för att därigenom undgå stress och ohälsa som följd.

Perssons (1999) rapport visar att vara *oberoende* numera inte uppfattas som maskulint i en svensk kontext. Jag menar dock att begreppet oberoende i ett ledarskapssammanhang inte nödvändigtvis är detsamma som hur föreställningar om maskulinitet och femininitet gestaltar sig på en samhällsnivå. Begreppet har starka maskulina kopplingar ur ett historiskt perspektiv. Wikander (2004, s 13) skriver att man vid förra sekelskiftet i allmänhet ansåg att kvinnor och män i grunden var olika varandra genom att; *”Manligheten/viriliteten förknippades med skapande, styrka, framsteg och logik medan den hotande kvinnligheten/femininiteten ansågs som passiv, självuppgivande, svag och irrationell”*. Att vara oberoende kan jämföras med att vara stark och självständig – vilket är motsatsen till att vara svag och beroende. Att hålla distans i relationer kan man betrakta som motsatsen till föreställningar om femininitet där närhet och omsorg om relationer är centralt (Bergenheim 1997, Hirdman 2001, Wikander 2004). Dessa egenskaper uppfattas fortfarande som typiskt feminina, även i en svensk kontext enligt Persson (1999). Beskrivningar om att hålla distans till arbetet är ett beteende som går på tvärs mot att vara engagerad i verksamheten, vilket historiskt associeras med män, maskulinitet och arbetsorientering (Hirdman 2001 men jfr även karriärism hos Collinson & Hearn 1994). Intressant är att på samma gång som informanterna berättar om att hålla distans till arbetet och de underställda framträder en annan egenskap som har maskulina drag – nämligen förmågan och styrkan att hålla distans. Det beskrivs av informanterna som en svår uppgift, särskilt för kvinnor som är känsligare än män. Att hålla distans och vara oberoende

[24] För den övergripande chefsnivån – se tabell 15, bilaga 4.

innebär alltså på samma gång att man inte får vara för känslig för andras behov, vilket uppfattas som ett feminint beteende. Därigenom blir i ett ledarskapsammanhang begreppet återigen maskulint. Begreppet oberoende kan uppfattas som könsneutralt på en samhällelig nivå men i en ledarskapskontext sker en *Återställare* (jfr Abrahamsson 2000) när beteendet innebär att cheferna måste vara starka och okänsliga för att kunna vara oberoende.

Koderna som baseras på informanternas berättelser kring hur boende- och hemtjänstchefer är, bör eller förväntas vara, kan däremot inte i särskilt stor utsträckning jämföras med Bem´s Femininity Scale. De koder som är möjliga att jämföra framkommer i Tabell 8. Mönstret är detsamma vad gäller de koder som relateras till den mer övergripande chefsnivån[25]. Tabell 8 synliggör från vänster Bem´s Femininity Scale, koderna och längst till höger informanterna och kodernas vikt.

Tabell 8 Första linjens chefsnivå Äldreomsorgen

Bem ´s Femininity Scale	Koder	Informanter och kodernas vikt
Tillgiven	---	---
Lojal	Samarbetsinriktad espektfull	(MG2)(MCE1) (MG2)
Sympatisk	---	---
Känslig för andras behov	Relationsrelaterat stöd Lyhörd Lyssna Lojal underställda	(KC3)(KD1)(KY1)(MF2)(MCI1) (KZ4)(KÅ1)(MH2) (KD2)(KY1)(KÅ1)(MB1)(MF2)(MG1)(MCE2) (KD2)
Förstående	Förstående	(MB1)(MG1)
Medlidsam	Empatisk	(MG4)(MCE2)
Angelägen att lindra sårade känslor	---	---
Mild och stillsam	---	---
Varm person	---	---
Ömsint	---	---
Varsam	---	---
Barnkär	---	---

[25] För den övergripande chefsnivån – se tabell 16, bilaga 4.

Använder inte svordomar	---	---
Mottaglig för smicker*	---	---
Blyg	---	---
Undfallande	---	---
Munter	---	---
Lättlurad	---	---
Barnslig	---	---
Feminin	Se Tabell 12	

Koder från intervjuerna som inte jämförs
(Kvinnor, boende- och hemtjänstchefer)
Rättvis (KY3)
Prestigelös (KD1)
Medicinsk kompetens (KZ1)
Personal kompetens (KZ2)

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Män, boendechefer)
Situationsanpassad (MH2)(MF1)
Rättvis (MG5)(MH2)
Prestigelös (MG1)
Delaktighet (MB1)
Humanist (MG1)
Demokratisk (MB4)(MF3)
Återkoppling (MB2)
Kommunikativ (MB4)

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Män, distriktschefer)
Rättvis (MCE1)
Kommunikativ (MCE1)(MCI3)
Återkoppling (MCE1)
Chefserfarenhet (MCE1)
Verksamhetskunskap (MCE1)(MCI1)
Lämplig högskoleutbildning(MCE1)
God människosyn (MCE1)

De ledarskapsbilder som framträder i informanternas berättelser som kan jämföras med egenskapen att vara *känslig för andras behov* i Femininity Scale handlar framförallt om att vara *lyhörd*, att *lyssna* och vara *emotionellt stödjande* gentemot de underställda. Koden *empatisk* är en egenskap som likaväl kan jämföras med att vara *förstående* eller *känslig för andras behov*. Det intressanta är inte vilket beteende eller vilken egenskap i Femininity Scale som informanternas berättelser *kan* jämföras mot utan om de överhuvudtaget är överensstämmande eller inte. Det visar sig att koderna inte är möjliga att jämföra med så många som 15 av skalans listade egenskaper.

Vikten på koderna som jämförs med Femininity Scale är betydligt lägre än de som jämförts med Masculinity Scale vilket kan tolkas som att utövandet av en ledarstil med det som uppfattas vara feminina egenskaper inte är lika vanligt, önskvärt eller ens möjligt inom den studerande kommunens äldre-

omsorg. Liksom i verkstadsindustrin kan en annan förklaring hänga ihop med det underliggande trossystemet för hur förvaltning sker – *logic of effectiveness* – om hur man anser att effektivt servicearbete ska fungera (Fletcher 2004). Det innebär att verksamheten sätts i främsta rummet och relationer och känslor underordnas. Dessa är djupt inlärda bilder som associeras med maskulinitet och som därför också återfinns i de listade egenskaper och beteenden i Masculinity Scale.

Sammanfattning och jämförelse mellan Verkstadsindustrin och Äldreomsorgen

I detta avsnitt sammanfattas resultaten av denna del i mitt arbete med intervjutexterna. Vidare gör jag jämförelse mellan verkstadsindustrin och äldreomsorgen vad gäller både skillnader och likheter av innehållet i berättelserna och mellan deras vikt. Avslutningsvis diskuterar jag vilken relevansen är att beräkna kodernas vikt, BSRI som analytiskt verktyg och skalans tillförlitlighet.

Hur vikt kan förstås

I både verkstadsindustrin och i äldreomsorgen finns en stark likhet mellan informanternas bilder av ledarskap med Bem´s Masculinity Scale oavsett chefsnivå vilket framträder på ett tydligt sätt när man räknar samman vikten i procent (Tabell 9 och 10). Den maskulina chefs- och ledarskapskonstruktionen *förstärks* mellan nivåerna medan möjligheten till jämförelse med Bem´s Femininity Scale i viss utsträckning *försvagas* när informanterna berättar om en första linjens chef. Det gäller i något större utsträckning i verkstadsindustrin. Det leder till frågan om det är möjligt att dra slutsatsen att arbetet som första linjens chef i högre grad kräver en ledarstil med maskulina karaktärsdrag än vad som förväntas på högre chefsnivåer? Det är jag dock tveksam till. När informanterna berättar om ämnet utifrån en mer generell nivå borde mer av de ledarskapsideal som är allmänt accepterade på en diskursiv samhällsnivå framträder. Berättelserna borde ur det perspektivet i högre utsträckning handla om relationsorienterade- eller delaktighetsskapande ledarstilar. När informanterna pratar om chefer i allmänhet, kan man tänka sig att de lika gärna avser en offentlig ledare – inom politikens område eller att en ledare från det privata näringslivet åsyftas. Berättelser som fokuserar den första linjens chefsnivå är däremot mer konkreta och verksamhetsnära. En rimlig förklaring till att den maskulina framtoningen förstärks på den första linjens chefsnivå är att jag som intervjuare i högre utsträckning ställt frågor som handlar om första linjens chefer och deras arbetsvillkor vilket sedan ger genomslag i den kvantitativa analysen. Det som associeras som maskulinitet gäller oavsett

arbetsorganisationsnivå men eftersom berättelserna om en första linjens chef är mer omfattande förstärks den maskulina bilden.

Tabell 9 Vikten av informanternas ledarskapsbilder som jämförs med Bem´s Masculinity och Femininity Scale i verkstadsindustrin uträknat i procent.

Chefsnivåer - Verkstadsindustrin	Vikten som jämförs med Bem´s Masculinity Scale i procent	Vikten som jämförs med Bem´s Femininity Scale i procent
Övergripande chefsnivå	70% (103)	30% (43)
Första linjens chefsnivå	92% (470)	8% (41)

Tabell 10 Vikten av informanternas ledarskapsbilder som jämförs med Bem´s Masculinity och Femininity Scale i äldreomsorgen uträknat i procent.

Chefsnivåer – Äldreomsorgen	Vikten som jämförs med Bem´s Masculinity Scale i procent	Vikten som jämförs med Bem´s Femininity Scale i procent
Övergripande chefsnivå	79% (66)	21% (18)
Första linjens chefsnivå	87% (342)	13% (51)

Ett annat intressant resultat är att berättelserna av informanterna i verkstadsindustrin är mer omfattande än berättelserna av äldreomsorgens informanter vilket framkommer av vikten i tabellerna 9 och 10. Detta kan till viss del förklaras av att antalet informanter är fler i verkstadsindustrin, 14 personer jämfört med 12 i äldreomsorgen. Ytterligare en tolkning av detta fenomen kan vara att organisationskulturerna i de båda arbetsorganisationerna skiljer sig åt. Det är möjligt att diskussioner om chefer och ledarskap är ett vanligare tema i verkstadsindustrin än inom äldreomsorgen. En sannolik förklaring till det är att cheferna i verkstadsindustrin vid tidpunkten för intervjuerna deltog i ett nystartat ledarutvecklingsprogram. Detta kan ha bidragit till att ämnet var mer aktuellt och därigenom lättare att berätta och reflektera kring för dessa informanter i jämförelse med informanterna i äldreomsorgen.

Likheter i innehåll men några skillnader

Både berättelserna i verkstadsindustrin och äldreomsorgen som kodats och jämförts med Bem´s skalor har i huvudsak likhet med egenskaper som att vara *dominant,* ha en *stark personlighet,* att vara *kraftfull, ambitiös,* ha *lätt att ta beslut* samt att *ha en tävlingsmentalitet* i Masculinity Scale. Koderna som jämförts med Femininity Scale är framförallt att vara *känslig för andras*

behov och *förstående*. I båda fallorganisationerna har koderna inte varit möjliga att jämföra med 15 av egenskaperna och beteendena i Femininity Scale. Koderna var möjliga att jämföra med de flesta egenskaper och beteenden i Masculinity Scale, när endast 3 respektive 4 exkluderades.

Likheterna mellan arbetsorganisationerna är stora men några skillnader framträder och det handlar om egenskaperna att *ha en tävlingsmentalitet* och att vara *ambitiös* samt *oberoende* i Masculinity Scale. Den förstnämnda, att *ha en tävlingsmentalitet* är egenskaper och beteenden som är mer vanligt att man berättar om i verkstadsindustrin jämfört med inom äldreomsorgen. Det gäller dock endast de berättelser som handlar om chefer på den första linjen. Att vara mål- och prestationsinriktad nämns i princip inte alls när informanterna pratar om chefer och ledarskap i allmänhet. Det är på den första linjens chefsnivå dessa är mer vanligt förekommande i verkstads-industrin än i äldreomsorgen. Skillnaden kan tolkas mot bakgrund av att verkstadsindustrins rationaliseringsprocess i större utsträckning lyfter fram de ekonomiska aspekterna än inom äldreomsorgen där de strukturella omvandlingarna som sker handlar om att minska antalet platser på servicehus och flytta omsorgen om de äldre till hemtjänstverksamheterna. Även om motivet är ekonomiskt uttrycks det inte direkt i ekonomiska termer. Man talar om strukturomvandling – det vill säga att man inte avser att göra mindre omsorg men man flyttar omsorgen – vilket i sin tur minskar kostnaderna. I verkstadsindustrin används istället begreppet rationalisering, vilket direkt associeras med monetära medel. De ska både minska kostnaderna och öka produktiviteten. Att prata i monetära termer när det handlar om omsorg av äldre är nog inte lika gångbart och väcker förmodligen negativa associationer, inte minst bland kommunens medborgare.

Vidare handlar egenskapen *ambitiös* om att första linjens chefer sätter eller bör sätta produktionen eller verksamheten i främsta rummet. Vikten på de koder som jämförts med denna egenskap i Masculinity Scale är högre i verkstadsindustrin än i äldreomsorgen. Koderna handlar om betydelsen av att sätta produktionen respektive verksamheten i främsta rummet. Dessa berättelser är ett av de två största temana i båda arbetsorganisationerna. *Den absolut vanligaste ledarskapsbilden i båda fallorganisationerna handlar om att vara styrande och tydlig som chef*. Det innebär att de tidigaste definitionerna av ledarskap, kallad *Den klassiska skolan* fortfarande är aktuella och kan jämföras med materialet eftersom informanterna framförallt lyfter fram att vara styrande och sätta produktionen i främsta rummet (Barnard 1938, Taylor, 1911, Fayol 1916). I verkstadsindustrin är båda dessa koder omfångsmässigt likvärdiga men i äldreomsorgen är det mycket vanligare att informanterna berättar om ett styrande och tydligt ledarskap än om en chef som sätter verksamheten i främsta rummet. En tolkning av skillnaderna i fallorganisationerna är att verkstadsindustrin är resultatstyrd i jämförelse med äldreomsorgen som är budgetstyrd. Detta

hänger i sin tur samman med arbetsorganisationernas olika *existensmotiv* (Arvidsson 2003, Brunsson 2003). I verkstadsindustrin är ett centralt mål att öka inkomsterna medan äldreomsorgen har att förhålla sig inom en given budgetram för att uppnå en anständig omvårdnad och service för medborgarna, i detta fall äldre människor. Omgivningsfaktorer har troligen härigenom stor betydelse för denna skillnad. Verkstadsindustrin är vidare konkurrensutsatt medan äldreomsorgen i större utsträckning verkar på en stabil marknad. Men på samma sätt som jag resonerade tidigare är det förmodligen mer självklart och som en del av organisationskulturen att diskutera kostnader och effektivitet i en tillverkande industri än inom en service- och tjänsteinriktad arbetsorganisation.

En annan skillnad är att berättelser som handlar om att vara *självständig* och *distanserad* vilket är egenskaper som jämförs med *oberoende* i Bem´s Masculinity Scale är mer vanligt förekommande i äldreomsorgen. Men också denna skillnad gäller endast på den första linjens chefsnivå. Informanternas berättelser handlar om vikten av att hålla distans till arbetet och gentemot de underställa. Det förklaras av dem med att de som chefer inte bör bli för stressade eftersom de därigenom kan drabbas av stressrelaterade sjukdomar. Skillnaden mellan informanternas berättelser i de två fallorganisationerna kan tolkas bero på att sjukskrivningar på denna chefsnivå under 1990-talet varit vanliga i kommunen. Det är ett problem som inte verkar ha varit lika omfattande i verkstadsindustrin.

Informanternas berättelser handlar dels om idealbilder, det vill säga hur de anser att en bra chef och ett gott ledarskap ska utövas. Men intervjuerna består i större utsträckning av beskrivningar av hur de själva eller kollegor i realiteten arbetar. Sammanfattningsvis är slutsatsen att bilderna av en bra chef och ett gott ledarskap i både den manshomogena och den kvinnohomogena arbetsorganisationen i mycket hög utsträckning är maskulint- och i mycket liten utsträckning feminint kodade. Därtill verkar antalet kvinnor och män som är anställda i arbetsorganisationen, den könsstruktur som finns på chefsnivå inte ha någon betydelse för ledarskapsbildernas könade karaktär.

Är BSRI ett fruktbart analysverktyg och en tillförlitlig skala?

Är då BSRI ett lämpligt analysverktyg? Mina erfarenheter är att den *metod* jag utarbetat är fruktbar för att på ett systematiskt sätt arbeta med intervjutexter. Att få fram en vikt är bra för att synliggöra var tyngdpunkten i berättelserna finns. Nackdelen med min metod är att det är en tidskrävande process. Vad gäller BSRI menar jag att man kan man välja mellan två synsätt, endera att utveckla BSRI som modell eller att ifrågasätta dess giltighet. Det förstnämnda synsättet handlar om att ta tillvara informanterna föreställningar om kön och på det sättet jämföra och utveckla BSRI (se Tabell 11 och 12). Jag menar att det behövs utarbetas tydligare kopplingar till

relationen mellan arbetsliv/familjeliv, karriär/arbetsinnehåll, produktions- eller verksamhetsorientering samt distans/närhet till arbetet i både maskulinitets och femininitetsskalan för att verktyget ska bli mer användbar. Det andra synsättet handlar om att ifrågasätta skalans relevans. Är det tillräckligt att använda BSRI som en modell för människors *föreställningar* – könet vi tänker – av maskulinitet och femininitet eller ska man, som i mitt arbete, inkludera människors berättelser av vad de säger sig *göra* – könet vi gör (Gherardi 1994)? Utifrån att skalan speglar föreställningar om kön är den användbar men den skulle behöva uppdateras. Om skalan däremot ska spegla det människor *faktiskt gör, eller säger sig göra* då är dess relevans inte särskilt hög. Den slutsats som jag kan dra utifrån min empiri – är att både kvinnors och mäns ledarskap i allra högsta grad är likartat (jfr Twenge 1997). Kvinnors och mäns berättelser skiljer sig inte åt och ur det perspektivet blir uppdelningen förkastlig och riskerar ett återskapande av stereotypa föreställningar.

Om man väljer att använda BSRI som ett verktyg anser jag att tillämpningen av skalan bör vara som *ett* verktyg men inte det *enda*. Att kvantifiera ett kvalitativt material osynliggör många aspekter genom att berättelsernas innehåll inte framträder för läsarna. Hur ska någon kunna ifrågasätta och kritisera ett resultat som inte är presenterat i språkligt uppbyggda meningar utan i huvudsak sammanfattas som uppräknade egenskaper och beteenden, koder som sedan getts vikt? Jag är inte endast intresserad av om informanternas berättelser är maskulint eller feminint kodade – jag vill också förstå hur maskulinitet och femininitet konstrueras och vilken betydelse det får för chefernas arbetsvillkor. Genom att sätta fokus mot organisationsstrukturen och organisationskulturen hoppas jag därför kunna förstå hur denna maskulina könsmärkning av ledarskap skapas i arbetsorganisationerna. Dessa insikter och ställningstaganden har lett till att jag därför även arbetat med intervjumaterialet på ett mer empirinära sätt. Empirin redovisas också i nästföljande kapitel där analys och tolkning av intervjutexterna vidareutvecklas.

7. Ledarskapsbilder och kön

I detta kapitel synliggörs informanternas erfarenheter och upplevelser av sin *arbetsvardag* i rollen som första linjens chefer men också deras *idealbilder* av chefer och ledarskap. Inledningsvis kommer en sammanfattning av informanternas uttalade föreställningar om kön att presenteras och därefter följer de ledarskapsbilder som konstruerats av informanternas berättelser. De sistnämna är berättelser där kön i huvudsak inte uttrycks explicit men där jag tolkar dem utifrån ett könsperspektiv. Samtliga processer i Ackers modell (1990, 1992, 1999) är aktuella i kapitlet. Det första avsnittet där jag koncentrerat informanternas föreställningar handlar dock endast om *skapandet av symboler, bilder och föreställningar*, vilket kan liknas vid den andra processen i Ackers modell. I de återstående avsnitten belyses samtliga processer. Den första processen handlar om *könsarbetsdelning* vilket framkommer när informanterna berättar om sin arbetsvardag eller när driftcheferna förklarar sin syn på produktionsledarnas arbete. Vidare kommer i detta kapitel även informanternas berättelser som beskriver hur *interaktion och relationer* till underställda, kollegor och ledning fungerar att synliggöras. Det kan liknas vid den tredje processen i Ackers modell som handlar om interaktioner mellan individer och grupper. Slutligen avser jag att också belysa de enskilda *individers mentala processer och meningsskapande* vilket kan jämföras med den fjärde processen i Ackers modell.

Föreställningar om kön i fallorganisation I Verkstadsindustrin

Informanternas föreställningar om kvinnor och män som är produktionsledare – det vill säga det som de uppfattar som maskulint kontra feminint – är att könens egenskaper och beteenden liknas vid varandras motsatser. Det som inte uppfattas som maskulint betraktas istället som feminint och vice versa. Denna föreställning är vanlig överlag i vårt samhälle och även om uppfattningarna kring kön har förändrats är den dikotoma uppdelningen stabil sett ur ett historiskt perspektiv (se t.ex. Hirdman 2001). I Tabell 11 har informanternas föreställningar om män och kvinnor som produktionsledare koncentreras. I dessa berättelser uttrycks kön på ett tydligt sätt och ett exempel är när en

informant säger, *”Typiskt för kvinnliga produktionsledare är att de är konflikt-rädda*”. Att maskulinitet konstrueras i relation till femininitet blir synligt och ibland kan det utläsas av det outsagda i språket. Exempelvis säger en informant att *män bestämmer mer* [*än kvinnor,* min anm.]. En viktig aspekt är att de uppfattningar som informanterna har om kvinnor oftare är negativt kodade till skillnad med de berättelser som handlar om män.

Jag har inte funnit några skillnader i åsikter mellan kvinnorna och männen vad gäller dessa föreställningar. Frågor där jag som intervjuare explicit använt begreppet kön har varit mot slutet av intervjuerna och då har jag berört frågor som handlar om olika behandling beroende av kön, inte om uppfattningar kring kvinnors och mäns egenskaper. Informanterna har alltså gett uttryck för dessa uppfattningar utan att jag som intervjuare efterfrågat dem. Beskrivningarna av vad som är typiskt för kvinnor och män i rollen som produktionsledare framkom vid olika tillfällen under intervjuerna. En del uppfattningar uttrycks av flera informanter medan andra beskrivs av enstaka personer.

Tabell 11 Informanternas uppfattningar om män och kvinnor som produktionsledare.

Informanternas uppfattningar om män som produktionsledare	Informanternas uppfattningar om kvinnor som produktionsledare
Vill styra och ställa	Har svårt att säga ifrån - tala om fakta
Är tydliga	Har svårt att stå för det de gör
Är raka - mer rakt på fenomenet ifråga	Läser av och tar in allt som händer i hela rummet
Bestämmer mer	Är mjukare - ställer frågar på ett mjukare sätt
Har lätt att fatta beslut - det går ganska snabbt	Har svårt för att fatta beslut - tar längre tid
Tar väldigt lätt plats	Är konflikträdda
Skryter om hur duktig de är	Backar ur om problem eller konflikter med underställda
Vänder sig till berörd person om konflikt/problem	Kvinnor pratar bakom ryggen på varandra
Har mer tålamod med kvinnor som är produktionsledare än med män som är det	Har mer tyckande om varandra än män
Tänker annorlunda än kvinnor och lägger tyngd på andra saker	Är lugnare än män och det blir annan stämning
Är karriärsugna	Tänker inte på karriär men vill ha stimulerande arbete
Anser att position är viktigt	Tänker mindre på position än män
Är mer tekniska än kvinnor	Är mer emotionella än män

Ser till det goda i människor oavsett vad som hänt	Är mer pang på rödbetan när gäller människosyn och blir därför hårdare
Har lika åsikter som andra män om produktion	Följer regler och rutiner
	Är noggranna och strukturerade
	Är känsligare än män
	Har svårt att släppa tankar på jobbet
	Är eftertänksamma
	Är mer elaka

Sammanfattningsvis uppfattas män, till skillnad mot kvinnor, som tydliga och raka i sitt sätt att kommunicera samt att de har lätt att fatta beslut och stå för dem. I jämförelse med män anses kvinnor vara rädda för konflikter och att de backar ur när problem uppstår medan män inte gör det. Kvinnor uppfattas även prata bakom ryggen på varandra medan män vänder sig till den de berör. Vidare antas kvinnor vara emotionella, eftertänksamma, lugna men också för känsliga och elaka. Män uppfattas ha enkelt för att ta plats och skryta om hur duktiga de är. Slutligen anses kvinnor också vara noggranna och strukturerade samt att de är angelägna om att följa uppsatta regler och rutiner.

Mina informanters berättelser innehåller beskrivningar av vad som är typiska egenskaper och beteenden hos *både* kvinnor och män till skillnad mot informanterna i Fogelberg Erikssons (2005) studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag. Där lyfte informanterna framförallt fram sina uppfattningar om *kvinnors* egenskaper och beteenden och Fogelberg Eriksson tolkade resultatet som ett exempel på hur män som ledare utgör normen och kvinnor är avvikare. Tolkning av resultatet görs med stöd av Kanters (1977) teori om *tokens*. Männens *antalsmässiga majoritet* leder till att egenskaper eller beteenden som män har blir normerande i arbetsorganisationen. Eftersom kvinnor avviker från normen blir de mer *synliga* och deras egenskaper och beteenden sammankopplas med kön och inte med dem som individer medan männens dylika sammanbinds med dem som individer. Det leder till att kvinnor blir representanter för gruppen kvinnor och deras agerande uppfattas därmed som typiskt feminint beteende. En tolkning av skillnaden i studierna är att i verkstadsindustrin som jag studerar återfinns fler kvinnor på chefspositioner än i Fogelberg Erikssons (2005) studie där endast en kvinna är verksam som chef medan 22 personer är män. En rimlig förklaring till skillnaderna mellan dessa resultat kan därför vara, i enlighet med Kanters (1977) teori om *tokens* att när kvinnors numerära antal är högre blir de inte lika synliga som kön. En sak som talar mot denna förklaring är dock att verkstadsindustrin i min studie också har numerärt fler anställda och därför är antalet chefer fler och

det leder till att den procentuella könsskillnaden mellan våra studier inte är särskilt stora – jämförelsevis fem respektive sexton procent, vilket innebär att män ändock är i klar antalsmässig majoritet.

En likhet med Fogelberg Erikssons (2005) studie är att uppfattningarna om kvinnor och män som är produktionsledare eller chefer är berättelser om s*killnader* mellan könen. Män som är produktionsledare uppfattas inneha egenskaper och beteenden som med enkelhet kan jämföras med Bem´s Masculinity Scale (Bem 1974). Maskulinitet handlar om att vara; – *full av självförtroende, bestämd, en stark personlighet, kraftfull, lätt att ta beslut, villig att ta beslut och stå för dem, dominant* samt att *ha en tävlings-mentalitet*. Informanternas uppfattningar om egenskaper och beteenden som är typiska för kvinnor som är produktionsledare överensstämmer med Bem´s Femininity Scale. Särskilt gäller det uppfattningen om att femininet handlar om att vara; – *känslig för andras behov, förstående, mild och stillsam* samt *undfallande*.

En del av informanternas uppfattningar om kvinnor som är produktions-ledare är svåra att jämföra med Femininity Scale. Dessa handlar om att kvinnor uppfattas vara elaka och att de har mer åsikter om varandra än vad män har. Vidare att de är mer ”pang på rödbetan” när det gäller människosyn och därför blir hårdare men också att de har svårt att släppa tankarna på jobbet. Kvinnor uppfattas också i större utsträckning än män följa regler och rutiner samt vara mer noggranna och strukturerade. Att kvinnor beskrivs som hårda kan jämföras med exempelvis att vara *Dominant* vilket är ett uttryck i Masculinity Scale.

Analysen visar att uppfattningar som informanterna har om män och kvinnor i rollen som produktionsledare överensstämmer väl med vad som i allmänhet uppfattas som typiskt maskulint och feminint (Bem 1974 men se även Bergenheim 1997, Hirdman 1988, Wikander 1994). Om dessa resultat beror av att fallorganisationen är starkt könsmärkta – både vad gäller könsstrukturen men också vad gäller de symboliska aspekterna som hänger samman med arbetsorganisationens existensmotiv är intressant att fundera över. Informanter i en arbetsorganisation som i lägre grad är könsmärkt kanske i mindre utsträckning skulle uppvisa dessa stereotypa antaganden om kön. En intressant skillnad i analysen är dock att uppfattningarna om kvinnor som produktionsledare inte verkar vara lika överensstämmande med femininitet som uppfattningar om män är med maskulinitet. Ungefär en tredjedel av informanternas beskrivna egenskaper och beteenden är inte jämförbar med femininitetsskalan men inte heller med maskulinitetsskalan. Detta tyder på, vilket jag också diskuterat i Kapitel 6 *Maskulint eller feminint kodade ledarskapsbilder* att femininitetsskalan kanske inte är relevant utifrån ett arbets- men kanske framförallt ett chefsperspektiv. Föreställningar om femininitet verkar vara stadd i större förändring än dem om maskulinitet (jfr Persson 1999).

Ledarskapsbilder i Verkstadsindustrin

I detta avsnitt följer skildringar av de ledarskapsbilder som produktionsledarna och driftcheferna i den studerande verkstadsindustrin ger uttryck för[26]. Det består i stor utsträckning av beskrivningar om produktionsledarnas arbetsvardag. Berättelserna synliggör vad produktionsledare *gör* – det vill säga utifrån hur informanterna berättar att produktionsledare arbetar och tänker, samt hur olika berörda parter agerat i olika beskrivna situationer. Berättelserna handlar också om hur informanterna anser att en bra chef och ett gott ledarskap ska utövas – det vill säga hur man som produktionsledare *bör* agera. Berättelserna skildrar även beskrivningar som handlar om vad produktionsledarna upplever att andra grupper inom arbetsorganisationen förväntar sig av dem, exempelvis underställda, driftchefer eller ledningen. Ibland är berättelserna negationer – det vill säga hur de själva upplever, eller vad de tror att andra anser, att en produktionsledare *inte* bör vara. I informanternas berättelser framkommer på vilket sätt bilder av chefer och ledarskap är sammanvävda med både kulturella och strukturella förutsättningar i arbetsorganisationen.

Eftersom jag utifrån informanternas berättelser konstruerar dessa indelningar är det viktigt att komma ihåg att de olika bilderna egentligen är helheter som är förbunden med varandra. Ibland kan bilderna verka oförenliga – berättelserna innehåller således ibland motsägelser eller spänningar. Exempelvis är idealet om en styrande ledarstil där produktionsledaren *pekar med hela handen och visar var skåpet ska stå* inte överensstämmande med idealbilden av en ledarstil där produktionsledaren lyssnar och möjliggör delaktighet bland de underställda. Ibland är det så att bilderna innehållsmässigt var för sig kan framstå som inkompatibla men att de likväl är förenliga. Exempelvis kanske informanterna i sin vardagspraktik vid vissa situationer agerar styrande medan de önskar arbeta för att skapa delaktighet vid andra tillfällen. Intervjutexterna synliggör således spänningar mellan olika sätt att arbeta och mellan olika ledarskapsideal. Ibland är det också tydligt att de olika bilderna vid vissa tillfällen kan betraktas som en logisk följd av varandra. Exempelvis handlar en styrande ledarstil enligt informanterna om att kommunicera och kontrollera vad och hur arbetsuppgifter ska utföras. Målet med detta agerande beskrivs ofta handla om att informanter strävar efter att uppnå ekonomisk vinst eller att det är krav som ställs från ledningen eller aktieägare och därigenom handlar berättelserna i stor utsträckning om att sätta produktionen i fokus.

Analysarbetet i detta kapitel kan liknas vid en abduktiv process. Informanternas berättelser ligger till grund för min indelning och jag växlar

[26] I de båda fallorganisationerna framträder relativt likvärdiga ledarskapsbilder. Dessa presenteras var för sig men för att läsaren ska kunna välja att läsa vilken av dem som fristående fall förekommer ibland upprepningar i texten.

mellan tolkning och läsning av teori och forskning som finns på området. Berättelserna är grupperade i sex avsnitt där ledarskapsbilderna kan liknas vid olika typer av ledarstilar. Varje ledarskapsbild som presenteras följs av ett avsnitt där andra gradens tolkning av materialet skrivs fram. Den ledarskapsbild som förekommer i störst utsträckning i materialet presenteras först och därefter följer i fallande ordning den ledarskapsbild som uttrycks lite mindre och den som förekommer i ringaste utsträckning presenteras följaktligen sist. Den första ledarskapsbilden som är mest omfattande handlar om produktionsledaren som *styrande, tydlig och beslutskraftig*. Den andra ledarskapsbilden handlar om produktionsledaren som *produktionsinriktad* och den tredje bilden handlar om produktionsledaren som *tuff, modig och med ett gott självförtroende*. Den fjärde ledarskapsbilden behandlar produktionsledaren som *inger förtroende och är en god förebild* och i den femte bilden framträder produktionsledaren som *emotionellt stödjande och lyhörd*. Den sjätte och minst förekommande ledarskapsbilden illustrerar produktionsledaren som *möjliggör delaktighet*. Även om en ledarstil i stor utsträckning återfinns i informanternas berättelser behöver det emellertid inte per automatik innebära att den här ledarstilen är den mest frekvent utövade bland produktionsledarna i den vardagliga ledarskapspraktiken.

Produktionsledaren som styrande, tydlig och beslutskraftig
Ledarskapsbild 1

Den första bilden jag lyfter fram är den ledarskapsbild informanterna klart oftast berättar om under intervjuerna. Bilden speglar en styrande, tydlig och beslutskraftig ledarstil och skildras av både män och kvinnor. Den kvantitativa omfattningen av berättelserna synliggörs när jag jämför dem med att vara *Dominant, Bestämd* samt att ha *Lätt för att ta beslut*. Det är egenskaper och beteenden som återfinns i Bem´s Masculinity Scale vilka jag sammanställt i Tabell 5. Arbetet som produktionsledare i verkstadsindustrin innebär personal- och ekonomi- samt verksamhetsansvar. Produktionsledarna är arbetsgivarens representanter och ansvarområdena är delegerande från driftcheferna i verkstadsindustrin. Positionen medför därigenom rättigheter att leda och fördela arbetet bland de underställda. Det behöver nödvändigtvis inte per automatik innebära att en produktionsledare måste utöva en styrande- tydlig och beslutskraftig ledarstil.

Under intervjuerna frågade jag produktionsledarna i vilka situationer de vanligen utövar ledarskap och det är påtagligt att de flesta associerar begreppet ledarskap med en styrande ledarstil. Som ett illustrerande exempel berättar en kvinna, som respons på min fråga;

> När vi har ett problem i produktionen ute på avdelningen då måste man ta tag i det och bestämma vem som ska göra vad och hur, men också hur man ska undvika att det sker igen. Jag måste kalla in trupperna så att säga. Det finns några som frågar ”Hur ska vi göra om något sådant här händer?” och då måste jag kalla ihop alla och hålla ihop dem och få någonting gjort.
> (Produktionsledare, kvinna)

Som framkommer av citatet handlar styrning från produktionsledarens perspektiv om att säga *vad* som ska göras men också *hur* en aktivitet ska utföras, i detta exempel när ett problem uppstår i produktionen. Det är ett tydligt mönster som framkommer under intervjuerna. Produktionsledarna verbaliserar ofta sitt styrande beteende genom att säga att de ”pekar med hela handen” och att de ”visar var skåpet ska stå” och därigenom handlar denna ledarstil också om *vem* som styr och bestämmer. Andra vanliga formuleringar är exempelvis att, ”de ska veta vem som bestämmer” eller att produktionsledare måste ”säga ifrån” och ”ta obekväma beslut” samt slutligen att produktionsledaren ska ”ställa krav på prestation” gentemot de underställda. Att formulera vad som förväntas och hur arbetsuppgifter ska genomföras är ett sätt att styra underställda och därmed verksamheten i förväntad riktning där ekonomisk vinst är ett vanligt argument i sammanhanget. Produktionsledarnas berättelser åskådliggör ibland bokstavligen en tydligt styrande ledarstil och ibland återfinns beskrivningar där styrningen är mer underförstådd eller indirekt. Det sistnämnda framkommer i formuleringar som att ”få underställa att gå åt rätt håll utan att själv gå längst fram”. Ibland menar produktionsledarna att olika situationer kräver en styrande ledarstil men ibland upplever de att förväntningar kommer från andra grupper i arbetsorganisationen. Det kan vara underställda, kollegor eller ledningen. Några produktionsledare lyfter fram betydelsen av den styrande ledarstilen med det som av en informant benämns som en ”klassisk första linjen fälla”. Det handlar om att produktionsledare utför arbetsuppgifter som de underställda egentligen kan och bör göra. På det sättet blandas rollerna ihop och produktionsledarena får för mycket arbete medan de underställda blir passiva**.**

Under intervjuerna används ibland ett språk som förknippas med militär verksamhet, som i citatet när kvinnan som arbetar som produktionsledare pratar om sina underställda och säger att hon ”måste kalla in trupperna”. Ytterligare ett exempel är en annan, också kvinna, som berättar om vad som är viktigt när man är en produktionsledare i verkstadsindustrin;

> /.../Om man tittar på ledarskapet som X efterfrågar just nu. Förut var det mycket den här produktionsledaren. Vi skiljer faktiskt lite grann på det. Produktionsledaren är den som delegerar och skapar delaktighet och utvecklar grupper medan en chef är den som kan gå in och som man säger har civilkurage och pekar med hela handen och tar obekväma beslut och är i fronten och den biten. Nu har vi ett ledarutvecklingsprogram som hanterar balansen mellan chef och ledarskap. (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren berättar om skillnaden mellan att var i rollen som chef och som produktionsledare. Det sistnämnda handlar om att delegera och skapa delaktighet medan en chef pekar med hela handen, har civilkurage och tar obekväma beslut samt är i ”fronten”. Det är också, liksom att benämna produktionsledare som första linjens chef, termer som förknippas med militär verksamhet. Produktionsledarna berättar att ledningen tidigare efterfrågat chefer som är relationsorienterade, som delegerar arbetsuppgifter, är lyhörda samt coachande men att de numera förväntas utöva en mer styrande och dominant ledarstil. Verksamheten har hårdare krav på uppföljning, effektivitet och produktivitet. Även om positiva aspekter av förändringarna, främst ur ett arbetsorganisatoriskt perspektiv, formuleras av flera produktionsledare uttrycker de flesta en del negativa konsekvenser som förändringarna medför, inte minst i relation till deras egna arbetsvillkor. Ganska ofta uttrycker de dock att det bara är att ”gilla läget”. Några av produktionsledarna menar att en styrande ledarstil bryter mot deras personlighet. Produktionsledaren i exemplet ovan belyser dock de underställdas situation och hon menar att en alltför styrande ledarstil utarmar kreativiteten och energin bland dem när de inte får vara delaktiga. Produktionsledaren förespråkar en deltagande ledarstil men berättar att när detta förhållningssätt inte fungerar frågar hon de underställda om ”hon måste gå in och peka med hela handen”. Av berättelsen framkommer att produktionsledaren upplever att en styrande ledarstil uppfattas som en sanktion bland de underställda och hotet om denna ledarstil används därför ibland av produktionsledaren för att få större inflytande.

Ytterligare en negativ konsekvens av den förväntat styrande ledarstilen som beskrivs av produktionsledarna formuleras av en annan produktionsledare. Mannen berättar om hur kollegornas arbetsmetod är att komma överens om en gemensam linje eller struktur som sedan förmedlas till samtliga underställda på avdelningen för att på det sättet undvika orättvisa och konflikter mellan olika arbetslag eller enheter. Arbetssättet beskrivs i positiva ordalag eftersom det samtidigt funnits utrymme och tid för enskilda produktionsledare att till viss del skapa sin personliga ledarstil men med gemensamma beslut och riktlinjer som bas. Metoden har enligt produktionsledaren på senare tid kringskurits på grund av de arbetsorganisatoriska förändringar som genomförts. Produktionsledaren säger att han inte vet vad som är ”rätt” men att den dagliga relationen med de underställda ”krymper för varje år” och att ”exakt känna hur varje person mår” är inte längre möjligt. I sin berättelse belyser han både negativa och positiva aspekter av förändringen;

> /.../ Vi är för mycket styrda mot möten och sådant där, både på gott och ont. Vi har en fruktansvärd koll på produktionen. Vi har en fruktansvärd struktur och det är ju bra. Jag tror inte vi skulle klara det som vi gör nu och vi inte haft det men nackdelen är relationen till personalen som har blivit, lite sämre. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren upplever att chefsarbetet är mycket styrt och kontakten med de underställda har minskat radikalt på grund av de förändrade arbetsvillkoren. Olika möten upptar en stor del av arbetsvardagen. Det är som nämnts tidigare inte endast produktionsledarna som förväntas inta en mer styrande ledarstil utan också deras egen arbetssituation är mer strukturerad och styrd, vilket därför bidrar till det minskade handlingsutrymmet. Produktionsledare belyste negativa aspekter av arbetsorganisationsförändringarna men var samtidigt positiv eftersom han förespråkar ordning, kontroll och struktur, någonting som lyfts fram av fler produktionsledare. Produktionsledaren har liksom de flesta av mina informanter arbetat länge i verkstadsindustrin. Han har tidigare fått argumentera för och genomföra förändringen på avdelningen från löpande band till självstyrande grupper för att återigen införa löpande band, vilket nu benämns line.

En central uppfattning i sammanhanget är att många önskar mer *egen* kontroll över styrningen. De menar att de inte endast vill utföra det ledningen ålägger dem vilket belyses i citatet nedan när jag frågar om den upplevda balansen mellan arbetskrav och handlingsutrymme;

> Om vi säger i den processen som vi nu har, de förändringar som har gjorts så upplevde vi allihop att ”Hjälp vi har blivit marionettdockor. Vi får inte bestämma någonting. Vi bara utför”. Om de säger att vi ska hoppa då hoppar vi. Det är vår upplevelse av alltihopa. I det läget måste man kanske göra ett val själv. Det är nog lite grann, ”Ok så här är det nu, så här vill de ha det” och jag tror att om man bara väljer eller om man bara tar sig en funderare själv om hur jag kan utföra mitt ledarskap under de här väldigt stränga reglerna så går det men det är en utveckling som du som ledare nog måste ta dig en funderare på, ” Hur ska jag nu göra. Jag har fått de här verktygen och jag har vissa befogenheter” men de är väldigt annorlunda idag än de var tidigare.
> (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledarens uppdrag innebär nuförtiden ett mer begränsat handlingsutrymme menar kvinnan och hon liknar rollen vid att de är ”marionettdockor” utan möjlighet att bestämma någonting. De utför endast det ledningen önskar. Produktionsledaren menar att man måste tänka genom situationen och därigenom göra ett eget val eftersom möjligheterna att utöva ledarskap har förändrats. Ansvarsområden som produktionsledarna nämner i sammanhanget är att de har ansvar för lönesättning men ändå inte får skriva under dokumenten med sin namnteckning. Det gör driftcheferna och det beskrivs som motsägelsefullt. Produktionsledarna berättar vidare att de har ansvar för rekrytering och uppsägning men i praktiken har de inte de befogenheter som krävs för att anställa när behov finns. De saknar makt över urval vid tillsättning av tjänster eller när verksamheten är tillfälligt underbemannad. Även kommunikationen under olika möten lyfts fram som ett problem genom att de är styrda genom mötesmallar och exakt innehåll och tidsramar som ska följas. De beskriver det som om kreativa diskussioner därmed förhindras. Mötestekniken beskrivs dock på samma gång som effektiv och bra.

Att vara beslutskraftig är centralt i produktionsledarnas berättelser. Om produktionsledarna upplever att driftchefer och övriga ledningen i större utsträckning förväntar sig en auktoritär ledarstil, är deras uppfattning om de underställas förväntningar mer mångskiftande. De menar att somliga vill ta eget ansvar och fatta beslut själva medan andra vill att produktionsledaren ska bestämma allt, vilket exempelvis framkommer av citatet i avhandlingens inledning. Kvinnan använde ordet ”han” om produktionsledare och det är relativt vanligt förekommande under intervjuerna oavsett kön. En av produktionsledarna med erfarenheter från militär verksamhet upplever att han bemöttes med respekt på avdelningen på grund av sin bakgrund trots att de underställda egentligen inte vill att någon ska bestämma över dem. Han berättar om situationen och delar av vårt samtal visas nedan;

> IP; - ”Ja, här ska inte någon lagbas komma och bestämma”. Det är ganska mycket metallklubbsmedlemmar här men absolut inget ont i dem men, ja, det var lite grann att, ”Kom för fan inte hit och säg vad vi ska göra för vi gör som vi vill ändå”. Det var lite grann så men samtidigt så möttes jag av någon form av respekt. Många av dem som är här har inte gjort lumpen och många av dem skyr ju det också men samtidigt så möttes jag av någon form av respekt för att, fastän jag inte är militärisk för fem öre i mitt uppträdande så bara visste de att, ”Han har haft uniform på sig”.
> B-I; - Menar du att de lyssnar mer på dig?
> IP; - Ja. Nej, utan snarare, nej, men snarare det att det är ju skillnad att det är ingen av mina kollegor, förutom X då, om någonting går snett, bli så stortokig att han tar en uppställning här ute. För det förekommer ju inte i det civila samhället men när det riktigt går snett då har jag bara ställt mig här nere och vrålat ibland och sen har jag pekat. ”Nu samlas vi där och så reder vi ut begreppen”. Alla kom lommande då. Sen får man snacka fem minuter med varandra och sen är det bra. Nej, jag vet inte varför men det är ganska kul. Inte att driva med folk men, men se att om man bara gör så här då kan vi komma överens. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren skildrar ett händelseförlopp där han och en kollega utövar en dominant och i det närmaste aggressiv ledarstil. De underställda vill inte att någon ska bestämma över dem men de har ändå respekt för honom eftersom de känner till hans bakgrund menar produktionsledaren. Uniformen uppfattas som en symbol för auktoritet men många av de underställda har dock inte gjort militärtjänstgöring enligt produktionsledaren. Att flera av de underställda är fackligt anslutna nämns också i sammanhanget och mannen betonar att det inte är något problem. Kollegan beskrivs bli ”så stortokig att han tar en uppställning” och han själv har ”vrålat ibland” och sedan pekat och sagt var de ska samlas och diskutera. Därefter har de kommit överens. Mannen är nöjd över att ledarstilen fungerar bra även om han inte med det vill göra gällande att de underställda lyssnar mer på honom än någon annan produktionsledare som agerar annorlunda.

Driftcheferna använder också uttrycket att ”peka med hela handen” och de betonar att produktionsledarna ska visa vilka ramverk, regler, frihetsgrader samt vilket engagemang som krävs av de underställda i arbetet. En driftchef menar att en aspekt av den styrande ledarstilen är att olika varianter av

subkulturer inte är önskvärda eftersom det antas gagna enskilda personer och inte arbetsorganisationen som helhet. Driftcheferna menar också att rollen som produktionsledare kan vara svår på grund av att de hamnar i lojalitetskonflikt mellan ledningen och de underställda men att de måste förhålla sig till att de är arbetsgivarens representanter i arbetsorganisationen. Under några år har verkstadsindustrin anlitat ett amerikanskt konsultbolag för införandet av ett nytt ledningssystem. En driftchef menar att de nu i större utsträckning har ett ”management perspektiv” som enligt honom i större utsträckning än tidigare innebär fokus på verksamhetens resultat och ekonomi. Driftchefen menar att de underställda under lång tid inte har betraktat produktionsledarna som chefer med maktbefogenheter. Vidare menar han att en konsekvens av att begreppet chef inte använts har undergrävt ledarkårens möjlighet att vara chef och driftchefen säger att ”de kan faktiskt bestämma”. Driftchefen berättar om de förändrade ledarskapsidealen och om att en av hans underställda produktionsledare som snart går i pension förmodligen hade jobbigt att anpassa sig under processen från en styrande- till en mer relationsorienterad ledarstil men att han nu fått ”revansch” vilket framkommer av citatet nedan;

> /.../ De som var arbetsledare på 70-talet, då var du väldigt mycket chef och egentligen långt in på 80-talet innan det här med ledarskap vart populärt och du ska ha självstyrande grupper och han var nog rätt frustrerad under den perioden kan jag tänka mig. Sen var det ju så egentligen ändå tills för ett par år sen. Det var i och för sig i och med det här projektet vi körde med ett amerikanskt bolag och det var ju väldigt mycket management och det var första grejerna att, ”Ni måste faktiskt gå ut och se till att det fungerar” och han fick som en revansch [*lite skratt*]. Han sa det till och med, ”Ja, ni ser där. Jag har ju haft rätt hela tiden” [*skratt*].) (Driftchef, man)

Driftchefen menar vidare att det är viktigt att produktionsledarna är konsekventa och tydliga eftersom de underställda då vet ”var de har dig”.

Produktionsledarnas och driftchefernas berättelser skiljer sig till viss del mellan varandra. I jämförelse med produktionsledarna uttrycker inte driftcheferna i lika hög grad negativa konsekvenser med en styrande ledarstil. En annan skillnad är att även om driftcheferna berättar att de förväntningar ledningen har på produktionsledarnas ledarstil har förändrats återger de inte en lika radikal förskjutning från coachande, relationsorienterad ledarstil mot en mer styrande och auktoritär. En av driftcheferna ger till en början en liknande bild som produktionsledarna när jag frågar om förändringarna och han berättar;

> Mer konkret har vi övergått från en traditionell arbetsledarroll med mindre styrning och med självstyrande grupper och en muntlig överenskommelse om vad produktionsresultat ska vara till en mer systematisk och logisk struktur. För nu har vi ett systematiskt arbetssätt där ledaren inte behöver fördjupa sig så mycket för att veta vad som händer på hans eller hennes avdelning. Vi har klara nyckeltal vi följer upp. Både när det gäller hur vår process ser ut men även hur vår personal mår. (Driftchef, man)

Driftchefen menar att produktionsledarnas arbete numera har en systematisk och logisk struktur till skillnad mot tidigare där de anställda arbetade i självstyrande grupper där de kom överens med produktionsledaren om produktionsmålen. Fokus på de sociala relationerna fick för stort utrymme i ledarstilen. Arbetsorganisationsförändringarna har medfört att det finns nyckeltal som produktionsledaren ska följa upp och på så sätt menar driftchefen att de inte behöver ”fördjupa sig så mycket” i vad som händer på avdelningen. Det är när jag frågar driftchefen om vilka för- och nackdelarna är med förändringarna som han nedtonar förväntningar om en styrande ledarstil vilket framkommer av citatet;

> Jag säger så här att det är en målsättning för oss att hålla en balans. Det ingår i vår vision och policy att vi ska hålla en balans mellan processens behov, alltså det maskinella, den produktionsprocess som vi har och individens behov. Innan vi gick igenom den här förändringen då övervägde individens behov vilket gjorde att processen inte mådde riktigt bra. Vi hade dåliga ekonomiska resultat och vi hade också väldigt många hot och krav på oss om att företaget kommer att avvecklas i och med att vi inte presterade som det förväntades av oss. (Driftchef, man)

Driftchefen menar att det ska finnas en balans mellan individens och produktionsprocessens behov. Tidigare dominerade individens behov och produktionsresultatet var för dåligt vilket ledde till dåliga ekonomiska resultat berättar driftchefen. Kraven och förväntningarna på arbetsorganisationen ökade och hotet om nedläggning aktualiserades. Motsägelsefullt mot bakgrund av driftchefens resonemang är när han senare under intervjun förklarar att balansen som ska eftersträvas kan sammanfattas i en modell med ”arbetssätt” vilket kan jämföras med en relationsorienterade ledarstil och ”resultat” vilket kan jämföras med en uppgiftsorienterad ledarstil. Dessa placeras i vardera axeln i en modell och när förändringsprocessen startade för några år sedan menar han att många produktionsledare i huvudsak fokuserade på verksamhetens resultat och de presterade väldigt bra. Som framkommit tidigare i citatet ovan förklarar driftchefen den dåliga ekonomin med att individens behov hade fått för stort utrymme. När han sedan beskriver modellen är beskrivningen den motsatta, det vill säga att produktionsledare gett produktionen stort utrymme. När jag senare under intervjun frågar om vad han anser att produktionsledarna ska prioritera säger han att de bör prioritera personalfrågor. De ska i första hand ta om individerna och gruppen och ”sätta människan i centrum”.

Ett annat beteende informanterna ofta nämner som viktig i arbetet som produktionsledare är att man ska vara tydlig. Informanterna berör många gånger vikten av en styrande och tydlig produktionsledare i samma berättelse. Ibland sammanfaller dessutom ett styrande beteende med att vara tydlig – exempelvis när produktionsledare berättar att de ”pekar med hela handen”. Betydelsen av att vara tydlig relaterar ofta till produktionsledarens ansvar att förmedla information till de underställda eller att de som chefer behöver tala om att någonting inte fungerar på ett tillfredställande

sätt. Ibland handlar informationen om olika former av beslut som fattats. En produktionsledare menar att det är viktigt att vara tydlig med att både han och de underställda är anställda för att utföra ett arbete och citatet visar hans tankegång;

> /.../Man ska vara rak och direkt i sin attityd. Jag är här för att utföra ett arbete och de är här för att utföra ett arbete och jag ska klargöra rollerna genom att vara tydlig. (Produktionsledare, man)

En annan produktionsledare berättar, när jag frågar vad som är viktigt i hans arbete, att det är bättre för de underställda med ett tydligt besked kring ett beslut i jämförelse med ett otydligt, även om budskapet är negativt. Han menar att otydliga besked skapar oro och osäkerhet bland de underställda. Men att vara tydlig med ett budskap kan skapa motstånd. En produktionsledare menar att underställda inte alltid är särskilt nöjda med honom som chef när han är rak och tydlig och det gör att han ibland fått ovänner. Liknande resonemang förs av driftcheferna och de sammankopplar ofta den tydliga kommunikationen med ärlighet. Liksom produktionsledarna berättar exempelvis en driftchef att det ibland kan vara svårt att vara ärlig men att det ändå är bättre än att undanhålla reella sakförhållanden. En annan driftchef berättar att det är viktigt att sätta upp tydliga mål för gruppen och att ha en tydlig och väl kommunicerad målplan där alla underställda upplever att de är en del av målbilden. Det är även betydelsefullt att vara tydlig och ”rak” när negativa besked ska förmedlas till de underställda men också att våga vara det när man ger kritik om en person eller grupp inte utfört arbetsuppgifterna på ett tillfredsställande sätt. Driftchefen menar vidare att det är viktigt att produktionsledarna är väl insatta i olika ämnen men de bör också ha kunskap om hur andra produktionsledare och avdelningar hanterar jämförbara frågor. I annat fall finns risken att produktionsledaren tar på sig att ordna med för många saker och på det sättet tar de över ansvaret från de underställda. Resonemanget kan jämföras med produktionsledarnas berättelser om den ”klassiska första linjens fälla”.

Det finns i informanternas berättelser även nära kopplingar mellan en beslutskraftig, tydlig och styrande ledarstil och ett kontrollerande beteende. När produktionsledare tydligt formulerar vad och hur arbetsuppgifter ska genomföras är nästa steg att följa upp processen i verksamheten – vad hände? Förstod de underställda vad jag menade? Det gör produktionsledarna genom att dagligen följa och skriva produktionsrapporter vilka sedan används som underlag för de inplanerade produktionsmötena. Att ha kontroll över produktionsprocessen är ett centralt inslag i produktionsledarnas arbetsvardag. Information och kommunikation anses vara viktigt och man gör årligen en attitydundersökning. Där framkommer enligt produktionsledarna att de underställda ofta är missnöjda med informationen som de anser är bristande både från produktionsledarna och från

företagsledningen. En produktionsledare berättar att det är vanligt att information inte når de underställda eller att innehållet i ett budskap ofta missuppfattas. Ibland verkar det som att de underställda inte vill förstå säger produktionsledaren och jag undrar hur hon menar;

> Ja, jag har varit med om när man har sagt att vi aldrig har hört det där. När man ställer dem mot väggen och säger, ”Har du verkligen inte gjort det? Minns du inte att jag sa si och så och så vidare vid det och det tillfället?” - då är det alltid någon som till slut kommer fram och säger, ”Jo, du sa kanske det”. Det är en person som inte kan ljuga eller som svarar när man tilltalar dem. Det har hänt faktiskt. Det har jag varit med om. Att man visst hört det men inte vill höra. Oftast när det är någonting obekvämt och man inte vill då kan man lätt säga att, ”Jag hörde minsann aldrig det”. Men när man ställt dem mot väggen och de har fått krypa till korset och säga att, ”Jag har hört”, då slutar de med det. Ibland så tänker jag så här – att det är som att ha med barn att göra. De testar gränser hela tiden. Hela, hela, hela tiden. Jag upplever att de inte är vuxna.
> (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren berättar att de underställda säger att de inte fått information men när hon ifrågasätter dem är det alltid någon som är ärlig och medger att så är fallet. Av berättelsen framkommer också att produktionsledaren upplever att de underställda inte alltid svarar på hennes tilltal och att de ständigt ”testar gränser” samt att hon upplever att de ofta har ett omoget beteende. En annan produktionsledare som har liknande erfarenheter berättar att han, för komma undan problemet börjat införa närvarolistor på gruppmötena samt notera vilka punkter som avhandlats. Om någon sedan säger – ”Jag hörde minsann aldrig det” – tar produktionsledaren fram pärmen och ser om personen varit närvarnade. I och med detta har problemet minskat. En annan produktionsledare berättar att han brukar uppmana de underställda att upprepa den information han gett för att på så sätt få ett kvitto på att informationen inte missuppfattats.

En annan aspekt av kontroll handlar om att produktionsledarna har samma arbetstider som sina underställda. Ett av argumenten som lyfts fram i sammanhanget är att produktionsledarna därigenom har ”full koll” på sina underställda vad gäller tidkort och sjukskrivningar. De vet vilka underställda som är sjukskrivna och vilka tider de anländer till- och åker från arbetet. Av informanternas berättelser framkommer även att de underställda i vissa situationer förväntar sig att produktionsledarna ska utöva olika former av kontroll. Det kan exempelvis handla om att en underställd inte sköter sitt arbete på ett tillfredsställande sätt eller kommer för sent till arbetet och en produktionsledare berättar;

> /.../De anser att om det är någon som missköter sig så ska man ta itu med det. Det kan vara sen ankomst eller att de inte sköter det de ska. Det får man ta och då får man vara lite mer chef och vara jättetydlig och säga att ”Det här och det här förväntar jag mig av dig och det här vill jag att du ska förbättra”. De förväntningarna har de på mig. För det är irriterande för dem. ”Varför ska jag komma i tid när de får komma och gå som de vill?” Det är bara att de ringer och meddelar att de inte kommer. För där är jag rätt petig med dem. Annars ringer jag upp och säger, ”Varför är du hemma?” De ska alltid ringa för jag vill prata med dem. För att höra hur de mår eller om det är någonting annat. (Produktionsledare, kvinna)

De underställda förväntar sig sålunda att produktionsledaren tar tag i problem med personer som inte sköter sin arbetstid eller sina arbetsuppgifter berättar produktionsledaren. Det väcker irritation bland de underställda och det upplevs orättvist om någon i arbetsgruppen får större frihet över arbetstiderna än andra menar produktionsledaren. När någon är sjuk vill produktionsledaren att de underställda inte endast ringer till arbetskamraterna utan också till henne. På det sättet menar produktionsledaren att hon har bättre kontroll och kan ge adekvat stöd samt vara förberedd och mer insatt om det blir en fortsatt process i ärendet.

En auktoritär ledarstil som kvinnor och män gör

I den första ledarskapsbilden synliggörs att informanterna anser att produktionsledarna är och bör vara styrande, tydliga, kontrollerande och beslutskraftiga. De handlar om att ”peka med hela handen”, ”visa vart skåpet ska stå”, fatta obekväma beslut, genomdriva dem samt kontrollera de underställdas prestationer. Ledarstilen beskrivs vara av betydelse för att kunna hantera olika problem som uppstår i verksamheten eller för att de underställda ska förstå vad som krävs av dem och för att de ska veta vem som bestämmer. Produktionsledarna förklarar att de själva ibland bedömer det som att olika situationer i verksamheten kräver att de utövar denna typ av ledarstil men ibland kommer förväntningarna från andra grupper, exempelvis ledningen, underställda eller kollegor.

Denna ledarskapsbild är den mest omfattande som informanterna berättar om och den speglar en *auktoritär* ledarstil vilken är jämförbar med de tidigaste definitionerna av ledarskap benämnd den klassiska skolan (Mintzberg 1973). En distriktschef uttryckte exempelvis, ”Innan vi gick igenom den här förändringen då övervägde individens behov vilket gjorde att processen inte mådde riktigt bra” och det är påfallande likt Taylors (1913, s.7) resonemang när han i början av 1900-talet skrev, *Hittills har personligheten stått i främsta rummet, hädanefter måste systemet ställas främst*. Både Taylor och Fayols (1916) beskrivningar av hur en bra företagsledare bör agera handlar om att styra och kontrollera både de underställda och verksamheten samt att fatta rationella och logiska beslut. Det är under denna tidsperiod självklart att det är män som är chefer och syftet med ledarskap är att nå effektivitet. Ledarskapsbilden kan också liknas vid den

uppgiftsorienterade ledarstilen som formulerades under 1950-talet (se Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974) och som har sitt ursprung i *Scientific- och Administration management*. Den har haft stor inverkan på den västerländska synen på ledarskap. Fokus för denna typ av ledarskap kan förenklat beskrivas som kontroll, struktur och uppbyggande av system.

I och med att det centrala för denna ledarskapsbild är att vara styrande, beslutskraftig och att kontrollera de underställda och verksamheten förs tankarna till *paternalism* (Collinson & Hearn 1996, Kerfoot & Knights 1993). Denna maskulinitetskonstruktion växer fram inom ledarskapsområdet vid slutet av 1800- talet och har ett nära samband med filantropin, religionen och en tidig industrialism. Organisationen liknas på en symbolisk nivå med en familj där chefen är fadern. *Paternalism* i ledarskapssammanhang handlar vidare om att chefen är den som tar hand om och skyddar samt kontrollerar det industriella hushållet (Kerfoot & Knights 1993). Makt utövas av fadern som har allas bästa för ögonen och de underställda skyddas från det ansvar som beslutsfattande innebär. Att detta sätt att leda funnits kvar under lång tid kan bero på att den har en skyddande funktion. Den minskar oro och spänning som kan uppstå till följd av hierarkiska eller könsmässiga ojämlikheter. Det finns också negativa sidor med denna typ av ledarstil genom att de underställda blir ännu mer underordnade, förutsägbara och därigenom blir det enklare för chefer som utövare av makt.

De tydliga kopplingar som ledarskapsbilden har till maskulinitet synliggörs också genom att maskulinitet historiskt har förknippats med styrka, skapande – att vara aktiv och att göra framsteg genom logiskt tänkande (Wikander 1994, Hirdman 2001). Vidare är den kontrollerande ledarstil som syftar till att nå uppsatt mål vilken informanterna ger uttryck för exempel på maskulina ideal män socialiseras till (Lipman-Blumen 1992). Tvingande maktrelationer och kontroll kan liknas vid *Auktoritarism*, en maskulinitetsdiskurs som länge dominerat i arbetsorganisationer (Collinson & Hearn 1996). Förmåga att kontrollera både andra människor men också processer och företag är ett kännetecken för chefsframgång på samma gång som det tillhör en maskulinitetsdiskurs. Att likna de underställa vid ”barn” som testar gränser och inte förstår lika bra som produktionsledaren medför att de kategoriseras som svagare och på det sättet kan produktionsledaren särskilja sig och bekräfta sin egen identitet och makt.

Beröringspunkterna med maskulinitet i denna ledarskapsbild synliggörs också genom de *ord* informanterna använder i sitt språk. Begreppet ledarskap associeras ofta med att bestämma och en produktionsledare uttrycker exempelvis att när problem uppstår i verksamheten brukar hon ”kalla in trupperna” och fördela uppgifter. Ett annat exempel är beskrivningen av att produktionsledarna numera förväntas vara mer chefer, att ”peka med hela handen”, ta obekväma beslut och vara i ”fronten”. Ytterligare ett exempel är produktionsledaren som ”vrålar, pekar” och kräver ”uppställning” bland de underställda när han blir arg. Hans militära

bakgrund har betydelse menar han och de underställda bemöter honom med respekt, eftersom de vet att han haft uniform på sig. Produktionsledaren menar sig inte vara militärisk i sin ledarstil. Denna språkliga jargong med militära uttryck var vanlig i tidig arbetsorganisationsteori (Collinson & Hearn 1996) och militär verksamhet är fortsatt en maskulin domän där män dominerar. Den maskulina image som finns av ledarskap i fallorganisationen förstärks därigenom på en symbolisk nivå genom de språkliga uttryck som används.

Att denna ledarskapsbild är omfattande i informanternas berättelser synliggör den betydelse *Scientific- och Administration management*, den klassiska skolan, som utvecklades under industrialismen fortfarande har i dagens moderna arbetsorganisationer. Ledarskapsbilden har starka kopplingar med det som i vårt samhälle associeras med maskulinitet. Det handlar dels om den ledarstil som gestaltas och om de ord informanterna använder i sitt språk. Både kvinnor och män som är produktionsledare ger på ett likartat sätt uttryck för detta och det innebär att båda könen i sin vardagspraktik därigenom *gör* ledarskap och maskulinitet i en sammanvävd process (Acker 1990, 1992,1999). Motsägelsefullt i sammanhanget är att när informanterna explicit diskuterar kön (se Tabell 11) *betraktas kvinnor och män som diametralt olika varandra*. Män antas till skillnad mot kvinnor vara tydliga, raka och ha lätt att fatta beslut. Detta är ett exempel på det Gherardi (1994) kallar *The gender we do* och *The gender we think* – där sättet på vilket vi *tänker* om kön och sättet vi i själva verket *gör* kön inte behöver överensstämma. Viktigt att uppmärksamma är att vi inte kan veta om de *i sin vardagspraktik gör* på det beskrivna sättet eller om de endast *gör detta i sin berättelse*. När man betraktar språkliga uttryck som handlingar är det reella agerandet mindre viktigt att fastslå, även om det också kan vara av intresse (jfr Atkinson & Coffey 2003 eller Acker 1992). Hur det än må vara synliggör berättelserna vilken betydelse denna typ av ledarskap har.

Arbetsvillkorens betydelse för utövandet av en auktoritär ledarstil

En intressant fråga är varför denna typ av ledarskap är så centralt i informanternas berättelser? En viktig del i förklaringen hänger samman med de förändringar som denna verkstadsindustri genomgår. Mot bakgrund av ägarnas lönsamhetskrav har ledningen beslutat om, och också genomfört stora strukturella förändringar. Produktionssystemet har förändrats från självstyrande grupper till en typ av löpande band, eller ”line” som det numera kallas. Ett nytt ledningssystem har också implementerats och stödsystemet är på väg att centraliseras. Detta leder till förändrade krav på produktionsledarna och att de kommer att få utökat ansvar i vissa frågor.

Informanterna beskriver att produktionsledarna tidigare främst förvänt-ades vara *ledare* men att de i och med förändringarna förväntas agera mer som *chefer* och i större utsträckning ta hänsyn till verksamheten. Det pågående ledarutvecklingsprogrammet beskrivs också ha som syfte att påverka denna förändringsprocess i riktning mot att produktionsledarna i högre utsträckning ska agera som ”chefer”. I skenet av att de två senaste decenniernas nya ledarskapsideal gått från administrativ styrning och kontroll till idéstyrning (Avotie 1999, Blomqvist 1994, Kerfoot & Knights 1996) kan detta ses som exempel på ett trendbrott. I debatten har det antagits att förändringarna skulle förbättra kvinnors möjligheter till karriär eftersom de förväntas besitta de aktuella och efterfrågade egenskaperna i större utsträckning än män. Denna fördel har dock många varit skeptiska till (se Alvesson & Billing 2000, Avottie 1999, Fletcher 2004 eller kapitel 2 i denna avhandling) även om de nya ledningsfilosofierna i högre utsträckning överensstämde med det man i samhället uppfattar som typiskt för kvinnor och femininitet. Man kan beskriva förändringen som en feminisering av ledarskap. Trendbrottet som framkommer i denna verkstadsindustri belyser istället en svängning tillbaka mot en auktoritär ledarstil vilken kan spåras till 1900-talets början (Taylor 1911, Fayol 1916). Förändringarna i fall-organisationen kan därigenom sägas innebära att en *maskulinisering* av ledarskapet (jfr Sundin 1997). Arbetet kräver att produktionsledarna utövar denna typ av ledarskap. I informanternas berättelser synliggörs på detta sätt hur denna auktoritära ledarstil inte enbart beror på individens egna val av ledarstil utan som ett resultat av strukturella förutsättningar.

De förändrade kraven i riktning mot en mer ensidigt auktoritär ledarstil beskrivs av informanterna i både positiva och negativa ordalag. Produktionsledarna använder rationella argument när de diskuterar de *positiva aspekterna* av förändringen och de framhåller framförallt betydelsen av att verksamheten måste vara lönsam. De uttrycker att de numera har en ”fruktansvärd koll på produktionen” genom att de har en välfungerande struktur. Informanterna förklarar också att förändringarna är nödvändiga för att de ska få behålla arbetstillfällena på orten[27].

De *negativa aspekterna* av förändringarna som informanterna lyfter fram synliggör spänningar i berättelserna och de handlar dels om det nya ledningssystemet vilket innebär en hårt reglerad mötesstruktur och där mötestider och mötesmallar nogsamt ska följas. Inga frågor utanför mötesmallen ska diskuteras på mötena och en kultur skapas där fokus är på produktionsresultat och kvalitet. Om det uppstår behov av att diskutera en fråga utanför dagordningen ska en ny mötestid avsättas. Arbetsdagarna är

[27] När jag skriver denna analys, under våren 2009, ser vi även i detta företag effekterna av den globala ekonomiska kris som vi genomlider. Lagda varsel omsätts till uppsägningar, vilket visar på den stora betydelse som omgivningsfaktorer har. Det finns dock ingen anledning för mig att beröra detta närmare, dels för att det inte påverkar mitt syfte eller mina slutsatser nämnvärt, dels för att det skulle röja fallorganisationens identitet.

för produktionsledarna i hög utsträckning uppbokade för denna typ av möten. På en avdelning hade man utarbetat ett arbetssätt för att gemensamt kunna föra ut information till de underställda. Detta är inte längre möjligt. En produktionsledare beskriver det som att de numera är ”marionettdockor” som ”hoppar” om ledningen ber dem hoppa. Vidare är produktionsledarna kritiska till att de har mindre kontroll och makt över rekrytering, urval och lönesättning. Detta hänger samman både med arbetsorganisatoriska beslut men också omgivningsfaktorer som exempelvis att arbetsrättslig lagstiftning och avtal.

Även spänningar mellan ledarskapideal och den beskrivna ledarskapspraktiken framträder i berättelserna. Å ena sidan ger produktionsledarna i viss utsträckning uttryck för en önskan om att kunna vara relationsorienterade eller delaktighetsskapande i syfte att nå effektivare verksamhet. Å andra sidan överensstämmer de nya kraven och förväntningarna med deras egna ideal, genom att man beskriver att ideala arbetsvillkor i hög utsträckning handlar om att kunna vara tydliga, styrande och beslutskraftiga. Det framkommer att ledarskapspraktiken inte endast handlar om krav och förväntningar, utan om att de också vill utöva en auktoritär ledarstil. Men de vill också ha större befogenheter över verksamheten. De upplever att den förändrade arbetssituationen begränsar handlingsutrymmet och därigenom deras möjligheter att välja ledarstil. Innehållet i styrningen – det vill säga att inneha kontroll över beslut som rör *vad* styrningen består i har begränsats, liksom möjligheterna att bestämma över *när* styrningen ska ske. Spänningarna mellan ideal och praktik framträder i berättelserna och även om de riktar kritik gentemot de konsekvenser förändringarna skapat framkommer det att man hanterar detta genom att ”gilla läget” och därigenom acceptera situationen.

Det är emellertid inte endast organisationsstrukturen, med krav om att skapa en effektiv och lönsam verksamhet som driver fram förväntningar om en auktoritär ledarstil. Ibland sker utövandet av denna ledarstil som ett resultat av de underställdas förväntningar eller i interaktionsprocessen med dem (jfr Lysgaard 1961, Lindgren 1985). Enligt produktionsledarna vill en del av de underställda att de ska vara tydlig och styrande. Ett exempel på det är när underställda förväntar sig att produktionsledarna ska kontrollera och tillrättavisa underställa som inte agerar i enlighet med överenskommelser eller regler. Det bakomliggande motivet är då rättvisa. Ett annat exempel som tvingar fram en auktoritär ledarstil är när produktionsledare berättar att de underställda testar gränser genom att säga att de inte fått information. Ett sätt att hantera problemet beskrivs handla om tydlighet i kommunikationen med de underställda; att kontrollera att de förstått och be dem upprepa informationen. Ett annat sätt är att föra närvarolistor vid möten. På det sättet förklarar produktionsledarna att de bättre kan bemöta de underställda om de säger att de ingenting hört. Berättelser om de underställda är emellanåt motsägelsefulla, ibland beskrivs de som barn som

inte förstår och ibland som starka och drivande. Uttryckssätt som produktionsledarna berättar att de underställda har är exempelvis; ”Kom för fan inte hit och säg vad vi ska göra för vi gör som vi vill ändå”. Denna typ av språk som är del i organisationskulturen beskriver produktionsledarna att de ständigt möter i sin arbetsvardag. Oavsett om de underställda liknas vid en *svag grupp* som måste uppfostras eller en *stark grupp* som gör motstånd berättar produktionsledarna att de intar en styrande, tydlig, kontrollerande och beslutsam stil för att hantera situationerna.

Det finns en del likheter men också skillnader mellan driftchefernas och produktionsledarnas berättelser. Driftchefernas berättelser belyser inte särskilt mycket av de negativa aspekterna som följer av de förändrade förväntningarna som finns på produktionsledarnas ledarstil. Deras berättelser målar inte heller fram en lika radikal förändring av kraven och förväntningarna och därigenom arbetsvillkoren som produktionsledarnas berättelser gör. En av driftcheferna pendlar dessutom mellan att förklara att produktionsledarna innan förändringarna i för hög utsträckning fokuserat på produktionen eller att de i för hög utsträckning fokuserat den sociala sidan av verksamheten. Denna driftchef benämner dessutom den ledarstil som finns i arbetsorganisationen som traditionell, trots att det är den auktoritära som vanligen beskrivas som *traditionell* ur ett historiskt perspektiv. En ledarstil som är både uppgifts- och relationsorienterad uppfattas härigenom av driftschefen som norm vilket i och för sig överensstämmer med modern ledarskapslitteratur där en god ledare beskrivs vara både uppgifts- och relationsorienterad (jfr Stogdill 1974, Bowers & Seashore 1966). Den motsägelsefulla berättelsen kan förklaras i termer av *socialt önskvärt beteende* (social desirable manner), att människor svarar på det som de vet är socialt önskvärt eller acceptabelt beteende i en kultur (Ravinder 1987, Cunningham & Antill 1980). I en svensk kontext är det förmodligen inte politiskt korrekt att uttrycka en önskan eller krav på att produktionsledarna ska vara mer auktoritära. Ledningsfilosofierna och de samhälleliga uppfattningarna skiljer sig från de förnyade kraven på ledarstil som uppkommit i fallorganisationen. De förändrade ledningsfilosofierna och deras ideal som varit synligt under 2000-talet har sina rötter i 1970-talet när självstyrande grupper etablerades samtidigt som arbetslagstiftningen om medbestämmande infördes (Abrahamsson 2000). Idealen förändrades från en uppgiftsorienterad ledarstil till att mer betona behovet av relationsorientering vilket på ett uttrycksfullt sätt i England kom att benämnas för Postheroic ledarstil (Ford 2006). Detta mönster gäller även denna fallorganisation men det som nu pågår är att cheferna mer eller mindre tvingas förespråka och utöva den ledarstil de under en lång tid arbetat för att komma bort från både på ett strukturellt och på ett kulturellt plan. Det är rimligt att anta att de förändringar som sker idag inom industrin, att flera företag startat igång eller återgått till line, troligen kommer att påverka synen på

ledningsfilosofier och deras betydelse. Sannolikt är också att debatten framöver blir stor vad gäller de negativa konsekvenser i arbetsmiljön för de människor som arbetar i dessa arbetsorganisationer. Det är välkänt att icke hierarkiska arbetsorganisationer med hög grad av handlingsutrymme och delaktighet är av betydelse för människors arbetstillfredsställelse och hälsa (se t.ex. Aronsson m.fl. 2000, Karasek & Theorell 1990).

Istället för att betrakta ledarstilar som en produkt av produktionsledarnas individuella egenskaper fokuseras i föreliggande avhandling arbetsvillkorens betydelse i sammanhanget. Berättelserna i denna ledarskapsbild synliggör både hur den *organisationsstruktur* (förändrade krav i arbetet på grund av de strukturella förändringarna) och *organisationskultur* (de underställdas motstånd) som råder i arbetsorganisationen, påverkar produktionsledarnas arbetsvillkor. Dessa villkor sätter gränser för möjligt beteende och det blir tydligt hur krav och förväntningar om en auktoritär ledarstil drivs fram.

Produktionsledaren som sätter produktionen i främsta rummet
Ledarskapsbild 2

Den andra ledarskapbilden handlar om produktionsledare som i sin chefsroll lägger störst fokus på verksamhetens produktion och effektivitet. Bilden är nästintill lika vanligt förekommande i informanternas berättelser som ledarskapsbilden som handlar om en styrande, tydlig och beslutskraftig ledarstil. Den kvantitativa omfattningen framkommer i Tabell 5 där jag jämför informanternas berättelser med egenskaper och beteenden som att *Ha en tävlingsmentalitet* samt att vara *Ambitiös* i Bem´s Masculinity Scale. Vanliga berättelser informanterna uttrycker gällande hur en bra produktionsledare ska vara handlar om att denna ska vara engagerad, hängiven, prestationsinriktad och handlingskraftig. Vidare finns förväntningar om välorganiserade produktionsledare som är lojala mot verksamheten och arbetsorganisationen samt drivande och förändringsinriktade. Ledarskapsbilden där en ledarstil som sätter produktionen i främsta rummet blir synlig skildras av både kvinnor och män.

Informanterna menar att eftersom man i verkstadsindustrin ofta arbetar med nya idéer eller olika typer av förändringsarbete i projektform förväntas produktionsledarna engagera sig i och driva dessa. Förändrings- och utvecklingsarbete beskrivs som en integrerad del av produktionsledarnas arbetsvardag. Det kan handla om mindre eller större strukturella förändringar eller enbart ett förändrat arbetssätt i en specifik process. Syftet beskrivs oftast hänga ihop med att öka effektiviteten eller produktiviteten och därigenom skapa högre ekonomisk vinst. Exempelvis berättar en produktionsledare om sitt stora engagemang i arbetet där dagliga uppföljningar av hur verksamheten fungerar leder till frågor som, ”Är det möjligt att utföra arbetet på annat sätt eller hur det ska bli ännu bättre”. Vid möten med driftchefen och kollegor får produktionsledaren ofta ”försvara

avdelningen” och därför är det viktigt att också ha en helhetssyn och en omfattande kunskap om verksamheten förklarar produktionsledaren vidare. Den fackliga organisationen på företaget beskrivs av flera informanter som stark och pådrivande och därför är det av stor vikt att vara noggrann och kontrollera en extra gång vad gäller lagar och regler, menar en produktionsledare. Ett stort engagemang för arbetsorganisationens framgång är centralt i informanternas berättelser och det krävs därför att man också är noggrann och välorganiserad när det gäller administrativa och samordnande arbetsuppgifter. De administrativa arbetsuppgifterna som nämns i sammanhanget är rehabiliteringsutredningar, författandet av riktlinjer och handlingsplaner, kunskaper om lagar och avtal samt uppföljning av olika slag, som exempelvis ekonomiska rapporter. Arbetsuppgifter av samordnande karaktär handlar om samarbete mellan avdelningar eller med olika leverantörer samt planering som kräver olika former av kommunikation inför möten i olika sammanhang.

Att vara engagerad, hängiven, lojal och förändringsinriktad samt prestationsinriktad är i informanternas berättelser lika ofta förbundet med negativa aspekter som med positiva vilket exempelvis synliggörs när jag frågar en informant hur en bra produktionsledare ska vara. Det största dilemmat beskrivs vara att kraven från underställda och ledningen är olika men att produktionsledaren ändå förväntas tillfredställa båda parter. Produktionsledaren förklarar att hon förväntas vara framåt och engagera sig i olika projekt och utveckla processen på samma gång som hon förväntas vara skicklig och hinna med alla personalfrågor vilket framkommer av citatet nedan;

> /.../Vi driver väldigt mycket projekt i den här verksamheten och alltid är det någonting som pågår och jag har fått frågan flera gånger att, ”Skulle du kunna tänka dig att leda den här arbetsgruppen som jobbar med den frågan?” eller ”Kan du ingå som projektledare i den här gruppen?”. Om jag då säger ”Nej, nej jag har inte tid för jag måste ta hand om min avdelning, min personal” - då är jag sist på tåget, igen. Det har jag upplevt många gånger. Jag vågar inte säga nej utan jag tar på mig projektarbetet också och så jobbar jag 180 procent och ingenting blir bra. Tyvärr. Det är lite grann det som till slut fick mig också att känna att, ”Vad håller man på med?” Man blir inte någon bra chef till sina medarbetare. Jag blir inte heller någon bra ledare i min chefs ögon för jag hinner inte med, jag missar. (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren upplever att tiden inte räcker till för att utföra ett gott arbete vilket leder till en lojalitetskonflikt. Ledningen förväntar sig en produktionsorienterad ledarstil där engagemang i verksamhetens olika projekt är centralt medan ansvaret för och kraven från de underställda ständigt är närvarande. Om produktionsledaren engagerar sig i ett projekt tvingas hon arbeta alldeles för mycket med risk för att ingenting blir utfört på ett bra sätt. Att inte engagera sig i projekt är inte heller något bra alternativ eftersom det innebär att man då blir ”sist på tåget, igen”. Att produktionsledaren säger ”igen” visar att detta kan vara ett återkommande problem, alternativt att det är erfarenheter baserade på någon annan

problematik. En viktig drivkraft i arbetet är att vara prestationsinriktad vilket synliggörs när produktionsledaren säger vidare att jag ”är det jag gör”. Produktionsledaren berättar att det är en ”ständig kamp” att hinna med sitt arbete och att hon upplever att man inte blir ”populär” i arbetsorganisation om man ifrågasätter olika saker. De motstridiga kraven och förväntningarna strider med produktionsledarens egna värderingar.

Ett annat exempel på att förväntningar på engagemang och hängivenhet samt lojalitet i arbetet är högt men att det inte alltid stämmer överens med de värderingar som produktionsledarna har belyses när en produktionsledare berättar att cheferna, som till största delen är män, borde göra mer för att också kvinnor ska trivas på avdelningen. Kraven som ställs är samma oavsett kön anser produktionsledaren men eftersom det finns kvinnor som slutat sina anställningar på avdelningen finns fog för självrannsakan i chefskollektivet. Han menar att det kanske finns någonting de kan göra för att särskilt stödja kvinnor och han berättar;

> /.../Ibland har vi inte varit riktigt smarta. Ibland tycker jag driftcheferna kan ha varit lite, ja, de har inte tänkt tillräckligt långt. ”Varför, funkar inte hon”? En kvinnlig produktionsledare larmade ganska tidigt när hon skilde sig och sa att, ”Jag kommer inte att klara skiftgången”. Men varför fick hon inte gå dagtid då? För att vi har sagt det? Men vi klarar det! Om vi är tre stycken där någon går morgonskiftet när jag går förmiddag. Det skiter jag väl i. Det går väl bra ändå. Låt hon ha den arbetstid så att det funkar. Nej i helvete heller utan då ska du gå skift. Det kallar inte jag personalpolicy. Det kallar jag att man gör en utmanövrering och där tycker jag driftchefen har varit svag och det var även han som var före honom. (Produktionsledare, man)

En produktionsledare som inte längre kunde arbeta skiftgång på grund av problem med barnomsorg beviljades inte anpassade arbetstider av driftchefen och kunde därigenom inte förena förvärvsarbetet med familjelivet. För att göra ett bra arbete måste det fungera hemma menar produktionsledaren och berättar vidare att det inte var ett särskilt klokt eller bra agerande av driftchefen när han inte accepterade anpassade arbetstider. Verksamheten skulle ha fungerat även om kvinnan arbetat dagtid förklarar produktionsledaren när han berättar om sin besvikelse gentemot driftchefen och personalavdelningen.

Det motsägelsefulla är att även om lojalitet i arbetet kan innebära negativa konsekvenser för produktionsledarna och att det ibland går på tvärs mot deras egna värderingar – värderas detta beteende högt av dem. De berättar att de utgår ifrån att både de själva och de underställda eftersträvar att vara lojala mot arbetet och arbetsorganisationen. Ibland uttrycks detta genom uttalanden om att det är verksamhetens behov som ska styra och att man framförallt måste klara av att nå uppsatta mål och åtaganden. En produktionsledare berättar att det är verksamhetens resultat som är ”beviset” på om hans ledarskap fungerar. Vidare är det viktigt menar produktionsledaren att man når en samsyn, exempelvis vid rationaliseringar och han förklarar;

> /.../Jag brukar säga det att i nio fall av tio så är det nästan det att, det som är bra för företaget - det är ofta bra för oss själva också och där kan man få samsyn i det här, alltså se kopplingen till varandra och då tror jag att man lyckas bättre. En rationalisering här kan upplevas jättenegativ och jobbig för de som jobbar med den är jättebra för både vår existens här i stan och som är för X att kunna sälja och ha konkurrenskraftiga produkter. Dom genererar ju tillbaka egentligen det alltså att vi tryggar och säkrar våra arbeten på ett bättre sätt. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren menar att även om en rationalisering upplevs negativt för vissa blir resultatet i slutändan ändå positivt, eftersom det som är bra för företaget oftast också är bra för de underställda. Om man inte genomför nödvändiga förändringar hotas verksamheten och därigenom arbetstillfällena, ett argument som uttrycks av många informanter och som ofta hänger samman med en prestationsorienterad ledarstil.

Informanterna anser att det är viktigt med lojalitet i arbetet och det kan även handla om vikten av att stå upp för överenskommelser med sina underställda i både med- och motgång. Även om man har konflikter sinsemellan ska de ändå agera som en ”sköld gentemot omvärlden”. Driftcheferna menar att det både är viktigt att produktionsledarna är engagerade i arbetet och att de skapar engagemang bland sina underställda. Den förväntade hängivenheten till chefsarbete kan också belysas med när en driftchef förklarar att man måste ha ett ”brinnande intresse för människor” för att bli en bra produktionsledare.

De nya kraven på produktionsledarnas arbetssätt och därigenom ledarstil påverkar även möjligheterna att själva välja metod för på vilket sätt produktionen ska fokuseras. Det framkommer av produktionsledarna att det numera finns mindre tid att vara ute bland de underställda. Produktionsledarna lyfter fram betydelsen av att vara synlig och närvarande i verksamheten och vid en första anblick kan dessa berättelser uppfattas som en relationsorienterad ledarstil där omsorg om människor är centralt. Produktionsledarnas stöd gentemot de underställda är dock ofta av instrumentell karaktär och den beskrivna ledarstilen hör ofta samman med berättelser om att vara närvarande i verksamheten. De instrumentella stöd som beskrivs av produktionsledarna ges huvudsak i syfte att produktionen och verksamheten ska fungera på ett smidigt sätt. Det kan exempelvis handla om att produktionsledarna på ett handgripligt sätt förväntas hjälpa de underställda vilket belyses av citatet;

> De vill att jag står ute i verksamheten och i princip bara stöttar och stödjer dem i allt det som kan tänkas behöva. De vill nog helst att jag står därute och tittar på dem hela dagen och springer och hämtar skyddshandskar. De vill ha en arbetsledare som det fanns förut. Det är det man efterfrågar och vill ha. Någon som direkt säger till Stina när hon kommer för sent, ”Varför kommer du för sent? Vad har hänt?” Inte att det kommer till mig så småningom genom skvaller eller jag ser på stämpelkortet en vecka senare och säger, ”Varför kom du för sent förra onsdagen?” De vill ha en arbetsledare på plats men den rollen finns inte idag. (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren upplever att de underställda förväntar sig stöd i olika former som att få handräckning av exempelvis skyddshandskar eller andra saker samt en kontrollerande ledarstil vilket redogjorts för tidigare. En annan produktionsledare menar att även om det är svårt att säga ifrån och inte ta över för mycket ansvar från de underställda är detta en del av arbetet eftersom det syftar till att ”hålla dem på banan”. Närvaro i verksamheten har också andra innebörder som synliggörs när jag frågar i vilka situationer han utövar ledarskap;

> /.../ Jag har inte fattat det men jag vet att jag utövar det bara genom att vara ute. Jag vet att jag har en ganska bra förmåga att, ja om man beskriver det så, jag kan mycket väl vara mitt inne i hopen och snacka skit och bära pallkragar och ligga på golvet och dra en elkabel för det är bara kul, då händer det någonting och det är ju en form av ledarskap. Men jag kan lika väl ta två steg ut och höja rösten och markera att kom inte närmare för nu är det jag som pratar. Alltså, jag tror att det är någonstans det jag har lärt mig för, som jag sa tidigare, jag är ingen militär egentligen, alltså jag är ingen eldgaffel. Inte som X. Absolut inte [*skratt*]. Men jag ändå lärt mig att uppträda på ett visst sätt ibland, när det behövs. (Produktionsledare, man)

Ledarskap utövas genom att vara ute på avdelningen och göra samma saker som de underställda menar produktionsledaren. Att ”snacka skit”, ”bära pallkragar” och ”ligga på golvet och dra en elkabel” beskrivs som praktiserande av ledarskap. Produktionsledaren uttrycker dock också sin förmåga att när det behövs ”ta två steg ut och höja rösten” som en slags markering, att nu är det jag som pratar. Det är någonting produktionsledaren har lärt sig även om han samtidigt inte upplever att han är en typisk militär, vilket han benämner som att vara en ”eldgaffel”. Produktionsledaren berättar vidare att han tycker det är roligt att vara bland de underställda och att han ofta känner sig som ”ett flugpapper” när han går ut i verksamheten. I ett liknande resonemang använder en annan produktionsledare uttrycket ”svamp”. Om man inte närvarar i verksamheten finns risk att man fjärmar sig och förlorar kontakten med verksamheten och produktionsledaren som tidigare varit militär förklarar att då ”har man ingenting här att göra”.

En annan typ av instrumentellt stöd produktionsledarna nämner är att ge information men också råd, som de underställda behöver för att utföra sitt arbete. Ibland handlar information om mer övergripande arbetsorganisatoriska frågor. Informativt stöd med syfte att få verksamheten att fungera och problem förbundna med det är beskrivet tidigare i samband med den styrande ledarstilen. Produktionsledarnas närvaro i verksamheten underlättar denna typ av ledarbeteende eftersom man då finns tillgänglig när frågor eller problem uppkommer menar produktionsledarna. När produktionsledarna är tillsammans med de underställda i verksamheten finns också möjlighet till ett värderande stöd – det handlar om att uppmuntra och ge beröm för väl utförda arbetsuppgifter eller att på ett konstruktivt eller pedagogiskt sätt förklara vad som behöver förbättras. En produktionsledare berättar att han arbetar på sitt kontor i minsta möjliga utsträckning. Om han

inte är närvarande i verksamheten upplever han att ledarskapet inte fungerar och citatet belyser delar av hans resonemang;

> Går jag bara runt och säger, ”Vi gjorde fel igår. Hej, alltså du gjorde ett fel igår” sen går jag. Då tänker de, ”Det är en jävla dumskalle det där [*han viskar*] han fattar ingenting. Jag som mår så jävla dåligt” Kanske var därför han gjorde fel. Istället för att fråga hur gick det när du var ute och fiskade i helgen. Jävlar då, ”Det gick jättebra” och sen kan jag säga, ”Så kolla X så att du inte missar det och det. Då missar du inte det något mer”. (Produktionsledare, man)

Av citatet framkommer att produktionsledaren upplever att när han uppmärksammar och bekräftar de underställda är det också lättare att ge konstruktiv kritik genom att samtala om fritidsintressen den underställda har. Detta jämför produktionsledaren mot en ledarstil där han enbart kritiserar och säger att ”du gjorde ett fel igår” och då blir konsekvensen att de underställda känner att han inte förstår dem.

Några av driftcheferna lyfter också fram vikten av att ge olika typer av instrumentellt, värderande och informativt stöd samt vikten av att vara närvarande i verksamheten tillsammans med de underställda. En driftchef jämför ledarskapsfilosofierna under 1990-talets arbetsorganisations-förändringar mot plattare organisationsstruktur och integrerade sätt att arbeta i självstyrande grupper med de förändringar som pågår idag i samhället och i arbetsorganisationen. Driftchefen berättar att en tidigare chef från ledningsgruppen i arbetsorganisationen var tydlig och uttryckte att cheferna ska ”jobba bort sig själva”. Till skillnad mot den tidigare beskrivna driftchefen som menar att produktionsledarna numera behöver vara mindre ute i verksamheten efter arbetsorganisationsförändringen i företaget menar denna att en chef inte endast ska vara synlig utan även närvarande. Med det menar han att de underställda också behöver träffa produktionsledarna. I sin berättelse använder driftchefen ordet ”honom” när han pratar om chefer. Trenden var tidigare att produktionsledarna arbetade dag och de under-ställda hade skiftgång. Om produktionsledaren har andra arbetstider än sina underställda försvåras närvaron menar driftchefen vidare och det är olämpligt att de underställda ska behöva använde sin fritid om de vill kontakta sin chef. Driftchefen menar vidare att förändringarna är positiva och nödvändiga eftersom markanden är konkurrensutsatt och att vara prestationsinriktad är för honom väsentligt. Uppdraget produktionsledarna har är att få verksamheten på avdelningen att fungera bra och därigenom framstår även driftchefen som kompetent.

En röd tråd genom berättelserna relaterar till produktionsledare som fokuserar produktionen och därför bör vara aktiva och effektiva. Informanterna berättar att det är viktigt att produktionsledare inte väntar för länge, skjuter upp och är passiva utan tar tag i arbetsuppgifter och genomför dem. Uttryck som ”pang på rödbetan” och att ”ej vara undfallande” eller ”gå framåt” synliggör på ett tydligt sätt betydelsen av att vara handlingskraftig och drivande.

Produktionsorientering skapar ansträngd arbetssituation

Den andra ledarskapsbilden visar att informanterna anser att en bra produktionsledare ska sätta produktionen i främsta rummet. Att fokusera produktion är jämförbart med den klassiska *uppgiftsorienterade ledarstilen* (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974). Den bygger på beteenden vilka vanligtvis associeras som maskulina. Ideal och praktik överensstämmer när produktionsledarna framställer sig själva som engagerade, drivande, förändringsorienterade, lojala och hängivna arbetsorganisationens intressen samt att de är prestationsinriktade och handlingskraftiga. En produktionsledare uttrycker exempelvis att verksamhetens resultat är ”beviset” på att han har ett gott ledarskap. Vid rekrytering av företagsledare inom det privata näringslivet i Sverige beskrivs också *lojalitet* som viktigt och då syftas lojalitet gentemot både ägare, företag och underställda (Holgersson 2003, s. 156 f.).

Språkliga uttryck som ”pang på rödbetan” och att ”ej vara undfallande” eller ”gå framåt” synliggör i denna ledarskapsbild på ett tydligt sätt betydelsen av att vara handlingskraftig och drivande. Att vara en ”supermänniska” – engagerad och hängiven är idealbilden av ett gott ledarskap också i en annan studie av ett svenskt verkstadsindustriföretag (Fogelberg Eriksson 2005, s. 149). Historiskt har detta beteende i en västerländsk kontext uppfattats som typiskt maskulint medan föreställ-ningen om femininitet varit det motsatta, det vill säga passivitet och undfallenhet (Bergenheim 1997, Hirdman 2001, Wikander 1994). Föreställ-ningar till trots delar både män och kvinnor i arbetsorganisationen den logik och rationalitet som produktionen bygger på, vilket är konkurrens, effektivitet och hög produktivitet. Att denna ledarskapsbild är starkt maskulint kodad hänger också ihop med och förstärks av att logiken bakom effektivitet i produktion av varor har nära koppling till denna idealiserade bild av maskulinitet (Alvesson & Billing 2000, Blomqvist 1994, Fletcher 2004).

Även om informanternas beskrivna ideal och ledarskapspraktik vanligtvis överensstämmer framträder spänningar i berättelserna eftersom de i hög utsträckning även lyfter fram de negativa aspekterna med att utöva denna typ av ledarskap. De berättar om ett målinriktat arbetssätt när det gäller förändrings- och utvecklingsarbete och det sker ofta i projektform. Produktionsledarna förklarar att de förväntas att aktivt delta i och driva projekt trots att det förutsätter att de arbetar mer än heltid. Det gör det svårt att exempelvis hinna med personalfrågor. En produktionsledare berättar att det är svårt att *inte* engagera sig i projekt eftersom man då blir ”sist på tåget, igen” och dessutom att man inte blir ”populär” om man är kritisk. Av berättelserna framkommer att arbete i projekt eller med förändrings- och utvecklingsarbete är statusfyllt och viktigt. En konsekvens av detta är att produktionsledarna måste anpassa sig och acceptera en hårt ansträngd arbetssituation för att betraktas som en bra produktionsledare. Detta hänger

ihop med kraven på att öka effektiviteten och produktiviteten i verksamheten men på samma gång dessa ideal byggs upp begränsar de också det handlingsutrymme produktionsledarna har.

För att leva upp till idealen förutsätts att man som produktionsledare är både tävlings- och prestationsinriktad och denna ledarstil har många beröringspunkter med *entreprenörialism* (Collinson & Hearn 1996) eller den *strategiska ledarstil* som Kerfoot och Knights (1993) fann i en studie av finansbranschen i England. Ledarstilen definieras som rationell och avpersonifierad med lite utrymme för mellanmänskliga kontakter och ett målrationellt agerande. Denna strategiska ledarskapspraktik konstruerar en tävlingsinriktad maskulinitet och det är ett sätt att förhålla sig till sin omvärld där allting är möjligt att kontrollera. Den ger upphov till hierarkier vilka genomsyras av instrumentalism och karriärism. Önskan om att nå framgång driver fram konkurrens genom beslutsamt agerande och risktagande. Men den konkurrensorienterade maskuliniteten är också sårbar eftersom den skapas genom att de inblandade hela tiden jämför sig med andra. En framgångsrik karriär kan vara ett centralt sätt för att nå en eftersträvansvärd maskulin identitet (Collinson & Hearn 2005). Kulturen blir därigenom otrygg och i denna process produceras underordning av andra maskuliniteter, män och av kvinnor. Att produktionsledarna uttrycker negativa aspekter av den starka produktionsorienteringen i arbetsorganisationen kan tolkas mot bakgrund av detta. Deltagande och drivande av projekt verkar skapa hierarkier mellan kollegor.

Ytterligare exempel på rationellt och målinriktat tänkande är när en produktionsledare gentemot de underställa försvarar förändringsprocesserna som pågår i arbetsorganisationen och säger att, ”det som är bra för företaget – det är ofta bra för oss själva”. Det kan liknas vid en inflytandeteknik benämnd, *Coercive power* – en maktbas kopplad till chefspositionen (French och Raven 1959, refererad i Yukl 2006). De underställda lyder för att undkomma bestraffning eller i detta fall, de negativa konsekvenser som följer med hotet om nedläggning. Ett annat exempel är att produktionsledarna lyfter fram betydelsen av att vara synlig och närvarande i verksamheten. Det skulle kunna liknas vid en relationsorienterad ledarstil där människors väl och ve är i fokus men argumenten för beteendet är i produktionsledarnas berättelser rationella och strategiska ur ett arbetsgivarperspektiv. Exempelvis förklarar produktionsledarna att när de uppmärksammar de underställdas intressen och fritidsaktiviteter fungerar det sedan lättare att ge kritik och säga att, ”du gjorde ett fel igår”. Genom instrumentellt stöd kan produktionsledarna ”hålla dem på banan” och produktionen fungerar därför smidigare.

En annan konsekvens av de höga förväntningar som finns om att vara engagerad, hängiven och lojal är att produktionsledarna förväntas att anpassa sin privata situation efter vad arbetet kräver. En produktionsledare är upprörd och berättar om att en kvinna blivit utmanövrerad när hon inte

klarade av att arbeta skiftgång på grund av att hon var ensamstående med barn och det inte finns kommunal barnomsorg på kvällstid. Han menar att det hade fungerat även om kvinnan arbetat dagtid men att driftchefen och personalavdelningen hanterat frågan dåligt. När en chefskarriär inte är anpassad efter att människor har ansvar för barn synliggörs att arbetsvillkoren har en maskulin norm (jfr Andersson 1997). Uppoffringen i arbetet kräver stöd hemifrån och när produktionsledarna prioriterar arbetet genom att anpassa sig till organisationens krav skapas klyftor mellan förvärvsarbete och familjeliv. I detta exempel exkluderas en kvinna till följd av det instrumentella och avpersonifierade bemötande hon fått från ledning och personalavdelning. En rationell och konkurrensinriktad maskulinitets-typ synliggörs (jfr Kerfoot & Knights 1993). Att produktionsledaren i exemplet tar upp frågan om svårigheter att förena förvärvsarbete och familjeliv för en kvinna kan tolkas mot bakgrund av de nära kopplingar som finns mellan kvinnor, femininitet och familjeliv. När familjeförhållanden problematiseras för kvinnor och inte för män bekräftas och återskapas skillnaderna mellan könen (jfr Franzén 1994). Att ha möjlighet att anpassa scheman på grund av familjeförhållanden är troligtvis en angelägen fråga även för de män som har barn och arbetar som produktionsledare.

Driftchefernas berättelser belyser till skillnad mot produktionsledarna inte de negativa aspekterna som följer av de beskrivna idealen. Även om produktionsledarna belyser flera negativa konsekvenser som följer av denna typ av ledarstil – vilken kräver ett stort engagemang, hängivenhet och lojalitet i arbetet och gentemot arbetsorganisationen – sätter de likväl stort värde vid dessa ideal. Även i denna ledarskapsbild synliggörs att både *organisationsstrukturen* (projektarbete, skiftgång, rationaliseringar) och *organisationskulturen* (lojalitet, engagemang och effektivitet är framträdande ideal, projektarbete beskrivs som statusfyllt, hot om nedläggning förekommer) har betydelse för de arbetsvillkor som råder och på det sättet drivs ett produktionsorienterat ledarskap fram.

Spänningar mellan ledarskaps- och maskulinitetskonstruktioner

I den produktionsorienterade ledarskapsbilden värderas bland annat fysisk närvaro i verksamheten högt bland produktionsledarna (jfr Fogelberg Eriksson 2005). Produktionsledarna är i en mittenposition med betydelse-fulla relationer både uppåt och nedåt i arbetsorganisationens hierarki. En av produktionsledarna menar att om man inte är synlig i verksamheten ”har man ingenting här att göra” – till skillnad mot en del i ledningen som han menar har en slags teoretiskt ledarskap som innebär att man resonerar mycket men inte omsätter det som uttrycks i praktisk handling. Detta exempel visar på att produktionsledarnas värdesystem kan skilja sig från ledningens, på liknande sätt som värdesystemet bland de underställda på

verkstadsgolvet kan skilja sig från ledningens. Det är ett tema Collinson (2000) skriver om i en fallstudie av en industri i England. Ledningen försökte implementera förändringar med stöd av nya ledningsidéer men de underställda gjorde motstånd genom att distansera sig. De underställdas alternativa värdesystem hade fokus på kamratskapet till varandra. Den kom till uttryck genom en tuff maskulinitetskonstruktion där de ansåg sig vara riktiga män när de utförde hårt och smutsigt arbete. Den starka identitet som gestaltades i denna maskulinitetskonstruktion överordnades ledningens *mjuka* ledarstil och maskulinitetskonstruktion vilken man ansåg vara grundad på teori och inte på kunskap som praktisk erfarenhet. Detta speglar inte en konflikt mellan chefsnivåer utan mellan ledning och underställda. Att produktionsledarna i min studie lyfter fram betydelsen av att vara synlig i verksamheten kan likväl liknas vid den beskrivna processen och betraktas som en typ av motstånd från produktionsledarna gentemot ledningen. Spänningen mellan ledningsnivåerna kan då förstås som att olika maskulinitets- och ledarskapskonstruktioner konkurrerar i relationsskapandet mellan män liksom mellan kvinnor och män. Klass är av betydelse i sammanhanget och produktionsledarens nedlåtande attityd gentemot ledningens ledarstil kan förstås som ett sätt att hantera maktobalansen. En tolkning är därmed att produktionsledaren gör motstånd och skapar sig legitimitet genom att distansera sig (jfr också Roper 1994).

Ytterligare en spänning mellan ledarskaps- och maskulinitetskonstruktioner framträder i produktionsledarnas berättelse. Dels lyfts betydelsen av *närhet* fram – att prata och göra samma saker som de underställda, som att ”bära pallkragar”, ”dra elkablar”, ”snacka skit” och fiske eller andra fritidsintressen. Senare under intervjun berättar en av produktionsledarna om andra diskussioner än fiske som han har med de underställda. De är aktiviteter som kan kategoriseras som typiska för män. Men på samma gång som vikten av närhet mellan produktionsledare och de underställda lyfts fram synliggörs också betydelsen av *distans* – exempelvis när en produktionsledare berättar att även om han inte är som en militär ”eldgaffel”, kan han vid behov ”ta två steg ut och höja rösten och markera att kom inte närmare för nu är det jag som pratar”, eller när man som produktionsledare kontrollerar och talar om för de underställda att arbetet inte är utfört på ett tillfredsställande sätt. Att både vara nära och hålla distans i interaktionen till de underställda kan uppfattas som motsägelsefullt och visar på spänningar som kan finnas i ledarskapspraktiken. Ett annat sätt att tolka berättelserna är att förstå det som interaktion och ett spel mellan olika maskuliniteter där klass är centralt (jfr Connell 1996). Att vara teknisk och ha fysisk styrka kan liknas vid en arbetarmaskulinitet, vilken har låg status och betraktas som problematisk (se t.ex. Gunnarsson 1994, Collinson 2000) medan arbetet som chef och ledare har nära kopplingar med den hegemoniska, statusfyllda maskuliniteten som finns i den västerländska kulturen (Connell 1996). Ett sätt att förstå produktionsledaren som utför

samma sysslor som de underställda är att han flirtar med den maskulinitet som råder på verkstadsgolvet i syfte att bli accepterad, eller för att senare kunna driva igenom beslut som gagnar verksamheten. Berättelserna synliggör därigenom hur produktionsledare inte endast använder de maktbaser som finns att tillgå i *positionen* som chef utan att produktionsledaren utövar en inflytandeteknik som kan jämföras med det French och Raven (1959, refererad i Yukl 2006) kategoriserar som *referent power*. Det är en *personlig* maktbas som endast kan utövas av en chef som har en nära relation till sina underställda. Chefen kan utöva inflytande därför att de underställda beundrar eller identifierar sig med denna och vill få chefens sympati.

Den beskrivna ledarskapspraktiken kan också jämföras med den maskulinitetsdiskurs som Collinson och Hearn (1994) kallar *informalism*. Relationer män emellan bygger på att de kan identifiera sig med varandra genom det som traditionellt är maskulina intressen och värderingar. I exemplen handlar det om att göra eller diskutera typiskt maskulina aktiviteter. Denna tolkning handlar om relationsskapande mellan män där makt och konkurrens inte nödvändigtvis är en central del av processen. Relationsskapande mellan män handlar också om omsorg och inte endast om utövande av ledningsstrategier, vilket Fogelberg Eriksson (2005) konstaterar i en studie av en svensk verkstadsindustri.

I den produktionsorienterade ledarskapsbilden framkommer att produktionsledarnas position i arbetsorganisationens hierarki är av betydelse för vilken ledarskaps- och maskulinitetskonstruktioner som skapas. Det finns spänningar mellan organisationsnivåerna och de är symboliskt laddade. Ledningens ledarskaps- och maskulinitetskonstruktion kan symboliskt liknas vid *mjuk* akademisk kunskap och de underställda på verkstadsgolvet gestaltar en *hård*, smutsig och mer av fysiskt kroppsarbete. Produktionsledarna tvingas anpassa sig för att möta förväntningar från båda dessa grupper. Kännetecknande för denna chefsgrupp beskrivs vara att befinna sig i korsdraget mellan motstridiga intressen och krav. Det blir tydligt i dessa berättelser att ledarskap och maskulinitet konstrueras och konkurrerar samt sammanvävs med varandra i en ömsesidig process (Acker 1990,1992,1999).

Produktionsledaren som tuff, modig och med ett gott självförtroende Ledarskapsbild 3

Den tredje bilden som blir synlig i informanternas berättelser är omfångsmässigt lite mindre än hälften i jämförelse med bilden av en styrande- tydlig och beslutskraftig produktionsledare och hälften av den bild som återger en produktionsledare som sätter produktionen i främsta rummet. Omfattningen av berättelserna framkommer i Tabell 5 när jag

jämför dem med egenskaper och beteenden som att vara *Kraftfull, Full av självförtroende, Försvarande av mina övertygelser* samt att vara *Villig att ta risker* som finns kategoriserade i Bem´s Masculinity Scale. Den ledarstil som skildras i detta avsnitt handlar om att produktionsledarna anser att de som chefer är och bör vara tuffa och modiga samt ha ett gott självförtroende, vilket inledningsvis kan illustreras när en av produktionsledare uttrycker;

> /.../ Han ska gärna vara orädd och våga säga till när någonting är fel. (Produktionsledare, man)

I de två ledarskapsbilder jag tidigare beskrivit framkommer inte några mönster vad gäller skillnader mellan könen medan det i bilden som följer kan skönjas vissa nyansskillnader som delvis kan relateras till kön men kanske främst kan förklaras av ålder och erfarenhet av chefsarbete. Både kvinnorna och männen berättar om att arbetssituationen många gånger är ”tuff” och att det krävs att produktionsledare är ”tuffa” och ”modiga”. Det är främst kvinnorna som pratar om vikten av ett gott självförtroende i arbetet. En annan skillnad som framträder i informanternas berättelser är att det i huvudsak är i produktionsledarenas berättelser som bilden synliggörs. Driftcheferna pratar i princip inte om produktionsledare som tuffa, modiga och med ett gott självförtroende.

I dessa berättelser synliggörs betydelser av samspelet med de underställda och några exempel finns för övrigt sedan tidigare redogjorda för i avsnitten ovan, men med utgångspunkt i styrande och produktionsorienterade ledarstilar. Informanterna menar exempelvis att det krävs mod för att tillrättavisa de underställda när de inte utför sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt eller när de inte passar arbetstiderna. Informanterna menar även att det krävs mod och självsäkerhet för att kunna ”peka med hela handen”. Ett annat exempel på att produktionsledare förväntas vara modiga framkommer när en annan man berättar att avdelningen har haft problem med de kvinnor som arbetat som produktionsledare. Det har inte fungerat särskilt bra och när jag frågar hur han menar förklarar produktionsledaren;

> Ja, vi hade en dam tidigare här. Men jag tror inte hon förstod. När hon kom hit förstod hon inte vad en produktionsledares jobb var. Jag tror att hon trodde att det var mer kontorsjobb än sådant *här* jobb och så var hon så rädd, så rädd att gå ut och ta konflikter. Rädd att säga ifrån till folk. Förklara att, ”Det här är frivilligt du har sökt jobb här. Du ska flytta den här pennan. Du har frivilligt kommit hit och sökt jobb och jag har erbjudit dig jobb och utbildat dig för att flytta pennan och nu flyttar du inte pennan”. Det har man sett. Hon var lite konflikträdd . Hon ville helst inte gå ut på avdelningen. Hon har annat jobb nu men hon har hittat rätt jobb. (Produktionsledare, man)

I berättelsen framkommer att en produktionsledare förväntas vara styrande genom att säga vad och hur en uppgift ska utföras samt vara tydlig i sitt budskap. En produktionsledare ska inte vara rädd för att säga ifrån eller för att konflikter kan uppkomma. Detta beskrivs ofta av informanterna som

egenskaper kvinnor i allmänhet saknar. Vidare är typiska egenskaper för män att hävda sig och att ”ta plats” berättar en annan produktionsledare. Mannen i citatet ovan beskriver på ett relativt oproblematiserat sätt vikten av att vara ute i produktionen på avdelningen medan han på samma gång problematiserar samma arbetsuppgift i relation till en kvinna. Han beskriver vidare att kvinnor generellt har denna brist. Tidigare under intervjun har produktionsledaren dock förklarat sitt missnöje med de förändrade arbetsvillkoren vad gäller möjligheter till närvaro i verksamheten på avdelningen. Vid det tillfället hänvisar produktionsledaren till strukturella förklaringar. I kontrast till mannens åsikter om kvinnor som konflikträdda skildras en annan produktionsledares upplevelser. Som illustrerats tidigare skapar ibland de krav som ställs i arbetet motstridiga förväntningar på produktionsledarna och en kvinna berättar när jag frågar hur hon förhåller sig till detta;

> Ja, jag blir ju den här kameleonten då. Det är ju så, man blir så flexibel så man tappar bort sig själv [*skratt*]. Ja men det, tyvärr, det blir så. Det blir nog ett väldigt luddigt ledarskap är jag rädd. Som sagt var man gör allting lite bra. Lite lagom bra så där. Men på något sätt så måste man, för min egen del rent personligt så bestämmer jag mig för, ok idag, idag struntar jag i pappersjobbet eller nu lägger jag, idag ska jag vara ute på line och visa mig. Jag måste nästan bestämma mig att göra det [*lite skratt*] men då får jag ta konsekvenserna av det för då efterfrågas jag förmodligen någon annanstans.
> (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren berättar att hon anpassar sig genom att vara ”flexibel” och som en ”kameleont” men därigenom ”tappar bort sig själv” eftersom inga av arbetsuppgifterna blir utförda på ett tillfredsställande sätt. När produktionsledaren bestämmer sig för att prioritera någon av arbetsuppgifterna förbereder kvinnan sig på att ta de konsekvenser valet leder till. En annan produktionsledare förklarar att eftersom chefen är ansvarig för avdelningen måste han eller hon vara tydlig gentemot de underställda för att de i sin tur ska kunna ta ansvar för sina arbetsuppgifter. Han menar i likhet med kvinnan att när en produktionsledare har denna typ av ledarstil måste chefen ”stå för det” som är sagt och inte ändra sig av rädsla för att bli illa omtyckt. Produktionsledaren som berättar om otillfredsställelsen i att inte räcka till reflekterar också över vikten av livserfarenhet i chefsarbetet. Desto längre tid man arbetat som chef följer en växande självkännedom. Det finns inte något färdigt ”kit att köpa” utan ledarskapsrollen kräver erfarenhet för att kännas bekväm. Allt eftersom åren går möter man som chef problem att hantera och därigenom finner man de ”verktyg” som behövs. I hennes berättelse betonas att erfarenheten leder till självkännedom, när förståelse för hur hon själv fungerar växer. Emellanåt känner produktionsledaren sig dock maktlös.

En annan aspekt av att vara tuff eller stark som person handlar om att vara ihärdig och att ha tålamod samt att ha förmåga att övertyga de underställda att sträva i en viss riktning. Detta åskådliggörs av en

produktionsledare som när jag frågar om vad som är det viktigaste när man är chef på den första arbetsorganisationsnivån uttrycker;

> Att ha ett jävla tålamod [*skratt*]. Ja faktiskt därför att vi har haft mycket, vi brukar säga det att vi har så mycket som sitter i väggarna här. Så det är jätte, jättesvårt att göra förändringar. ”Nej, vi har alltid gjort så här” säger folk ”och det går inte att förändra” Det kan jag bli jättearg på. Det är jättesvårt att få till förändring. Där har jag fått lära mig tålamod [*skratt*]. Att skynda långsamt. Sen krävs det ju att man går framåt. Jag har ju ett jättetypiskt exempel på att det höll på och gå riktigt åt pipsvängen och det var när vi hade diskussioner om att vi måste rationalisera för att vara effektivare därför att vi har konkurrenter som mer än gärna tar våra arbetstillfällen. Åh, nej, det går inte att prata med folk. Man gör allt för att sträva emot det då och sen när man blir ställd inför fullbordat faktum. När man får till och med ett datum och har ni inte rationalisera innan dess så flyttar vi väl. Punkt. Då blev det ramaskri vet du och man sa, ”Varför har ni inte sagt någonting och bla, bla, bla” Och man har inte gjort annat än tjatat och tjatat att, ”Vi måste göra någonting” Det är ett typexempel alltså. (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren berättar att det är svårt att genomföra förändringar i arbetsorganisationen på grund av de motstånd som finns bland de underställda och därför behövs mycket tålamod. Hon upplever det som att även om produktionsledare hela tiden ”tjatat och tjatat” om behovet av förändring förstår de underställda inte förrän när det nästintill är för sent och verksamheten är allvarligt hotad. Produktionsledaren berättar vidare att hon ”fått lära sig att vara tuff, att ha en tuff jargong till killarna för att överleva” samt att inte visa sig ”undfallande och mjuk”. Det handlar om att de underställda skämtar på andras bekostnad och att jargongen är ”grabbig”. Det är ett tema som utvecklas vidare i kapitel 8. Produktionsledaren förklarar att det är ”ett tufft jobb” i och med att man möter mycket motstånd och måste förklara och övertyga de underställda varför de ska göra som förväntas av dem. Produktionsledarens fortsatta resonemang framkommer i citatet;

> /.../ Det är ett tufft jobb. Vi möter så mycket motstånd. Det är mycket diskussioner. Det är hela tiden den här dialogen som vi måste föra för att vi ska kliva över den här muren som finns mot allt. Men alltså allt. Det låter hemskt men det är faktiskt sant. Det finns ett genuint motstånd mot allt som vi gör och så måste man hela tiden ha en dialog. ”Varför ska vi göra det här?” och man blir så trött av alltihopa. (Produktionsledare, kvinna)

En annan infallsvinkel av att som produktionsledare vara stark och modig som person är att våga neka till förfrågningar om projektledaransvar trots att driftchefer och företagsledningen har förväntningar och ibland ställer krav på engagemang i uppgiften. Det krävs också mod, förklarar en annan produktionsledare, att ifrågasätta de förändrade arbetsvillkoren, särskilt när kritik inte alltid motas på ett positivt sätt av ledningen. När jag under intervjun frågar en produktionsledare om hur hon ser på framtiden framkommer att hon trivs med sitt arbete och att hon liksom de andra kvinnorna är relativt ny i rollen som chef. Hon beskriver på liknande sätt som många andra att ”de tuffaste” med arbetet hänger ihop med chefsnivåns

klämposition, vilken innebär dubbla lojaliteter. Det beskrivs handla om att försvara och stödja de underställda gentemot ledningen samt informera och kommunicera de krav som företagsledningen ställer på dem. Relationen till de underställda beskrivs vidare även av denna produktionsledare som präglad av mycket ”munhugg och gap”. Arbetsvardagen handlar i stor utsträckning om att som chef bli ifrågasatt och att ofta hamna i diskussioner med de underställda. Betydelsen av ett gott självförtroende framkommer också när en produktionsledare berättar om upplevelsen av att kvinnor behöver ”bevisa att vi faktiskt kan”. Hon betonar vikten av att känna sig trygg genom att vara insatt i olika område om det skulle uppkomma några frågor. Att känna sig osäker är inte bra och kvinnan vill känna sig ”säker” på det hon gör. Produktionsledaren betonar paradoxalt nog att detta inte upplevs som ett egentligt problem.

Ytterligare ett exempel på hur informanternas upplevelser synliggör att arbetssituationen och relationer påverkar de förväntningar eller krav som finns på att en chef ska vara tuff eller stark som person framkommer i en annan produktionsledares skildring. När det uppstår ett kvalitetsproblem i tillverkningen på avdelningen och de underställda eller produktionsledaren beslutar att stanna av produktionen påverkar det i sin tur andra avdelningar. Produktionsledaren berättar att han därför måste planera och agera med hänsyn till hela arbetsorganisationen, vilket framkommer i citatet nedan;

> /.../ Jag menar det är inte så speciellt roligt från min sida att nu har jag stannat produktionen och nu har inte de någonting att göra utan det är ju såna saker som är mera det här direkta att, att till exempel en processare kan vara upprörd över någonting eller att dom skriker åt mig, ”Vad fan, vi kan inte köra så här” ”Jo det kan vi visst det” och då svarar han, ”Vi måste få ut grejerna” och då får man alltid en sån här dialog. ”Ibland är kvalitén så jävla viktig och nu är han plötsligt, nu skiter vi i han. Nu är det bara antalet som ska ut”
> /.../ Så det kan vara tufft ibland. För då blir man inte sedd som, att liksom å ena sidan sitter man på kvalitetsmöten och hävdar att man ska jobba med att få försöka få bort olika problem och liksom kräva av dem att de ska utföra och testa och sen några dagar senare då säger man ”Ja nu kör vi” trots att det ser ut som det gör och då liksom försöka förklara det för dem då att ”Ja men ibland måste vi faktiskt” och då är det inte alltid man blir geniförklarad tyvärr. Men jag har ju inga problem med att leva med det utan jag ser det mera på ett lite större plan på nått vis. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren berättar om att hans agerade skapar negativa reaktioner bland de underställda och att han som chef inte blir ”geniförklarad”. De underställda uppfattar det som motsägelsefullt att han vissa gånger fokuserar kvalitén och vid andra tillfällen kvantiteten. Produktionsledaren betonar dock att han inte har några problem med detta. Vidare berättar produktionsledaren att de underställas motstånd till förändringar ofta leder till att de intar en hård attityd som exempelvis genom uttalanden som att, ”Chefen och företaget och hela världen är idioter”. Det kan jämföras med kvinnornas berättelser och med den produktionsledare som upplevde de underställdas attityd gentemot honom som delvis fientlig och han berättade att de underställda sa, ”Kom för fan inte hit och säg vad vi ska göra för vi gör

som vi vill ändå". Denna produktionsledare berättar vidare att det är viktigt att våga säga ifrån om någonting inte fungerar bra i relation till de underställda. Mannen förklarar också att det kan vara svårt att bedriva ett gott ledarskap i arbetsorganisationen och att stödja de underställda och han har ofta upplevt att "man får skit tillbaka". När jag frågar om hur hans känslor är inför en arbetsdag berättar han;

> Ibland så har jag ont i magen så det visslar om det. Det jag har fått lära mig här är att jag har ett jävla humör. Jag kan ha det och det kan bli helt fel ibland men det jag har svårt med det är att om jag inte var kontant med någon när vi gick hem, då går jag och ältar det där. Lite grann så ibland när jag far hit så är jag lite skraj för att jag inte vet vilket humör de är på. Det är en förväntning som jag bygger upp för sen när jag är mitt i skiten, alltså om än alla 30 skulle ställa sig här ute och säga att, "Hör du Du - stick och brinn". Det skulle jag inte ha någonting emot för då skulle det bara brinna för mig också och sen reder vi ut det men den onda förväntningen är jobbig och sen när jag kommer hit så upptäcker jag att det var ju bara skit det vi gick och tänkte på.
> (Produktionsledare, man)

I citatet framkommer att produktionsledaren ibland har ont i magen innan han ska till arbetet och att han "ältar" problem som uppstått tidigare, särskilt om kontakten med berörda personer inte fanns innan han åkte hem. Då byggs negativa förväntningar upp. Mannen beskriver sig själv som en person med "ett jävla humör". Om däremot problem med de underställda uppstår under arbetsdagen och de är otrevliga gentemot honom genom att säga "stick och brinn" då brinner det för honom också och sedan löser de problemen ihop. Produktionsledaren berättar också att när han utfört andra uppdrag i arbetsorganisationen och inte haft chefsansvaret har han längtat tillbaka de underställda och arbetet på avdelningen.

Organisationskultur skapar tuffa arbetsvillkor

I denna tredje ledarskapsbild berättar produktionsledarna om vikten av att vara tuffa, modiga och ha ett gott självförtroende. Produktionsledarna uttrycker att arbetssituationen är "tuff". Det framkommer på ett tydligt sätt i berättelserna att utövandet av denna ledarstil uppstår till följd av den organisationskultur som råder. Produktionsledarna berättar exempelvis att det krävs mod att säga ifrån gentemot ledningen om man inte vill åta sig ansvar för ett nytt projekt eftersom det finns förväntningar om att vara engagerad. Det krävs också mod för att ge kritik mot dåliga arbetsvillkor. Vidare har produktionsledarna en klämposition när de är arbetsgivarens representanter som både förväntas stödja och ställa krav och ibland peka med hela handen för att få de underställda att agera i en viss riktning. Det leder till att produktionsledare har dubbla lojaliteter och får, som en produktionsledare uttryckte det, "ta skit" både nerifrån och uppifrån. Att första linjens chefer har dubbla lojaliteter med ibland motstridiga intressen och krav är vanligt är väl dokumenterat i tidigare forskning (Hjalmarsson m.fl. 2004, Stieng 1997, Westerberg 2000, Wolmesjö 2005).

Även om produktionsledarna lyfter fram betydelsen av att vara tuff, modig och att ha ett gott självförtroende gentemot ledningen är det framförallt i relation till de underställda som man tar upp dessa frågor. Organisationskulturen i form av språkbruk och attityder beskrivs som hård och högljudd. I Lysgaards klassiska verk *Arbeiderkollektivet* (1961) var sammanhållningen stark bland männen som arbetade längst ned i arbetsorganisationens hierarki. Kamratskap var centralt och prioriterades framför att vara en duktig underställd (jfr Collinson 2000). I den studerade verkstadsindustrin framställs de underställda av produktionsledarna både som starka och drivande men också som passiva och motsträviga. Båda beskrivningarna kan tolkas som motståndshandlingar bland de underställda. En produktionsledare berättar exempelvis att trots att han vill stödja de underställda får han ”skit tillbaka” och bemöts med en negativ attityd. Om han hamnat i konflikt med någon och inte hunnit lösa det innan han går hem ”ältar” han det och får ont i magen. Om de underställda däremot är otrevliga mot honom och säger ”stick och brinn”, då blir han ännu argare och han förklarar att han har ett ”jävla humör”. En annan produktionsledare uttrycker att man hela tiden blir ifrågasatt och att det är mycket ”munhugg och gap”. Därför krävs det mod och självsäkerhet för att klara av situationen. Det krävs också ”mod ”för att tillrättavisa när de underställda agerat felaktigt eller för att kunna ”peka med hela handen”. En produktionsledare måste lära sig att vara ”tuff” för att klara av jargongen förklarar en annan och det är inte bra att visa sig ”undfallande och mjuk”. Det är följaktligen en tuff och hård ledarstil som produktionsledarna upplever att krävs i vissa situationer.

Eftersom produktionsledarna möter mycket motstånd från de underställda, särskilt i frågor om förändring, måste de ha mycket ”tålamod” och vara ihärdiga samt upprätthålla en ständig dialog. Vid förändring händer det att de underställda säger att både chefen, företaget och hela världen är ”idioter” berättar en produktionsledare. Motståndet bemöts ibland genom att produktionsledarna försöker övertyga de underställda om betydelsen av att de ska göra på ett bestämt sätt. En produktionsledare berättar om hur hon ”tjatat och tjatat” men att de underställda ändå inte verkar lyssna på vad hon säger. Hon beskriver sig själv som förändringsinriktad och drivande och det gör att motståndet blir än mer frustrerande att hantera. En annan produktionsledare berättar om när det uppstår kvalitetsproblem i produktionsprocessen och han tvingas prioritera kvantitet före kvalitet och vise versa. De underställda kan då bli irriterade på hans beslut och de skriker till honom; ”Vad, fan vi kan inte köra så här”. Den negativa attityden är tuff att möta förklarar produktionsledaren men säger samtidigt att han inte har några problem med att acceptera situationen.

När organisationskulturen är tuff är det nödvändigt att ha gott självförtroende men det är framförallt kvinnorna som diskuterar betydelsen av detta. Ett sätt att förstå detta är att kvinnorna inte har lika lång chefserfarenhet som männen och dessutom är några relativt unga. Ju mer

erfarenhet av att arbeta som chef desto bättre blir självförtroendet och självkännedomen förklarar kvinnorna. En annan tolkning av att det främst är kvinnor som diskuterar vikten av gott självförtroende kan vara att de blir mer ifrågasatta av de underställda än männen blir. Det är även ett rimligt antagande att samhällets könsmaktssystem har betydelse när pojkar till skillnad mot flickar tidigt får lära sig att de duger och kan. Intressant är därför att det inte återfinns några skillnader mellan könen i sättet att beskriva sin ledarstil.

Att det framförallt är vid förändringsarbete som de underställdas motstånd framträder kan förklaras av att det i denna typ av processer blir särskilt tydligt att produktionsledarna är arbetsgivarens representanter, inte de underställdas. Arbetsorganisationen har genomgått omfattande strukturella förändringar och intressekonflikter mellan arbetsgivare och underställda har härigenom aktualiserats och de dubbla lojaliteter produktionsledarna troligen känner i mittenpositionen har satts på prov. Maktskillnader mellan arbetsorganisationsnivåerna blir synligare. Det är mot bakgrund av detta som berättelser av den upplevt tuffa och hårda organisationskultur men också den tuffa och modiga ledarstilen kan förstås. Även berättelserna i denna ledarskapsbild visar sålunda att både *organisationsstrukturen* och *organisationskulturen* har inverkan och betydelse för produktionsledarnas arbetsvillkor och härigenom utövandet av ledarskap.

Särskiljande och hierarkisering av kön

Det framkommer i berättelserna att produktionsledarna gör skillnad på kön – både vad gäller uppfattningar om maskulinitet och femininitet men också mellan kvinnor och män som fysiska personer (se även Tabell 11). Detta framkommer exempelvis när en produktionsledare uttrycker hur man ska vara som produktionsledare; ”Han ska gärna vara orädd och våga säga till när någonting är fel”. Produktionsledarna menar att det är viktigt att inte vara konflikträdd. De ska våga säga ifrån både gentemot de underställda och mot ledningen. Kvinnor uppfattas däremot av produktionsledarna vara rädda både för konflikter och för att säga ifrån medan män på ett självklarare sätt antas ta plats i olika sammanhang[28]. Berättelserna synliggör en tydlig och i samhället allmänt förekommande olikhetsdiskurs – att vara tuff och modig med gott självförtroende är associerat med maskulina karaktärsdrag medan att vara undfallande och mjuk förknippas med femininitet (se t.ex. Basil, 1972, Bem 1974, Norris & Wylie 1995). Det blir också tydligt att män är lämpliga som produktionsledare medan kvinnor inte är det (jfr Wahl 1992).

[28] Detta utvecklas vidare och fler exempel ges i Kapitel 8. Olika uttryck för sexualitet – Olika behandling.

I en berättelse beskrivs kvinnor ha ett felaktigt beteende och det är ett exempel på att fokus riktas mot individorienterade förklaringar. Denna typ av förklaring har länge förekommit och diskuterats angående kvinnor, karriär och ledarskap (Riger & Galligan 1980). Att kvinnor inte anses vara tillräckligt tuffa, modiga eller att de antas vara rädda för att ta risker är alltså en vedertagen föreställning. Det antas hänga samman med de inlärda egenskaper, förmågor och beteenden kvinnor har. Individorienterade förklaringar osynliggör dock betydelsen av de strukturella villkor kvinnor och män har. Att vara ifrågasatt på grund av kön synliggörs exempelvis när en produktionsledare berättar att hon förväntas vara insatt i olika frågor och därför förbereder sig noga. Det gör henne trygg och hon uttrycker att kvinnor behöver ”bevisa att vi faktiskt kan”. Kvinnor i minoritetssituation framstår som representanter för sitt kön och blir därför bedömda utifrån stereotypa antaganden om kvinnor istället för sina individuella prestationer (Kanter 1977).

Fler exempel på att kvinnor inte passar i rollen som produktionsledare framkommer när en annan produktionsledare berättar att det varit problem med de kvinnor som arbetat på avdelningen. Exempelvis en ”dam” som inte förstod vad en produktionsledares jobb består i och hon trodde ”det var mer kontorsjobb än sådant *här* jobb”. Dessutom var kvinnan, berättar mannen, rädd att gå ut och ta konflikter, att säga ifrån till de underställda. Spänningen mellan ledningsarbete och kön men också spänning mellan ledningsarbete på olika organisationsnivåer synliggörs i mannens resonemang. Han använder ordet dam – med en lite nedlåtande betoning och understryker skillnader mellan olika typer av kontorsarbeten. En tolkning är att han menar att arbetet på avdelningen inte består av särskilt mycket administrativt kontorsarbete utan att det finns andra arbetsuppgifter som är både vanligare och viktigare. Eftersom samma informant vid tidigare tillfälle beskrivit att han anser att förändringarna försämrat möjligheterna till kontakt med de underställda samt att han säger ”hon ville helst inte gå ut på avdelningen” är det förmodligen denna typ av arbetsuppgifter han syftar på. Att vara synlig och närvarande i verksamheten är ett ideal många produktionsledare har. Svårigheten att omsätta detta ideal i praktiken förklaras av denna produktionsledare hänga samman med de strukturella förändringarna, men ändå förklarar han och tolkar kvinnors agerande som en brist, beroende på att de är kvinnor. I kontrast till detta berättar en kvinna om den besvärliga situationen att varken produktion eller personalarbete blir väl genomfört när hon tvingas skynda mellan arbetsuppgifterna. Hon beskriver sig själv som en ”kameleont” som är så ”flexibel” att hon ”tappar bort sig själv”.

Produktionsledarna säger vad som krävs i rollen som chef på denna nivå på samma gång som de förklarar att kvinnor anses sakna dessa karaktärsdrag. På detta sätt särskiljs maskulinitet från femininitet, kvinnor från män och maskulinitet och män överordnas. I dessa exempel fram-

kommer att två av männen som arbetar som produktionsledare uppfattar kvinnor som *olika* i jämförelse med män medan kvinnorna i exemplen inte gör det. Attityder kring könsskillnad visar Schein minskat över tid bland kvinnor men inte bland män (1973, 1975). Kvinnorna i hennes studier uppfattade kvinnor i allmänhet som mer *lika* män än männen gjorde. Även idag, i en svensk kontext återfinns könsskillnader i attityder kring kön och ledarskap även om viss förändring kan noteras eftersom insikter om problematiken ökat (Wahl 1994, Höök & Wahl 2003).

I berättelserna om tuffa, modiga produktionsledare med ett gott självförtroende kan man skönja en slags heroiskt skimmer över ledarskapsarbetet. Det framstår som att produktionsledarna klarar av sitt arbete trots att de underställda skriker, gapar, idiotförklarar, testar, munhuggs och svär eller inte gör det som de ber dem om. Det är många som använder uttrycket att det är en ”tuff” arbetssituation och sedan följer berättelser om vad de underställda säger och gör. De berättar däremot *inte* särskilt mycket om hur *de själva känner* inför situationen. Känslor uttrycks endast i ringa utsträckning i berättelserna – men *när* de gör det – följer en sekvens med beskrivning av att det inte är något problem. Exempelvis säger en produktionsledare att det är tufft och att han inte blir geniförklarad men att han inte har problem med att ”leva med det”. En annan produktionsledare säger att han har ont i magen om saker blir outredda men att stå ”mitt i skiten” och alla 30 underställda är otrevliga, har han ingenting emot, för då börjar det ”brinna” för honom också. Ytterligare en produktionsledare förklarar på ett rationellt och instrumentellt sätt att de problem hon mött har inneburit att hon fått lära sig ha tålamod och att vara tuff. Vidare att hon har en ”tuff jargong till killarna för att överleva” och att det är viktigt att inte visa sig ”undfallande och mjuk”.

Frånvaron av känslor i berättelserna kan förstås som att känslor inte passar ihop med ledarskap och dessutom framkommer att känslor förknippas med femininitet. Detta synliggör att *både känslor och femininitet* står i motsättning till vad som betraktas som ett gott ledarskap (se t.ex. Norris & Wylie 1995). Eftersom kvinnor uppfattas som känsliga och män som tuffa blir det också tydligt att *kvinnor blir fel* i rollen som produktionsledare medan *män däremot passar*. Chefer och ledarskapets betydelse upphöjs ofta i dagens arbetsorganisationer vilket förstärker betydelsen av ledarskap och maskulinitet (Alvesson 1997). Att först nämna svårigheter för att sedan förringa betydelsen av dem *återställer* (Abrahamsson 2000) därigenom ordningen – produktionsledarna levandegör på det sättet en tuff, tålig och stark maskulinitetstyp.

Produktionsledaren som inger förtroende och är en god förebild
Ledarskapsbild 4

Den fjärde bilden som skildras handlar om produktionsledare som inger förtroende och är goda förebilder och temat är ganska vanligt förekommande i informanternas berättelser. Omfattningen av informanternas berättelser kring denna bild är jämförbar med bilden av en tuff, modig produktionsledare med gott självförtroende. I jämförelse med det omfångsmässigt vanligast beskrivna bilden som handlar om en styrande, tydlig och beslutskraftig ledarstil är kvantiteten av framställda berättelser kring denna bild lite mindre än hälften vilket framkommer av Tabell 5. Där jämför jag informanternas berättelser med att ha *En stark personlighet* och att vara *Villig att fatta beslut och stå för dem* vilket är egenskaper och beteenden i Bem´s Masculinity Scale. Det framkommer inte några könsskillnader i berättelserna. Berättelserna handlar främst om att produktionsledare är och bör vara goda förebilder och inge förtroende genom att vara ärlig och konsekvent samt bete sig på ett karaktärsfast sätt. I viss utsträckning berörs även vikten av att ha en stark integritet och att kunna entusiasmera, vara strategisk och att kommunicera arbetsorganisationens visioner till de underställda.

Att vara en god förebild gentemot sina underställda, kollegor, ledningen eller andra personer utanför företaget är processer som sker både under och efter arbetstid. I informanternas berättelser framträder mönster som visar att ledarstilen är av symbolisk karaktär som delvis syftar till att uppnå funktionella effekter. Argumenten informanterna uttrycker är ofta rationellt motiverade. Mot slutet av samtliga intervjuer ställde jag frågan om det fanns någonting som informanten ansåg att inte kommit upp under vårt samtal och vid en av intervjuerna sa en produktionsledare;

> Jag har pratat så mycket så jag nästan inte vet vad jag har sagt [*lite skratt*]. Nej men det är väl att jag har känt, både när jag själv jobbade i produktion och som arbetsledare att allting är mycket enklare om man själv föregår med gott exempel och att man gjort det i alla tider. Det är mycket lättare att inte ha något lik i garderoben, höll jag på att säga. Om du ska gå ut och bestämma eller basa över folk. Om man själv har varit ett föredöme så att säga.
> (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren menar att det är enklare att bestämma och ställda krav gentemot de underställda om man föregår med gott exempel och inte har ”något lik i garderoben”. Det handlar om trovärdighet förklarar mannen vidare. En annan produktionsledare ger fler exempel på beteenden en produktionsledare bör tänka på för att vara en god förebild gentemot sina underställda. Han anser att en chef ska vara ”plikttrogen” och bör tänka på att komma i god tid på morgonen eller helst innan arbetspasset börjar samt att inte ta för långa raster. Vidare att inte ändra på de regler och riktlinjer som är överenskommet utan att ”stå för dem”. En annan förklaring som

framkommer angående vikten av att vara en god förebild är när en kvinna berättar om sitt eget ansvar vad gäller förekomsten av sexistiska skämt i arbetsorganisationen. Produktionsledaren menar att om hon berättar ”grova skämt och gapar och skriker” sänder hon signaler till de underställda om att det är helt i sin ordning att agera på detta sätt. Genom att markera vad som är acceptabelt språk och beteende sätter produktionsledaren istället gränser menar hon. Produktionsledarna och de underställda bör känna förtroende och respekt gentemot varandra och ett sätt att uppnå det är genom att vara en ”föregångsman” menar en annan produktionsledare.

En driftchef menar att kvinnor som är produktionsledare har förmågan att föra en ”mjukare dialog” och att underställda lättare kan ”prata ut” med kvinnor vilket inger respekt. Han menar att det kan vara svårt för en nyanställd produktionsledare att inse vad som krävs i rollen. Driftchefen förklarar att om man ska inge förtroende och respekt bland de underställda handlar det inte om att vara ”stor”, ”högljudd” eller ”jobbig” utan om att vara ”ärlig, rak och konsekvent”. Detta antas kvinnor klara minst lika bra som män och ibland bättre. Motsägelsefullt i sammanhanget är dock att driftchefen tidigare berättat att män är mer ”rakt på” olika fenomen i jämförelse med kvinnor. Att vara ärlig och konsekvent och stå för de beslut som fattats är uppfattningar som fler informanterna ger uttryck för. Ett annat exempel framkommer när jag frågar en produktionsledare om hur hans bilder av en bra produktionsledare ska vara överensstämmer med andras. Han berättar att när han ibland får nya underställda som ska arbeta på hans avdelning så har det framkommit att de aldrig haft utvecklings-samtal med sin chef sedan de började arbeta i företaget. Produktionsledaren förklarar att cheferna är ålagda att ha utvecklingssamtal och det gör honom mycket upprörd när han upptäcker att kollegorna inte är ärliga. De redovisar att de haft dem, trots att detta uppenbart inte stämmer.

En annan driftchef lyfter fram skillnaden mellan att ha en chefsposition, vilket han definierar som ett yrke medan ledarskap liknas vid ett ”hantverk”. Ur det perspektivet innefattar en bra ledarstil att både ge och skapa förtroende hos sina underställda. Det gagnar både arbetet med olika beslut- och förändringsprocesser i och med att de underställda agerar snabbt utan att vid det aktuella tillfället behöva närmare förklaringar berättar driftchefen. Som jämförelse berättar driftchefen om sina erfarenheter av ledarskapet inom den militära arbetsorganisationen;

> Ett bra ledarskap det har jag upplevt i det militära och i krigssituation. Där pratar vi ju inte så mycket eftersom det inte finns tid att förklara allting. Till exempel om varför man ska göra olika manövrar. Då utgår man ifrån att folk har förtroende för att man kan sitt jobb och att man föregår med gott exempel. Då blir ju allting mycket enklare och folk gör som man gör och inte som man säger [*skratt*]. Nej men det är ju faktiskt så och när jag blev tillfrågad om att bli arbetsledare så var det i och med att jag har läst teknik och är också teknikintresserad . Då sa man att det här inte handlar så mycket om teknik. Det handlar om människor och man har inte så mycket nytta av erfarenheten från militären, så sa min chef till mig. Då sa jag att, ”Där har du faktiskt väldigt fel, för militären i krigssituation den skiljer sig från militären i fredssituation. För att i fredstid då är det regler som styr. Folk lyder bara order så att säga. Men i krigssituation kan du bli föremål för att blir skjuten om du inte sköter sig och då där är det ännu viktigare att du har förtroende”. (Driftchef, man)

I en krigssituation finns inte tid att förklara varför man ska göra en särskild manöver och då är det viktigt med förtroende berättar driftchefen. Vid en anställningsintervju blev nyttan med både hans tekniska och militära erfarenheter ifrågasatta av en chef men då förklarade driftchefen att militären i fredstid skiljer sig från en reell krigssituation eftersom man i det förstnämnda endast följer regler och order medan det i den sistnämnda situationen finns ett reellt hot om att bli skjuten och driftchefen berättar vidare;

> /.../ När varje person har ett vapen, då har man makt och då är det ännu viktigare och väldigt svårt att motivera folk att gå framåt eftersom man vet att 50 procent kommer bli stupade och det är där det verkliga ledarskapet kommer fram. Om du kan motivera dem då – då har man förtroende och föregår med gott exempel. (Driftchef, man)

Driftchefen menar att det ”verkliga ledarskapet” handlar om förtroende och att föregå med gott exempel som när en chef kan motivera människor i krig att avancera framåt trots vetskapen om att hälften av dem kommer att stupa. Vidare berättar driftchefen att det väsentligaste i ledarskapsarbetet handlar om att komma individen nära och skapa en god relation för att därigenom skapa förtroende mellan varandra. Det är särskilt viktigt i det förändrings-arbete som arbetsorganisationen genomgår där arbetstiden blivit mer styrd och kraven på produktionstakten ökat menar driftchefen.

När jag frågar vad som är karaktäristiskt för ett gott ledarskap berättar en annan driftchef om sina reflexioner vad gäller produktionsledare och de förtroende som de har till sina underställda. Han menar att när produktionsledares underställda går förbi närmsta chefen och istället kontaktar honom kan det finnas två anledningar. Det ena är att produktions-ledaren är för ”snäll” och det andra handlar om att de faktiskt har förtroende och kan prata med ”honom”. På samma sätt som den andra driftchefen menar också denna att ledarskap är någonting som förtjänas genom uppbyggande av förtroende hos de underställda.

Det framkommer av informanternas berättelser att de upplever det relativt enkelt att inneha en chefsposition och beordra vad de underställda ska göra men betydligt svårare att bedriva ett gott ledarskap som en

inflytandeteknik. Det hänger bland annat ihop med att förtroende och inflytande är processer som ofta bygger på outtalade överenskommelser. En produktionsledare berättar att arbetet till största delen är styrt men att det finns ett visst utrymme att arbeta på olika sätt gentemot de underställda. För att utveckla förtroenden krävs tid men det är också ”lite upp till mig” förklarar han och arbetssätten skiljer sig mellan cheferna. Förtroende relateras i produktionsledarens framställning som motsatsen till att han som chef bokstavligen måste säga vad som gäller. Balansen mellan chefs- och ledarskapsrollerna lyfts också fram när en driftchef använder begreppet ”coacha” när han pratar om ledarskap. Att coacha fram utveckling leder till att de underställda utför arbetsuppgifter utan att chefen exakt behöver säga vad som ska göras. Driftchefen förklarar att det är svårt att finna balansen mellan dessa roller.

Informanterna menar att det också är viktigt att vara en god förebild när produktionsledare och underställda befinner sig *utanför* arbetsorganisationen. Exempelvis berättar en produktionsledare att det är viktigt att vara plikttrogen och om gruppen har aktiviteter tillsammans är han föredömet och har ansvaret och han liknar det vid att han är ”nummer 1”. Produktionsledaren berättar vidare om vikten och svårigheten att uppträda som ett gott föredöme när avdelningen reste iväg till en annan ort på utbildning. Efter en intensiv dag var det middag och då serverades alkohol. Produktionsledaren berättar att han drack måttligt och lade sig i god tid för att vara ”fräsch” nästa dag, vilket ifrågasattes av andra personer. Delar av berättelsen är som följer;

> /.../Det ingår i våran ledarutveckling också det här med att vara ett föredöme men det är inte lätt alla gånger. Vi hade ju de här verksamhetsutbildningarna för ett antal år sen. Då var vi två dagar. Jag var dit många gånger. Där kunde man se det här med att första dagen var det ganska intensivt och sen på kvällen hade vi lite lekar och det var rätt kul och på kvällen då var det middag. Det var öl eller vin till maten. Företaget bjöd på en eller två öl och eller två glas vin. Sen kunde det vara lite karaoke och sådant efteråt. Men där tog jag - de gånger jag var där - tre eller fyra öl och så gick jag alltid och la mig klockan elva och en del sa, ”Fan går du och lägger dig?” ”Ja men jag ska ju vara fräsch imorgon bitti. Vi startar ju åtta”. Där skulle jag visa att nu går jag, jag ska vara fräsch imorgon bitti. Nu höll vi ledare i det hela men ändå, jag tycker, där såg ju de, Jaha X går och lägger sig nu. Han skrek inte och gapade där och vi är olika, vi ledare. Men jag vet en del ledare som var med gruppen och satt upp till tre och fyra på natten och så där och jag är rädd att man tappar lite grann. Än hur fräsch man är dagen efter så tror jag att man tappar lite i förtroende. ”Jag vet, ja men det är han vi ska fråga om råd. Det är han vi ska vända oss till”.
> (Produktionsledare, man)

Det var inte alla produktionsledare som resonerade eller agerade på samma sätt vilket mannen menar är negativt eftersom man som chef då kan förlora förtroende från de underställda. I en produktionsledarens ledarstil bör ingå att föregå med gott exempel eftersom de underställda sedan ska vända sig till honom eller henne för att fråga om råd. Ytterligare ett exempel på hur man kan missbruka förtroende och vara en dålig förebild som *man* och chef

handlar om att utnyttja sin maktposition genom att flörta med kvinnor vilka är kollegor. Det negativa aspekterna i detta beteende menar produktionsledaren dels handlar om maktmissbruk men dessutom att man inte skiljer mellan arbets- och privatliv. Produktionsledaren berättar om en chef som utnyttjade människor genom att bjuda på alkohol för att på så sätt få information han senare kunde använda sig av och delar av berättelsen framkommer i citatet;

> /.../ Vi hade alltså tidigare en chef och då kände jag det att man, även om det var en jätteskicklig chef och det där så var han maktfullkomlig vad det gällde att hantera, han utnyttja människor. Det var inte bara kvinnor egentligen utan människor överlag då. Typ exempel på det, det är liksom att se till att bjuda genom att säga, ”Det är fritt, baren är öppen” och sedan tar man två drinkar själv och så sitter han och lyssnar på allt vad som sägs och använder det i någon form i arbetet efteråt. Det tycker jag är botten på ledarskap alltså. Men som tur är känner jag inte att det finns några sådana personer nu.
> (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren menar att denna typ av agerande är ”botten på ledarskap” där det beskrivna exemplet synliggör uppfattningen och betydelsen av att i en chefsposition vara rakryggad och ha en stark karaktär. Vidare berättar produktionsledaren om hur illa han tycker om att en del chefer ”raggar fruntimmer” när de egentligen åker iväg på en kursdag för att arbeta. Därigenom flyttas fokus bort från arbetet och verksamheten menar produktionsledaren. Men att vara en god förebild som produktionsledare sträcker sig även utanför den tid som tillbringas i arbetssammanhang enligt informanterna. Flera produktionsledare berättar att de är företrädare för företaget och därigenom förebilder även på fritiden. Exempelvis berättar en produktionsledare att när hon på sin fritid är ute på krogen kan det hända att en underställd kommer fram och vill prata och då är det viktigt att inte vara alltför berusad. En annan produktionsledare för ett liknande resonmang när jag frågar vad som är viktigt för att vara en bra produktionsledare vilket syns av citatet;

> Det där har ju mycket om att företräda företaget, självklart, som när någon ser mig på fritiden, om jag är och handlar så kanske de säger, ”Ja men det är ju X. Det är ju min produktionsledare”. De kanske kommer med familjen och ska jag då komma i fyllan eller på något annat vis eller leva om? ”Det där är min produktionsledare”. Jag vill stå för det vart än de träffar mig. ”Det där är min produktionsledare. Kolla han, hur han sköter sig”. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren vill inte att någon av hans underställda ska behöva skämmas inför sin familj om han är berusad eller har annat olämpligt beteende, exempelvis när han är ute för att handla. Istället vill produktionsledare att de ska känna sig stolta över att ha honom som chef. En annan produktionsledare känner sig dock inte riktigt bekväm i chefsrollen när han ibland möter underställda utanför arbetet;

> /.../ Man tar en medarbetare i hand som man inte har träffat på länge som jag har jobbat ihop med för länge sedan och då säger de att, ”Han var min chef ”. Då kan jag känna det att för mig så är det inte det. Jag har ju ganska många som kommer ifrån någon annan kultur då alltså, Iran eller Jugoslavier, Finländare. En del av dem har man ju träffat ute på stan och de och då ser man ju det att kulturen har en stor betydelse också för jag ser ju det att en Iranier, även fast vi har ett medarbetarskap här på företaget så när vi träffas ute på stan eller någon annanstans då är jag liksom, det är väldigt tydligt för dem att, ”Det här är min chef” och jag tycker nästan och kan känna mig besvärad ibland. Därför att jag tycker, men alltså då inser man det att där är ett kulturfenomen. Produktionsledare, man)

Produktionsledaren upplever ibland att det är obekvämt att bli benämnd som chef när han möter personer han arbetet ihop med för länge sedan men också när underställda med annan etnisk bakgrund än svensk möter honom utanför arbetet. Det blir tydligt för produktionsledaren att rollen som chef är ett kulturellt fenomen när personer som han uppfattar har en annan kultur än han själv i mötet betonar att han är ”min chef”. Produktionsledaren upplever att företagets kultur hellre karaktäriseras av att nedtona skillnaderna mellan rollerna chef och medarbetare.

I arbetet som produktionsledare är det också viktigt att ha integritet menar några informanter. När ledningen ifrågasätter eller ställer krav bör en produktionsledare dels ha kunskap om avdelningen men även förmåga att ”försvara” beslut eller de underställdas arbete och beteenden. Integritet är också av betydelse när underställda ifrågasätter och ställer krav. Detta är aspekter i produktionsledares arbetssituation som en chef med tiden får erfarenhet av i olika situationer menar en relativt nyanställd produktionsledare och exemplifierar sina åsikter med en händelse hon varit med om. Det var en konflikt som uppstod på produktionsledarens avdelning som startade med att produktionsledaren aviserade att några underställda en dag skulle arbeta på en annan del av avdelningen eftersom arbetsbelastningen där var hög medan det egna området hade låg arbetstyngd vid detta tillfälle. De underställda vägrade och produktionsledaren berättar att en facklig representant uttryckte att han skulle ”knäcka” henne. Vidare uttryckte den facklige representanten som produktionsledaren benämner som ”informell ledare” att produktionsledarens avsikter är att omplacera alla underställda till den avdelning i arbetsorganisationen där statusen är lägst. Händelsen medförde att produktionsledaren senare tydliggjorde för sina underställa vikten av respekt till varandra vilket belyses av citatet;

> Jag blev både besviken och förbannad för jag har inte inställningen till personalen som han tidigare hade hävt ur sig, att min största ambition som ledare var att knäcka folket och det är, när jag inte har den ledarstilen utan jag försöker få dem delaktiga och frågar dem ”Hur vill vi göra det här” och är nästan för snäll ibland så då känns det. Hade jag varit en tyrann eller en häxa då hade jag kunnat köpa det för då får jag ju stå för mitt agerande men när det kommer sådana där dumma, kränkande påhopp, då blev jag besviken. (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren blev både besviken och arg eftersom hon upplevde sig missförstådd och förtalad och därigenom kränkt. Den ledarstil kvinnan upplever sig utöva är en chef som möjliggör delaktighet i arbetsgrupperna. Produktionsledaren framhåller att hon inte är vare sig en ”tyrann” eller en ”häxa”, något produktionsledaren upplevde att hon blev framställd som av den facklige representanten. Istället för att ”gapa” inför hela arbetsgruppen är det bättre att träffas och diskutera sina synpunkter ”mellan fyra ögon” förklarar produktionsledaren vidare. I annat fall visar man inte varandra respekt. En annan produktionsledare berättar att det inte alltid är enkelt att leva upp till idealbilden av en god produktionsledare, speciellt när antalet underställda är många. I dagsläget har mannen cirka 40 underställda och då är det viktigt att ha förmågan att säga ifrån till sin chef men inte minst att erkänna för sig själv att man inte klarar av situationen och att ta emot stöd.

En bra produktionsledare ska också entusiasmera och motivera de underställda och få dem att känna att de trivs, att det är kul att gå till arbetet eller att de åtminstone inte är missnöjda med sin arbetssituation menar en produktionsledare. Att ”se framåt” och vara strategisk är beteenden av betydelse menar några få produktionsledare. Driftcheferna lyfter fram vikten av att produktionsledare har en visionär ledarstil för att på så sätt få förtroende, skapa engagemang och motivation bland de underställda utan att tvingas upprätta regler och ge direkta order.

När jag under intervjuerna i arbetsorganisationen samtalar med informanterna om idealbilder av chefer och ledarskap omnämns i positiva ordalag vid flera tillfällen en tidigare anställd chef som ingick i företagets ledningsgrupp. Informanterna nämner främst chefens betydelse för den positiva förändring som skett i organisationskulturen även om det i arbetsorganisationen genomfördes stora strukturella förändringar under denna tidsperiod. De övergick från löpande band till självstyrande grupper. En driftchef menar att det var denna och en annan chef som ”öppnade upp hela klimatet” i arbetsorganisationen genom att bland annat inspirera de underställda. Istället för att som tidigare ordna med allting själva började människor våga vända sig till varandra om det uppstod problem. Driftchefen förklarar att kommunikationen tidigare var ”stängd mellan nivåerna” och att det var mer vanligt förekommande med ”maktkamp” i arbetsorganisationen. Chefen och hans ledarstil betraktas som en god förebild och när jag frågade en produktionsledare hur en bra chef ska vara berättar han om denna chef;

> /.../ Han kunde komma dansande här nere i kavaj och kostym och hela baletten och stannade och pratade med gubbarna. Det är något som hans underchefer inte gjorde då och han, han kände ju igen så gott som allihop. Vi är ju ändå 50,60,70 ledare eller vad vi är och dem kände han igen. Men alltså han gick även ned på golvet. (Produktionsledare, man)

Chefen gick ut på verkstadsgolvet i ”kavaj och kostym och hela baletten” och pratade med samtliga anställda. Det gällde både de som arbetar på den lägsta arbetsorganisationsnivån samt produktionsledarena och chefen kände

igen samtliga. En annan produktionsledare uppfattar chefen på ett liknande sätt och berättar att han inte pekade med hela handen utan var en ödmjuk person och en duktig talare som hade en positiv människosyn. Han ”smälte in” överallt genom att ”slänga av sig kavajen” och ”slänga upp benen lite halvtaskigt”. Trots att chefen tog obekväma beslut fick han ”med människor på spelplan” och de underställda respekterade honom.

En god förebild genom moraliska värden, närhet och distans

I denna fjärde ledarskapsbild handlar informanternas berättelser om att det finns förväntningar på att en produktionsledare är och bör vara en god förebild både i arbetet och på fritiden. Därigenom framstår chefen som en person de underställda kan ha förtroende för. I informanternas berättelser framträder en ledarstil av symbolisk karaktär som syftar till att nå funktionella effekter. De argument informanterna använder för att förklara vikten av detta beteende är ofta rationella. Exempelvis när informanterna förklarar att om man inte själv har ”lik i garderoben” är det lättare att ”bestämma eller basa över folk” genom att man då framstår som trovärdig. Förtroende är viktigt därför att det leder till att det blir enklare för produktionsledarna att arbeta med organisationsförändringar. Om det finns förtroende vänder sig de underställda dessutom till produktionsledaren om han eller hon får problem. Det beskrivs även som viktigt att vara ”plikttrogen”, passa arbetstiderna på morgonen eller att inte ta för långa lunch- och fikaraster om man ska vara en god förebild. Berättelserna kan jämföras med vad som beskrivs vara av betydelse när man söker kandidater till posten som VD inom det privata näringslivet vilket Holgersson (2003) studerat. *Hederlighet* lyfts fram som viktigt eftersom ordförandeskapet bygger på förtroende men att de också är förebilder i relation till de underställda.

Ledarstilen som framträder i denna ledarskapsbild kan betraktas som symbolisk eftersom den ofta relateras till situationer eller känslor som *inte* har inträffat, men som informanterna i förväg *vill påverka* genom att agera som en bra förebild. Att framstå som en god förebild sammankopplas även ibland till alkohol men också till sexualitet. Exempel på det är produktionsledaren som förklarar att han även på fritiden företräder företaget. Därför är det viktigt att han ”sköter sig” och inte är i ”fyllan” när han möter en underställd och dennes familj. De ska inte behöva skämmas över att ha just honom som chef. En annan produktionsledare diskuterar också betydelsen av att inte vara berusad om man möter en underställd på krogen. En produktionsledare använder uttrycket att han är ”nummer 1” och den som har ansvar när han och arbetsgruppen åker iväg utanför arbetsplatsen. Det beskrivs också som angeläget att personen i fråga är karaktärsfast och inte dricker för mycket på konferenser. Den ena anledningen som återges är att de är där för att arbeta och de bör därför vara ”fräsch” nästa arbetsdag. Den

andra anledningen är att chefen får behålla förtroendet om de ser att ”han inte skrek och gapade” under kvällen och det leder till att de vill vända sig till honom om de behöver fråga om råd. Ytterligare ett exempel är en chef på en högre ledningsnivå som var ”maktfullkomlig” och ”utnyttjade” människor. Produktionsledaren uttrycker att det gällde inte bara kvinnor utan alla människor. Han bjöd på alkohol och fick sedan del av information som han använde strategiskt vid senare tillfällen. Exemplen visar att utnyttjande av sexualitet inte är acceptabelt men också att sexualitet överhuvudtaget inte anses vara lämpligt att uttrycka i en arbetssituation. Sexualitet uppfattas härigenom som en privat angelägenhet som inte ska störa arbetet. Detta osynliggörande har lyfts fram av feministiska arbetsorganisationsteoretiker som ett effektivt sätt att kontrollera sexualitet i arbetsorganisationer. På detta sätt kan produktion sättas i främsta rummet (Burrell 1984, se även Cockburn 1991). Produktionsfokus diskuterades mer ingående i avsnittet, *Produktionsledaren som sätter produktionen i främsta rummet – Ledarskapsbild 2*. Ansvaret för det dåliga beteendet förläggs här på chefen. Ett annat exempel är produktionsledaren som förklarar att om hon berättar ”grova skämt och gapar och skriker” signalerar hon att detta är ett lämpligt beteende och det är hennes ansvar att visa vilket språk som är acceptabelt. Detta tema utvecklas vidare i kapitel 8.

Genom att ta ansvar, vara trovärdig, ärlig, konsekvent, karaktärsfast menar informanterna att en chef blir en god förebild. Ledarskapsbilden som framträder är inte bara ett ideal utan en ledarstil de menar att de praktiserar. Tankegångarna denna ledarstil bygger på kan spåras till Barnards (1938) ledarskapsteori tillhörande den tidigaste ledarskapsinriktningen, den klassiska skolan (Mintzberg 1973). Ledarens uppgift är enligt Barnard att fostra de underställda och hans *acceptansteori för auktoriteter* syftar till att dessa följer ledaren genom att *han* sätter upp moraliska värden vilka de ska rätta sig efter. Koppling mellan moral och maskulinitet blir tydligt när män genom historien antas ha *förmåga till moraliskt omdöme* och att de *är att lita på medan kvinnor* antas vara *a-moraliska* och *lögnaktiga, oförmögna till högre tänkande* (Hirdman 2001, s. 48). Informanterna lyfter också fram betydelsen av att vara en god förebild både i arbetet och på fritiden och mot denna bakgrund är ledarskap att betrakta som en livsuppgift. Även efter arbetsdagens slut beskrivs chefernas agerande vara symboliskt laddat eftersom de alltid är representanter för företaget. Ledarskapet blir ur detta perspektiv inte endast ett yrke utan det kan liknas vid ett identitetsskapande eller kanske till och med en livsstil.

Att chefer och ledarskap är symboliskt laddade begrepp framkommer även genom hur informanterna använder sitt språk. En driftschef liknar chefskap vid ett yrke och ledarskap vid ett ”hantverk”. Han menar vidare att förtroende utvecklas med tiden och att det är någonting en chef måste förtjäna. Att chefsarbete betraktas som en relationell process blir därigenom tydligt på samma sätt som det är ett rimligt antagande att det tar tid att bli

en skicklig hantverkare. En annan driftschef associerar och jämför den egna arbetsorganisationen med militära organisationer angående hur man inger förtroende och är en god förebild. Mycket i vår syn på ledarskap kommer från militära organisationer (Weber 1987). Att ledarskap associeras med militära arbetsorganisationer är inte ovanligt inom den tidiga arbetsorganisationsteoretiska utvecklingen (Collinson & Hearn 1996). Hur vanligt det däremot är i en arbetsorganisatorisk kontext är oklart. Driftchefen menar att det är skillnad mellan den militära organisationen i en krigssituation och i en fredssituation. Om soldaterna går framåt trots att de vet att hälften kommer att stupa då har han lyckats skapa förtroende förklarar driftchefen. I en fredssituation däremot är det andra regler som styr. Driftchefen menar att man då enbart lyder order. Med tanke på att det i arbetsorganisationen inte är någon som stupar om de följer chefen kan jämförelsen framstå som ganska långsökt. Men mot bakgrund av det hot som finns om nedläggning av verksamheten från ledningen om effektiviteten inte ökar och förändringar inte implementeras blir jämförelsen mer logisk. Att driftchefen jämför med militära organisationer förklaras troligtvis i detta sammanhang också av driftchefens arbetsbakgrund. Ytterligare exempel på symboliskt laddat språk är när en produktionsledare berättar att hon önskar bedriva ett ledarskap där delaktigheten sätts i fokus. Vid ett tillfälle vägrade de underställda att följa hennes order och en facklig förtroendevald började säga kränkande saker om henne som person inför gruppen. Hon tog mycket illa vid sig och upplevde att hon framställdes som en ”tyrann eller en häxa” som vill ”knäcka folket”. Produktionsledaren kände sig både besviken och arg men valde att inte agera på samma sätt utan lyfte istället fram betydelsen av respekt gentemot varandra, att hon aldrig skulle ”gapa” på de underställda inför alla andra utan istället diskuterar frågan i lugn och ro. Kvinnan använder i detta exempel både feminint (häxa) och maskulint (tyrann) kodade ord när hon målar fram en negativ bild av ett ledarskap, vilket hon inte vill kännas vid.

I denna ledarskapsbild synliggörs också att en högre chefs agerande är normerande för vad som betraktas som ett gott ledarskap. Informanterna berättar om en tidigare chef som kom ”dansande här nere i kavaj och kostym och hela baletten och stannade och pratade med gubbarna” eller att han ”slängde av sig kavajen” och att han brukade ”slänga upp benen lite halvtaskigt” och att han på detta sätt ”smälte in”. Chefen beskrivs som omtyckt och att han fick med sig de underställda även om det ibland var svåra beslut som skulle fattas. Det var också han, menar informanterna, som påverkade organisationskulturen att bli öppnare med mindre ”maktkamp”. Det är tydligt att denna chef är en förebild och en nästintill heroiserad bild ges av honom när han antas ha en mycket stor inverkan på arbetsorganisationens kultur (jfr Alvesson 2001). I informanternas berättelser framträder skillnader mellan ledningsnivåer på ett symboliskt plan via beskrivningar av kläder och kroppsspråk vilka är maskulint kodade. En chef på en högre chefsposition förväntas vara välklädd och ha ett kontrollerat

kroppsspråk till skillnad mot en chef på första linjens chefsnivå. Den nämnde chefen närmade sig det ledarskap som skapas längre ned i arbetsorganisationens hierarki genom att ta av sig kavajen och manifestera ett avslappnat kroppsspråk, vilket kan uppfattas som maskulint, samt att han pratade med gubbarna på golvet

I detta exempel synliggörs spänningar mellan att vara en god förebild och den distans som finns mellan chefsnivåer samt verkstadsgolvet. Eftersom kön ständigt *görs* i chefers arbetsvardag handlar detta samtidigt om spänningar mellan olika maskulinitetskonstruktioner. Distans i relationer förknippas med maskulinitet medan närhet i relationer associeras med femininitet (Bergenheim 1997, Hirdman 2001). Distansen som råder mellan nivåerna reduceras genom chefens agerande. Man betraktas som en god förebild genom att närma sig de underställda. Detta skiljer sig dock mot hur produktionsledarna agerar och förväntas agera för att framstå som förebilder. Deras agerande kan tolkas handla om att hela tiden framstå som *lite bättre* än de underställda. De ska dricka måttligt, inte vara alltför högljudda, vara noga med att passa tider för lunch eller andra raster eller att de inte bör ha några hemligheter som de tvingas dölja. Detta kan istället betraktas som ett distanserande från de underställda. Det verkar som att ett gott ledarskap förväntas bestå av en *lagom nivå av distans*, inte för lite – därav produktionsledarnas distansering, men inte heller för mycket – därav den högre chefens agerande som begränsade distansen. Distansen kan dock i vissa sammanhang vara besvärande vilket framkommer när en produktionsledare berättar att han inte är bekväm när underställda med annan etnisk bakgrund än svensk på ett alltför respektfullt sätt presenterar honom genom att säga ”Det där är min chef” om de möts på stan eller vid någon annan plats. Produktionsledaren sammankopplar denna situation med de kulturskillnader som finns mellan olika länder och att de i arbetsorganisationen har ett ”medarbetarskap”. Genom detta synliggörs både önskan om att nedtona maktskillnader och att minska distansen mellan chef och de underställda men också ett antagande om att andra kulturer har mer av maktskillnader mellan organisationsnivåerna. Närheten behövs förmodligen för att de underställda ska kunna identifiera sig med cheferna och känna förtroende för dem.

I denna ledarskapsbild synliggörs hur *organisationskulturen* (symboliskt laddade idealbilder) är tydliga ledstjärnor vilka påverkar de agerande som produktionsledarna berättar att de har både på arbetet och på fritiden.

Produktionsledaren som emotionellt stödjande och lyhörd
Ledarskapsbild 5

Den femte ledarskapsbilden som jag lyfter fram utifrån informanternas berättelser är inte särskilt vanlig och handlar om att produktionsledare inte endast är och bör vara instrumentellt stödjande utan också emotionellt stödjande, lyhörda för andras behov, samt empatiska. Bilden i informanternas berättelser har ungefär halverat omfång i jämförelse med bilden av en produktionsledare som inger förtroende och är en god förebild. I jämförelse med bilden av en styrande, tydlig och beslutskraftig produktionsledare, vilken är den bild som uttrycks mest frekvent under intervjuerna, är denna bild sparsamt förekommande. Den kvantitativa omfattningen av denna ledarskapsbild åskådliggörs i Tabell 6 där jag jämför informanternas berättelser med att vara *Känslig för andras behov* och att vara *förstående*. Dessa är egenskaper och beteenden som finns kategoriserade i Bem´s Femininity Scale.

De olika typerna av stöd kan i berättelserna vara närvarande på samma gång och det instrumentella stödet redogörs för i avsnittet som handlar om produktionsledare som sätter produktionen i främsta rummet. Det som är karaktäristiskt för ett gott ledarskap och därigenom en av de viktigaste arbets-uppgifterna, menar en produktionsledare, är att bry sig om sina underställda som människor och inte endast som utförare av arbetsuppgifter, vilket framkommer av citatet;

> /.../ Ett av de viktigaste tycker jag är att man visar att man bryr sig och då inte bara om maskiner utan egentligen i första hand om människan. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren förklarar vidare att hans uppgift också är att tydliggöra de olika roller som han och de underställda har. Både arbets- och relationsdimensionen framkommer på liknande sätt när en driftchef berättar att en av de viktigare frågorna som produktionsledarna bör prioritera är daglig kommunikation med personalen. Det är viktigt att de underställda blir ”synliggjord”. Både för att verksamheten ska utvecklas och för att de underställdas psykosociala arbetsmiljö ska vara god och driftchefen berättar;

> /.../ Vi ska finnas till och hjälpas åt att utveckla den här verksamheten. Finns vi inte nära till då de får frågor i en annan form och den absolut väsentligaste frågan som vi har är ju då, Niklas, Asmed och Fredrik – våra medarbetare, oavsett vem jag är - det är att jag blir synliggjord varje dag. Varför är jag här? Vad är det som viktigt för mig på en arbetsplats för att jag ska må bra? Den psykosociala miljön är att blir synliggjord och hur blir jag synliggjord? Jo det är att min chef uppmärksammar mig varje dag och hur gör jag det?
> (Driftchef, man)

När jag samtalar med en annan driftchef om hur en produktionsledare bör vara, för att uppfattas som en bra chef, belyses ytterligare argument för en

ledarstil där emotionellt stöd fokuseras. Driftchefen menar att produktionsledarna bör visa att de bryr sig oavsett om en underställd missbrukat sitt förtroende eller inte och hans tankegångar framkommer av citatet nedan;

> /.../ För det har vi sett effekten av när vi började rätt intensivt med det här, ja det är ju allmänt här på X att många har många sjukfrånvarotillfällen och man har som styrt upp det nu och det är även styrt upp från samhället att du ska ha samtal vid fyra gånger och vi sex tillfällen då måste man starta någon slags rehabiliteringsutredning. Det sa många ledare, ”Men du förstår, du har varit borta åtta gånger sista tolv månaderna” och då var det många människor som började säga, ”Har jag det?” Det var många som sen kom tillbaks och sa, ”Men du, tack för att ni uppmärksammade att jag varit borta mycket”. Jag har aldrig tänkt på det själv och jag tror att det också att det kan finnas en anledning till att människor är borta. Det kan vara att man tänker att, ”Ha, men det är ändå ingen som bryr sig, om jag är här eller inte”. (Driftchef, man)

Inom arbetsorganisationen har det funnits problem med högt antal sjukskrivna och genom att i större utsträckning uppmärksammar de underställda känner de att produktionsledaren bryr sig om dem förklarar driftschefen. Ytterligare en driftchef menar att man ska vara medveten om ”att göra fel är mänskligt” och därför ska en produktionsledare vara empatisk. När jag frågar en produktionsledare om vad som är karaktäristiskt för ett gott ledarskap förklarar hon att de underställda har stort behov av att bli sedda eftersom deras handlingsutrymme i arbetet är lågt. Produktionsledaren menar att de underställda behöver bekräftelse dels för de arbete som utförs men de behöver också bli uppmärksammade som individer. Resonemanget framkommer i citatet nedan;

> /.../ De är själva väldigt bundna därnere. De har sin arbetsplats, ”Här ska du stå, här ska du vara nu i nio timmar”. På något sätt önskar man liksom att, ”Se mig! Se att jag står här i nio timmar och gör det här”. Det är väldigt basala grejer egentligen, att man vill att jag ska se honom eller henne och att de gör ett bra jobb och också när det blir tokigt, att jag ser det. Gruppen kräver nog mycket det. Det som de upplever hela tiden i sin vardag. Timme efter timme. Jag menar, ”Putte här borta han är så sur idag så ingenting blir bra och det påverkar hela gruppen”. Det där missar jag när jag inte är där.
> (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren upplever som synliggjorts i tidigare kapitel att möjligheten att närvara i verksamheten och interagera med de underställda inte är stor. De uppdrag ledningen ger och de förväntningar som finns bland de underställda skiljer sig. När jag frågar hur en bra chef ska vara berättar produktionsledaren vidare att förutom vikten av ”tydlighet” och att personen ska vara ”rak” är den optimala chefen också ”lyhörd och känslig” och frågar hur man mår. Produktionsledaren menar att denna kombination i en och samma person är ovanligt. En annan produktionsledare berättar att en bra produktionsledare är lyhörd och ”kan se” om någon av de underställda mår dåligt. Att informanterna belyser vikten av en ledarstil där empati för de underställda är betydelsefullt framkommer när en annan produktionsledare diskuterar på liknande sätt. Han förklarar att han önskar kunna ”känna

exakt på varje person hur de mår". Men det är inte längre möjligt eftersom arbetsdagen i större utsträckning än tidigare är uppbokad med olika möten. Det menar produktionsledaren är "olyckligt". Flera anställda har annan etniskt ursprung än svenskt och ibland finns inga föräldrar i närheten berättar produktionsledaren. De kanske endast har produktionsledaren att prata med förklarar han, vilket framkommer nedan;

> /.../ Hur ska man ha det? Som linjechef, alltså den som är ute i produktionen som vi produktionsledare är, så är det viktiga, det är ju många i gruppen som kanske har bara mig som de har att prata med. Många kommer ju från andra ställen. Det har ingen mor och far här eller, det kanske bara är produktionsledarna de har och där har man tappat lite grann. Vi är för mycket styrda. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren förenar härigenom problem som kan hänskjutas som en fråga tillhörande privatlivet - till en angelägenhet för arbetslivet. När jag frågar en annan produktionsledare hur han tycker att en bra chef ska vara berättar han om två förebilder han har. I berättelsen lyfter han fram chefens betydelse för att produktionsledarens familjesituation ska fungera vilket synliggörs under vårt samtal nedan;

> /.../ Den andra han var en riktig gammal militär, alltså som en eldgaffel i kroppen och det var liksom inte, han slirade inte i hörnen någonstans utan, "Allting ska göras enligt reglementet" men han såg människan bakom hela tiden. Vårt barn är född med en sjukdom och det var rätt dramatiskt i många år och det här var någon gång när mobiltelefonerna var så där stora. Alltså börja på 90-talet någonstans och vi skulle ut på övning och jag var ju en sketen liten kapten och X var överste och vi brukar aldrig ha med oss telefon då, men han beordrade mig att ta med förbandets telefon för jag skulle sköta sambandet med förbandet och så varje kväll så beordra han mig, "Och så ringer du hem samtidigt och hör hur det är med barnet". En som ser människan bakom - det är det bästa tycker jag. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren menar att en bra produktionsledare i första hand ser till människan. Han exemplifierar med sin privata situation när hans barn hade en sjukdom och han var ute på övning med sitt förband som han var kapten för. Då beordrade översten honom att ringa hem varje kväll för att höra hur det var med barnet. Som framkommer av vårt samtal frågar jag om hur produktionsledaren tycker att en bra *chef* ska vara men för att skilja mellan de olika chefsnivåerna frågar jag vid ett senare tillfälle under intervjun också om hur han tycker att en bra produktionsledare ska vara och då förklarar han att detta gäller oavsett chefsnivå. En annan aspekt av förhållandet mellan uppdelningen mellan arbets- och privatliv belyses av ytterligare en produktionsledare. Produktionsledaren menar att det är viktigt att vara öppen med frågor som både handlar om arbetet likaväl som med privata angelägenheter och resonemanget synliggörs av citatet;

> /.../ Jag berättar hellre för mycket än för lite. Då skapar man förståelse. Jag har inte heller knusslat med min personliga situation. Jag har gått igenom mycket sen jag kom in här. Att också säga det att jag har vissa tuffa bekymmer hemma som tar tid ibland och ibland blir det utryckningar. Man måste fara iväg och så vidare. Det skapar förståelse. ”Precis som vi andra, jag är inte bara chef här. Jag har ett liv utanför också [*lite skratt*]”. Det skapar ju sedan också att medarbetare kan känna att de kan komma till mig med stora och små problem. (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren menar att när hon berättar om sina personliga förhållanden utvecklas förståelse och förtroende gentemot de underställda och då vänder de sig till henne med olika problem. Emotionellt stöd kan också handla om att en produktionsledare bör finnas tillgänglig för samtal vilket kan exemplifieras med när en produktionsledare berättar att jargongen på avdelningen är ”grabbig”. På grund av det brukar han särskilt uppmana de underställda som är kvinnor att vända sig till honom, vilket framkommer i citatet nedan;

> Tjejerna jag har brukar jag också prata med det här med relationer. ”Är det någonting så säg åt mig”. Men jag har inte fått någon signal utav dem och det känns bra. Det känns jättebra. De är accepterade. De är accepterade i gruppen som en person. Om jag sen är man eller kvinna eller mörk eller ljus eller jag är flinskalle eller jag har hår, så är jag accepterad och det känns bra. Det känns jättebra. Men, men nog hörs det att det är mansdominerat det ska vi inte förneka. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren berättar att kvinnorna i gruppen inte gett honom någon ”signal” om att de har några problem och det uppfattar han beror på att de är accepterade i gruppen. En annan infallsvinkel på denna typ av problem ger en annan produktionsledare när hon förklarar att hon i rollen som chef måste vara ”observant på det där så att du ser signalerna” och därigenom ta upp diskussionen på en gång för att de underställda inte ska vara ”elaka” vare sig gentemot varandra eller i förhållande till produktionsledaren.

Närhet i relationer – en sällsynt ledarstil (?) med feminina kopplingar

Denna femte ledarskapsbild målar fram en idealbild av produktionsledare som är emotionellt stödjande och lyhörda men beteendena beskrivs även vara en del i deras vardagspraktik. Exempel på detta ledarskapideal är när en driftchef menar att produktionsledare ska bryr sig om en person, även om denne missbrukat sitt förtroende. En annan driftchef säger att ”göra fel är mänskligt” och därför är empatisk förmåga centralt. En produktionsledare menar att det är viktigt att bry sig om de underställda som människor och inte endast som utförare av arbetsuppgifter. Informanterna berättar vidare att det är viktigt att de ”uppmärksammar” de underställda och att de blir ”synliggjord” samt att de bekräftar” och berömmer dem. En produktionsledare menar exempelvis att de underställda i hög utsträckning är ”bundna” vid sin arbetsplats och därför behöver uppmärksammas som individer. Ett

liknande argument uttrycker en driftchef när han förklarar att relationsarbete är en viktig psykosocial arbetsmiljöfråga och därför bör de underställda bli sedda och produktionsledare ska prioritera kommunikationen med dem. Ytterligare ett skäl till varför det är angeläget med emotionellt stöd och att vara lyhörd och empatisk framkommer när en produktionsledare förklarar att jargongen är ”grabbig”. Därför är det särskilt viktigt att han stödjer kvinnorna och att kvinnorna känner att de kan vända sig till honom. Detta synliggör å ena sidan ett antagande om att män inte förväntas uppleva att det är besvärande om jargongen är grabbig. Å andra sidan framkommer att produktionsledaren utgår ifrån att den grupp som eventuellt blir utsatt för kränkningar i större utsträckning behöver stöd. Genom lyhördhet, förklarar en annan produktionsledare, kan man se om någon mår dåligt. Hon känner sig missnöjd med att inte ha tillräckligt med tid för sina underställda. Kraven från ledningen medför att produktionsledarna inte har möjlighet att befinna sig i verksamheten i särskilt stor utsträckning. Att ” känna exakt på varje person hur de mår” beskrivs av en annan produktionsledare som angeläget men inte längre möjligt på grund av de förändrade arbetsvillkoren. Detta har diskuterats mer ingående i avsnittet om en styrande, tydlig och beslutskraftig ledarstil – ledarskapsbild 1.

Ledarstilsstudier överlag har kritiserats för att vara könsblinda. De nya ledarskapsidealen som växt fram under 1990-talet fokuserade idéstyrning snarare än en mer direkt administrativ styrning och kontroll av de underställda (Avotie 1999, Blomqvist 1994, Kerfoot & Knights, 1996). Det innebar också att en relationsorienterad ledarstil lyftes fram som viktig i jämförelse med den rådande individualistiska, instrumentella och hierarkiskt orienterade stilen (Avotie 1999, Marongiu 2000). Denna sjätte ledarskapsbild är en typ av *relationsorienterad ledarstil.* Till skillnad mot övriga ledarskapsbilder som har starka maskulina kopplingar återfinns i denna många likheter med femininet. Den relationsorienterade ledarstilen har sina rötter i Ohiostate- och Michigan leadership studies (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974) som i sin tur har sin grund i Human Relationsskolan och könsmärkningen är tydlig. Våra föreställningar om maskulinitet och femininitet är förvånansvärt traditionella menar Bergenheim (1997, s. 36) – *Maskuliniteten uppges vara det inträngande, utåtriktade, försvarande, medan femininiteten beskrivs som det mottagande, inåtriktade, vårdade.* Antagande om att femininet är *vårdande* överensstämmer i hög utsträckning med informanternas berättelser om att vara empatisk, emotionellt stödjande och bekräfta, berömma, synliggöra de underställda och till viss del även att vara *mottagande* vilket kan jämföras med att vara lyhörd för hur de underställda mår. När man studerar föreställningar om kön ur ett historiskt perspektiv framstår skillnaderna mellan idéerna från antikens Grekland jämfört med den tankevärld vi har idag inte särskilt stora menar Bergenheim (1997). Det menar jag kan förklara varför den relationsorienterade ledarstilen fortfarande idag sammankopplas

med kvinnor. Närhet i relationer är centralt i denna ledarskapsbild. Även om detta är förknippat som ett feminint beteende återfinns inga könsskillnader i berättelserna. Av informanterna är det likväl både kvinnor och män som lyfter fram detta som ett ideal och som en ledarstil de ibland utövar i sin arbetsvardag. Likhet vad gäller ledarstil bekräftas i en rad forskningsöversikter (Alvesson & Billing 2000, Eagly & Johnson 2000, Wahl 1998).

I en del av dessa berättelser synliggörs att gränsen mellan förvärvsarbete och privatliv inte är tydlig. Exempelvis upplever en produktionsledaren att han blir en extra viktig person att prata med när de underställda har en annan etnisk bakgrund än svensk, vilket han tror förklaras av att de inte har sin ”mor och far” i närheten. Denna typ av ledarskap är dock inte jämförbar med femininitet utan påminner om *Paternalism* (Collinson & Hearn 1996, Kerfoot & Knights 1993). Att produktionsledaren ser som sin uppgift att värna en grupp underställda som betraktas som svaga är ett exempel på paternalism, en maskulinitetskonstruktion med rötter i gentlemannamanér från 1900-talets medelklass. Ett annat exempel där gräns mellan arbete och privatliv suddas ut är när en produktionsledare förklarar att hon inte för de underställda hemlighåller ”tuffa bekymmer” vad gäller sin privata situation. Denna öppenhet är förtroendeskapande och de underställda vågar vända sig till henne om de i sin tur får problem. En annan produktionsledare berättar om en bra chef han haft i en annan verksamhet. När hans barn var sjuk och de var på en militärövning uppmanade chefen honom att ringa hem varje kväll. Att i första hand se människan är viktigt förklarar produktionsledaren.

Denna ledarskapsbild är inte särskilt vanligt förekommande i informanternas berättelser i jämförelse med de flesta av de övriga ledarskapsbilderna. Det är i vissa avseenden ett märkligt resultat – många klassiska teorier om ledarstilar bygger på antagandet om att ett gott ledarskap innehåller både *uppgifts- och relationsorientering* (Blake & Mouton 1964, Bowers & Seashore 1966, Hersey & Blanchard 1988, Stogdill 1974). Det ligger nära till hands att utgå ifrån att de två ledarstilarna behövs och utövas i lika omfattning. Det finns dessutom ett betydande teoretiskt fält som lyfter fram det sociala stödets betydelse för människors hälsa och välbefinnande (Eriksson 1996, House 1981, Johnsson 1986, Karasek & Theorell 1990). En förklaring till att berättelser som handlar om relationsorientering trots detta endast förekommer i ringa utsträckning är att denna ledarstil inte hänger samman med den logik om effektivitet i produktionen av varor som existerar i det västerländska samhällets arbetsorganisationer. Vilket redan nämnts finns det starka maskulina kopplingar till denna logik (Alvesson & Billing 2000, Blomqvist 1994, Fletcher 2004). Målet med verksamheten är att producera och maximera vinst. Det behöver dock inte innebära att ledning eller produktionsledare förringar betydelsen av en god arbetsmiljö eller arbetstillfredsställelse bland de underställda.

Att omfattningen av denna ledarskapsbild är liten behöver i och för sig inte betyda att ett relationsorienterat ledarskap i produktionsledarnas vardagspraktik är ovanlig. På det sätt informanterna vill *presentera* sig själva behöver inte nödvändigtvis spegla hur de *faktiskt* gör eller beter sig (Twenge 1997). Ett exempel på detta fenomen framkommer i en arbetsorganisationsstudie av två närpolisorganisationer där informanterna uttryckte att, *I den här organisationen arbetar vi mycket natt* och denna arbetsuppgift definieras vidare som *riktigt polisarbete* (Andersson 2003). Nattarbete har hög status bland de anställda men vid en närmare granskning av schemaläggningen visade det sig att endast 15 procent av de anställda arbetade natt och denna grupp bestod framförallt av en grupp yngre män. Exemplet visar att det man säger och vad man faktiskt gör inte alltid överensstämmer. En tolkning av föreliggande empiri kan därför vara att relationsarbete förekommer i högre utsträckning än vad som framställs i informanternas berättelser. Det som talar mot antagandet är att produktionsledarna berättar om sitt missnöje vad gäller de förändrade arbetsvillkoren där exempelvis stora delar av arbetstiden är uppbokad av möten.

Ytterligare ett sätt att förstå frånvaron av berättelser tillhörande denna ledarskapsbild är genom Frederic Herzbergs (1966) teori om arbetstrivsel. Trivsel genereras av *Motivationsfaktorer*, vilket handlar om hur människor upplever arbetsinnehåll och de utvecklingsmöjligheter som finns samt möjligheten att klara av dessa. Vantrivsel däremot orsakas av *Hygienfaktorer* som exempelvis relationer mellan över- och underordnade, lön, anställningsvillkor eller ledarstil – det vill säga om förhållandena kring hur arbetet fungerar. Utifrån teorin kan den ringa mängden berättelser tillhörande en relationsorienterad ledarstil tolkas som att relationer och kommunikationen mellan produktionsledare och underställda fungerar väl. *Hygienfaktorer* skapar vantrivsel endast när de *inte* fungerar. En sådan tolkning måste dock ses som enbart tentativ, då den enbart baseras på utsagor från produktionsledare och driftchefer. Underställda kan ju vara av annan uppfattning.

I denna ledarskapsbild framkommer att både *organisationsstrukturen* (chefernas ansvar för den psykosociala arbetsmiljön) och *organisationskulturen* (en humanistisk människosyn, sexism) har betydelse för att produktionsledarna utövar en relationsorienterad ledarstil och har det som idealbild för ett gott ledarskap.

Produktionsledaren som möjliggörare av delaktighet
Ledarskapsbild 6

Den sjätte och sista bilden som framträder i informanternas ledarskapsberättelser handlar om produktionsledaren som möjliggör delaktighet bland de underställda. I jämförelse med bilden som handlar om

produktionsledaren som emotionellt stödjande och lyhörd är den kvantitativa omfattningen av denna bild likvärdig i informanternas berättelser. Den är sålunda inte särskilt vanligt förekommande. Omfattningen av ledarskapsbilden framkommer under Tabell 6 och är en del av de berättelser som jag bedömt inte varit möjliga att jämföra, varken med Bem´s Masculinity- eller med Femininity Scale. Kvinnor och mäns berättelser uppvisar inte några skillnader. Bilden blir synlig framförallt i de frågor jag ställer till informanterna som handlar om vad ett gott ledarskap är. Men även i de berättelser som handlar om vilken ledarstil som förut var vanlig i verkstadsindustrin framträder bilden av hur produktionsledare numera är eller bör vara.

En produktionsledare berättar att det har varit svårt att vara ny i rollen som chef eftersom de underställda ”försöker att smutskasta” de som är nyanställda. De chefer som arbetar idag har inte samma ledarstil som de som varit tidigare menar produktionsledaren och resonemanget framkommer i citatet nedan;

> Alla nya har råkat ut för samma saker. De försöker att smutskasta en, det är mycket tal om att dumgöra och smutskasta [*inte hörbart*] och det var också det första jag hörde när jag började här att, ”Det går inte att göra någonting här och det är inte gjort någonting och inga produktionsledare har haft något utvecklingssamtal och det är bara dåliga chefer här” och allt sådant här och jag kan inte acceptera att man säger så, jag har ju inte varit ledare och man talade om att alla chefer varit dåliga och de hade inte någon tanke på att jag skulle vara mycket bättre. Och jag sa det att ”Ok, om ni haft dåliga ledare för 30 år sen, vilket jag varit med om. Men det var ett annat stuk på chefer på den tiden. (Produktionsledare, kvinna)

Chefer och ledare pekade mer med hela handen tidigare än de chefer som arbetar idag menar produktionsledaren. Nuförtiden är chefer och ledare mer ”professionella” och produktionsledaren berättar vidare att hennes erfarenhet är att skillnaden handlar om att man i större utsträckning för dialog med de underställda eftersom de ”vill ha demokrati där man får vara med och bestämma”. Produktionsledaren anser att det är viktigt att som chef ”hålla sig lugn” och ”föra en bra dialog”. En anledning till varför denna typ av ledarstil är att föredra handlar om att genomförandet av organisationsförändringar därmed går lättare att driva igenom menar produktionsledaren. En annan produktionsledare resonerar på liknande sätt och förklarar att om verksamheten ska fungera måste de underställda trivas och känna sig engagerade och det gör man genom att föra dialog med dem. Produktionsledarnas arbetssätt på denna avdelning beskrivs bestå i att de arbetar för att skapa delaktighet i beslutsprocessen. Även om det kan ta mycket tid i anspråk blir genomförandefasen enklare och snabbare. När produktionsledaren har en styrande ledarstil blir de underställda som ”småbarn” och sätter ”taggarna utåt” menar produktionsledaren. Det finns dock gränser där det inte är möjligt för de underställda att vara delaktiga och exempel som produktionsledaren belyser i sammanhanget handlar om

överskott av underställda och de riktlinjer och kriterier som reglerar arbetsgången. Ett annat exempel framkommer när jag frågar produktionsledaren hur hon upplever att hennes föreställningar om en bra produktions-ledare överensstämmer med andras uppfattningar. Produktionsledaren berättar då att den avdelning hon arbetar på har ”kommit längst” i arbetsorganisationen vad gäller delaktighet och delar av berättelsen följer nedan;

> Vi bollar mycket med gubbarna för att vi har, som jag ser det kommit längst på företaget när det gäller den organisatoriska biten. När det gäller att delegera ut ansvar till grupperna. Sen är gubbarna och gummorna så inne i att de får vara med och tycka till så att det är någonting de förväntar sig och som är självklart för det är ett sådant arbetssätt vi har haft här i fem, sex år så att, samtidigt som de anser att är det någon som missköter sig så ska man ta itu med det. Som sen ankomst eller ja, att de inte sköter det de ska. (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren beskriver ett beslutsfattande som är av rådgörande karaktär när de ”bollar” med ”gubbarna” men också att de ”delegerar” ansvar till arbetsgrupperna. När produktionsledaren beskriver en ledarstil som lägger vikt vid delaktighet uttrycker hon också att produktionsledarens roll i sammanhanget bland annat handlar om ta tag i problem om någon ”missköter sig”. Som synliggjorts i tidigare kapitel menar informanterna att förväntningarna på den ledarstil som produktionsledarna har håller på att förändras i och med de förändrade arbetssätten som följer av organisationsförändringarna. I skenet av det uttrycker produktionsledaren vidare att ”de håller på att gå från delaktighet mot mer styrning”. Motsatsen till styrning uppfattas som delaktighet. Produktionsledaren menar att gentemot en del underställda kan hon som chef vara ”tuff” medan andra är mer ”känsliga” men ambitionen är att skapa en sund arbetsplats. Om ledarstilen är för styrande ”utarmas kreativiteten och energin” och de underställda bryr sig inte om sitt arbete menar produktionsledaren och då kan man också förlora goda idéer som exempelvis att via enklare ombyggnationer förbättra den fysiska arbetsmiljön, vilket kan ge ergonomiska fördelar. Ett återkommande tema till varför produktionsledare bör ha en ledarstil som möjliggör delaktighet hänger samman med att informanterna är produktionsorienterade vilket belyses när jag frågar i vilka situationer han utövar ledarskap;

> I vilka situationer? Jag tycker att jag nästan varje dag utövar ledarskap för att mitt ledarskap är det där med att jag vill få med mig min personal. Att de ska förstå. Jag brukar förklara ibland att vi är 60 stycken på avdelningen. En utav de 60 är jag X, produktionsledare men er i gruppen är vi ansvarig tillsammans om 21 miljoner. Vi ska producera varje dag. Det är vårt ansvar. Jag är också bara anställd. Jag är anställd som ledare och det är mitt ansvar. ”Vill ni vara med”? Det är ledarskap att sälja och få dem delaktiga och få dem att förstå varför de är delaktiga. Jag kan inte sälja åt dem jag inte får delaktiga, de är ju inte med. De hänger på ett rep bakom. Typ en båt med jolle. Jollen, han följer bara med. Kan jag inte få in jollen någon gång, då är det kört. Endera för mig eller jollen. Om du förstår vad jag menar? (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren menar att ledarskap handlar om att få de underställda, dels att känna sig delaktiga men också att de ska förstå anledningen till varför detta är viktigt. Tillsammans har de ansvar för att förvalta arbetsorganisationens ekonomiska intressen och de underställdas ansvar i sammanhanget är att arbeta i produktionen. Produktionsledaren beskriver ansvaret som gemensamt men att ansvarsområdena skiljer sig åt. Produktionsledaren symboliserar sitt chefsansvar med att han ska få ”jollen” att känna sig delaktig och engagerad. I annat fall kommer jollen att hänga ”på ett rep bakom” båten vilket är negativt antingen för honom eller för de underställda. Vidare berättar produktionsledaren att de som chefer har ”mallar att gå efter” men att därutöver kan man välja att arbeta med relationer och delaktighet eller med ”spelregler” som de underställda har att förhålla sig till. Produktionsledaren berättar att han arbetar mycket med relationer och att låta de underställda ta ansvar för en del ”små detaljer” och därigenom skapa delaktighet. En annan produktionsledare resonerar på liknande sätt när jag frågar honom vad som är karaktäristiskt för ett gott ledarskap;

> Ja men det är ju alltså att ihop med dem som du har med dig i ditt ledarskap alltså ihop med dem som du är ansvarig för, den avdelning, de människorna - för du har ju ett ansvar i och med att du har tagit på dig ledarrocken. Det gäller att förstå det, att det är tillsammans man gör det. Det är liksom inte bara du utan du måste inse det att det viktigaste redskapet man har, det är inte att du har en bra budget eller att du har en bra planering utan det är på det sätt som dessa hanterar de människor som finns där och att du gör det *med* dem. Alltså tillsammans, att du får in den delen. Sen måste du styra ibland och du måste liksom kunna peka med handen också men det är liksom inte det som är det primära utan det är medarbetarskapet. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren betonar sitt ansvar för de underställda och för avdelningen men samtidigt förklarar han upprepade gånger att arbetet ska göras ”tillsammans” och ”med” de underställda. Det viktigaste redskapet produktionsledaren har i arbetet är ”medarbetarna”. När vi vid ett senare tillfälle under intervjun samtalar om det handlingsutrymme produktionsledaren upplever i arbetet berättar han att det är ”personalen som gör en till den produktionsledare man är” och att ”ledarens bäste vän det är de medarbetare man har”. Produktionsledaren förklarar att han inte är bekväm med benämningen *underställda* utan väljer att säga ”medarbetare”. När jag undrar hur han menar berättar produktionsledaren att det är viktigt att skapa delaktighet och ge förtroende samt att ställa krav. Om ledarstilen är för styrande blir konsekvensen att man som produktionsledare får ”styra hela livet” och han avslutar resonemanget genom att uttrycka;

> /.../ För utan medarbetare som jobbar envetet åt ett håll och ställer upp för företaget - ja men då är inte jag heller värd någonting.
> (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren beskriver det som att han inte är ”värd någonting” utan medarbetare som ”ställer upp på företaget”. De arbetar tillsammans mot samma mål menar produktionsledaren vidare och hans roll är att vara tydlig i ”målnedbrytningen” och ge ansvar och förtroende eftersom alla kan bidra på något sätt. Även lojalitet gentemot arbetsorganisationen blir synligt i produktionsledarens berättelse, ett tema som utvecklas i avsnittet om att produktionsledarna är och bör vara goda förebilder, En produktionsledare bör även följa upp och ”agera ifall att det behövs” men utan att för den skull vara en ”kontrollant”. Att stå gömd bakom några ”pallhyllor” och kontrollera om de underställda håller tiderna menar produktionsledaren inte är ett bra ledarbeteende men däremot kan han fråga ” håller ni inte på ha långa matraster nu?” Därigenom kommer verksamheten att fungera på ett optimalt sätt förklarar produktionsledaren. Produktionsledaren betonar flera gånger under intervjun att han och de underställda är ”*medarbetare*” med olika ”roller” där ansvarsuppgifterna skiljer sig åt.

Ytterligare en förklaring till vikten av att ha en ledarstil som möjliggör delaktighet framkommer när jag frågar en annan produktionsledare i vilka situationer hon vanligen utövar ledarskap. Produktionsledaren förklarar att det sker på möten. När jag undrar på vilket sätt berättar produktionsledaren att hon i dessa situationer delegerar ansvar till sina underställa genom att exempelvis låta dem komma överens om ett arbetssätt. De ges tid till att diskutera varandras förslag vilket framkommer av citatet;

> /.../ Säger ena skiftet si så säger det andra så. Då är det lite grann att man faktiskt måste försöka styra dem på samma och det är nog på mötena jag märker det mest att man försöker få dem, vad ska jag säga, att man enas om något. Om ett arbetssätt till exempel. För det måste jag säga att det inte är det lättaste alla gånger. Det ena skiftet säger si och så säger jag vilka fördelarna och nackdelarna är och det andra skiftet säger så. ”Ja men hur ska vi då göra?” Jag försöker få folk att kanske fundera en och två gånger och att man funderar på varandras förslag. Inte bara kör på sitt eget för då har man stängt igen alla andra möjligheter. (Produktionsledare, kvinna)

När de underställda har olika åsikter använder produktionsledaren delaktighet som metod och får därigenom de underställda att samarbeta. En driftchef menar att ett gott ledarskap handlar om en produktionsledares förmåga att skapa delaktighet och att sätta upp tydliga mål för arbetsgruppen. Viktigt är att de känner sig som en del av den målbild som finns menar han. För att belysa vikten av delaktighet beskriver driftchefen en situation som kan uppstå när en produktionsledare är ny i rollen som chef, vilket följer av citatet nedan,

> Det syns så jättetydligt på när ledare som börjar är ny. Man har jätteambitioner och så har man förberett sig för att nu ska vi förändra. Jag säger att ”Nu ska vi utveckla vårt arbetssätt här på avdelningen. Jag har lyssnat av killarna och det här känns, det här ska vi göra, nu ska vi gruppera om oss lite grann och vi ska jobba så här. Det kommer att blir jättebra”. Jag visar sedan chefen och om jag gör så här så kommer det att höja produktiviteten säkert 10 procent och jag laddar och jag har förberett och så går jag ut och drar det här i min grupp och så när jag dragit det i gruppen så ser de ut som frågetecken, ”Hur tänkte du?” Då bottnar det här i att jag har gjort det här utifrån min egen bild av verkligheten. (Driftchef, man)

Driftchefen förklarar att den nya produktionsledaren är ambitiös och planerar för förändringar på avdelningen och förankrar dessa hos driftschefen men agerar utifrån sitt eget perspektiv. Produktionsledaren förankrar inte idéerna eller frågar de underställda vad de anser om förändringen. Istället för att produktionsledaren själv gör en plan för förändring bör ledarstilen möjliggöra delaktighet genom att fånga upp idéer och förslag från de underställda. Delaktighet hänger samman med förtroende menar driftchefen vilket blir tydligt om man byter arbetsplats eller arbetsgrupper. Det är då man som chef upptäcker att grupper skapar gemensamma tolkningsramar och att förtroende skapas genom processer som byggs upp under lång tid. Samma uttalanden tolkas på ett sätt i en arbetsgrupp som är bekanta med varandra medan det kan missförstås och leda till konflikter i en arbetsgrupp som ännu inte har hunnit få förtroende till en ny chef förklarar driftchefen.

Avslutningsvis följer en sammanfattande beskrivning av informanternas reaktioner och uttryck när jag under intervjuerna ställde frågan, *Vilken betydelse har makt för dig*. Samtliga informanter reagerade negativt på ordet makt och en uppräkning av några informanters spontana svar på frågan är, *Nej alltså jag är inte en sån, Jag är nog ganska prestigelös* och någon svarade, *Jag är ingen maktgalen människa* eller *Det är oväsentligt för mig*. Vidare bemötte några produktionsledare min fråga genom att kort svara *Ingen, Nada* eller *Liten betydelse.* En produktionsledare ville omdefiniera begreppet och sa att han *inte vill ha makt men ansvar*. En annan förklarade att han ogillar ordet makt och associerar till en *diktatorisk* chef medan begreppen *ledare och medarbetare* anses vara bättre.

Delaktighetsskapande processer verkar ovanliga

I denna sjätte ledarskapsbild beskriver informanterna olika arbetssätt de har för att möjliggöra delaktighet i arbetsorganisationen. Ett sätt som beskrivs är att produktionsledarna diskuterar olika idéer med de underställda och att de rådfrågar dem eller låter dem vara med och bestämma. Det finns olika grader av delaktighet, som att en chef rådfrågar de underställda och sedan själv fattar beslut i frågan. Vidare att de underställda får delta i beslutsfattandet eller att beslutsfattande delegeras till dem. Ett konsulterande ledarskap innebär en lägre grad av delaktighet än att överlämna

beslutsfattande till de underställda (se Tannenbaum m.fl. 1961). Ett sätt att möjliggöra delaktighet som nämns i sammanhanget är att delegera arbetsuppgifter. Det finns dock anledning att skilja mellan delegering och att skapa delaktighet bland de underställda. Det hänger samman med att bevekelsegrunderna till varför en chef skapar delaktighet kan skilja sig åt. Yukl (2006) skriver exempelvis att en chef som är överbelastad är mer benägen att delegera arbetsuppgifter än att konsultera de underställda. Genom att möjliggöra delaktighet skapas bättre förutsättningar för organisationsförändringar menar de informanter som diskuterat kring ämnet. Vidare kommer de underställda att trivas bättre och därigenom känna sig mer engagerade och risken för motstånd i form av att de intar ett omoget beteende minskar. Ytterligare argument som framkommer i intervjuerna vad gäller betydelsen av denna ledarstil är att kreativiteten och energin utarmas om de underställda inte får möjlighet att känna sig delaktiga. En annan risk är att produktionsledare som inte möjliggör delaktighet får ansvara för allting själv och de underställda blir passiva. Det som beskrivits i informanternas berättelser liknar vad som brukar kallas en *deltagande ledarstil* (se exempelvis Bowers & Seashore 1966, Follett 1941, Quinn & Spreitzers 1997, Tannebaum & Schmidt 1958, Vroom & Yetton 1973).

Två av produktionsledarna lyfter också fram vikten av att chefer och underställda utför arbetet tillsammans men att de har olika roller och skilda ansvarsområden. Exempelvis liknar en produktionsledare en dålig relation mellan honom och de underställda som en ”båt” och en ”jolle” och han säger, ”kan jag inte få in jollen någon gång, då är det kört. Endera för mig eller för jollen”. Vidare berättar produktionsledaren att han brukar lyfta fram deras gemensamma ansvar och säga till de underställda, ”Vill ni vara med?” Den andra produktionsledaren upprepar gång efter gång att arbetet ska göras ”tillsammans” eller ”med” de underställda. Han säger vidare att ”ledarens bäste vän det är de medarbetare man har” och att det är de som gör honom till den produktionsledare han är. Utan underställda som ”jobbar envetet åt ett håll och ställer upp på företaget” är han ”inte värd någonting”. Produktionsledaren vill inte vara kontrollant genom att gömma sig bakom ”pallhyllor” men säger att han måste agera och säga till om de underställda gör fel. I dessa berättelser synliggörs att produktionsledarna utgår ifrån att det råder koncensus mellan ledning och de underställda. Att utgå ifrån att alla vill samma sak osynliggör de maktskillnader och eventuella intressekonflikter som finns. Tolkningen stärks av att de båda produktionsledarna ogillar begreppet makt och en av dem vill hellre använda och diskutera begreppet ansvar. Berättelserna som målar fram en bild om jämlikhet mellan arbetsgivare och arbetstagare kan tolkas som ett sätt att hantera spänningen mellan motstånd och lydnad vilket Courpasson (2000) menar att sådant snarare är en mer subtil form av dominans genom vilken lydnad hos de underställda skapas. Den benämnas *mjuk dominans* och arbetsorganisationer bygger på *dominansstrukturer* och *legitimitetsstrukturer*. Exempel

på dominansstruktur är när människor görs jämlika och ansvariga för då är de kontrollerbara. Vad gäller legitimitetssytem är dessa accepterade av arbetsorganisationens medlemmar och inbyggda i strukturen, exempelvis genom prestationsbaserad lön eller att ledningen har rätt att leda och fördela arbetet och i särskilda fall utdela varningar. I berättelserna framträder båda dessa strukturer, exempelvis när produktionsledarna framhåller den jämlika relationen och det gemensamma ansvaret och att de förväntas ställa upp (dominansstruktur) men att rollerna är olika där chefen har rätt till vissa typer av kontroll – som exempelvis att fråga de underställda om de håller tiderna (legitimitetsstruktur).

Den spontana reaktionen bland informanterna när jag ställde frågan om vilken betydelse makt har för dem var negativ. De sa endera uttryckligen att de inte tyckte om ordet och svarade spontant med uttryck som ”nej” och ”nada” eller sa att makt inte har någon betydelse för dem. Å ena sidan är det förvånande att chefer som har makt att leda och fördela arbete bland de underställda och som i hög utsträckning berättar om vikten av att en produktionsledare är och bör vara styrande, tydlig, beslutskraftig ändå inte vill kännas vid att makt har betydelse för dem. Å andra sidan kanske det visar på att ordet makt i sig har en negativ betydelse i språket och den kultur som finns i det svenska samhället. Men om informanterna anser att makt inte är av betydelse för dem borde denna ledarskapsbild, som handlar om delaktighetsskapande processer, vara mer omfattande. Om man är negativ till att en chef har makt borde man rimligen förespråka empowerment – bemyndigande av de underställda genom delaktighet i högre utsträckning. Det verkar dock inte vara på det sättet. En rimlig förklaring är att den studerade fallorganisationen har genomgått stora strukturella förändringar vilket gör att organisationskulturen inte hunnit anpassa sig. Organisering av arbetet på verkstadsgolvet har gått från självstyrande grupper till att de underställda numera arbetar på line. Därav är ledarskapsbilden som handlar om styrande, tydliga och beslutskraftiga produktionsledare omfattande till skillnad mot denna. En viktig aspekt är att två av de produktionsledare som i hög utsträckning lyfter fram betydelsen av en *delaktig ledarstil* arbetar på en avdelning där de underställda inte arbetar på line. Det innebär att *organisationsstrukturen* möjliggör en högre grad av delaktighetsskapande processer. Dessutom har deras avdelning, vid intervjutillfället, nyligen påbörjat arbetet med att införa det nya ledningssystemet vilket av övriga informanter beskrivs minska produktionsledarnas handlingsutrymme och därigenom möjligheten att själva välja arbetssätt.

I berättelser om förr synliggörs bilder om hur en bra produktionsledare bör agera idag. Av samma anledningar som diskuterats i tidigare avsnitt är möjligheten att utöva en ledarstil som möjliggör delaktighet bland de underställda begränsad. Produktionsledarna, både kvinnor och män, berättar till skillnad mot driftcheferna om de förändrade arbetsvillkorens betydelse i sammanhanget.

Föreställningar om kön i fallorganisation II
Äldreomsorgen

Informanternas föreställningar om kvinnor och män som är boende- och hemtjänstchefer är dikotoma. Det betyder att könens egenskaper och beteenden beskrivs som ömsesidigt uteslutande. Denna föreställning är vanlig i vårt samhälle och även om uppfattningarna kring kön har förändrats är den dikotoma uppdelningen stabil sett ur ett historiskt perspektiv (se exempelvis Hirdman 2001). Att maskulinitet och femininitet konstrueras i relation till varandra synliggörs exempelvis när informanterna uttrycker att *Män tar mer plats på möten i chefsgruppen* [*än kvinnor*, min anm.] eller att *Kvinnor tar lättare åt sig* [*än män*, min anm.]. Av citaten synliggörs att det som uppfattas som typiskt för män beskrivs i relation till det som antas vara typiskt för kvinnor och vice versa.

Det återfinns inga könsskillnader i denna typ av berättelser utan både kvinnor och män ger uttryck för dem. I Tabell 12 har informanternas föreställningar om män och kvinnor som boende- och hemtjänstchefer sammanställts. Frågor där jag som intervjuare explicit använt begreppet kön har varit mot slutet av intervjuerna och då har jag berört frågor om olika behandling beroende av kön. Jag har inte frågat om deras uppfattningar kring kvinnors och mäns egenskaper. Informanterna har alltså gett uttryck för detta spontant. Berättelserna har framkommit vid olika tillfällen under intervjuerna. En del uppfattningar uttrycks av flera informanter medan en del beskrivs av enstaka personer.

Tabell 12 Informanternas uppfattningar om män och kvinnor som boende- och hemtjänstchefer. Ibland sammanfaller detta också med hur kvinnor och män generellt uppfattas.

Informanternas uppfattningar om män som boendechefer	Informanternas uppfattningar om kvinnor som boende- och hemtjänstchefer
Män har lätt att få beslut accepterade	Kvinnor har svårare att få beslut accepterade
Män och kvinnor pratar olika	Kvinnor accepterar lättare beslut som män fattar
Om det finns män i en grupp är det lättare att fatta beslut	Kvinnor velar mycket
Män accepterar majoritetsbeslut	Kvinnor går runt nästa hörn och pratar, köksdiskussioner
Män har inte så mycket kringsnack och säger nu har vi gett svar på det här. Män går rakt på sak.	Kvinnor är mer surriga, ältar och funderar mera runt saker och ting än män. Kvinnor nöjer sig inte med det svar de får utan tar upp det igen och igen.
Män har lättare att sätta gränser och behöver därför inte falla in i så mycket personligt eller med känslor.	Kvinnor får med mera känslor

Män tar mer plats på möten i chefsgruppen	Kvinnor är mer benägna att ha dåligt samvete och ta på sig problem än män
Man lyssnar mer på män	Kvinnor och tjejer är mesiga och tar på sig hela tiden
Män har lättare att stänga av	Kvinnor säger inte ifrån utan försöker reda ut situationer själva
Män är beslutsamma	Kvinnor diskuterar för mycket innan de kommer fram till beslut
Män fattar rakare beslut och står för dem på helt annat sätt än kvinnor	Kvinnor gör stor affär av små saker
Män har lättare att se att alla inte älskar dem	Kvinnor vill bli älskade av alla
Män är tydligare än kvinnor	Kvinnor reagerar kraftigare än män på om någon ej tycker om dem
Män löser problem när de uppkommer	Kvinnor tar lättare åt sig
Män är rakare	Kvinnor har svårt att hålla sams
Män och kvinnor kommunicerar på olika sätt	Kvinnor ställer hårdare krav på kvinnor som är chef än på män i samma roll
Män är mer militäriska, bestämmer mer och vad de underställda tycker spelar inte så stor roll	Kvinnor har mer dialog och kör inte över andra
Männen jobbar mer med strukturen	Kvinnor går närmare sina medarbetare och jobbar mer med relationer
	Kvinnor är mer komplicerade än män
	Kvinnor känner mer efter vilka stämningar som finns
	Kvinnor är känsligare och läser in mer saker än det sagda ordet är. De tolkar mycket runt om
	Kvinnor är avundsjuka och elaka mot varandra

Sammanfattningsvis är föreställningen att män är mer beslutsamma, att de fattar rakare beslut men också att de har lättare att få igenom beslut, till skillnad mot kvinnor. Kvinnor velar mycket och har svårt att komma fram till beslut men också att få dem accepterade. Kvinnor antas ha lättare att acceptera beslut som män fattar och uppfattningen är att man lyssnar mer på män än på kvinnor. Män antas också ha lättare att acceptera majoritetsbeslut än kvinnor. Vidare menar man att kvinnor har svårare att hålla sams och att de har mer av köksdiskussioner, att de går till ett annat rum för att prata. Män beskrivs som rakare och tydligare och de antas lösa problem som uppkommer medan kvinnor är mer surriga och ältar. De gör

också stor affär av små saker och är känsligare samt läser in stämningar på ett annat sätt än män. Till skillnad mot män antas kvinnor vilja bli älskade av alla. De beskrivs vidare som mer komplicerade, mesiga, ha svårt att hålla sams, vara avundsjuka och elaka mot varandra. Män däremot har lättare att stänga av, de tar mer plats på möten och jobbar mer med strukturen än kvinnor. Kvinnor beskrivs däremot som mer relationsinriktade och arbetar mer med dialog och kör därför inte över andra vilket män sägs göra när de uppfattas som militäriska och inte bry sig om vad de underställda tycker.

Mot bakgrund av Kanters (1977) teori om *tokens* leder männens *antalsmässiga minoritet* till att de blir mer *synliga*. På grund av detta antas männen, till skillnad mot majoritetsgruppen, bli bedömda utifrån stereotypa uppfattningar i relation till deras kön och inte utifrån att de är individer med olika karaktärsdrag. Männen i min fallstudie av äldreomsorgen är i minoritetssituation och enligt teorin om *tokens* skulle de bli representanter för sitt kön. Det gäller dock inte i denna studie. Det finns istället något fler uttalande uppfattningar om kvinnor som boende- och hemtjänstchefer men i huvudsak är det ungefär lika vanligt att prata om män och kön som att prata om kvinnor och kön. Resultatet är inte förvånande eftersom Kanter fått kritik för frånvaron av könsmaktsanalys i sin teori. Eftersom män generellt har mer makt än kvinnor i samhället kan man inte anta att deras minoritetssituation i arbetsorganisationer påverkar dem på samma sätt som de påverkar kvinnor i motsvarig situation.

I likhet med verkstadsindustrin är det informanterna inom äldreomsorgen beskriver som typiskt för kvinnor oftast framställt på ett negativt sätt. Exempelvis menas att kvinnor har svårare än män att få beslut accepterade i relation till de underställda – och det är dåligt – eftersom en viktig del i chefsarbetet precis handlar om detta, att driva igenom beslut. Informanternas föreställningar om män gestaltas däremot i mer positivt laddade berättelser. Äldreomsorgen är kvinnohomogen och det skulle i enlighet med Wahls (1999) studie av en ledningsgrupp där kvinnor var i majoritet kunna innebära att kvinnor blir norm för hur ledarskap ska bedrivas. Så är inte fallet i denna studie. Istället för att som i Wahls studie betrakta det som är typiskt för kvinnor i rollen som chef på ett positivt sätt, benämnt *överskottskvinnlighet*, ses kvinnor inom äldreomsorgen som *bristfälliga*. Det är dock inte ett särskilt överraskande resultat eftersom det överensstämmer med den dominerande föreställningen om kvinnor som chefer.

Föreställningar om män som är boendechefer kan liknas med flera begrepp i Bem´s Masculinity Scale (1974), som exempelvis att vara *bestämd*, ha *lätt för att ta beslut*, vara *villig att ta beslut och stå för dem*. Vidare med egenskaper och beteende som att *ha en stark personlighet*, vara *full av självförtroende, dominant* samt *kraftfull*. De uppfattningar som finns om kvinnor som är boende- eller hemtjänstchefer kan i ganska stor utsträckning jämföras med att vara *Känslig för andras behov, Förstående* och

Undfallande, vilket ingår i Bem´s Femininity Scale. Det är dock en del av de uppräknade föreställningarna som finns om kvinnor som inte är jämförbara med Femininity Scale. Att kvinnor är elaka och att de försöker reda ut saker själva samt att de ställer hårdare krav på andra kvinnor är beteende som kan liknas med att vara *Aggressiv*, ha *En stark personlighet* samt att vara *Dominant* och det är egenskaper och beteenden som ingår i Masculinity Scale. Intressant är att när kvinnor exempelvis är aggressiva tolkas det annorlunda än om män är det – kvinnor beskrivs vara frustrerade medan män beskrivs som arga (jfr t.ex. Cockburn 1991, Elvin-Nowak & Thomsson 2003, Holmberg 2003, Höök 2001, Sheppard 1989) Trots att det egentligen är synonyma känslor som uttrycks delas det upp som olika egenskaper passande för vardera kön. Detta kan också relateras till kompetens och Abrahamsson och Gunnarsson (2004, s. 122) menar att, *Samma yrkeskunskaper, kompetenser eller kvalifikationer kallas ibland olika beroende på vilket kön som bär dem. Den manlige versionen eller synonymen av en kvalifikation är ofta mer positiv, viktig och värdefull och framför allt mer "kompetens*".

Några av informanternas uppräknade uppfattningar om kvinnor i rollen som boende- och hemtjänstchef har inte likheter med någon av skalorna. Det är att kvinnor antas vara mer surriga, att de ältar och funderar mer runt saker och ting än män. Vidare att de inte nöjer sig med det svar de får utan tar upp det igen och igen, att de diskuterar för mycket innan de kommer fram till beslut och gör stor affär av små saker. Vidare att de har svårt att hålla sams samt att de är mer komplicerade än män. Det skulle kunna sammanfattas i beteenden eller egenskaper som att vara Otydlig, Omständlig, Tjatig, Bråkig och Komplicerad. Att de föreställningar som finns om kön enklare kan jämföras med Masculinity Scale (jfr också Bergenheim 1997, Hirdman 1988, Wikander 1994) men inte riktigt lika enkelt med Femininity Scale – påminner om den analys jag gjort av min andra fallorganisation, verkstadsindustrin. Det pekar på att föreställningar om femininitet inte fångas på ett lika bra sätt i BSRI jämfört med maskulinitet (jfr Persson 1999). BSRI behöver utvecklas för att passa in i ett samhälle där både kvinnor och män yrkesarbetar, vilket inte var fallet när Bem utvecklade skalorna. Föreställningar om femininitet ha förändrats mer än dem om maskulinitet – men det behöver inte betyda att de i mindre utsträckning konstrueras som varandras motsatser. En viktig och intressant fråga är om dessa resultat hänger samman med den starka könsmärkning som karaktäriserar fallorganisationen. Det gäller både könsstrukturen men också de symboliska aspekterna av arbetsorganisationens existensmotiv. Det är möjligt att informanter i en arbetsorganisation som i lägre grad är könsmärkt skulle uppvisa färre av dessa stereotypa antaganden om kön.

Ledarskapsbilder i Äldreomsorgen

I detta avsnitt skildras de ledarskapsbilder som boende- och hemtjänstcheferna samt distriktscheferna ger uttryck för[29]. I likhet med verkstadsindustrin består berättelserna både av beskrivna erfarenheter i vardagsarbetet, det vill säga vad boende- och hemtjänstchefer *gör* men också av de idealbilder som informanterna har – det vill säga hur det menar att chefer på den första linjens chefsnivå *bör* vara. De berättar också om andras förväntningar på dem och om hur du upplever olika relationer som de har i arbetet. I berättelserna synliggörs motsättningar och spänningar på samma sätt som intervjutexterna från verkstadsindustrin (läs mer i avsnittet; *Ledarskapsbilder i Verkstadsindustrin*).

Berättelserna är grupperade i fem ledarskapsbilder vilka kan betraktas i skenet av olika typer av ledarstilar. Varje ledarskapsbild som presenteras följs av ett avsnitt där andra gradens tolkning av materialet utvecklas. Mitt arbetssätt kan därigenom liknas vid en abduktiv process. Det informanterna ger uttryck för analyseras och kategoriseras av mig och jag namnger de olika delarna i berättelserna. Därefter tolkar jag dem med stöd av ledarskaps- och genusteori mot bakgrund av den kunskapsproduktion som genererats inom forskningsfältet. Den ledarskapsbild som förekommer i störst utsträckning i materialet presenteras först och därefter följer de bilder som uttrycks mindre och den minst förekommande presenteras följaktligen sist. Den första ledarskapsbilden vilken är mest omfattande handlar om boende- och hemtjänstchefen som *styrande och beslutsam*. Den andra ledarskapsbilden synliggör boende- och hemtjänstchefen som *står för sin sak och är ärlig* och den tredje bilden handlar om en *verksamhetsorienterad* boende- och hemtjänstchef. Den fjärde ledarskapsbilden behandlar boende- och hemtjänstchefen som är *handlingskraftig och modig* och i den femte bilden framträder den minst förekommande ledarskapsbilden. Den handlar om boende- och hemtjänstchefen som *relationsorienterad*. Även om det är ett rimligt antagande så är det nödvändigtvis inte på det sättet att de ledarskapsbilder som i störst utsträckning förekommer i informanternas berättelser är den ledarstil de faktiskt utövar till vardags.

Boende- och hemtjänstchefen som styrande och beslutsam
Ledarskapsbild 1

Den första ledarskapbilden som skildras i detta avsnitt är vanligast förekommande under intervjuerna. Den kvantitativa omfattningen av

[29] I de båda fallorganisationerna framträder relativt likvärdiga ledarskapsbilder. Dessa presenteras var för sig men för att läsaren ska kunna välja att läsa vilken av dem som fristående fall förekommer ibland upprepningar i texten.

berättelserna framkommer i Tabell 7 där jag jämför informanternas berättelser med att vara *Dominant, Bestämd* och *Villig att fatta beslut och stå för dem* i enlighet med Bem´s Masculinity Scale. Bilden som framträder här handlar om en styrande, tydlig och beslutsam ledarstil och den uttrycks i lika stor utsträckning av både män och kvinnor. Skillnader kan till viss del skönjas mellan å ena sidan boende- och hemtjänstchefernas berättelser å andra sidan distriktschefernas. Att arbeta som boende- och hemtjänstchef innebär personal- ekonomi- samt verksamhetsansvar. Cheferna är arbetsgivarens representanter och ansvarområden som har med anställningar och anställningars upphörande, ledigheter, och viss lönesättning är delegerande via en delegationsordning från förvaltningschef ned till distriktschef och därefter ned till första linjens chefer. När det gäller ansvar för arbetsmiljön delegeras detta via kommunstyrelsen till socialchef och därefter till förvaltningschef vidare till distriktschef och slutligen till första linjens chefer. Positionen medför därigenom skyldigheter vad gäller de underställdas fysiska- och psykosociala arbetsmiljö men också rättigheter att leda och fördela arbetet bland dem. Det är därför inte förvånande att en styrande och beslutsam form av ledarstil framträder i materialet. Att den däremot framträder som den mest centrala och kvantitativt vanligaste bild i informanternas berättelser är däremot desto mer intressant att fundera kring.

Informanternas berättelser om en styrande och beslutsam ledarstil handlar om att som boende- och hemtjänstchef visa de underställda *vad* som ska göras men också *hur* det ska genomföras. I berättelserna synliggörs också *vem* som har rättighet eller möjlighet att styra eller vem som förväntas styra – informanterna berättar exempelvis ibland att de måste ta kommandot och besluta i olika frågor. Ibland kommer också förväntningar om styrning eller beslutsfattande från andra grupper i arbetsorganisationen. Det mönster som framträder visar att begreppet ledarskap associeras med styrning och beslutsfattande – även om informanterna ibland betonar att de inte vill styra allt själv utan också vill skapa delaktighet. Vikten av att utöva en styrande, beslutsam men också tydlig ledarstil uttrycks ofta av informanterna i termer som kan tolkas som att detta är en *funktionell* del av arbetet. Arbetsuppgifter följer med i rollen som chef. Det synliggörs tydligt exempelvis när en hemtjänstchef som tidigare även arbetat som boendechef förklarar vad hon anser vara ett gott ledarskap. Hemtjänstchefen betonar att hon tillsammans med de underställda har ett gemensamt arbete även om rollerna är olika. I rollen som boende- eller hemtjänstchef är det därför emellanåt nödvändigt att utöva en styrande ledarstil menar denne. Det innebär att chefen ibland måste ”sätta ned klackarna” eller framföra obekväm information till de underställda och hemtjänstchefens berättelse framkommer nedan;

> /.../ Jag tänker lite grann så här och det har jag pratat om i den här gruppen. Det har jag pratat om i andra grupper också och det är det här med att jag har valt chefskapet. Vi har bara olika roller. Vi har ett jobb som ska göras och så har vi valt olika roller och ibland så är chefsrollen den att man måste sätta ned klackarna eller man måste komma med budskapet att, ”Nu går budgeten dåligt och vad ska vi göra åt det? Ni kan kräkas över det men det här är vår verklighet vi lever i”. (Hemtjänstchef, kvinna)

Styrning från boende- och hemtjänstchefer handlar också om vikten av att sätta upp riktlinjer för att de underställda ska veta vilket ansvar de har, menar hemtjänstchefen. Det är också viktigt att vara tydlig menar hon eftersom de underställda behöver känna tillit och vara medvetna om vilka förväntar som finns på dem och tvärtom. Chefskapet inom äldreomsorgen har dock förändrats genom åren förklarar hemtjänstchefen vidare. Tidigare innebar chefsrollen att ”dirigera och se till allting” medan det idag mer handlar om att samverka och leda de självstyrande grupperna och i samtalet nedan berättar hemtjänstchefen om förändringen. Hemtjänstchefen berättar att hon under utbildningstiden gjorde praktik men en chef som hade mycket makt och därigenom bestämde om allting. Hon var en ”gammeldags chef”, en så kallad ”kommandora” och hemtjänstchefen berättar att hon lärde sig mycket av henne som hon inte själv vill göra i rollen som chef;

> /.../ Hon lärde mig så otroligt mycket som jag *inte* skulle vilja vara. Det var en kunskap som jag verkligen tänkte att men sådär kan man bara inte vara alltså. Men hon hade jobbat så länge vet du och det vara så att hon hade fått bestämma allting och dessutom hade hon inte familj eller någonting. Jag mötte några av dem. /.../ Men *det* var inte ledarskap. De hade otroligt mycket makt. Där kan man prata om makt. (Hemtjänstchef, kvinna)

Berättelsen visar på betydelsen av att inte vara maktfullkomlig i rollen som chef och att dialog är viktigt. Vidare framkommer det också i berättelsen att dialog har en negativ sida, när man inte når fram till ett beslut och då bör en chef ”bryta in” och bestämma, menar hemtjänstchefen. Ett annat område hon lyfter fram där en styrande ledarstil är av vikt, är när arbetsgrupper i för stor utsträckning är självständiga menar hemtjänstchefen. Att ha dialog blir då viktigt som verktyg för att ”spåra” hur det fungerar i arbetsgrupperna. Hemtjänstchefen menar att även om gruppen är självständig och driven behöver de en chef för att inte ”fara iväg” och hon måste hålla ihop dem och påminna dem om att de arbetar i en kommun med politiskt styre. En annan hemtjänstchef för ett liknande resonemang om självständiga grupper och hon berättar att grupperna ändå förväntar sig en styrande ledarstil av henne för att de ska känna sig trygga och veta att ”det är dit vi ska”. När jag frågar om hemtjänstchefen varit med om någon händelse i sitt arbete som fungerat särskilt väl berättar hon att det är ”jättemånga” men att hon vill lyfta fram kommunikationen med de underställda. Vikten av tydlighet och att vara raka mot varandra framkommer när hemtjänstchefen berättar att hon och de underställda vet vilka förväntningar de har på varandra och att det är ”prestigelöst” vilket leder till en större säkerhet i relationen när man inte

behöver gissa vad den andra menar. Hemtjänstchefen berättar vidare att det däremot är svårt att utöva en tydlig ledarstil inom äldreomsorgen eftersom det inte kommer raka och tydliga direktiv från ledningen. Trots att de ibland efterfrågar direktiv får de inte alltid något gehör och då får man som chef anstränga sig för att vara ”tydlig i otydligheten” förklarar hemtjänstchefen. Hemtjänstchefen berättar också om en problematisk situation där hon som chef förlorade både beslutsutrymme och auktoritet gentemot de underställda. En ny verksamhet skulle startas och i det skede hemtjänstchefen fick uppdraget hade beslut redan fattats som hon ansåg inte var möjliga att genomföra i en kommunal verksamhet. En av förklaringarna som ges till detta är att några av de underställda var fackliga representanter och att de dessutom hade goda kontakter med personer som arbetade politiskt i kommunen. Hemtjänstchefen berättar att det inte var hon som var ledare och när jag frågar vem som var det replikerar hon;

> Ja, vem det var - det skulle jag bra gärna vilja veta. Alltså om vi säger, några oerhört starkt fackligt engagerade var kompis med en politiker och hela kittet och de hade sina privata möten här och där. När jag hade haft ett personalmöte och det så sa en facklig person det, för vi hade ju personalmöten vissa dagar och då visst jag att jag hade ett samtal från den gruppen sen och liksom, ja, så var det någon fråga som de inte tyckte då var bra. Det var en alldeles speciell grupp, det var så vedervärdigt så fy. (Hemtjänstchef, kvinna)

Hemtjänstchefen upplevde att det inte längre var hon som var ledare och kände att hon ville sluta arbeta i denna verksamhet, vilket hon förklarade för sin chef. Eftersom det fanns en vänskapsrelation mellan några av hemtjänstchefens underställda och en politiker diskuterade de arbetet när de träffades utanför arbetstid och när gruppen inte var nöjd med henne som chef vände de sig till denna för att få stöd. Hemtjänstchefen upplevde att hon blev utmanövrerad och fick ständigt argumentera för att de arbetar i en kommunal verksamhet och att man måste hålla sig till gällande lagar. Konflikten eskalerade och ledningen hade svårt att stödja hemtjänstchefen när tjänstemannaförslaget inte accepterades utan kommunals förslag antogs av politikerna. Vid en utvärdering av verksamheten förklarar hemtjänstchefen vad hon anser men då upplever hon sig illojal gentemot sin arbetsgrupp. Genom att vara saklig och inte blanda in känslor försökte hemtjänstchefen hantera situationen. De underställda i arbetsgruppen beskrivs som kloka men att de har lågt handlingsutrymme. Hemtjänstchefen berättar vidare att hon förlorade auktoritet och att det inte för henne längre gick att ”styra upp”. Beslutsvägarna var satta ur spel och hemtjänstchefens roll blev överflödig och hon förklarar;

> /.../ Då for man dit och så for man till politikerna och så hoppade man om alla våra led och de hade massor av information om allting precis innan jag hade det. Så går det inte att jobba. Det funkar absolut inte, eller jag ville inte vara i den sitsen. Någonstans är man antingen chef eller också, och de hade mycket idéer om att de skulle klara sig själva utan chef och så där.
> (Hemtjänstchef, kvinna)

Gruppen hade information om verksamheten innan hemtjänstchefen och hon upplevde att det inte går att arbeta under förhållanden där möjligheten till att utöva styrning är reducerad och hon berättar vidare att hon upplevde att det var ”otäckt”. Hemtjänstchefen förklarar att gruppen tidigare inte hade särskilt mycket att säga till om men att några underställda under denna process kunde påverka väldigt mycket. Det anser hon inte är demokratiskt. Hon betonar att arbetet med vårdtagarna under hela processen fungerat väl och att hon hela tiden haft förtroende för de underställdas kompetens.

En annan hemtjänstchef berättar om sin upplevelse av andra gruppers förväntningar i relation till en styrande ledarstil. Hon menar att ledningen är relativt nöjd med den typ av ledarskap som utövas i arbetsorganisationen men att de förmodligen har förväntningar om en mer ”styrande”, ”tuffa” och ”bestämda” eller ”maktutövande” eftersom ledningen då i mindre utsträckning behöver hantera konflikter. Detta är en ledarstil som hemtjänstchefen också menar bättre stämmer överens med hur män i rollen som chef fungerar. Män är mer rakt på sak än kvinnor som istället pratar mer, ältar och funderar innan beslut, menar hemtjänstchefen. Vad gäller gruppen underställda menar hemtjänstchefen att de uppfattar henne som för ”snäll” även om de på det stora hela är nöjd med henne som chef. Balansgången mellan att vara dominant eller demokratisk synliggörs också i denna hemtjänstchefs berättelse när hon förklarar att man som chef inte bara kan ”ånga på” utan att hänsyn måste tas till att både människor och grupper är olika. En bra chef funderar ut hur man beroende av dessa omständigheter lättast kan få igenom beslut förklarar hemtjänstchefen.

En styrande ledarstil beskrivs också av några informanter vara av vikt när kulturen i en arbetsgrupp blivit sådan att de underställda skapat sina egna regler och att det finns informella ledare. En annan hemtjänstchef, som också arbetat som boendechef, belyser ämnet när vi samtalar om i vilka situationer hon utövar ledarskap;

> Man kan inte låta det gå hur långt som helst utan då måste man ta tag i det och säga att, ”Det här måste vi göra. Det är det här som gäller” till exempel. För risken är ju att man i en del fall som den här gruppen jag tänker på, att de har haft så många olika arbetsledare att de hunnit skapa sina egna regler. Att det finns informella ledare och att man försöker och ja, räta upp det. Jag menar vi har regler och förordningar att gå efter i många, många saker och då ska man göra det. (Hemtjänstchef, kvinna)

För att styra upp situationen förklarar hemtjänstchefen vidare att hon ”tar tag i det” genom att säga vad som gäller och att frågan inte är ”förhandlingsbar”. Regler och förordningar anses vara viktiga för att det ska bli rättvist. När jag frågar om hur de underställda reagerar när hon är styrande berättar hemtjänstchefen om när arbetsgruppen hade lagt ut sina sommarsemestrar på ett sätt som inte stämde överens med de regler som finns. Detta medförde att situationen under sommaren blev dålig för både ordinarie personal och semestervikarier. När hemtjänstchefen intog en styr-

ande och beslutsam ledarstil och förklarade att det inte går att ”tumma” på de regler som gäller uppstod konflikter. Hon berättar att de underställda upplevde att det var orättvist och att olika arbetsgrupper jämförde sig med varandra och sa saker i stil med; ”Varför gör din arbetsledare si och varför gör din så?” Därför är det viktigt att man följer reglerna förklarar hemtjänstchefen. Förväntningar om en beslutsam ledarstil framkommer i citatet nedan när jag samtalar med en annan hemtjänstchef om betydelsen av makt och om att bestämma;

> Ja, överlag så ska jag inte klaga. Jag har nog ganska förstående personal [*skratt*)] och de kan också säga så ibland om de känner att de håller på och tjafsar och inte kommer överens, ”Ja men, nu får du bestämma det här åt oss” [*sträng röst*]. ”Ja ok”, ja men det är ju jag som ska göra det så det är ju inget konstigt med det [*skratt*]. Nej jag tror överlag personal som jobbar i hemtjänsten de är lite annorlunda. Det kanske har att göra med att de jobbar mycket ensam. De är inte lika samman-svetsade som grupp som de som jobbar i boenden. Överlag väldigt flexibla är de, otroligt flexibla och det här. De ändrar scheman och det är de van att göra. I ett boende är ju det katastrof ibland om de måste ändra scheman. Börja kvart i sju istället för sju vilket de har gjort i fem år [*skratt*]. (Hemtjänstchef, kvinna)

Hemtjänstchefen berättar att hon har ”förstående personal” och när det blir konflikter säger de till henne att hon får bestämma åt dem. I hemtjänsten är de underställda inte lika sammansvetsade som grupp och de är mer flexibla eftersom de är vana att ändra i scheman jämfört med dem som arbetar i boenden menar hemtjänstchefen. Denna hemtjänstchef beskriver att det finns förväntningar från underställda om att hon som chef ska vara styrande och beslutsam men att detta inte riktigt överensstämmer med den idealbild som hon har vilken mer handlar om att föra dialog med de underställda. I kontrast till denna hemtjänstchefs delvis konfliktfyllda upplevelse av styrning och beslut träffar jag en kvinna som arbetar som boendechef. Av henne beskrivs denna ledarstil som central och till stora delar som oproblematisk att utöva. Boendechefen förklarar att en chef både ska vara ”tydlig och rak” samt kunna fatta beslut även om de är obekväma. När boendechefen däremot var ny i rollen som chef var hon ”naiv” och trodde att om man diskuterade tillräckligt länge skulle man nå samförstånd vad det gäller beslut men nu menar boendechefen att hon insett att det bästa arbetssättet är som följer;

> Ut med information, diskutera ett tag och sen är det bara att fatta ett beslut och det mår grupperna bäst utav. Blir det för mycket velande då kommer man aldrig till skott. (Boendechef, kvinna)

I citatet synliggörs en tydlig, styrande och beslutsam ledarstil. Boendechefen berättar att de underställda får diskutera ett tag och sedan ska beslut fattas. Därigenom undviker man velande och att man inte får någonting gjort menar hon. Ibland går boendechefen även in i kollegors verksamheter och fattar beslut eftersom de ibland täcker upp för varandra och det är inga

problem förklarar boendechefen. När jag frågar boendechefen om hon anser att hennes bild av en bra chef och ett gott ledarskap överensstämmer med andras förklarar hon att genom att ”klargöra” på vilket sätt hon arbetar på och genom att ta reda på vilka förväntningar de underställda har på henne får de en gemensam bild av detta. Om något inte är möjligt är hon tydlig och säger; ”Det här kan jag inte infria för det ligger inte inom ramen av min arbetsuppgift” eller ibland kanske hon säger; ”Det här tar jag med mig och tänker på”. Om de underställda upplever att någonting är orättvist kan det bero på att hon har mer information än dem förklarar boendechefen vidare. För att konkretisera vikten av att tydliggöra förhållandet mellan den professionella och den privata rollen berättar boendechefen om sitt sätt att hantera skillnaderna vilket syns i citatet nedan;

> Alltså jag är oerhört tydlig när jag går in i olika sammanhang. När jag går och handlar på X och någon börjar prata så kan jag säga, ”Välkommen på måndag när jag är på jobbet”. Att jag drar de här gränserna och att jag inte står och lyssnar om jag känner att det här, nej men nu är det faktiskt lördag. Jag skulle bara in och handla två liter mjölk. Då klipper jag av på en gång, att ”Vi tar det på måndag då kan du komma in”. Eller att det kan vara likadant på jobbet. Man ska tvärprata med någon klassförälder. Då brukar jag skämtsamt komma in med händerna i midjan och säga att, ”Nu är jag klassmamma” och så ta det så att jag tydliggör det med ord, vad jag är just nu. (Boendechef, kvinna)

När boendechefen är och handlar på en matvaruaffär och någon kommer fram och börjar diskutera någonting som har med arbetet att göra förklarar boendechefen att hon avbryter och säger att de kan diskutera detta på arbetet istället. Detsamma kan hända på arbetsplatsen när det gäller frågor som har med barnen och om att vara klassförälder att göra. Vidare berättar boendechefen att hon diskuterat detta med en kollega som är man och han har ingen erfarenhet av dessa problem. Ett annat exempel på att vara tydlig och rak som boendechefen beskriver handlar om arbetstiden och arbetsbelastningen. Boendechefen är ensamstående med två barn och menar att hon därför inte har möjlighet att arbeta mer än heltid. Då har hon sagt till de underställda att om de tycker att hon prioriterar fel kan de vända sig till hennes chef och tala om det för då är arbetsbelastningen för stor så att hon inte hinner med sitt arbete på heltid.

Liksom den hemtjänstchef som menar att det för en chef är viktigt att dra upp riktlinjer för verksamheten betonar en man som arbetar som boendechef att en av hans arbetsuppgifter är att förmedla en ”ram” för hur de underställda dels ska arbeta men också hur de bör bete sig gentemot varandra, de äldre samt deras anhöriga. En styrande ledarstil leder till att anhöriga och underställda känner sig tryggare och bättre kan koncentrera sig på arbetet menar denne. Han berättar att man tidigare haft mycket konflikter kring vårdtagare och anhöriga som ingen hade förmått hantera och genom att boendechefen såg till att alla grupper fick mötas och diskutera på vårdplaneringsmöten blev det bättre. Boendechefen berättar vidare om sin roll som chef när jag frågar om hans bild av ett gott ledarskap och andra

gruppers förväntningar överensstämmer. På denna fråga belyser boendechefen återigen en styrande, men också tydlig ledarstil och han liknar sitt arbete med att de underställda ”har lagt rodret i min hand”. Boendechefen berättar att han dels varit chef för denna arbetsgrupp en kort tidsperiod och att han dessutom har övertalighet bland de underställda sjuksköterskorna. Trots det upplever han att han har högt förtroende bland de underställda och boendechefen menar att detta beror på att han varit ”rak” och att de kunnat prata med honom. Boendechefen förklarar att de känner sig trygga och accepterar hans beslut och litar på att han gör en korrekt bedömning trots att de vet att ”någon kommer att fara illa”. Jag frågade honom om han upplever motstånd till de arbetsorganisationsförändringar som sker i och med strukturomvandlingen i kommunen och det gör han. Därefter samtalade vi om hur han hanterar detta och då berättar han om problem som uppstått i och med att han är nyanställd boendechef i verksamheten. Berättelsen kan jämföras med dem som tidigare beskrivits där gruppernas kultur får betydelse i relation till att utöva en styrande ledarstil. Ytterligare en boendechef berättar här om informella ledare i en arbetsgrupp genom att beskriva en händelse nedan;

> /.../ Normalt sett, du vet ju själv, där man vill fika, då vill man ju sitta lite avskilt. Både för att man inte vill att andra nu ska se att man slöar eller vad man nu ska säga. Då är det några som protesterade och då sa vi det att det är mer - man vill ju inte sitta där om man nu ska prata fritt. Där kunde de boende också höra, inte för att, vi ska ha tystnadsplikt så vi ska inte prata vitt och brett men fort händer det att det slinker ut någonting. ”Nej, då tycker de inte det var bra” [*rösten görs till med en lite cyniskt klagande ton*]. Förstår du alltså hur jag menar? Jag tror att det är informella ledare. Hon som har varit boendechef här förut har nästan inte kunna styra och nu är jag här och tycker till om saker. Fast det är andra som har tyckt också men de skyller ändå på mig och då blir det någon slags liten maktkamp eller. (Boendechef, man)

Den boendechef som arbetade i verksamheten tidigare kunde inte styra de underställda förklarar boendechefen och när han sedan kommer som ny chef i arbetsgruppen och uttrycker sina åsikter möter han motstånd bland de underställda och det blir en ”liten maktkamp”. Den beskrivna situationen handlar om vilken lokal de underställda ska använda som fikarum. Boendechefen berättar om en annan händelse där han intog en styrande och tydlig ledarstil och det handlar om en avdelning där det fanns en informell ledare i arbetsgruppen som gjorde att arbetet inte fungerade särskilt väl. Gruppen var ”så solidariska” att det inledningsvis inte ville prata om problemen. Eftersom denna person inte fungerade i gruppen bestämde han sig för att omplacera henne till en annan avdelning. Kvinnan fick härigenom en chans att förändra sig förklarar boendechefen och hon sa senare; ”Du ska ha tack för att du lyfte bort mig för du vet att jag mådde så dåligt där”. Boendechefen beskriver ytterligare en händelse där han lyfter fram betydelsen av en styrande ledarstil när jag frågar om han kan berätta om en situation i sitt arbete som varit problematisk. På det stora hela upplever

boendechefen inte att han haft några problem i sitt chefsarbete men att han har svårt för när underställda ”gnäller”. Berättelsen framkommer av citatet;

> /.../ Jag brukar säga att jag inte ofta är arg. Jag tror det är två, tre gånger som jag har exploderat under den här tiden och då är det oftast människor som på något sätt håller på och gnäller om saker, alltså för att gnälla, för att påtala. Jag menar att, en förändring tar alltid ont. Det är ingen, eller det är få som säger att, ”Ja, nu blir det toppen”. Det är en del som säger så här, ”Jamen jag vill inte förändra” och en del säger ”Jag kan tänka mig att förändra” och en del säger ”Jamen det är ju jättekul att förändra”. En, du vet hon klagade så och sa ”Jaha” sa hon, hon kom in i planeringsrummet då. ”Jaha mår ni lika dåligt idag”? Då råkade jag sitta där vet du, och då hade hon hållit på att säga sådär alltså att, ”Personalen mår så dåligt, personalen mår så dåligt”. Jag menar att naturligtvis var de spända och oroliga för saker och ting men jag ansåg att de inte mådde dåligt. En förändring som sagt kan ju ta lite. Då exploderade jag vet du och talade om vad jag tyckte och att hon inte skulle måla upp det där.
> (Boendechef, man)

Boendechefen berättar om en situation där organisationsförändringar genomfördes och en av de underställda sa att alla mådde dåligt vilket gjorde honom så pass arg att han ”exploderade”. Därefter sa boendechefen att han inte tyckte om hennes beteende och en tid senare frågade han arbetsgruppen om de skulle vilja vara kvar i det gamla och om de mådde dåligt. De berättade att de hade det bättre och ”inte ville gå tillbaka till det gamla”. Boendechefen fortsätter sitt resonemang nedan, om styrning av de underställda och verksamheten när jag frågar i vilka situationer han vanligen utövar någon form av ledarskap och han förklarar att det sker dagligen. Genom att ta upp saker, diskutera och göra bokslut beskriver boendechefen att det är han som styr och driver verksamheten framåt. Vidare berättar han att det är viktigt att de underställda får vara delaktiga i denna process och att andra än han själv kan ha bättre idéer än honom.

En annan boendechefs berättelse synliggör både ett indirekt och direkt sätt att utöva en styrande ledarstil när jag frågar om i vilka situationer han utövar ledarskap. Genom att lägga idéer ”bakom personalen” så att de bygger upp dem kan han som chef styra på ett indirekt sätt. Ibland är dock en direkt styrning nödvändig menar boendechefen och det handlar exempelvis om när han behöver beordra underställda att arbeta trots att de inte har detta arbetspass i sitt schema för att bemanningen i verksamheten ska vara fulltalig. Boendechefen förklarar att man som chef måste vara en ”kameleont” och anpassa sig efter olika situationer som uppstår. Liksom flera av de andra hemtjänst- och boendecheferna betonar också denna vikten av att vara beslutsam och att stå för sina beslut. När jag under intervjun senare frågar om vilken betydelse makt har för boendechefen berättar han att det inte har särskilt stor betydelse och han uttrycker ”Jag har en roll som jag ska förvalta tillsammans med mina medarbetare och det är de som gör mig”. Liksom andra hemtjänst- och boendechefer lyfter också denna chef fram vikten av en ledarstil där styrning sker genom att ge en ram omkring vilka arbetsuppgifterna är och hur de ska utföras. Han menar att när en

arbetsgrupp eller verksamhet är ”självgående”, då är han en bra chef. Vidare berättar även denna boendechef om problem när det finns flera informella ledare i en arbetsgrupp och att det kan ”störa” den planerade verksamheten men han beskriver det som att de tyvärr ändå måste finnas och att fenomenet existerar överallt. När jag frågar om boendechefens bild av en bra chef och ett gott ledarskap överensstämmer med andras förväntningar berättar han om sina upplevelser. En boendechef ska vara ”snäll” men inte ”för snäll”, men i sin berättelse konkretiserar han inte vad han menar. Boendechefen fick detta bekräftat av den enkät vilken han utarbetade och lät de underställda fylla i angående honom som chef. Resultaten visade sig överensstämma med ett utskick till kommunens arbetstagare. Den genomfördes för att mäta den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön.

När jag frågar en annan boendechef om det finns någonting som gör honom stressad berättar han att det är jobbigt att tjata på ungdomar om att de ska arbeta när någon av hans underställda är sjuk. Det finns dock alltid möjligheten att beordra ut en underställd om det behövs, även om det blir dyrare för verksamheten förklarar boendechefen. Utövandet av en styrande ledarstil kan också förändras över tid och boendechefen berättar om att han numera är lugnare och ”backar hela tiden och får dem därför ur fattningen” och jag frågar honom hur han var tidigare, vilket framkommer av vårt samtal;

> Ja, men jag kände mer då att jag gick i försvarsställning och ville som förklara att, ”Nu uppträder du på fel sätt” eller ”Du gör fel” eller så. Men för den skull säger jag vad jag tycker så att visst är det en och annan som blir irriterad, men det bryr jag mig inte om. Är det någon som inte sköter sitt som de ska göra så plockar jag in och pratar med dem. Det finns inget daltande utan då gör jag det. Men det är sällan jag blir arg numera. (Boendechef, man)

Förut reagerade boendechefen direkt någon av de underställda inte hade ett acceptabelt beteende och han beskriver det som att behovet av att korrigera dem genom att gå i ”försvarsställning” var större. Boendechefen berättar att han numera ”backar” men om det är någon som inte gör det som förväntas av dem pratar han med dem utan något ”daltande” men också utan att bli arg. När jag under intervjun frågar om i vilka situationer boendechefen utövar ledarskap berättar boendechefen att det är när de underställda är i konflikt med varandra eller om de gör någonting som inte är accepterat i arbetet och berättelsen kan jämföras med de två hemtjänstcheferna vilka förde ett liknande resonemang. Boendechefen förklarar att det händer att de underställda tror att man får göra som man vill i en kommunal verksamhet. Det måste han ibland ”plocka ur” dem och boendechefen jämför med privata arbetsorganisationer där han menar att man inte får ”sitta och jävlas” särskilt mycket. Det gör att det är svårare att vara chef i en kommunal verksamhet än i ett privat företag, vilket boendechefen har erfarenhet av att arbeta i. Han menar vidare att det beror på att kommunen som förvaltning är beroende av att ha en stor grupp väljare och att det därmed också gör dem

”mer flat” jämfört med ett privatägt företag. Tydlighet är också viktigt i rollen som boendechef och ett sätt att styra, menar också han liksom flera andra, är genom att ha en tydlig struktur. Boendechefen exemplifierar detta när han berättar om en situation där de hade ett möte om nedläggningen av ett serviceboende med politiker, anhöriga och personal. Stämningen blev ganska ”hätsk” och ”het” men alla fick säga sin mening och mötet förflöt när strukturen var tydlig. Boendechefen berättar också att om det är något problem i arbetsgruppen så antar han att de löser det själva ifall de inte vänder sig till honom.

En annan boendechef berättar, när jag frågar om han upplever att hans bild av en bra chef och ett gott ledarskap överensstämmer med andras uppfattningar, att de underställda uppskattar när en chef är styrande och vågar fatta beslut. Han menar att det måste finnas någon som ”styr skutan” för att verksamheten ska fungera väl och även om någon ibland kan känna sig ”trampad på” uppskattas detta beteende hos en chef bland de underställda. Även denna boendechef lyfter fram betydelsen av att utöva ett tydligt ledarskap. I verksamheten som har arbetar på har det varit mycket konflikter och där har ungefär tio boendechefer arbetat under en tioårs-period. Boendechefen berättar om att han valt att inte rota i detta utan att istället se framåt**.** Detta beskriver boendechefen att han varit tydlig med gentemot de underställda när olika konflikter kommit fram. En styrande ledarstil framkommer också när jag frågar boendechefen om han upplevt en situation som varit problematisk och han berättar om den nedläggning som skett av ett servicehus och han tvingades att omplacera människor. Förändringarna var jobbiga för många och boendechefen förklarar att han påverkas av det men att det är nödvändigt i hans arbete att inte ta med sig ”jobbet hem” för då klarar man inte av denna arbetssituation. Jag frågade boendechefen när han utövar ledarskap och även då synliggörs att utövande av en styrande ledarstil är centralt. Han fick signaler från sin arbetsgrupp om att en person inte utför sitt arbete på ett tillfredställande sätt. Ledarskap utövas menar boendechefen exempelvis genom att ha ett samtal med denna underställda kvinna. Det beskrivs som en uppgift människor normalt inte upplever är särskilt trevligt att ta tag i. När jag då frågar hur han hanterar en sådan situation berättar han; ”Ja genom att bara vara sig själv” och genom att i förväg bestämma hur han tänker ”driva samtalet” med den underställde. Han hoppas att kvinnan ska acceptera de förväntningarna som finns och hon ska därefter ges möjlighet att förändra sitt beteende.

I distriktschefernas berättelser betonas inte på samma sätt som i hemtjänst- och boendechefernas betydelsen av att vara beslutsam och att bestämma. Den ena av distriktschefen uttalar istället ett avståndstagande gentemot en direkt styrande ledarstil och han menar att en ”ordergivande” chef numera inte är att föredra utan att förmågan att kommunicera är det viktigaste för att vara en bra chef. Att arbeta strukturerat och ha strategier

nämner distriktschefen också som viktigt. Nedan följer delar av hans berättelse;

> Idag handlar inte chefskapet så mycket om att faktiskt besluta åt människor i den här traditionella meningen att liksom vara ordergivande utan det handlar om att vara motiverare mera och beskrivare och entusiasmera och få dig att känna att du ska orka och hela den delen så därför är nog kommunikation det som är a och o. Sen måste man ha och det tycker jag också folk har och får ganska snabbt, rent verksamhetskunskap förstås men om man är duktig på att kommunicera så får du också mycket mer information. Du isolerar dig inte så mycket på bara din nivå då, men du måste vilja vara ute och träffa dina medarbetare om du ska vara en bra chef också. Det gäller för alla nivåer. (Distriktschef, man)

Ytterligare en aspekt som är viktigt för en första linjens chef menar denna distriktschef är att ha verksamhetskunskap. En ordergivande chef är inte att föredra menar distriktschefen men däremot att boende- och hemtjänstchefer bör leda sina underställda och hans resonemang synliggörs i citatet nedan när jag frågar honom om vad han anser är ett gott ledarskap;

> Ja, det som jag ändå tror är gott ledarskap, det är ju att man måste vara intresserad av människor på något sätt. Man måste vara intresserad av att titta nedåt i organisationen och inte bara titta uppåt i organisationen. Ja, alltså ett gott ledarskap måste handla om att ha viljan och förmågan att, att gå före och leda sina medarbetare. Alltså det är ju Det de handlar om, ett gott ledarskap. Att leda på ett bra sätt och det handlar om att inte gå och gömma sig utan att vara i frontlinjen och så att säga hjälpa till att ta sig framåt och ta sig dem mot de mål som organisationen har med verksamheten. (Distriktschef, man)

Distriktschefen menar att ett gott ledarskap oavsett chefsnivå är att inte att ”gå och gömma sig” utan vara ”i frontlinjen” och komma framåt via de mål som verksamheten har. Det är även viktigt att ”titta nedåt” i organisationen och inte enbart uppåt menar distriktschefen. När jag frågar den andra distriktschefen vad som är karaktäristiskt för ett gott ledarskap uttrycker han som följer av citatet;

> Ja...tydlighet, att kunna tala om att det är dit vi ska, att kunna peka ut en riktning. Det är den vägen vi ska gå. Det är den moralen vi bör ha. Det är den etiken vi bör ha. Det är den människosynen vi bör ha. Det är att kunna tala om vad som gäller för den verksamhet som vi ska bedriva. Men samtidigt också vara öppen för fritt tänkande, kreativitet och så att, man inte får hämma och begränsa människor. Jag tror att en chef som är tydlig och rak och så men också tror jag det måste finnas en slags ödmjukhet hos en chef, tror jag.
> (Distriktschef, man)

Ett gott ledarskap är att vara tydlig, rak, tala om vad som gäller och ha förmågan att ”peka ut en riktning” vilket synliggör en bild av en styrande och tydlig ledarstil. Men en chef ska också vara ödmjuk och lyssna på de underställda menar distriktschefen vidare. Den fråga som synliggörs ovan riktas mot ledarskap på ett övergripande plan och därför följer sedan en fråga riktad mot vad som gäller för en första linjens chef. Distriktschefen menar att samma beteenden är viktiga för boende- och hemtjänstchefer i

äldreomsorgen som för chefer i allmänhet men att det också är viktigt att kunna analysera och följa processer som sker i arbetsgrupperna man ansvarar för och att påverka dessa. Om de underställda inte arbetar på ett tillfredställande sätt bör åtgärder vidtas menar driftchefen och förklarar vidare att en boende- och hemtjänstchef bör styra genom att ”både gå före och efter” och peka ut riktningen. Det kan liknas vid ett mer indirekt sätt att utöva en styrande ledarstil.

En ledarstil med starka maskulina drag

I den första ledarskapsbilden framträder bland boende- och hemtjänstcheferna en styrande, tydlig och beslutsam ledarstil. Den beskrivs både som ett ideal men framförallt synliggörs ledarstilen i berättelser som handlar om boende- och hemtjänstchefernas vardagspraktik. Ledarstilen har nära kopplingar till den *auktoritära* ledarstil som formades under 1900-talets början. Under denna period var det självklart att män befolkade dessa positioner. Mintzberg (1973) benämner denna ansats den klassiska skolan, och den beskrivs utgöra de första definitionerna av ledarskap. Den auktoritära ledarstilen sätter fokus på kontroll, styrning, objektivitet, rationalitet, noggrannhet och höga moraliska värden (Barnard 1938, Fayol 1916, Taylor 1911). Under 1950-talet utvecklades en annan ansats inom ledarskapsforskningen kallad *Behavior Approach* – beteendeperspektivet – vilket bland annat haft som utgångspunkt att finna den mest effektiva ledarstilen. Ledarstilarna är sprungna ur skolbildningen *Scientific- och Administration management* vilka är delar av den klassiska skolan. Studier tillhörande beteendeperspektivet återfinns bland annat i *Michigan och Ohiostate* forskningsprogram (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974) och dessa har haft stor betydelse för det västerländska synsättet på ledarskap. En av de ledarstilar som utvecklats utifrån dessa studier är den *uppgiftsorienterade* ledarstilen vilket handlar om att fokusera på kontroll, struktur och system. Boende- och hemtjänstchefernas berättelser om sitt vardagsarbete är tydliga exempel på en uppgiftsorienterad ledarstil.

Skapande, styrka framsteg, och logik har historiskt associerats med maskulinitet (Wikander 1994, s. 13) och den auktoritära och uppgiftsorienterade ledarstilen består av dessa maskulint kodade karaktärsdrag. Vidare anses män har förmåga att kunna fatta beslut och stå för dem samt att vara dominanta (Bem 1974, Persson 1999). Män antas vidare ha förmåga till *moraliskt ömdöme* och är *att lita på* medan kvinnor anses vara *amoraliska och oförmögen till ett högre tänkande* (Hirdman 2001, s. 48) och kopplingen mellan att en chef i äldreomsorgen bör ha höga moraliska värden – män och maskulinitet blir därför också tydlig. Den auktoritära och maskulint kodade ledarstilen är vanlig oavsett kön och i denna ledarskapsbild synliggörs hur *både kvinnor och* män på dessa chefspo-

sitioner *gör ledarskap och maskulinitet* samt att det sker i en sammanvävd process (jfr Acker 1990, 1992, 1999).

Egenskaper och beteenden som associeras med femininitet exkluderas dock i informanternas berättelser. Det är denna maskulint kodade ledarstil som är vanligast förekommande oavsett kön. Det paradoxala är att när informanterna explicit diskuterar kön (se Tabell 12) *betraktas kvinnor och män som diametralt olika varandra*. Män antas exempelvis arbeta mer med strukturer, är tydligare, rakare och har lättare att fatta beslut och få dem accepterade till skillnad mot kvinnor som antas vela mycket, ha svårt att fatta beslut och är otydliga samt i högre utsträckning arbetar med relationer. När boende- och hemtjänstcheferna berättar om sin arbetsvardag framkommer dock *inga könsskillnader*. Både kvinnor och män säger sig göra ledarskap och därigenom också maskulinitet på likvärdigt sätt. Detta kan betraktas i skenet av den kritik som riktats mot att maskulinitetsforskning reproducerar en patriarkal könsordning – när det empiriska fokuset är på att maskulinitet främst är någonting som män gör (Nordberg 2004). Det motsägelsefulla resultat empirin i denna äldreomsorgsverksamhet synliggör, är ett exempel på det Gerhardi (1994) kategorier som *The gender we do* och *The gender we think* – vilket visar att sättet på vilket vi *tänker* om kön och sättet vi i själva verket *gör* kön kan skilja sig åt. En intressant aspekt är dock att intervjuerna handlar om hur boende- och hemtjänstcheferna berättar att de gör ledarskap. Jag har inte genomfört några observationer av informanterna och hur människor väljer att presentera sig själva när de *berättar om* vad de gör, *self-presentation* (Twenge 1997) behöver inte med nödvändighet överensstämma med hur de *faktiskt* gör. Det finns dock ingenting som jag uppfattat vilket kan tyda på att deras berättelser om vardagsarbetet skulle vara långt ifrån deras faktiska handlande. Denna tolkning skulle ligga närmare till hands om berättelserna endast handlade om informanternas idealbilder. De konkretiserar ofta sina berättelser med beskrivningar av händelser de varit med om, ibland på uppmaning av mig men ibland är dessa spontant formulerade. Men även om det skulle vara på det sättet, att det informanterna säger sig göra inte överensstämmer med hur de i själva verket agerar – är det mindre viktigt när det som förmedlas genom vårt *språk* också betraktas som en *handling* (jfr Acker 1992, Atkinson & Coffey 2003).

Både kvinnor och män i rollen som chef inom den studerade fallorganisationen berättar på ett oproblematiskt sätt att de agerar styrande, är tydliga och beslutsamma. Det innebär att det sker en frikoppling mellan deras uppfattningar om kön och det beskrivna agerandet i konkreta vardagssituationer. En företeelse som kan vara av betydelse i sammanhanget är vilka uppfattningar som är socialt accepterade att uttrycka i en kultur. En tolkning blir sålunda att det är socialt accepterat att ge uttryck för stereotypa uppfattningar om kön. Eftersom värderingar och normer i ett samhälle är sega strukturer skapas därigenom ett glapp mellan det människor tänker och

det som de säger sig göra. Förändring kan som Korvajärvi och Kinnunen (Korvajärvi 1998) uttrycker det när de diskuterar Ackers modell, ske asymmetriskt. Likhet vad gäller ledarstil bekräftas i en rad forskningsöversikter (Alvesson & Billing 2000, Eagly & Johnson 2000, Wahl 1998) men även om informanterna faktiskt gör ledarskap på liknande sätt tar det lång tid att förändra de grundläggande antagandena om kön som finns eftersom de ofta är osynliga och tas för givna.

Organisationskulturens betydelse för ledarskapsutövandet

I denna första ledarskapsbild framträder i informanternas berättelser en auktoritär, uppgiftsorienterad och maskulint kodad ledarstil. Istället för att betrakta ledarstilar som en produkt av chefernas individuella egenskaper fokuseras arbetsvillkorens betydelse i sammanhanget, vilket på ett tydligt sätt synliggörs i boende- och hemtjänstchefernas berättelser. I detta avsnitt berörs framförallt de kulturella förutsättningar som råder men till viss del även de strukturella. Organisationskulturen inom äldreomsorgen framträder ur ett historiskt perspektiv när en hemtjänstchef berättar om hur ledarskapet har förändrats under de många år hon arbetat. De chefer hon träffade under sin utbildningstid kallas ”Kommandoran” och de beskrivs vara en ”gammeldags chef” som bestämde allting och som inte hade någon familj att ta hänsyn till. Hemtjänstchefen förklarar att hon under denna period lärde sig hur en chef inte ska vara. Det synliggörs i berättelsen att när femininitet knyts till auktoritet och dominans, i detta fall kommandoran, blir beteendet negativt värdeladdat (jfr t.ex. Cockburn 1991, Elvin-Nowak & Thomsson 2003, Holmberg 2003, Höök 2001, Sheppard 1989). I jämförelse med förr handlar ledarskapet numera mer om dialog förklarar hemtjänstchefen. Det är motsägelsefullt med tanke på att en auktoritär ledarstil är den mest omfattande ledarskapsbilden informanterna berättar om.

Det framkommer i boende- och hemtjänstchefernas berättelser att den kultur som återfinns i de arbetsgrupper cheferna är satt att leda påverkar deras utövande av ledarskap. Exempelvis berättar en hemtjänstchef om att hennes grupper är både drivande och självständiga och det leder till att hon måste agera styrande och påminna dem om verksamhetens förutsättningar, vilka inte alltid ger utrymme för deras idéer. Ett annat exempel är hemtjänstchefen som skulle starta igång en ny verksamhet där de underställda hade goda kontakter med kommunens politiker vilket påverkade situationen. Istället för att vända sig till henne som chef pratade de direkt med politikerna och på det sättet blev hemtjänstchefen ”utmanövrerad” och beslutsvägarna blev ”satta ur spel”. Gruppen hade information gällande verksamheten innan hemtjänstchefen. Politikerna godtog inte tjänstemännens förslag utan gick på kommunals linje. En annan hemtjänstchef menar att hemtjänstpersonal är ”annorlunda” eftersom de får mycket eget ansvar och arbetar ensam i hög utsträckning. De är inte lika

sammansvetsade som grupp men väldigt flexibla till skillnad mot underställda som arbetar på boenden menar hemtjänstchefen. De är van att verksamheter och därigenom scheman förändras beroende på de äldres behov och de har anpassat sig till denna arbetssituation. Det blir tydligt att boende- och hemtjänstcheferna inte betraktar de underställda kvinnorna (och männen) som svaga utan som starka och aktiva vilket står i motsatsförhållande med det som associeras som typiskt för femininitet, att bland annat vara svag, irrationell, beroende, osjälvständig eller passiv (se Bergenheim 1997, Hirdman 2001, Wikander 1994).

Ytterligare exempel på hur organisationskulturen i arbetsgruppen får betydelse för utövandet av ledarskap framkommer när en kvinna som arbetar som boendechef berättar om grupper som ”hunnit skapa sina egna regler” och där ”informella ledare” har makt. Det kan bland annat handla om att de underställda lägger ut sina semesterdagar på ett sätt som inte är bra för verksamheten. I det läget måste chefen ta tag i problemet genom att vara styrande och beslutsam, exempelvis genom att förklara att frågan inte är ”förhandlingsbar” eller på annat sätt säga vad som gäller. En annan boendechef har också erfarenhet av problem med informella ledare och han hanterade situationen genom att omplacera denne eftersom hon inte fungerade i arbetsgruppen. Samma chef förklarar att den chef som hans nuvarande grupp hade innan honom inte har haft förmågan att ”styra” de underställda. Boendechefen anser att det är hans uppgift att bestämma och det uppstod en slags ”liten maktkamp” mellan honom och gruppen när han blev deras nya chef. När underställda visar motstånd mot förändring är också tillfällen när hemtjänst- och boendecheferna måste utöva en auktoritär ledarstil. En boendechef berättar att han tycker mycket illa om när de underställda ”gnäller om saker” vilket är vanligt vid förändring och det är vid sådana tillfällen han ”exploderat”. Att gnälla kan också tolkas som en typ av motståndshandling. Även i dessa berättelser synliggörs att kvinnor och de få män som arbetar i verksamheten av boende- och hemtjänstcheferna uppfattas som starka och självständiga.

En annan boendechef berättar att hon var ”naiv” när hon var ny i rollen som chef och att det kändes svårt att fatta obekväma beslut men med tiden har insikten kommit om att det är bättre att vara ”tydlig och rak” eftersom för mycket ”velande” leder till att ingenting händer. Boendechefen lyfter fram vikten av att ”klargöra” de förväntningar som finns åt båda håll. Men inställningen om att agera styrande, tydlig och beslutsam för att man uppfattar att den kultur som råder i gruppen eller de processer som pågår kräver det, kan förändras. Exempel på det är en boendechef som i motsats till den nyss nämnda boendechefen blivit mer passiv. Han berättar att han är lugnare och ”backar” istället för att gå i ”försvarsställning”. Berättelsen synliggör att han distanserar sig och han säger uttryckligen att han inte bryr sig på samma sätt som tidigare bland annat om någon av de underställda blir irriterad på honom. Det finns dock tillfällen han förklarar att han agerar

styrande och beslutsamt, exempelvis när de underställda tror att de får göra hur de vill för att verksamheten är kommunal. En hemtjänstchef upplever att ledningen förväntar sig ännu mer ”styrande”, ”tuffa”, ”bestämda” och ”maktutövande” chefer.

Även strukturella faktorer påverkar vilken typ av ledarstil boende- och hemtjänstcheferna kan och förväntas utöva vilket framkommer när en boendechef berättar om att han hade övertalighet bland sjuksköterskorna. I det läget menar han att det är viktigt att styra och han liknar det vid att de underställda ”har lagt rodret i min hand”. Informanterna lyfter även fram de underställdas förväntningar om att de ska utöva en auktoritär ledarstil och ett av argumenten som återkommer är att det gör dem trygga, om man är ”rak” och tydlig om vad som gäller, vid exempelvis organisationsförändringar. De uppskattar att chefen ”vågar fatta beslut” och ”ta konflikter” förklarar boende- och hemtjänstcheferna.

Det finns spänningar mellan berättelserna på olika chefsnivåer. Boende- och hemtjänstcheferna berättar framförallt om ett vardagsarbete där de utövar det som kan liknas vid en *auktoritär ledarstil* medan distriktschefernas berättelser är exempel på det som idag räknas som det moderna sättet att agera i rollen som chef, benämnt *värdebaserat ledarskap* (Burns 1978, Bass 1985, Bryman 1992, Selznick 1957). Exempelvis förklarar en av distriktscheferna att ledarskap idag inte handlar särskilt mycket om ”ordergivande” utan om att ”motivera” och ”entusiasmera” de underställda och därför är kommunikation centralt. Vidare att en boende- och hemtjänstchef ska ha förmågan att ”gå före och leda” och att arbeta med de mål som finns för verksamheten. Den andra distriktschefen uttrycker att ett gott ledarskap är att ”peka ut en riktning” och säga vilken moral, etik och människosyn vi bör ha. Men det innebär också att en chef ska vara öppen för ”kreativitet” och ”fritt tänkande”. Dessa berättelser kan liknas med tankar som grundlades tidigt inom det fält som benämns den klassiska skolan där Barnard (1938) är inräknad. Dessa menar jag har stora likheter med moderna värdebaserade ledarskapsteorier. Barnard lyfte fram värderingarnas betydelse i ett ledarskapsarbete. Chefens funktion består av tre delar enligt Barnard och det är kommunikation, att säkerställa nödvändiga tjänster från de underställda och att formulera mål och uppgifter. Det skiljer sig från en *direkt* ordergivande, auktoritär ledarstil genom att chefen istället styr *indirekt*, genom att sätta upp mål, genom att motivera de underställda och via moraliska värden som de önskar följa.

Men hur kan då denna skillnad mellan å ena sidan distriktschefernas, å andra sidan boende- och hemtjänstchefernas berättelser förstås? En tolkning är att distriktscheferna har ideal och visioner om ledarskapet i arbetsorganisationen som de inte lyckats förmedla och förankra nedåt i hierarkin. Det framkommer i och för sig att en av distriktscheferna till en början tänker på ledarskap i allmänhet men när jag frågar om samma ideal gäller för boende- och hemtjänstchefer förändrar han berättelsen en aning

och tar upp lite mer av beteende som härrör till direkt styrning, en mer auktoritär ledarstil. En annan tolkning som är rimlig är att detta är ideal de önskar arbeta mot och som är etablerade ledarskapsfilosofier i den samhälleliga diskursen. De stora strukturella förändringar som pågår driver dock fram behovet av en annan typ av ledarskap men äldreomsorgen i denna kommun är mitt i denna förändringsprocess när jag träffar informanterna och skillnaderna kan därför förstås som en spänning mellan ideal och faktisk verklighet. Boende- och hemtjänstcheferna är de som är ansvariga för att genomdriva de svåra besluten och direkt möta dem som berörs av förändringarna, vilket förklarar att deras ledarskapsberättelser har stora likheter med en auktoritär och maskulint kodad ledarstil.

I denna ledarskapsbild framkommer på ett tydligt sätt att ledarskapet framförallt drivs fram av den rådande *organisationskulturen* (outtalade eller uttalade förväntningar, starka och drivande underställda, informella ledare) men även *organisationsstrukturen* (övertalighet bland underställda, organisationsförändringar). En central del i processerna är att betraktas som intressekonflikter vilka uppstår mellan arbetsgivare och arbetstagare och denna tolkning utvecklas vidare i kapitel 8. Skilda intressen kan utmynna i motståndsprocesser vilka boende- och hemtjänstcheferna tvingas hantera. Det ledarskap de beskriver att de har i denna arbetsvardag är att vara styrande, tydliga och beslutskraftiga – vilket är en auktoritär och uppgiftsorienterad ledarstil.

Boende- och hemtjänstchefen som står för sin sak, är ärlig och distanserad
Ledarskapsbild 2

Den andra ledarskapsbilden som porträtteras i detta avsnitt utifrån informanternas berättelser har en kvantitativ omfattning som är lite mer än hälften i jämförelse med den ledarskapsbild som handlar om en styrande och beslutsam ledarstil. Det innebär att denna ledarskapsbild omfångsmässigt är den näst största i intervjumaterialet från äldreomsorgen. Den kvantitativa omfattningen framkommer i Tabell 7 där jag jämför informanternas berättelser med egenskaper och beteenden som i Bem´s Masculinity Scale benämns som att ha *En stark personlighet,* att vara; *Villig att fatta beslut och stå för dem* samt att vara; *Oberoende.* Ledarskapsbilden skildras av både kvinnor och män. Som framkommit tidigare menar flera informanter att det är viktigt att en boende- och hemtjänstchef kan och har möjlighet att fatta beslut men det är också viktigt att ”stå för det” som man beslutat om vilket var ett uttryck som flera av informanterna använde under intervjun. Att inte endast fatta beslut utan att också stå för dem belyser betydelsen av att ha en stark personlighet. Att vara rakryggad, ärlig och rättvis som person menar informanterna är särskilt viktigt i rollen som boende- och hemtjänstchef i tider när det sker neddragningar. Det beskrivs av informanterna som en

ledarstil som kräver att man är stark som person. Ärlighet i chefsrollen betraktas också utifrån andra typer av situationer. Om en underställd vänder sig till sin chef och anförtror sig ska denna inte föra det vidare och på det sättet skapas tillit berättar en hemtjänstchef när jag frågar hur en bra chef ska vara. Hon berättar vidare att ärlighet också handlar om att som underställd få veta om man gör fel, för att kunna förändra sig. När jag frågar en boendechef om vad som är karaktäristiskt för ett gott ledarskap utvecklas samtalet till att handla om att vara ”genuin” och han förklarar att ”Det du säger sitter på något sätt ihop med din kropp”. Det känns i kroppen om en person menar det han eller hon säger och det syns, inte minst i personens ögon om denna är ärlig. Vidare betonas också i denna ledarskapsbild att boende- och hemtjänstchefer ska föregå med gott exempel och de lyfter fram betydelsen av att vara distanserad eller oberoende och ha integritet gentemot ledning eller de underställda. Några berättelser redogör för en bra chef och ett gott ledarskap som ett ideal, på en övergripande diskursiv nivå men informanternas berättelser i denna ledarskapsbild handlar oftast om de strukturella förändringar som pågår inom arbetsorganisationen.

Eftersom äldreomsorgen i kommunen genomgår en strukturomvandling där boendeplatser minskas till hälften och vården av de äldre flyttas över till hemtjänsten innebär detta att boendecheferna har övertalig personal som ska omplaceras. Det blir tydligt hur chefernas arbetsvillkor påverkar vilken typ av ledarstil som blir *viktig* men framförallt vilken ledarstil som är *möjlig* att utöva. Informanterna berättar att strukturomvandlingarna medför att de ofta är tvungna att fatta obekväma beslut och genomföra dem. Då är det viktigt att i sitt ledarskap ”stå upp mot övriga chefer” förklarar en boende-chef. Jag undrar vad det kan handla om och nedan följer delar av det fortsatta samtalet;

> Det kan handla om allt från ekonomi. Mycket i den här branschen handlar om ekonomi och pengar och det har varit mycket neddragningar genom åren. Man kan inte bara acceptera allting. Det är så att ytterst så är det jag som är ansvarig för hur verksamheten här bedrivs och då kan man inte acceptera vad som helst och jag måste ju framföra det till mina chefer att, ”Det här accepterar jag inte”. För då kommer de som bor här att bli lidande. Helt enkelt. (Boendechef, man)

Boendechefen berättar att mycket i arbetsorganisationen handlar om ekonomi och att det skett mycket neddragningar. Då är det av betydelse att som verksamhetsansvarig chef säga ifrån om man inte accepterar förhållandena sådana de är eftersom de äldre kommer att bli lidande förklarar boendechefen. När jag frågade om ledningen lyssnar på hans åsikter berättar han att de gjort det fram tills nu i alla fall men att han inte har arbetat så länge i kommunen. Genom att utöva en ärlig ledarstil gentemot de underställda skapas en tryggare arbetssituation förklarar boendechefen. Även om han berättar att han får gehör från ledningen för sina åsikter förklarar han vid ett tidigare tillfälle under intervjun att

beslutsfattande inom kommunen fungerar ”segt” vilket framkommer nedan när jag frågar hur han tycker att en bra chef ska vara;

> Ja, jag har väl sagt lite grann - men han ska då vara rättvis och han ska väl vara närvarande. Det är ju en viktig egenskap tycker jag och han ska bry sig och engagera sig i saker och ting och han ska hålla det han lovar och saker som man kommit överens om ska blir genomförda. Han ska vara beslutsmässig. Han ska våga fatta beslut. Det tycker jag är viktigt och det kan jag väl känna att inom kommunen och dess värld så är det lite segt med att ta beslut ibland och våga ta beslut och stå för dem när man väl har gjort det, kan jag tycka.
> (Boendechef, man)

Boendechefen menar att det inom kommunen ibland verkar vara svårt att fatta beslut och att stå för dem efteråt och han funderar vidare om detta är ”någon kultur, något gammalt som lever kvar” som har att göra med att arbetsorganisationen är politiskt styrd. I citatet ovan synliggörs att boendechefen använder ordet ”han” i berättelsen om vad han anser vara en bra chef. Några andra informanter har liknande erfarenheter och en av dem är en boendechef som berättar om sin irritation när det gäller beslutsprocessen. Han menar att det är svårt att få veta från ledningen vad som gäller i en fråga. Tidigare gjorde det honom frustrerad vilket framkommer när jag frågar om det finns någonting i arbetet som gör honom stressad;

> Det är en seg administration så det är svårt att få veta några beslut. Om man frågar om någonting så är det svårt att de bestämmer eller ge ett svar på frågan och det är mycket. Det är ingen riktigt klar linje. Det har väl gjort mig frustrerad tidigare. Det vet jag speciellt när det här inträffade, då kände jag mig mycket irriterad på det men nu har jag gett upp alltså. Det blir ändå ingenting av det utan jag gör mitt på mitt ställe. Det blir ändå ingenting utav det. Jag gör mitt på mitt ställe och plockar ut min lön och försöker göra någonting bra av min fritid och sådär så att jag tror vi driver ett väldigt bra äldreboende. Folk är väldigt nöjda, sett över X. Vi har fått mycket beröm för det och det får räcka, sen då, hur de andra gör, det är deras problem. (Boendechef, man)

Numera, berättar boendechefen, har han ”gett upp” och bryr sig inte om hur andra gör. Han förklarar dock att han tar ansvar för sin verksamhet och att den fungerar väl. I resonemanget synliggörs en ledarstil som är distanserad gentemot ledning och kommunen som arbetsorganisation. Boendechefen lyfter fram sitt oberoende av andra.

Vardagsarbetets villkor och krav har betydelse för vilka ideal och vilken utövad ledarstil informanterna kan och vill utöva. Det framkommer också när ännu en boendechef lyfter fram vikten av en ärlig ledarstil i relation till det förändringsarbete som sker och hur det påverkar hans sätt att arbeta vilket syns nedan;

> Det har jag också lärt mig att personalen mår väldigt bra om man får de här klara riktlinjerna, ”Så här ligger det till”. Att man inte förskönar. Det vet jag själv att man gjorde lite när man var ny. Man ville vara både lite mjuk och ja, för att få människor med sig, men man lurar sig själv med det för man blir avslöjad till slut genom att man har förhalat saker och ting. Så att ärlighet varar väl längst som vi säger. (Boendechef, man)

När denne var ny i chefsrollen ville han vara ”mjuk” för att på det sättet få de underställda med sig men det fungerade inte. Till slut blir man ”avslöjad”, berättar han. Därför är det också viktigt att vara ärlig. Även att vara rättvis och rak är beteenden boendechefen nämner eftersom det är bättre för de underställda och de uppskattar det även om det ”svider”. Emellanåt använder även denna boendechef ordet ”han” när han pratar om chefer och ledarskap. En av distriktscheferna lyfter också fram denna typ av ledarstil när jag frågar hur en bra chef ska vara och det gäller för chefer oavsett arbetsorganisationsnivå. En bra chef kan vara på olika sätt men det viktigaste är att vara ”ärlig” men de ska också vara ”raka, tydliga” samt ”stå för vad de säger” menar distriktschefen. Om personen upptäcker ett misstag är det viktigt att erkänna det menar han. Vikten av att ha en ledarstil med stark personlighet framträder även när informanterna berättar om sitt oberoende gentemot ledningen, något som belystes tidigare men också genom beskrivningar av en distanserad relation till de underställda. En boendechef menar att ledarskap är mycket mer än att använda den kompetens man tillägnat sig i och med en utbildning. Det är också viktigt att ha en tydlig och rättvis ledarstil samt att man är konsekvent;

> /.../ tydlighet och rättvisa är väldigt viktigt. Att vara rättvis är väldigt viktig. Att vara rättvis mot alla och konsekvent. Det är nästan som att fostra barn och ger man dem lillfingret tar de hela handen. Så att det är så. Även om man vill vara väldigt personlig och så, är det lättare om man har lite distans. Det är det. (Boendechef, man)

Boendechefen jämför å ena sidan relationen till sina underställda med att fostra barn eftersom om man ger dem ”lillfingret tar de hela handen”. Å andra sidan behöver man hålla distans och inte bli alltför personlig och när jag undrar hur han menar berättar boendechefen vidare;

> /.../ därför att ibland måste man säga att, ”Så här beslutar vi, så här ska det vara” och då för att inte stå i någon beroendeställning. Du får inte bli det. För om du har så många så kan du inte vara polare med allihop även om du gillar vissa bättre än andra. Vissa är väldigt lätta att prata med och förstå saker och vissa vill inte förstå någonting alls och då måste man vara tydlig då rent generellt med vissa saker att, ”så här är det, så här ska vi göra”.
> (Boendechef, man)

En distanserad ledarstil beskrivs som viktigt eftersom en chef inte ska var i beroendeställning till någon av de underställda. Alla kan inte vara ”polare” förklarar boendechefen även om han känner att han tycker om några mer än andra. Vidare menar boendechefen att man ska vara tydlig i sitt ”kravställande” men att man också ska uttrycka vilket stöd man kan ge. En hemtjänstchef för ett liknande resonemang när hon uttrycker att viktigt i arbetet, det är att ”avgränsa sig” och inte bli alltför personlig eller att blanda in känslor i arbetet. Betydelsen av en distanserad ledarstil framkommer hos flera andra när de berättar om sitt arbete med strukturomvandlingar av äldreomsorgen. Arbetet har inte förlöpt helt smärtfritt eftersom det i vissa

perioder varit heta diskussioner i media. Dessutom har många av de underställda inte mått bra. Detta har varit en anledning till varför det varit viktigt att skilja mellan privat- och arbetsliv förklarar en boendechef vilket synliggörs i citatet;

> /.../ Det var jätte många som mådde dåligt för de visste inte var de skulle hamna sen och om de skulle ha kvar jobben och såna saker. I och med att jag har kunnat hålla distansen det här mellan arbetsliv och privatliv. Det är jag duktig på och det har gjort att jag upplever att jag kunnat ha en rak och tydlig roll på jobbet. Jag har alltså orkat hålla mig professionell i de frågorna. Annars är det sådant som man säkert gärna skulle ta hem. Jag menar det kan vara mycket personliga tragedier, ja men är det en familj med många barn och du har inget körkort och så ska du börja jobba i centrala stan och börja åka med buss och sådana saker så det är klart att det inte är roligt att det är det alternativet jag som chef har att erbjuda. Men genom att skilja på yrkesliv och privatliv så har jag kunnat lämna det när jag går hem. (Boendechef, kvinna)

Vid strukturomvandlingarna uppstod en osäker situation om var de underställda skulle omplaceras och om de skulle få behålla arbetena berättar boendechefen. Att uppleva hur en del av de underställa genomgår personliga tragedier i och med förändringarna visar på betydelsen av att ha en distanserad ledarstil. I annat fall är det svårt att inte fortsätta tänka på arbetet efter arbetsdagens slut berättar boendechefen och det blir dessutom svårt att utöva en rak och tydlig ledarstil. En hemtjänstchef berättar om vikten av att vara stark som person så att man kan ”stänga av” och att inte vara ”inkännande” i alltför stor utsträckning. Denna hemtjänstchef berättar att hon har varit sjukskriven under en lång tid för utbrändhet och har därigenom lärt sig att det är viktigt att ha en distanserad ledarstil för att orka med sitt arbete. På liknande sätt resonerar en boendechef och han menar att när det är när det kommer in för mycket känslor som människor ”tar riktigt mycket stryk och blir utbrända”. Boendechefen har varit sjukskriven en tid men är osäker om orsaken enbart är arbetsrelaterad. Han beskriver en händelse och berättelsen synliggör en distanserad ledarstil nedan;

> /.../ Jag hade ett personalmöte före jul på servicehuset som jag ska lägga ned och då diskuterade vi hur vi ska använda personalen på bästa sätt att de ska kunna gå över och hjälpa de andra avdelningarna och så här också. Det hade avlidit en person och då blir det mindre att göra för dem och då tog jag upp det där och då började en person gnälla om att det där inte var bra. Den som gjorde det där hade provat på ett annat ställe som var jobbigare och då sa jag då till den personen, ”Du har varit där, du vet att det är jobbigt och de behöver hjälp”. ”Jaha drar du upp det där igen då” sa hon och så började hon stortjuta och då var det som en annan som skulle trösta henne och en tredje som satt och gunga och sa, ”Ja, vi mår alla så dåligt” på ett möte där. Jag satt lugn. Jag kände inte att pulsen ens gick upp utan jag fortsatte och efter ett tag så var det vanligt igen men skulle det ha varit förut då skulle det kännas mera och jag skulle ha reagerat mer på det. Det gjorde jag inte och det är som passé nu och vi fortsätter förflyttning av personal och så där så. Jag tycker det känns bra. Jag tar inte ens åt mig. (Boendechef, man)

Boendechefen berättar att ett servicehus ska läggas ned och för att nyttja alla resurser på ett så effektivt sätt som möjligt föreslog boendechefen att de

underställda skulle gå över till en annan avdelning när de hade lägre arbetstyngd. Han upplevde att en underställd började att ”gnälla” och boendechefen berättar att han påpekade för henne att hon mycket väl vet om att andra avdelningar har en stor arbetstyngd varpå hon blev ledsen. En arbetskamrat började trösta kvinnan och en annan sa att alla mår dåligt och trots denna beskrivna turbulens förklarar boendechefen att han kände sig lugn och numera inte tar åt sig. När jag frågar en annan boendechef om han kan beskriva det stöd han själv har i arbetet undrar han till en början vad jag menar och sedan uttrycker han att ”jag har inget stöd i mitt arbete” men att det ändå känns bra. Boendechefen resonerar vidare vilket syns i citatet nedan;

> Ibland har det väl funnits jobb här så man skulle behövt ha en biträdande chef men då är det någonting med det också höll jag på att säga. Då ska jag hitta någon som vill jobba som jag jobbar och ställa upp på mina krav. Kanske bättre jag gör det själv då [*skratt*]. Det är ganska skönt att vara själv, tycker jag. Men alltså det är ju så olika hur man är det där. (Boendechef, man)

Det har funnits tillfällen där boendechefen känner att det skulle ha varit bra med en biträdande chef som också ansvarar för verksamheten men han föredrar att arbeta själv. I citatet synliggörs att boendechefen vill arbeta själv och styra verksamheten på sitt sätt och om en biträdande chef skulle anställas skulle denna behöva ställa upp på hans krav.

Några av informanterna berättar också om vikten av att ha en ledarstil där man föregår som ett gott exempel. När jag frågade en boendechef i vilka situationer hon utövar ledarskap berättar hon att det är ”hela tiden” genom att vara ”ett föredöme”. En ledarstil där man är en god förebild kan exempelvis handla om att komma sist men gå först från fikarummet. Det handlar både om vad man som chef säger och vad man gör och att man förmår ”fatta beslut och stå för dem” förklarar boendechefen. En annan boendechef för ett liknande resonemang när jag frågar hur en bra chef ska vara och han uttrycker sig som följer av citatet;

> Man ska vara föregångsman, eller föregångskvinna också. Det är viktigt att föregå med gott exempel. Både när det gäller arbetstider och allting. Det tycker jag är viktigt. Så är jag väl fostrad i mitt ledarskap. Det brukar vara så att sådan herre, sådan hund. Man gör som chefen gör. Gör han något dumt så då kommer alla andra att göra likadant, så blir det. (Boendechef, man)

Boendechefens berättelse synliggör att han upplever sig vara ”fostrad” in i ett ledarskap. Liksom den förra boendechefen menar också denna att de underställda gör som chefen. När jag senare också frågar om hur en bra boende- och hemtjänstchef inom äldreomsorgen ska vara menar han att detsamma gäller oavsett arbetsorganisationsnivå, men *särskilt* viktigt är det att vara föregångsman på den första chefslinjen. Boendechefen menar dock inte att detta är lika viktigt att hans chef är föregångsman som att han är det gentemot sina underställda. Att vara en god förebild kan också handla om

att ”behandla andra som man vill bli behandlad själv” menar en hemtjänstchef och hon förklarar i jämförelse med boendechefen ovan att hon ”fått det med modersmjölken” när mamman fostrat henne i detta.

En aspekt som anknyter till en ledarstil med stark personlighet är att vara visionär vilket en boendechef och båda distriktscheferna lyfter fram. En av boendecheferna berättar när jag frågar vad som är ett gott ledarskap att det är viktigt att vara klar, tydlig och visionär. Att vara visionär handlar enligt honom om att ”i allt det här kunna måla upp en liten annan bild eller syn”. Att vara visionär kan göras på många olika sätt men en viktig sak inom äldreomsorgen är ”bemötande frågor” förklarar en av distriktscheferna och hans resonemang synliggörs nedan;

> Jag, just det här med bemötande frågor tycker ju jag är då väldigt viktiga för första linjens chefer eftersom att ofta är det så att det inte är *vad* du gör med en vårdtagare som alltid är det viktiga utan det är nog kanske lite mer *hur* du gör det alltså sättet du gör det på. Är du butter och gör en sak, betyder det en sak. Är du leende, vänlig och gör en sak så betyder det någonting annat och det är summan utav alla de här mötena som i någon mening utgör ramen för verksamheten och det ser man väldigt, väldigt tydligt. Har du en frustrerad personalgrupp så får du genast bemötande problem. Det är ju oerhört viktigt för verksamheten för det är ju i någon mening äldreomsorgens ansikte. (Distriktschef, man)

Det viktiga är inte vad de underställda gör i arbetet med de äldre utan hur de gör det, förklarar distriktschefen. Ett gott bemötande är äldreomsorgens ansikte utåt. Vidare är det viktigt att som boende- och hemtjänstchef vara stresstålig menar denna distriktschef.

Organisationsstrukturen driver fram rationalitet och distans

Även i denna andra ledarskapsbild framkommer på ett tydligt sätt att ledarskapet är starkt påverkat av de arbetsvillkor boende- och hemtjänstcheferna har. Det handlar i detta avsnitt framförallt om de strukturella förutsättningar som råder. Berättelserna synliggör både ledarskapsideal och den ledarskapsvardag cheferna har där de pågående strukturella förändringarna hela tiden är påtagliga. Dels ska ungefär hälften av de boendeplatser som erbjudits de äldre läggas ned och omvårdnaden flyttas över till hemtjänsten. Dessutom minskar bemanningen på de boenden som finns, anställningsstopp har införts och administrationen har centraliserats. Detta påverkar vad cheferna förväntas- men också vad som är möjligt att arbeta med. Exempelvis framkommer i informanterna berättelser vikten av att uppfattas som ”genuin”, att man menar vad man säger och att man är ärlig, rakryggad och rättvis. Detta är särskilt viktiga beteenden när man arbetar med neddragningar menar de. Vidare framkommer att ekonomin är central i arbetet och att man också måste står upp för det man gör både gentemot underställda och mot ledningen. Det framkommer kritik gentemot ledningen eftersom boende- och hemtjänstcheferna upplever att besluts-

fattande fungerar ”segt” och att ledningen inte riktigt vågar fatta nödvändiga men obekväma beslut för att sedan genomföra dem men också ”stå för dem”. Vidare att det är otydligt vilka riktlinjer och beslut som gäller. Det uppfattas av en boendechef bero på ”någon kultur” som lever kvar sedan länge. Informanternas ledarskapsideal liknar vardagsberättelserna och de handlar om närhet för att skapa förtroende men *framförallt* framhålls betydelsen av att agera på ett rationellt sätt.

Centralt i informanternas berättelser är också att hålla distans och vara oberoende. Informanternas *distanstagande gentemot de underställda* synliggörs exempelvis när informanterna jämför de underställda med barn som behöver fostras. Eller när de förklarar att det är viktigt att inte vara för mycket ”polare” och därigenom hamna i beroendeställning i relation till de underställda. Då blir det svårare att genomdriva svåra beslut. Ytterligare ett exempel är att inte ta åt sig eller reagera när de underställda är upprörda eller ledsna, ibland mot bakgrund av de strukturella förändringar som genomförs. *Distans eller oberoende gentemot arbetet i allmänhet* framkommer när informanterna förklarar att det är viktigt att inte ta med sig tankar om arbetet hem. Att hantera sin arbetssituation utan stöd från andra eller att inte vilja anställa en biträdande boendechef trots alltför många underställda är ytterligare exempel på önskan om att själv kunna hantera situationen. Ibland får informanterna vetskap om personliga tragedier bland de underställda på grund av förändringarna. I det fallet sker distanstagande från arbetet genom ett särskiljande mellan arbetsliv och privatliv och det beskrivs som nödvändigt för att kunna orka vara professionell i rollen som chef. En boendechef förklarade att det är när känslor blandas in som man i rollen som chef riskerar att fara illa och bli sjuk.

Berättelserna kan tolkas mot bakgrund av *New Public Management, NPM* (Gustafsson & Szebehely 2005) och att ledarskapet är ett exempel på det Kvande (2002) benämner ledarskap i en *girig* organisation. De nya ledningsfilosofierna inom offentlig sektor har förändrade former för ledarskap. En professionalisering av chefsrollen har skett där chefer går från att ha varit byråkratiska ledare till att bli specialister i ekonomiskt ledarskap. En av grundtankarna bakom *NPM* är dels att man önskar en organisationsstruktur som möjliggör ökad produktivitet och effektivitet och dessutom att man vill påverka kulturen i riktning mot en större medvetenhet och hänsyn till ekonomiska aspekter (Szebehely 2005). Därför läggs fokus på teorier om hur den ekonomiska marknaden fungerar. Istället för att som tidigare ha utgångspunkt i en omvårdnadsnivå som är tillräcklig och acceptabel är det numera en lägsta standardnivå som gäller (Kvande 2002). I exempelvis England har förändringarna inom hälsovården drivit fram en ny typ av organisationskultur där tuffa beslut fattas utan hänsyn till argument som bygger på mjukare värden. Även i föreliggande kommuns äldreomsorg beskrivs av informanterna ökat fokus på ekonomisk uppföljning och kontroll. Denna typ av förändringar har skett i de flesta västerländska länder

(Halford & Savage 1995). Boendechefernas berättelser om att det finns en otydlighet kring beslutsfattade och avsaknad av riktlinjer från ledningsnivå kan vara ett resultat av strukturförändringar som gjort att makt har centraliserats på samma gång som ansvar decentraliserats. Dels har ekonomisk uppföljning och kontroll centraliserats och betydelsen av att hålla budget har ökat och detta ansvar har delegerats till boende- och hemtjänstcheferna. Dessutom gör förändringarna vad gäller den administrativa stödfunktionen att chefernas arbetsbelastning ökar. Det verkar som att boende- och hemtjänstcheferna har fått större ansvar utan att handlingsutrymmet, där beslutsprocesser är en central del, ökat i paritet med kraven (jfr Hjalmarsson m.fl. 2004).

Ytterligare en förklaring till boende- och hemtjänstchefernas upplevelse av otydlighet vad gäller beslutsfattande är att de strukturella förändringarna som pågår även kan skapa osäkerhet för ledningen samt att arbetet kanske tar mycket tid i anspråk. Det kan vara därför som kommunikations- och informationsprocesserna inte fungerar tillfredsställande. Ledningen kanske av någon anledning inte förmår att föra ut de riktlinjer som finns för boende- och hemtjänstcheferna att följa eller kanske förklaringen är att de inte finns några utarbetade direktiv att tillgå kring vissa frågor. Informanternas frustration över svårigheter när det gäller beslutsfattande kan också förklaras av att en hierarkisk arbetsorganisation i jämförelse med en plattare tenderar att vara mindre dynamisk vad gäller beslutsfattande (Burns & Stalker 1966, Mintzbergs 1979).

Idealbilderna och ledarskapspraktiken som informanterna berättar om vilket handlar om att kontrollera sina känslor är ett exempel på ledarskap i en *girig* arbetsorganisation. Kvande (2005) jämför denna ledarstil med en rationell ledarskapspraktik, en karriärorienterad maskulinitet där känslor kontrolleras och det kan också jämföras med det Kerfoot & Knights (1993) benämner som en *strategisk* ledarstil. Det handlar om att i sin roll som chef agera rationellt och avpersonifierat och att man har ett förhållningssätt gentemot sin omvärld där allting uppfattas som möjligt att kontrollera. Genom informanternas distans gentemot de underställdas känslor och från arbetet möjliggörs exempelvis genomförandet av svåra beslut som de är tvingade att hantera. Dessa handlar ibland om att personal ska förflyttas till andra verksamheter eller att försämra omvårdnaden för de äldre genom att ge minimum av hjälp och service. Distanstagandet möjliggör att de klarar av sina åtaganden och orkar med arbetet. Förmåga att kunna koppla *bort* och *av* på fritiden beskrivs av informanterna som viktigt.

Spänningarna i boende- och hemtjänstchefernas berättelser kan liknas vid det Lipsky (1980) kallar *gräsrotsbyråkrater*. Dessa befinner sig i skärningspunkten mellan motstridiga intressen, förväntningar och krav. I detta läge kan cheferna välja mellan två skilda perspektiv, endera vårdtagarnas eller den professionella bedömningen vad gäller lämplig insats i förhållande till de resurser, budget och mål som finns för verksamheten. Det

är framförallt det sistnämna som blir synligt i boende- och hemtjänstchefernas berättelser och förändringarna kan beskrivas som att en *maskulinisering* av ledarskapet pågår (jfr Sundin 1997, Holmquist 1997).

Bilden av den goda chefen, *the national manager* är en som kan kontrollera sina känslor (Kanter 1977). Berättelserna visar att både kvinnor och män agerar i enlighet med denna maskulina etik och i berättelserna synliggörs hur omgivningen får betydelse för de arbetsvillkor, framförallt vilken *organisationsstruktur* (organisationsförändringar, neddragningar, fler arbetsuppgifter) informanterna befinner sig i. Detta påverkar i sin tur informanternas idealbilder och den ledarskapspraktik de berättar att de utövar. I denna ledarskapsbild bygger ledarskapet på en rationell logik i form av ärlighet, att stå för fattade beslut och att genomdriva dem samt att vara distanserad, kontrollerad och därigenom känslosval.

Ett avståndstagande gentemot femininitet

Ett annat sätt att tolka informanternas berättelser om distans och oberoende, samt kritik som riktas mot arbetsorganisationens beslutsprocesser, är genom den maskulinitetsprocess som handlar om att maskulinitet konstrueras genom distans till det som uppfattas som feminint (Kvande 2002). Omvårdnadsarbete har starka kopplingar till femininitet och det har låg status samt är ett kvinnohomogent arbetsområde. Det kompenserar män när de gör inträde inom detta område menar Kvande. Informanterna uppfattar att typiskt för kvinnor i dessa chefspositioner är att i högre utsträckning jobba med relationer än vad män gör (se Tabell 12). Kvinnor uppfattas också som känsligare än män och de beskrivs ofta blanda in känslor på ett negativt sätt, exempelvis genom att ta åt sig. Distansering från det som uppfattas som feminina ledarskapspraktiker synliggörs när informanterna beskriver olika känsloyttringar som de underställda ger uttryck för, som exempelvis frustration, oro eller rädsla inför organisationsförändringarna. En feminin ledarskapspraktik kunde ha varit att måna om de underställdas känslor, lyssna och visa empati. Istället förklarar informanterna att de inte bryr sig eller ens reagerar på de underställda och att det är viktigt att skilja mellan arbete och privatliv. Distansering gentemot det feminina framkommer också är när en boendechef berättar att det inte fungerar i längden att vara för ”mjuk” i syfte att få med sig de underställda eftersom man blir ”avslöjad till slut genom att man har förhalat saker och ting”. En emotionell och därigenom förväntat typisk feminin ledarskapspraktik där fokus finns på de underställdas behov eller önskningar beskrivs som ett agerande som inte är framgångsrikt. Istället lyfts betydelsen av att våga vara ärlig fram i sammanhanget. Genom att vara öppen med vilka beslut som redan är fattade kommer verksamheten att fungera bättre. Detta sätt att resonera bygger på en rationell logik och ett avståndstagande från känslor.

Ytterligare exempel på distansering från det feminina framkommer när en informant uttrycker ”jag gör mitt på mitt ställe” när han förklarar att han inte bryr sig om ledningen eftersom de ändå inte ger något svar på vilka beslut som ska gälla. Informanten förklarar att verksamheten fungerar bra och underställda, boenden och anhöriga är nöjda. Även några andra informanter riktar kritik mot ledningen och arbetsorganisationen och menar att beslutsprocessen är ”seg”. Maskulint är enligt informanterna (se Tabell 12) bland annat att vara beslutsam, tydlig och lösa problem som uppkommer – egenskaper och beteende som i dessa berättelser lyfts fram som viktiga. Typiskt för kvinnor är att ha svårare att komma fram till beslut, att vända problem inåt mot sig själva, vara surriga och älta mer i jämförelse med män. Vidare uttrycks av en informant att det inte finns något behov av stöd i arbetet och han uttalar en vilja av att klara av arbetet själv trots att antalet underställda är högt. Detta beskrivs som ett bättre alternativ än att behöva kompromissa med en annan boendechef. Det blir synligt hur det feminina men också hur kvinnor som grupp står i motsats till de ledarskapsideal och den ledarskapspraktik som denna självständiga och starka man i rollen som chef symboliserar eftersom informanterna beskriver att kvinnor är mindre självständiga och tydliga än män. Kvinnor uppfattas av informanterna också oftare göra en stor affär av små saker. Motsägelsefullt är återigen att det i berättelser som handlar om vardaglig ledarskapspraktik bland boende- och hemtjänstcheferna inte framträder några könsskillnader. Det informanterna tänker om kön skiljer sig uppenbarligen från de berättelser som beskriver vad boende- och hemtjänstcheferna faktiskt säger att de gör i sitt vardagsarbete (jfr Gherardi 1994).

Boende- och hemtjänstchefen som verksamhetsorienterad Ledarskapsbild 3

Den tredje ledarskapsbilden som beskrivs är omfångsmässigt lite mindre än en tredjedel så stor som den största ledarskapsbilden. Den kvantitativa omfattningen av informanternas berättelser synliggörs när jag jämför dem med att vara *Ambitiös* och att *Ha en tävlingsmentalitet* vilka är egenskaper och beteenden sammanställda i Bem´s Masculinity Scale. Detta åskådliggörs i Tabell 7. Denna ledarskapsbild handlar framförallt om att informanterna menar att boende- och hemtjänstchefer bör ha en verksamhetsorienterad ledarstil vilket konkret åstadkoms genom att vara synlig och tillgänglig för de underställda samt genom att vara förändringsinriktad och engagerad. Både kvinnornas och männens berättelser återfinns inom denna ledarskapsbild.

En boende- och hemtjänstchef ska vara synlig och närvarande i verksamheten menar informanterna och orsakerna som beskrivs hänger samman med att verksamheten ska fungera väl. Exempelvis berättar en boendechef när jag frågar om hur en bra chef ska vara att närvaro är särskilt viktigt på

denna chefsnivå eftersom arbetet i stor utsträckning handlar om att utveckla kontakter. Resonemanget framkommer i citatet nedan;

> För det handlar mycket om kontakter hela tiden och jag menar - var träffar du de här kontakterna? Jo, nära dem vi hjälper naturligtvis och då måste du nästan vara mycket ute och synas, för de kommer inte till dig. För en del säger ju att man inte kan vara som Jesus, man vet att han finns, men man får aldrig se honom, alltså. Men så vill inte jag vara utan de ska veta hur man ser ut för att då får man en bild av en människa och då tror jag att man får, man har annat gratis då det blir problem runt någonting. (Boendechef, man)

De underställda vänder sig till chefen genom att denna syns ute i verksamheten menar boendechefen och på detta sätt blir det lättare att hantera problem som uppstår när de får en bild av boendechefen som person. Detta gäller enligt boendechefen även relationerna till de äldre och till de anhöriga. Det är viktigt att de underställda och chefen förstår varandra förklarar boendechefen vidare och därför finns mycket att vinna på att vara nära sin verksamhet och hans erfarenheter syns i citatet;

> /.../ Men man vinner mycket när man är nära sin verksamhet när man är just på den här ledarnivån. För alltså man måste ju få förståelse för dem och de måste förstå min situation. Jag brukar säga så här att vi är ju en grupp och vi ska vara så nära varandra men vi måste förstå att vi har olika roller och olika ansvarsområden och jag menar jag måste ibland säga nej, för det går inte, vi fixar inte det här. Då måste de förstå att det inte är jag som person utan det är jag som arbetsledare eller chef som säger det och skilja mellan det.
> (Boendechef, man)

På samma sätt som några andra boende- och hemtjänstchefer betraktar han sig själv och de underställda som en förenad grupp med gemensamma mål men där rollerna är olika. Därför är det viktigt att de underställda kan skilja mellan honom som person och som chef. Ytterligare en anledning till vikten av en verksamhetsorienterad ledarstil där man är nära de underställda belyses av boendechefen. Han menar att man genom närhet sedan kan styra även när man inte är närvarande och han konkretiserar sitt resonemang genom att berätta om när han var föräldraledig och hade en vikare. Då fungerade verksamheten utan problem förklarar han, eftersom de arbetssätt han önskat var väl förankrat bland de underställda och anhöriga. En annan boendechef berättar att han varit väldigt mycket nära sina underställda och det har lett till att de blivit ”bortskämda”. Numera har han ”dragit sig tillbaka” och arbetar mer på sitt kontor, till viss del beroende av att administrationen ökat i omfattning men också för att kontakten med de underställda är etablerad och de kan komma till honom när de vill. Jag frågar en av de hemtjänstchefer jag träffat hur hon förhåller sig till den idealbild hon beskrivit av en bra chef och ett gott ledarskap. Då framkommer att hemtjänstchefen uppfattar möjligheten för de underställda att nå henne som ett stöd i arbetet är viktig och fungerar väl. Genom att vara möjlig att nå kan de underställda få svar på sina funderingar i tid för i annat fall kan problemet bli större förklarar hemtjänstchefen. Det är viktigt att de inte är

”rädda” för att vända sig till henne om hon skulle uppfattas som för ”bestämd”. De ska känna att jag ”verkligen driver” deras frågor och problem och ”att dörren är öppen” berättar hon.

Att finnas ute i verksamheten för att på detta sätt få information om den eller för att i ett tidigt stadium ha möjlighet att hantera problem är ett resonemang som återfinns hos flera informanter. ”Fikarummet” beskrivs av boende- och hemtjänstchefer vara en central plats i sammanhanget. Exempelvis berättar en boendechef att arbetet med förändringar i verksamheten där ett boende lagts ned och ett annat byggts om har gjort att han begränsat sin tid i olika möten och andra arrangemang till förmån för närvaron i verksamheten, däribland fikarummet. En annan boendechef uttrycker sig som följer när jag frågar vad som är viktigt för att uppnå ett gott ledarskap som boende- eller hemtjänstchef;

> /.../ Han ska behandla alla andra med respekt för att han är högsta chef. Om någon ringer eller någon frågar eller så, då måste man visa något slags intresse också och inte stänga in sig. För det är ju de som gör verksamheten. Stänger han in sig och det är menat att man ska jag stå och trycka på en knapp för att få komma in och prata. Det har jag aldrig känt utan jag känner det faktiskt - ibland tycker jag att man nästan har överdrivit att jag har nästan har känt mig generad. Det gjorde jag i början. Ungefär som om det är någonting märkvärdigt, men så har jag aldrig känt det. Däremot är det så här ibland att man måste plocka fram det där befogenheter man har och visa att du är chef. (Boendechef, man)

Boendechefen menar att det är viktigt att ha en god relation till de underställda och att behandla dem med respekt eftersom det är de som ”gör verksamheten”. Det är däremot inte att föredra en ledarstil där chefen stänger in sig och man som underställd måste ”trycka på en knapp” för att få komma in. I berättelsen framkommer också att boendechefen blir ”generad” när han blir behandlad annorlunda på grund av sin roll som boendechef men att han ibland måste använda sina befogenheter i rollen. Boendechefen berättar vidare om vikten av att vara prestationsinriktad och att fokus i diskussioner bör vara på verksamheten inte på känslor, i bemärkelsen att prata om hur någonting känns.

Genom att vara synlig och närvarande i verksamheten kan man utöva ledarskap vilket främst handlar om att nå de mål som är uppsatta menar en distriktschef. En boendechef lyfter även han fram betydelsen av att uppnå verksamhetens mål genom att vara förändringsorienterad. Oftast är det någonting som är ”fel i en verksamhet” och som behöver förändras och direktiven kommer från ledningen. En verksamhetsorienterad ledarstil som sätter fokus på förändring lyfts fram som central för att både ha möjlighet att uppnå de mål som kommer från ledningen. Vidare berättar boendechefen om den tillfredsställelse man får när man tillsammans med de underställda nått uppsatta mål. Han berättar om ett tillfälle detta skedde och det skapade en ”enorm frihet” när de fått budgeten i balans och det gav energi till de underställda när de kunde resa iväg och bo på hotell som belöning men andra arbetsgrupper blev avundsjuka. När jag frågar en kvinna vad som är

viktigast för att vara en bra hemtjänstchef förklarar hon att eftersom det ofta sker förändringar i verksamheten bör man vara flexibel och erfarenheterna framkommer av citatet nedan;

> Ja man måste kunna vara ganska anpassningsbar och flexibel och ja för det ändras ju så fort. Speciellt hemtjänstverksamheten är ju upp och ner, upp och ner. Det kan ju vara någon period när det är lite mer stabilt, vilket jag ju har just nu och det är ju väldigt skönt men ofta när det blir toppar då händer så jättemycket. Så kan det dala och så går det något lite tag, ibland kanske bara någon vecka och så blir det en topp igen. Så det är ju ingen stabil verksamhet, långt ifrån. Det är väl det som är lite spänning också [*skratt*]. Utmaningar. Man vet aldrig på morgonen när man kommer vad som kommer att hända under dagen. Det är ju så. Det är idel överraskningar ibland och ibland då är det inte så mycket. Just nu vet jag en kollega som har det så. (Hemtjänstchef, Kvinna)

Hemtjänstchefen berättar att arbetssituationen ibland är stabil men plötsligt och utan förvarning händer det mycket och arbetsbelastningen ökar. Det är skönt när det är lugnare förklarar hemtjänstchefen men det är samtidigt att ha ”idel överraskningar” som gör att arbetet också är utmanande. Berättelsen synliggör betydelsen av en verksamhetsorienterad ledarstil genom att betydelsen av förändringsberedskap betonas. När jag undrar om det krävs någon annan typ av chef för ett boende än för hemtjänst-verksamheter förklarar hemtjänstchefen att det som är den stora skillnaden hänger samman med flexibiliteten och vårt samtal synliggörs nedan;

> IP; - Just det här med och ta det här att det är så flexibelt, det tror jag ju är mer utmärkande för oss. Jag menar på ett boende så vet man att man har 30 boendeplatser men i hemtjänsten vet jag i början på veckan att jag har 30 ärenden men om jag har det på fredag också, de vet jag inte.
> B-I; - Hur mycket kan det variera förresten?
> IP; - Ja det är så olika från tid till tid. Det är ju som jag säger när det är de här topparna då kan det dyka upp 3,4,5 nya ärenden på en vecka. Det hör ju inte till vanligheten att det är så många men ett nytt ärende per vecka det är helt vanligt. Då kan det samtidigt försvinna något ärende också och då får man tänka att totalt är det kanske 30 men det kan försvinna ett städärende och så får vi ett ärende där det är insatser på 25 timmar i veckan och då är det ju lite knepigare det nya ärendet. Det uppvägs inte av det gamla.
> (Hemtjänstchef, kvinna)

Av hemtjänstchefens berättelse framkommer att förändring är en del av vardagen i rollen som hemtjänstchef när de ärenden man ansvarar för i början av veckan inte är de samma när veckan lider mot sitt slut. Dessutom kan insatsernas tyngd variera mellan de olika ärendena och även om ett minskar samtidigt som ett tillkommer kan det bli mer omfattande arbete med denna verksamhet. En annan svårighet i sammanhanget är att förlora ett ärende där vårdinsatserna är stora eftersom det då blir svårt att få ihop budgeten eftersom den bygger på beviljad tid vilket framkommer av citatet nedan;

> Det som kan vara frustrerande är just det här när det gäller ekonomin och budget och att få schemat att gå ihop och det är svårt. Jag har nu till exempel i det här området förlorat ett ärende och vår budget bygger på beviljad tid. Så har vi förlorat beviljad tid för att vi har förlorat en av de här allra tyngsta vårdtagarna. Visserligen har vi tagit över ett ärende från ett annat angränsande område. Vi har väl inte förlorat all tid men ganska mycket.
> (Hemtjänstchef, kvinna)

I berättelsen framkommer hur de ständiga förändringarna i verksamheterna men också hur geografiska avstånd gör det svårt för hemtjänstchefen att uppleva kontroll över verksamheterna och dess ekonomi. En boendechefs berättelse belyser också vikten av en verksamhetsorienterad ledarstil genom att vara förändringsbenägen. För en tid sedan hade boendechefen ansvar för två boenden med sammanlagt 130 vårdplatser och tillhörande sammanlagt ungefär 100 underställda, både tillsvidare- och visstidsanställda. Flera av de tillsvidareanställda var dessutom långtidssjukskrivna. En av boendena skulle avvecklas och läggas ned medan det andre boende istället skulle utvecklas och boendechefens erfarenheter syns nedan;

> Då hade ena huset under två års tid trappats ned hela tiden vilket också är ett bekymmer, att avveckla ett hus och utveckla ett annat hus. Det var oerhörda konfliktkänslor för mig och det pratade jag både med min chef om och med de anställda att det här, det är svårt för mig. Jag hade hellre jobbat med två hus som ska avvecklas eller med två hus som ska utvecklas än att göra både och. (Boendechef, kvinna)

Arbetssituationen skapade ”konflikträdslor” förklarar boendechefen och menar att det hade varit bättre att enbart arbeta med avveckling eller med utveckling. Även i distriktschefernas berättelser synliggörs vikten av att som boende- och hemtjänstchef vara inriktad mot förändringar i verksamheten inte minst när en av dem berättar om att förändringar påverkar boende- och hemtjänstchefernas egen arbetssituation. De administrativa arbetsuppgifterna ökar samtidigt som många boende- och hemtjänstchefer i större utsträckning får arbeta med rekrytering. När jag frågar distriktschefen vad han gör när detta händer berättar han om samtal med cheferna där han ”peppar” dem att göra det som är viktigt och resonemanget syns i citatet;

> Det bygger mycket på att jag i mina individuella medarbetarsamtal och träffar verkligen peppar cheferna att våga jobba som chefer som är ute i verksamheten och vågar så att säga göra saker mitt i verksamheten som de tror är viktiga. Om de inte gör det så kan jag genom äldreomsorgens ledningsgrupp säga att, exempelvis på grund av att vi nu har ett anställningsstopp här i kommunen och det är flera som har jättesvårt att överhuvudtaget få tag i personal nu. Då agerar jag för att vi ska kunna häva det. Vi jobbar också ganska mycket vid sidan om med önskad sysselsättningsgrad och så att man ska ha den möjligheten. (Distriktschef, man)

Distriktschefen berättar att han i sin roll också kan påverka ledningsgruppen i olika frågor som exempelvis att häva de anställningsstopp som finns. En annan sak är att ge heltidstjänster till de underställda som önskar det men i dagsläget är deltidsanställda. När jag frågar distriktschefen om vad han

anser att boende- och hemtjänstcheferna ska prioritera berättar han att det är de underställda. Delar av berättelsen syns nedan;

> Ja, alltså det är personalen. Det är därför att har du personalen med dig då klarar du alla andra uppgifter också. Då menar jag att du klarar det här med att få en kvalitativt bra verksamhet om du har personal som du så att säga, har med dig. Du klarar en ekonomi definitivt om du har personalen med dig. Du klarar arbetsmiljöansvaret om du har personalen med dig. Du har mycket lättare att göra utvecklingsarbete. Du har mycket lättare att göra uppföljningsarbete också. Så därför det a och o att du har ett nära samarbete med personalen som liksom är nyckeln till framgång. (Distriktschef, man)

Genom att prioritera de underställda ”klarar du alla andra uppgifter” säger distriktschefen. I citatet synliggörs att driftchefen framhåller betydelsen av att boende- och hemtjänstchefer är uppgiftsorienterade eftersom syftet med att arbeta med relationer är att nå framgång i verksamheten. Relationer blir på detta sätt ett medel att nå målen menar distriktschefen vidare. Om de underställda känner sig ”sedd och bekräftad” är de mer ”positivt inställda” gentemot brukarna och det är där kvaliteten avgörs förklarar distriktschefen.

Verksamhetsorientering och kön

I den tredje ledarskapsbilden handlar informanternas berättelser om betydelsen av att en boende- och hemtjänstchef ska vara verksamhets-orienterad genom att vara synlig, tillgänglig, engagerad i verksamheten och förändringsinriktad. I berättelserna överensstämmer informanternas ideal och beskrivna praktik. Att sätta verksamheten i främsta rummet liknar den numera klassiska *uppgiftsorienterade* ledarstilen (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974). Den bygger på beteenden vilka vanligtvis associeras som maskulina, vilket redan beskrivits i avsnittet *En ledarstil med starka maskulina drag*. Att det finns skillnader mellan att arbeta som boendechef eller hemtjänstchef framträder under intervjuerna och i detta avsnitt belyses det i en av hemtjänstchefernas berättelse. Dels är boendecheferna vanligen fysiskt placerade i samma hus som sina underställda till skillnad mot hemtjänstcheferna. En annan viktig skillnad som påverkar hemtjänst-cheferna arbetsvillkor är att de i ännu högre utsträckning behöver vara ”flexibel” och ”anpassningsbar” eftersom verksamheterna inte är stabila utan ständigt förändras och som en hemtjänstchef uttryckte det, så består arbetet av ”utmaningar” och ”idel överraskningar”. När de äldres vårdbehov förändras får det en direkt påverkan av bemanning och därigenom schemaläggning samt ekonomi. Dessutom ska hemtjänstcheferna vara beredda att snabbt starta upp nya eller lägga ned existerande verksamheter. I jämförelse med boenden som har ett bestämt antal vårdplatser kan hemtjänstchefernas ärenden variera. Det gör att det är svårt att planera budget, scheman och att ha kontroll över verksamheten vilket denna hemtjänstchef förklarar är ”frustrerande”. Det blir tydligt att hemtjänst-

cheferna i hög grad behöver vara förändringsinriktade och skickliga på att arbeta på ett självständigt sätt.

Problem och konflikter beskrivs av informanterna vara bra att hantera i ett tidigt stadium. Ett sätt att få information om verksamheten och att ha möjlighet att hantera problem som uppkommer är att vara närvarande i verksamheten och fikarummet beskrivs av informanterna som en central plats. I berättelserna synliggörs också motsättningar och spänningar när en balansgång mellan *närhet- och distansskapande* verkar vara en central aktivitet i arbetet som boende- och hemtjänstchef. Exempelvis uttrycker en hemtjänstchef att ”dörren är öppen” och att de underställda inte ska behöva vara rädd för henne, att hon skulle uppfattas som ”bestämd” och att de därför inte vågar vända sig till henne med sina problem. En annan boende-chef förklarar att man ”inte kan vara som Jesus, man vet att han finns, men man får aldrig se honom”. Det är viktigt att möta de underställda för att knyta kontakter. Om de har en god kontakt vänder de sig till honom om de får problem i arbetet men detta gäller även de äldre och deras anhöriga. Det kan förstås som en närhetsskapande aktivitet men liksom en annan informant lyfter också denne boendechef båda fram betydelsen av att vara nära varandra som grupp samtidigt som han distanserar sig från gruppen när han förklarar att ”vi måste förstå att vi har olika roller och olika ansvars-områden”. Det är viktigt att de underställda förstår att han agerar i rollen som chef och att de inte blandar ihop det med honom som person.

En annan boendechef har tidigare funnits mycket ute i verksamheten och det har gjort att de underställa blivit ”bortskämda”. Numera är han mindre ute i verksamheten men förklarar att han ändå alltid är anträffbar. Ett gott ledarskap handlar om att ”Han ska behandla alla andra med respekt för att han är högsta chef”. Att tvingas ”trycka på en knapp” för att få träffa sin chef är inte en ideal situation. Boendechefen blev i början ”generad” när det framstod som att det skulle vara något märkvärdigt med honom för att han är chef. Berättelsen visar att boendechefen arbetar för att komma nära sina underställda men senare uttrycker han ”man måste plocka fram det där befogenheter man har och visa att du är chef” och det kan istället tolkas som ett distanstagande. Vidare menar han att fokus i diskussioner med de underställda ska vara på verksamheten inte på deras känslor. Ytterligare ett exempel är boendechefen som ansvarade för två boenden där den ena skulle läggas ned medan den andra skulle utvecklas. Detta skapade ”konflikt-rädslor” för henne. Det kan tolkas som att nedläggning handlar om svåra beslut där ett distanstagande från känslor blir nödvändigt i rollen som chef för att orka, vilket framkommit i tidigare avsnitt. Att utveckla en verksamhet kräver en annan typ av engagemang men också närhet till verksamheten och de underställda.

Spänningar i berättelserna blir synliga i balansgången mellan närhets- och distansskapande aktiviteter och detta kan betraktas utifrån kön, som konstruktioner av femininitet och maskulinitet. Relationsorientering står

därför i kontrast till prestationsorientering och närhet i relationer, att vara känslosam associeras med femininitet medan distans, oberoende, kontroll och aktivitet förknippas med maskulinitet (se t.ex. Bergenheim 1997, Hirdman 1988). Men den beskrivna ledarstilen syftar till att få verksamheten att fungera på ett optimalt sätt och relationsorienteringen handlar därför inte i första hand om att stödja de underställda för att de ska må bra. Ett annat sätt att betrakta berättelserna är därför att boende- och hemtjänstcheferna *utövar kontroll* genom att vara synlig och närvarande i verksamheten. En distriktschef förklarar att när du som boende- och hemtjänstchefer prioriterar de underställda ”klarar du alla andra uppgifter”. Relationsorienteringen är ett medel för att nå målen i verksamheten menar distriktscheferna eller som en av dem uttryckte det, ”nyckeln till framgång” är ett nära samarbete med de underställda. Att utöva kontroll för att verksamheten ska fungera beskrevs redan vid 1900-talets början som en viktig och central del i ledarskapsarbetet (Fayol 1916, Taylor 1911). Det kan liknas vid en *auktoritär* ledarstil med tydliga maskulina drag (Rutherford 2001).

Av berättelserna framkommer därigenom återigen att *både* män och kvinnor i sin arbetsvardag *gör* ledarskapsarbete vilket människor i allmänhet uppfattar som typiskt för maskulinitet och detta sker i sammanvävd process (Acker 1990, 1992, 1999). I denna ledarskapsbild synliggörs också på vilket sätt *organisationsstrukturen* (de äldres omsorgsbehov, högre krav på ekonomisk uppföljning och kontroll) men också *organisationskulturen* (närhet- och distansskapande) har betydelse för boende- och hemtjänstchefernas arbetsvillkor och därigenom vilka ledarskapidel och vilken vardagspraktik de säger sig utöva.

Boende- och hemtjänstchefen som handlingskraftig och modig Ledarskapsbild 4

Den fjärde ledarskapsbilden är omfångsmässigt lite större än en fjärdedel i omfattning som den av informanterna vanligast uttryckta, vilken handlar om en styrande och beslutsam ledarstil. Det kvantitativa omfånget av den tredje ledarskapsbilden synliggörs i Tabell 7 där jag jämför informanternas berättelser med egenskaper och beteende som att vara *Kraftfull*, *Villig att ta ris*ker och att vara *Full av självförtroende* i Bem´s Masculinity Scale. Denna ledarskapsbild handlar om att informanterna i äldreomsorgen belyser vikten av en handlingskraftig och modig ledarstil. Vidare beskrivs också betydelsen av att vara stark samt att ha självkännedom och självförtroende. Ledarskapsbilden uttrycks av både män och kvinnor men däremot återfinns inte distriktschefernas berättelser inom detta område, frånsett att en av dem menar att boende- och hemtjänstchefer bör vara strategiska.

Flera informanter uttrycker sig på ett sätt som lyfter fram värdet av att vara handlingskraftig. Exempelvis berättar en hemtjänstchef att man inte får låta problem i verksamheten ”gå hur långt som helst” utan det är av

betydelse att arbeta med dem. En boendechef uttrycker det som att ett gott ledarskap handlar om att vara tydlig och ”aldrig backa för problem” och att ”ta itu med dem” och en annan berättar om vikten av att vara ”företagsam”. En av hemtjänstcheferna lyfter fram betydelsen av att en bra boende- och hemtjänstchef ska utöva en handlingskraftig ledarstil genom att kunna fatta beslut även om de är obekväma men citatet nedan belyser också betydelsen av att vara modig;

> /.../ Men som chef ska du också kunna fatta beslut även om besluten är obekväma. Och så kunna hantera konfliktsituationer. Att inte vara rädd och dra sig undan när det börjar osa hett. Det tror jag är de viktigaste.
> (Boendechef, kvinna)

Hemtjänstchefen menar att det är viktigt att i rollen som chef inte vara rädd för konflikter. Vikten av att vara handlingskraftig framkommer också när jag frågar boendechefen om hon upplever att hennes bild av ett gott ledarskap överensstämmer med kollegor eller ledningens. Boendechefen berättar då om det chefssamarbete hon och några kollegor på eget initiativ startat upp inom sitt upptagningsområde som syns i citatet;

> Kollegor emellan så är vi ganska olika. Om vi säger i vår chefsgrupp som träffas är vi väldigt olika och duktiga på olika saker. Där drar vi nytta av varandra istället för att titta snett. Jag menar X är jätteduktig på att göra grejer och mallar och sådant på datorn och när han gör det så mejlar han sedan ut det. Medan jag kanske är bättre på att gå in och medla eller komma med idéer hur man ska hantera konflikter i en grupp eller sådana saker. Vi pratar ihop oss väldigt mycket, om vilka förväntningarna vi har på varandra i området och i stora frågor jobbar vi tillsammans så att i vissa saker går vi ut med gemensam policy. Ja, vilken ordning det är när man ska rekrytera vikarier eller det här med inskolningar och sådana saker. Då skriver vi under allihop.
> (Boendechef, kvinna)

Boendechefen förklarar att de inom chefsgruppen är bra på olika saker och istället för att ”titta snett” samarbetar de kring både administrativa och personalsociala frågor. De utarbetar också fram gemensamma policys kring exempel rekrytering av vikarier och inskolningar och vidare berättar boendechefen att det därför inte är svårt att gå in och täcka upp för varandra vid behov. De avser dessutom att utveckla samarbetet ytterligare genom att ansluta till ytterligare ett område och på det sättet blir chefsgruppen större. Liknande resonemang förs när en hemtjänstchef berättar om hur en bra chef ska vara vilket syns nedan;

> /.../ Du ska ta tag i saker när det behövs, verkligen. Inte låta det gå och inte låtsas se det så att säga och även kunna säga att, ”Ja men det gjorde jag fel och det måste jag stå för” och så går man vidare. Det tror jag är ganska viktigt. Men just det här med lyhördhet och ta tag i saker och även lyssna på vad folk eller medarbetarna har att säga. Det tycker jag är det viktigaste.
> (Hemtjänstchef, kvinna)

I citatet framkommer att hemtjänstchefen menar att det är viktigt att utöva en handlingskraftig ledarstil genom att ta tag i saker, stå för dem och att inte

låta dem passera. Men det är också betydelsefullt att vara modig och tala om när man gjort fel. En annan hemtjänstchef lyfter i sin berättelse fram betydelsen av att vara stark i rollen som chef när jag frågar om hon upplever att hennes erfarenheter av en bra chef och ett gott ledarskap överensstämmer med vad andra anser är viktigt, vilket synliggörs av vårt samtal;

> Men för att vara en bra i äldreomsorgen det är klart visst har de väl samma tankar omkring det här med att man ska vara flexibel och just för hemtjänstchefer att man måste tåla det här att det är mycket förändringar och så. Det tror jag ju säkert att de tänker. Eller min chef tänker på. Är man en person som inte klarar av det då kan man inte jobba som hemtjänstchef. Då kan man hellre tänka sig att man jobbar som biståndsbedömare eller boendechef. Jag vet inte men ibland hör man även kollegor som är boendechefer som säger det att ”Ja ni har då så mycket som händer jämt” de förstår inte på något sätt och att det är [*skratt*] turbulent periodvis. (Hemtjänstchef, kvinna)

Man ”måste tåla” att arbetet ständigt förändras och i annat fall är det bättre att arbeta som boendechef eller biståndsbedömare menar hemtjänstchefen. Hon berättar att kollegor som arbetar som boendechefer ibland brukar kommentera hemtjänstchefernas föränderliga arbetssituation. En annan hemtjänstchef berättar om svårigheten att rekrytera bra personal till hemtjänstverksamheten. De äldre är utsatta, ofta svårt sjuka med stort vårdbehov och de behöver ”vår starkhet” förklarar hemtjänstchefen, samtidigt som de som numera arbetar inom dessa kvinnohomogena yrken oftare än tidigare själva har många problem. Dessutom är deras arbete lågt värderat i samhället förklarar hemtjänstchefen. Det har blivit svårare att rekrytera lämpliga personer menar hemtjänstchefen eftersom det finns en övertalighet inom äldreomsorgens verksamheter och resonemanget framkommer nedan;

> /.../ Vi är bundna till att vi ska se till att lasade har jobb. Jag kan inte styra min personalstab längre. Vad jag ska ha för sorts människor utan vi har stått nu det här året inför övertalighet och det innebär att jag bara kan blicka min personalsituation en månad framåt. Det är vad jag har mandat till. Sen så är det andra som ser till att det kommer folk hit eller det man behöver. Det är inte så roligt, tyvärr. Det tycker jag har blivit mycket det där och ständigt känner man fortfarande, man kämpar med det här att man vill få folk ska utvecklas och gå vidare. För vill man inte själv gå vidare inom utbildning och så där, men jag menar vår verksamhet är så föränderlig. Det är inte statiskt. Varken mitt eller någon annans arbete. Det är föränderligt. Mycket ny teknik och andra saker. Det där tycker jag är ganska tuff bit att tampas med. (Hemtjänstchef, kvinna)

Att få anställda de underställda man vill och att motivera de underställda man redan har att vilja utvecklas är en ”tuff bit att tampas med” uttrycker hemtjänstchefen. Nedskärningar inom äldreomsorgen påverkar vad och hur hemtjänst- och boendecheferna kan och måste arbeta. I dessa berättelser framkommer tydligt betydelsen av att vara stark och att ha en handlingskraftig och modig ledarstil. Exempelvis berättar en boendechef om rollens klämposition, när jag frågar om hur en bra chef på den första linjen inom äldreomsorgen ska vara. Delar av berättelsen synliggörs av citatet;

> Ja att vara en bra chef på den första nivån handlar lite grann om att kunna klara av - det är inte ett ledarskap i sig men - att du måste vara en person som klarar en press både från de anställda och från politiska beslut för vi har alla en vilja om att värna de gamla så bra som möjligt och det kan ofta kollidera i de beslut som politikerna tar. Jag kan tycka att den här pensionären behöver si och så mycket hjälp medan de politiska besluten kan säga att, nej, du får bara hjälpa till så här mycket. Då som ledare att kunna tala om till personalen som ligger på väldigt hög nivå att du måste sänka din nivå två steg för vi måste anpassa oss efter de politiska besluten. Det är inte alltid det lättaste. Det handlar varje år om nedskärningar inom äldreomsorgen. (Boendechef, man)

Boendechefen berättar att det inte är enkelt att förklara för de underställda att de måste sänka omsorgsnivån för de äldre för att anpassa tillsynen inom verksamheten till de politiska beslut som fattats. Det leder till att han och de underställda mår dåligt. Det är ett ”tufft” och svårt” arbete att stödja de underställda. De har ändå har gjort ett bra arbete förklarar boendechefen, trots att de inte känner att de kunnat ge den tillsyn som de äldre behöver. När jag frågar honom på vilket sätt han stöttar dem berättar han att det är genom att säga till de underställda att de gör ett bra arbete utifrån de förutsättningar som finns. Delar av berättelsen fortsätter nedan;

> /.../ Det är aldrig roligt att komma med att ge besked att ett beslut är taget, nu ska vi skära ned bemanningen för socialnämnden har sagt att det finns inga pengar. Vi måste dra ned 10 procent på bemanningen. Då pensionärerna i sin tur är van att få den här hjälpen och helt plötsligt blir de avtagna den hjälpen och det bollas ju direkt mot personalen för de får ta hela smällen här och sen kommer de till mig med den här frustrationen. Jag kan inte göra annat än bolla tillbaka och säga att ”Jag vet att du gör vad du kan men tyvärr är det så här” och lyssna på dem men mer kan jag tyvärr inte göra. För det gäller ju för mig att också orka med och hantera frustrationen från personalen. Man hamnar i den här biten att man inte får lasta ned den i ryggsäcken utan man måste tänka att det här, det här är inte heller mitt fel utan det här är beslut som är tagna politiskt. (Boendechef, man)

Det är de underställda som ”tar hela smällen” och sedan vänder de sig till boendechefen med sin frustration. Då är det viktigt att inte ”lasta ned den i ryggsäcken” och han förklarar vidare att man inte kan ”lagra på allting” utan att tänka på att det är ett politiskt beslut för i annat fall orkar man inte ens ett år som chef. En annan boendechef lyfter under intervjun i stor utsträckning också fram betydelsen av att vara ”tuff”. När boendechefen berättar att han försöker leva upp till den idealbild som han beskrivit om en rättvis och tillgänglig chef förklarar han att det inte alltid är enkelt, särskilt när svårare beslut ska genomföras. Vid beslut som påverkar de underställdas sociala situation förväntar sig dock inte boendechefen att han ska vara ”populär” eller att de underställda ska ”älska” honom och vårt samtal framkommer i citatet nedan;

> IP; /.../ Om de ska behöva flytta härifrån eller måste pendla eller så, så jag har inte den ambitionen att 100 procent ska älska mig men däremot försöker jag vara lika mot alla. Visa respekt mot alla. Det är en målsättning som jag har. Men att jag har ingen ambition att jag ska klara av att tillfredsställa allas egenheter och nycker om hur de skulle vilja ha det och så där. Sen vad jag kanske har i mig från den privata sidan är att jag är lite tuffare än kanske vissa andra chefer.
> B-I; - Hur då menar du?
> IP; - Ja men jag är van med en hård miljö där man fick böja ned huvudet och jobba om man ska vara kvar och jobba. Man var, då var man objektsanställd. Jag har jobbat som byggnadsarbetare för det här. Det var aldrig något flummande och dessutom så tror jag att jag är ganska tydlig också med vad jag säger. Tycker jag någonting är fel då säger jag det. Jag går inte omkring som katten kring en het gröt och därigenom tror jag att jag är tydligare. Och bara att jag är man, det kan vara det också. I en helt kvinnodominerad organisation. (Boendechef, man)

I boendechefens berättelse synliggörs också betydelsen av att ha ett gott självförtroende när han berättar att han är ”lite tuffare” än andra chefer vilket han menar beror på den arbetslivserfarenhet han har. Tidigare arbetade boendechefen i byggbranschen, vilket beskrivs som en ”hård miljö” där det inte var ”något flummande”. En kvinna som numera arbetar som hemtjänstchef funderar över om ledarskap uppstår utifrån ett ”egenbehov” eller ligger i ”personligheten” och hon berättar att redan som liten ville hon få saker gjorda genom att ”dirigera” dem hon lekte med och som tonåring lade hon sig i förklarar hemtjänstchefen. Hon menar att det inte är alla som vill leda andra. Vidare berättar hon att behovet av makt har ”klingat av” med åren och att hon numera har en ”kluven” känsla inför detta. Hon har också varit sjukskriven under en lång period på grund av ”utbrändhet” och arbetet har anpassats bland annat genom att hon inte dagligen behöver söka efter vikarier och numera arbetar hon deltid. I sin berättelse lyfter hon fram betydelsen av att som hemtjänst- och boendechef ha självkännedom. Ett exempel är att när hon haft personalmöte i några timmar med sina underställda och därefter blir ”tom” och inte kan koncentrera sig så lastar hon inte sig själv för det. Istället förklarar hon att det är ”rester” av sjukdomen vilket hon tydliggjort för sin chef.

Betydelsen av en modig ledarstil synliggörs när hemtjänstchefen förklarar att man som boende- och hemtjänstchef inte ska vara rädd för att visa sina ”fel och brister”. Tankegången synliggörs nedan;

> /.../ Alla ledare är bara människor så de har också sina brister. Man som ledare kanske du inte ska vara så jäkla rädd om dina brister för det är vuxna människor man har att göra med och om de upptäcker dem och det gör de naturligtvis. Men alltså jag tror inte man ska ta sig själv på så stort allvar. Inte i ledarskapet heller, utan jag är precis som vilken annan människa som helst. En med fel och brister menar jag. Jag sa till personalen när jag kom hit att jag hade varit sjukskriven och jag har sagt till dem att jag bär lite rester och det är det här att, ”Jag kan glömma och sådär och utifrån det så påminn mig gärna och jag förstår om ni blir irriterad ibland på mig sådär men jag köper det för så här är det”. Då blir det inte så komplicerat. (Hemtjänstchef, kvinna)

Hemtjänstchefen menar att det är bättre att själv berätta om sina brister eftersom de underställda ändå upptäcker dem. Eftersom hon varit ”utbränd” och ibland glömmer saker kan de bli irriterade vilket hon måste tåla och de får leva med att hon inte är perfekt i rollen som hemtjänstchef. När jag senare frågar henne om hon upplever att hennes bild av ett gott ledarskap överensstämmer med andras förväntningar berättar hon att en del säkert har högre förväntningar. I berättelsen framkommer betydelsen av att vara stark i rollen som chef genom att lära sig och säga var ”gränser går”, vilket hemtjänstchefen förklarar att hon också gjort till sin chef. Om inte hennes arbete är tillräckligt slutar hon hellre sitt arbete än att bli sjuk igen. Att inse och acceptera detta tror hon hänger ihop med ålder- eller livserfarenhet.

Pressad arbetssituation skapar tuffa och tåliga chefer

I denna fjärde ledarskapsbild lyfts betydelsen av att vara en handlingskraftig och modig chef som är stark, har gott självförtroende och självkännedom. Liksom i tidigare avsnitt hänger det beskrivna ledarskapet i hög utsträckning samman med de strukturella förutsättningarna som råder och därigenom vilka arbetsvillkor boende- och hemtjänstcheferna har. I berättelserna synliggörs också att både kvinnor och män har ideal som handlar om att vara handlingsinriktade och drivande. Denna ledarstil återfinns även i berättelser som belyser deras ledarskapspraktik. Ett gott ledarskap handlar om att ”aldrig backa för problem” utan ”ta itu med dem” och att man ska ”stå för” de fel man gör. Problem ska man inte låta ”gå hur långt som helst”. En hemtjänstchef lyfte fram betydelsen av att fatta beslut även om de är obekväma och att man inte ska vara rädd för konflikter eller ”dra sig undan när det börjar osa hett”. Vikten av att vara ”företagsam” belystes och en boendechef berättar om hur hon tillsammans med några andra på eget initiativ startat igång ett chefssamarbete.

Ledarstilen som framträder och de egenskaper som lyfts fram som betydelsefulla har nära kopplingar med det som människor vanligtvis uppfattar som typiskt för maskulinitet. De föreställningar som funnits under historien och som fortsatt är aktuella i vår tid är påfallande traditionella och handlar exempelvis om att, *maskuliniteten uppges vara det inträngande, utåtriktade, försvarande, medan femininiteten beskrivs som det mottagande, inåtriktade, vårdade* (Bergenheim 1997, s 36, se även Hirdman 2001, s. 48). Femininitet uppfattas hänga samman med passivitet och maskulinitet med aktivitet.

Det framkommer på ett påtagligt sätt, även i dessa berättelser, hur den pressade arbetssituationen påverkar deras arbetsvardag och vilken ledarstil de därigenom utövar. Dess berättelser är ytterligare exempel på det förändrade ledarskapet och dess villkor inom offentlig sektor, benämnd *New public management*, NPM (Gustafsson & Szebehely 2005) där chefer kommit att verka i en *girig* arbetsorganisation (Kvande 2002). Standarden

på omvårdanden av de äldre utgår ifrån ett *minimum* istället för vad som är *tillräckligt och acceptabelt*. Ett exempel som synliggör de förändrade villkoren, är när en hemtjänstchef förklarar att det är av betydelse att man som chef ”tål” det höga förändringstryck som finns i arbetet. Dessutom har vårdtyngden ökat och det är allt svårare att rekrytera kompetent personal, vilket är en ”tuff bit att tampas med” som en annan hemtjänstchef uttrycker det. Hemtjänstchefen menar att om man inte klarar av detta kan man hellre arbeta som boendechef eller biståndsbedömare.

Ett ännu tydligare exempel på NPM är en boendechef som förklarar att det är nedskärningar varje år och han lyfter fram den klämposition rollen som första linjens chef har när de ska klara av ”en press från de anställda och från politiska beslut”. Dessa beslut kan stå i konflikt med viljan om att värna de äldre. Som chef tvingas man då säga till de underställda att ”nej, du får bara hjälpa så här mycket” och det är inte enkelt. Han berättar vidare att det är ”tufft” att stödja de underställda när de känner att de inte har en god tillsyn för de äldre. För att orka med situationen gäller det att inte lasta på mer i ”ryggsäcken” utan att tänka på att det är politiskt tagna beslut. Exemplet synliggör de två perspektiven en *gräsrotsbyråkrat* har att förhålla sig till enligt Lipsky (1980). Endera fokusen på omvårdnad eller en strikt rationell bedömning av insats i förhållande till resurser, mål som styr verksamhet och budget. Boendechefens berättelse visar på slitningar som kan finnas mellan de båda perspektiven.

Spänningar mellan dessa perspektiv synliggörs på ett tydligt sätt i en boendechefs berättelse när hans förändrade inställning till ledarskapsarbete och arbetsorganisationen framträder. Han ger intrycket av att vara trött och nästintill likgiltig. Boendechefen har tidigare varit sjukskriven och berättar under intervjun att han är besviken och har ändrat uppfattning till sin arbetsgivare, i negativ riktning. Han berättar vidare att när han ska genomföra svåra beslut är han beredd på att inte vara ”populär” eller älskad av de underställda. I dessa lägen måste man vara stark och det är inte enkelt att leva upp till idealbilden om en rättvis och tillgänglig chef. Besluten påverkar de underställdas liv förklarar boendechefen men säger samtidigt, ”jag har ingen ambition att klara av att tillfredsställa allas egenheter och nycker om hur de skulle vilja ha det och så där”. Det verkar som om boendechefen upplever de underställdas förväntningar och krav som orimliga eller kanske till och med överdrivet känsliga. Detta framkommer även senare under intervjun. Han menar också att det är när känslor blandas in i arbetet som man som chef kan bli sjuk. Han jämför arbetet i kommunen med erfarenheter från den privata sektorn där miljön var hård och ”man fick böja ned huvudet och jobba om man ska vara kvar” och där var det inget ”flummande”. Boendechefen menar att det är därför och på grund av att han är *man* i en kvinnohomogen miljö som han är tydlig med vad han vill. Han uppfattar sig även vara ”lite tuffare” än andra chefer i relationen till de underställda. Boendechefens distanstagande från känslor kan förstås mot

bakgrund av hans arbetslivserfarenhet, vilket han speglar och förklarar sitt beteende gentemot. Men med tanke på att han beskrivit att han förändrat sin ledarstil, vilket framkommer under intervjun men som i sin helhet inte presenterats i detta avsnitt, blir också en annan tolkning rimlig. Sammantaget tyder hans berättelse på att arbetsorganisationsförändringarna och de höga kraven i arbetet påverkat både boendechefens attityd och ledarskapspraktik. Dessutom visar han ett misstroende gentemot arbetsorganisationen (framkommer i andra avsnitt). Boendechefen beskriver hur han tidigare var mer relationsorienterad, synlig och närvarande i verksamheten medan han numera istället kan beskrivas som *uppgiftsorienterad* (Bower & Seashore 1966, Stogdill 1974) med en distanserad ledarstil där användandet av logiska argument för sitt agerande är centralt. Det är exempel på en rationell ledarskappraktik där kontroll av känslor är ett utmärkande drag (Kvande 2005).

I ytterligare en boendechefs berättelse framkommer hur ålder, chefserfarenhet, arbete under hård arbetsbelastning som ledde fram till en långvarig sjukskrivning, har påverkat hennes självkännedom. Boendechefen menar att alla människor har ”fel och brister” och som chef ska man inte vara rädd för att visa dem och att ha distans till sig själv samt lära sig var ens ”gränser går”. Om de underställda blir irriterade på att hon glömmer någonting måste hon hantera det men samtidigt är det viktigt att de förstår anledningen, att det beror på att hon har skador kvar efter sin sjukdom. Från att vara en person som är handlingskraftig och drivande har dessa karaktärsdrag klingat av med åren, vilket hon förklarar bero på ålder, erfarenhet i arbetet och av att ha varit sjuk.

Både kvinnor och män berättar att de gör ledarskap på ett sätt som vanligtvis uppfattas som typiskt maskulint beteende. Av berättelserna i denna ledarskapsbild framkommer dels att de negativa konsekvenser som uppstår till följd av förändringarna i *organisationsstrukturen* (strukturella förändringar och neddragningar) påverkar boende- och hemtjänstchefernas ledarskapsutövande men också deras uppfattningar och inte minst deras erfarenheter.

Boende- och hemtjänstchefen som relationsorienterad
Ledarskapsbild 5

Den femte och sista ledarskapsbilden som jag presenterar rör det som informanterna berättar i ringaste utsträckning om under intervjuerna. I jämförelse med den vanligast formulerade ledarskapsbilden som handlar om en styrande och en beslutsam ledarstil är denna lite mindre än en fjärdedel i omfattning. Ledarskapsbilden skildras av både kvinnor och män. Den kvantitativa omfattningen framkommer i Tabell 8 där jag jämför informanternas berättelser med att vara *Känslig för andras behov* och *Förstående*, egenskaper och beteenden som ingår i Bem´s Femininity Scale.

Denna ledarskapsbild handlar om att informanterna lyfter fram betydelsen av att utöva en relationsorienterad ledarstil vilket enligt dem framförallt handlar om att vara emotionellt stödjande, lyssna och vara lyhörd men också om att vara empatisk.

När jag frågade en av hemtjänstcheferna hur en bra boende- och hemtjänstchef ska vara uttryckte hon;

> Ja en bra chef ska finnas närvarande och kunna lyssna och finnas till om det är så att jag har ett behov av det just då. (Hemtjänstchef, kvinna)

Citatet visar att hemtjänstchefen liksom flera av de andra informanterna, upplever att det är viktigt att en chef lyssnar och finns där om man har behov av att prata. Detta menar hemtjänstchefen gäller oavsett chefsnivå. Några hemtjänst- och boendechefer lyfter också fram betydelsen av att en boende- och hemtjänstchef ska vara duktiga på att lyssna *även* om det inte alltid är möjligt att göra någonting åt det aktuella problemet. Det kan exempelvis handla om redan fattade politiska beslut. En boendechef menar att lyssnande förutsätter att det också finns tillit mellan parterna och resonemanget framkommer i citatet nedan;

> En bra chef för mig ska kunna lyssna på vad man har att säga. Sen också kunna vara klar och tydlig med att, ”Jag kan lyssna på vad du säger men det är ingenting jag kanske kan göra någonting åt här och nu. Det är saker som jag tar med mig till sen.” Att man också ska känna att man har det förtroendet för sin chef att man kan komma om man mår dåligt av någon anledning. Om man har problem så ska man kunna känna tilliten till chefen och man ska kunna tala om att ”Så här är det” och att jag kanske kan göra någonting på arbetsplatsen för att det ska underlätta eller att jag har oftast kontakter att få tag i.
> (Boendechef, kvinna)

Genom att det finns tillit mellan chef och underställd kan man lättare prata med varandra om problem. Boende- eller hemtjänstchefen har kanske därefter möjligheter att underlätta för den underställda genom någon typ av förändring på arbetsplatsen. Boendechefen menar att i annat fall har hon kontakter som kan stödja de underställda. I en annan hemtjänstchefs berättelse synliggörs också betydelsen av en relationsorienterad ledarstil när jag frågar vilka arbetsuppgifter som hon prioriterar. Hemtjänstchefen berättar att hon i sitt arbete prioriterar ”kommunikationen med personalen”. När hemtjänstchefen skulle börja på sin nuvarande tjänst efter att under en lång tidsperiod arbetat som boendechef upplevde hon att avståndet mellan henne och de underställda var stort. Berättelsen syns nedan;

> /.../ men när jag kom och började jobba som hemtjänstchef då kände jag hur långt det var emellan oss och det här med att jag inte kände dem. Tack vare att jag inte är i det där direkta så började jag ganska fort med medarbetarsamtal. Eller jag kallade det då lära känna samtal. Jag hade skrivit ned några frågor och så där och det var det första jag startade med. Min filosofi av att vara chef det är liksom så här, att om man får tillit och förtroende för varandra och att de känner att jag ställer upp för dem, då får jag tillbaka. (Hemtjänstchef, kvinna)

Hemtjänstchefen berättar att hon började med medarbetarsamtal för att på det sättet lära känna de underställda. När de underställda känner tillit och förtroende och vet att hon ”ställer upp” upplever hemtjänstchefen att hon får ”tillbaka”. När jag frågar henne vad hon menar förklarar hon att de blir lättare att få de underställda med sig vid exempelvis ändringar av schemat eller vid större förändringar som behöver genomföras. Förtroende och tillit är dock inte endast viktigt för att verksamheten ska fungera väl menar hemtjänstchefen och det fortsatta samtalet följer nedan;

> IP; /.../ Det här att ge sig tid att sitta ned och prata och även om jag har bestämt vad vi ska prata om så känner jag att om samtalet far någon annanstans så får de ibland bestämma om det utifrån att jag känner att då är man inte *där* i samtalet utan då är det *där* som är på hjärtat precis då. För då är det ett samtal som även om man går efter det man har tänkt prata med varandra om så är det lämnat men den personen är ju inte med eftersom den är någon annanstans.
> B-I; - Det är som jag ser på en intervju.
> IP; - Det är så jag tror människor fungerar. Ja men det finns ju någonting när hjärtat är fullt. Det har jag varit med om också. Det har hänt någon gång. Vi var tvungen att få tömma ut det här och sedan började vi om igen. Det var ett negativt samtal men det var ett samtal som kanske skulle ha behövts ändå. (Hemtjänstchef, kvinna)

Om det finns någonting som den underställde tänker på och som gör att ”hjärtat är fullt” då är det bättre att prata om det först, förklarar hemtjänstchefen och berättar om en situation när detta hände. Det blev ett ”negativt samtal” men efteråt kunde de prata om det som samtalet inledningsvis var tänkt att handla om. En boendechef uttrycker att en bra chef också ska intressera sig för ”dig som person” vilket framkommer av citatet;

> Jag tycker personligen att man ska vara en chef som intresserar sig inte bara för arbetet utan även för dig som person. Att se dig, alltså att kunna säga, ”Hur är läget och hur mår du idag?” Nu har jag ju ganska många anställda men ändå, de flesta känner man ganska väl och man känner till deras sociala förhållanden och så. Man kan fråga hur det var på semester och så där så att jag känner att det är lite grann management by walking around, som jag praktiserar i och med att jag är här och finns så nära. Men jag tror det är viktigt att lyssna när någon vill prata för det skulle jag vilja själv också att om jag frågar om någonting, att man kommer och förhör sig. Kanske inte varje dag men man kommer förbi och frågar ”Hur går det för er, hur har ni det och hur har du det och du var sjuk igår”. (Boendechef, man)

Boendechefens berättelse belyser betydelsen av en relationsorienterad ledarstil när han uttrycker att han som chef ska intressera sig för de underställda och fråga hur de mår eller hur deras semester var. Han benämner detta som ”management by walking around”. En annan boende-chef menar att det är viktigt i hans ledarskap att han lyssnar mer än han pratar och det är därför ”man har två öron och en mun”. Informanterna lyfter också fram vikten av att utöva en relationsorienterad ledarstil genom att vara lyhörd. En förutsättning för att vara lyhörd är att lyssna och en hemtjänstchef berättar att även om en boende- eller hemtjänstchef ställer

krav måste man också ”känna in” vilka man möter och inte bara ”ånga på”. I annat fall kan det bli svårt att driva fram förändringsprocesser. En annan hemtjänstchef berättar att hon med ”milt tvång” blivit tillfrågad om att ta över två nya verksamheter eftersom den ansvarige hemtjänstchefen ”gått in i väggen” och är sjukskriven. I denna arbetsgrupp finns konflikter och hemtjänstchefen uttrycker att ”hon är inte den första, tyvärr” som blivit sjuk. Mot denna bakgrund synliggörs hennes tankar kring betydelsen av att utöva en relationsorienterad ledarstil genom att vara lyhörd men också genom att vara försiktig med vad man säger;

> Det här med att vara chef innebär att du verkligen ska tänka på vad du säger till personer i fråga för det kan missuppfattas av den ena eller av den andra och det är som en vågskål mellan allting där man liksom kan uppfatta fel. Men det finns så mycket som människor bär med sig i arbetslivet som påverkar arbetslivet för övrigt och då ska vi då dessutom hjälpa människor som är utsatta, som behöver vår starkhet så att säga och det tycker jag man ser så otroligt mycket av. (Hemtjänstchef, kvinna)

Hemtjänstchefen beskriver samtalet som en ”vågskål” där man som chef kan bli missuppfattad. Hur de underställda i allmänhet mår påverkar i sin tur arbetet och verksamheten handlar om att hjälpa människor som befinner sig i en utsatt situation. De behöver ”vår starkhet” förklarar hon. En annan hemtjänstchef berättar, när jag frågar i vilka situationer hon vanligen utöver ledarskap, att det är genom dialog med de underställda. När hemtjänstchefen kommer till ett nytt ställe eller möter en ny grupp beskriver hon sig som en ”inkännare”. Hemtjänstchefen förklarar att andra, till skillnad mot henne, vanligen ser vad de vill förändra och därefter genomför förändringen. Hon betonar att det ena arbetssättet inte behöver vara bättre än det andra. I en av distriktschefernas berättelse synliggörs en relationsorienterad ledarstil när han pratar om vikten av att sätta sig in i och förstå hur de underställda upplever olika händelser. Det kan liknas vid att ha empati eller att ge emotionellt stöd. Empatisk förmåga är särskilt viktigt på den första linjens chefsnivå menar en boendechef. Det gäller inte endast relationen till de underställda utan också i relationen till de äldre och deras anhöriga. Delar av boendechefens berättelse visas i citatet;

> Ja, jag tror det är väl så viktigt att man förstår och att man försöker sätta sig in i just hur andra människor kan se på olika saker. Jag menar nu, pratar vi om boenden, vi pratar om anhöriga, vi pratar om personal och det finns väl andra aktörer men framförallt dem. Jag menar det är som inom barnomsorgen. Det är ett överlämnande av en person som du tycker väldigt bra om. Du har känt han, eller den personen i flera år och du vill att de ska ha det så bra som möjligt och så har du dåligt samvete för att du inte kan ta hand om dem själv. Då gäller det att få det där förtroendet för varandra och där tror jag att det är viktigt att de känner och där kan du verkligen som arbetsledare eller ledare försöka förmedla någon slags ram. (Boendechef, man)

Boendechefen lyfter fram betydelsen av att en chef behöver sätta sig in i och förstå hur andra upplever olika saker. Det handlar om ett ”överlämnande av

en person” menar boendechefen och jämför med barnomsorgen som fungerar på ett liknande sätt. De anhöriga vill att den person som står dem nära ska ha det så bra som möjligt och därför är förtroende mellan chefen och de anhöriga viktigt förklarar boendechefen. Informanternas berättelser handlar ibland om betydelsen av att man som boende- och hemtjänstchef visar de underställda sin uppskattning. Emotionellt stöd handlar om att ”bli sedd” och bekräftad eller att som en boendechef berättar – om få veta att man har gjort ett bra arbeta utifrån de förutsättningar som getts. Emotionellt stöd handlar i en annan boendechefs berättelse om hur han hanterar de underställdas ”otillräcklighetskänsla” när bemanningen skurits ned efter politiska beslut. I en sådan situation är det svårt men viktigt att vara ett bra stöd förklarar boendechefen. Det kan också vara svårt att vara emotionellt stödjande berättar en hemtjänstchef när man är i konflikt med de underställda.

Män och kvinnor gör stundtals femininitet och ledarskap

Relationer sätts i centrum i denna femte ledarskapsbild som presenterats. I informanternas berättelser framträder både idealbilder och vardagspraktik. En bra chef och ett gott ledarskap handlar både om att vara emotionellt stödjande, lyssna och vara lyhörd samt att vara empatisk. Kopplingen till den numera klassiska *relationsorienterade* ledarstilen är tydlig (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974). Ledarstilen har sin grund i *Human relations-skolan* vilken växte fram under 1930-talet (Roethlisberger & Dickson 1939, Mayo 1949, Henderson & Mayo 2002) som en reaktion på den människosyn den vetenskapliga traditionen haft, vilket utgått ifrån att människor i grunden är lata och därför är det nödvändigt att styra och kontrollera dem för att de ska arbeta (Wolmesjö 2005). Den traditionellt *auktoritära* ledarstil benämner McGregor (1960, 1966) *Teori X*. Att utgår ifrån att människor vill utvecklas och lära kallas istället *Teori Y* och den är en humanistisk teori med nära kopplingar till denna ledarstil där relationer sätts i fokus.

Relationsorienteringen framkommer exempelvis när informanterna förklarar att det är viktigt att ”lyssna och finnas till”, att de underställda känner förtroende och vänder sig till chefen om de mår dåligt eller har problem. Det är viktigt att lyssna även om boende- eller hemtjänstchefen inte alltid kan åtgärda det aktuella problemet förklarar de. En boendechef menar att en chef inte endast ska intresserar sig för arbetet utan också för ”dig som person” och vara intresserad av människor. Vidare att känna till de underställdas sociala förhållanden och exempelvis fråga hur semestern varit eller hur det i allmänhet går och känns. Det är viktigt att ”ge sig tid att sitta ned och prata” även om avsikten med samtalet var något annat berättar en hemtjänstchef. När ”hjärtat är fullt” är man inte närvarande och då är det bättre att låta samtalet handla om det som är aktuellt istället för det man planerat för. Att lyssna är en förutsättning för att vara lyhörd och det är inte

utan anledning människor har ”två öron och en mun” uttrycker några andra boende- och hemtjänstchefer.

Femininitet har historiskt bland annat förknippats med att vara självuppgivande och vårdande (Bergenheim 1997, Wikander 1994). Men även i modern tid associeras femininitet med att vara känslig för andras behov, medlidsam samt förstående (Bem 1974, Persson 1999) vilket är centrala inslag i denna ledarskapsbild. Relationer sätts i fokus dels genom informanternas idealbilder men också i berättelser om boende- och hemtjänstchefernas vardagspraktik. På detta sätt synliggörs att *både män och kvinnor gör femininitet och ledarskap* i en ömsesidig process (Acker 1990, 1992, 1999). I några berättelser belyses betydelsen av empati beroende av den kontext boende- och hemtjänstcheferna arbetar i. Exempelvis är chefernas fysiska avstånd till de underställda längre inom hemtjänst-verksamheten än för dem som arbetar som chefer i boenden. Det leder till att de måste arbeta på olika sätt om de vill utöva en relationsorienterad ledarstil. Kontextens betydelse synliggörs också när en produktionsledare framhåller att empatisk förmåga på den första linjens chefsnivå blir särskilt viktigt eftersom omvårdnad av äldre handlar om ett ”överlämnande av en person”. De anhöriga kan exempelvis ha dåligt samvete och då är det viktigt att de känner förtroende för chefen och verksamheten. Ett annat exempel är att eftersom de underställda känner en otillräcklighetskänsla för att de inte kan ge en tillräckligt god omvårdnad av de äldre måste boende- eller hemtjänstchefen vara emotionellt stödjade. En annan problematik där omgivningens inverkan på ledarskapet åskådliggörs är när en hemtjänstchef förklarar att ”det finns så mycket en människa bär med sig i arbetslivet som påverkar arbetslivet” och då ska de dessutom hjälpa människor som är utsatta och behöver ”vår starkhet”. Hon beskriver att många av de underställda inte är tillräckligt starka och detta blir problematiskt. Som chef tvingas man därför noga överväga vad man säger till de underställda som inte mår bra eftersom det kan missuppfattas och leda till konflikter. Det har tidigare beskrivits som svårt att rekrytera lämpliga personer till verksamheten.

En relationsorienterad ledarstil är dock av informanterna den minst uttryckta ledarskapsbilden och det kan eventuellt förklaras av att detta beteende anses mindre viktigt. Målet med verksamheten är att producera god vård och omsorg och logiken i det västerländska samhället om effektivitet i produktion av varor, vilket här jämförs med service och tjänster, bygger inte på värden som vanligen associeras med femininitet. Istället har denna logik starka maskulina kopplingar (Alvesson & Billing 2000, Blomqvist 1994, Fletcher 2004). En annan tolkning är att ledarstilen av någon anledning i mindre utsträckning utövas av boende- och hemtjänst-cheferna. Ett rimligt antagande är att bristen av tid leder till att boende- och hemtjänstcheferna inte hinner med denna del av ledarskapsarbetet. De är hårt arbetsbelastade, inte minst av det strukturella förändringsarbetet. Ännu

en tolkning av den ringa mängd berättelser som handlar om relationsorientering är att denna typ av ledarstil betraktas som självklar, som ett integrerat inslag i vardagen och att den därför inte ens behöver uttryckas.

I denna ledarskapsbild synliggörs dels *organisationskulturens* (en humanistisk syn på människor) *organisationsstrukturens* (verksamhetens existensmotiv, fysiskt avstånd i hemtjänst kontra boenden) samt den *omgivande kontextens* (de äldres anhöriga, underställdas ohälsa) betydelse för att boende- och hemtjänstcheferna lyfter fram en relationsorienterad ledarstil som ideal och som del av sin vardagspraktik.

8. Olika uttryck för sexualitet – Olika behandling

Detta tredje empiriska kapitel handlar om olika behandling på grund av kön och om hur sexualitet kommer till uttryck i de studerade fallorganisationerna. Till skillnad mot de tidigare empiriska kapitlen presenteras här berättelser där *kön explicit uttrycks* av informanterna, under intervjuerna. I detta kapitel speglas på samma sätt som i det andra empirikapitlet samtliga processer i Ackers modell (1990, 1992, 1999). Den första processen handlar om *könsarbetsdelning* och där är informanternas berättelser om sitt vardagsarbete centralt även när driftcheferna beskriver sin syn på produktionsledarnas arbete. Den andra processen handlar om *skapandet av symboler, bilder och föreställningar* vilket framkommer när informanterna berättar om sin syn på femininitet och maskulinitet men också om hur de betraktar kvinnor och män. Vidare kommer även informanternas berättelser som beskriver hur *interaktion och relationer* till underställda, kollegor och ledning fungerar att synliggöras. Det kan liknas vid den tredje processen i Ackers modell. Den fjärde och sista processen är *individers mentala processer och meningsskapande* vilket också belyses i detta kapitel. Inledningsvis följer två empiriska *exempel* från verkstadsindustrin med efterföljande analys och därefter redovisas *samtliga* informanters erfarenheter och upplevelser som sammankopplas med sexualitet och olika behandling. Slutligen följer motsvarande berättelser av informanterna i äldreomsorgen.

Fallorganisation I - Verkstadsindustrin

Inledningsvis redogörs för *två empiriska exempel* från verkstadsindustrin. Det är inte de formella arbetskraven driftchefer eller företagsledningen ställer på produktionsledarna som fokuseras. Istället belyses relationer och interaktioner mellan olika produktionsledare samt driftschefernas inställning i sammanhanget. Berättelserna visar hur könsmaktsmönster och föreställningar som skapas, genererar högre krav för kvinnor som är produktionsledare. Kvinnornas, och ibland även männens, anpassningsstrategier gentemot rådande föreställningar om kön och sexualitet i den

arbetsorganisatoriska kontexten synliggörs också. Därefter följer exempel på det som *samtliga* informanter benämner som den ”grabbiga jargongen” på företaget och en sammanfattning av de förklaringsmodeller som informanterna ger till detta problem. Därefter skildras erfarenheter av att det finns högre krav och förväntningar på kvinnor och avslutningsvis berättelser som handlar om att det ibland uppfattas som en fördel att vara kvinna och chef samt resonemang som behandlar olika behandling på grund av kön.

Utifrån en av frågarna som jag ställt under intervjuerna synliggörs ledarskapets maskulina könsmärkning extra tydligt. Frågan är, *Hur är det att arbeta som man/kvinna och produktionsledare?* När jag ställde denna fråga framträdde ett mönster bland informanternas reaktioner. Männen reagerade ofta ganska starkt, som om frågan var felformulerad eller på något sätt var märklig. Istället för att börja svara på den ställde de ibland en motfråga som, ”Jag har väl aldrig prövat vara kvinna” eller ”Ja, jag tycker det är bra, det...har du några följdfrågor?” men ibland tolkade jag reaktionerna som oförstående och undrande, vilket framkommer av citatet;

> ”Ja, jag vet inte vad jag ska svara riktigt. Hur jag upplever det att vara man och chef...ja, jag har inget bra svar. Inget vad jag kan komma på i alla fall. Menar du att det är någonting speciellt eller? (Produktionsledare, man)

Kvinnorna visar däremot inga tecken på att frågan skulle ha uppfattats som märklig. Istället sätter de genast igång att berätta om sina erfarenheter. En rimlig tolkning är att kvinnor och ledarskap uppfattas som avvikande medan män och ledarskap är självklart och normgivande. Därför är det inte något som män behöver reflektera över på samma sätt som kvinnorna.

Kvinnan som en grabb i gänget

I detta avsnitt presenteras det första empiriska exemplet som visar hur det kan vara att arbeta som kvinna och chef i fallorganisationen. Berättelsen tar sin början när en av informanterna berättar om att ledningsgruppen på en av arbetsorganisationens avdelningar åker iväg på en arbetskonferens. Ledningsgruppen består av en kvinna som är produktionsledare och hennes kollegor som är män samt driftchefen. Produktionsledaren som är kvinna förklarar att det är någonting subtilt som är svårt att sätta ord på i stämningen som råder i gruppen, när man åker på den här typen av konferens. På konferensen ska alla framåt kvällen samlas för en gemensam middag men innan denna hållpunkt har några av männen och kvinnan kommit överens om att träffas på en av kollegornas hotellrum för att prata och koppla av. När kvinnan kommer in på rummet visar det sig att männen sitter och tittar på en porrfilm. Kvinnan känner sig besvärad och berättar att;

> Jag får inte ens frågan, om det är ok, så att jag har möjlighet att säga nej. Utan det är som att jag är en av grabbarna [skratt] och det ska mycket till för att man som tjej då säger, ”ja men stäng av det där! [skratt]” Man försöker att titta bort och stå ut eller så kan man välja att gå därifrån, men då blir man ju helt ensam. (Produktionsledare, kvinna)

Männen tillfrågar inte kvinnan om hur hon känner för den uppkomna situationen och hon försöker ignorera porrfilmen och härda ut. Om hon väljer att gå därifrån blir konsekvensen att hon bli ensam. Kvinnan berättar vidare att hon tidigare inte reflekterat lika mycket som den senaste gången som detta hända. Samtidigt som kvinnan är ledsen och upprörd för sina kollegors agerande så försöker hon förstå och förklara det och ibland har hon svårt att riktigt sätta ord på vad hon känner. Beskrivningen av händelsen framställs dock inte endast som negativ eftersom hon ser sin närvaro i den manshomogena gruppen som viktig. Hon menar bland annat att omfattningen av sexismen minskar i och med hennes närvaro. Den erfarna händelsen betraktas härmed utifrån ett annat perspektiv;

> Jag har en påverkan i gruppen och det är jag fullständigt övertygad om och det säger ju alltihop. För som sagt så har jag kollegor som håller med mig till 110 procent, men de är ett fåtal, åtminstone som vågar säga att det är viktigt att det ingår en kvinna i ledningsgruppen eller gärna fler och att det då händer någonting. Alltså att det blir annorlunda. Balansen blir lite mer utjämnad på något sätt. Man sätter gränser lite annorlunda, om man då inte som sagt var blir accepterad som en grabb i gänget [skratt] och jag vet inte men jag ser det bitvis som en komplimang för då har man ju uppenbarligen lärt känna varandra [skratt]. Men samtidigt förstår jag inte varför det ska behöva bli så. (Produktionsledare, kvinna)

Kvinnan känner sig kränkt av händelsen och upplever att kollegorna inte respekterar henne. Trots det försvarar och förklarar kvinnan situationen genom att tolka den i motsatt riktning vilket synliggörs när hon uttrycker det som att hon blivit accepterad i gruppen. Hon har svårt att förstå vad det är som händer. Hon beskriver situationen som splittrad när hon säger att man som kvinna endera är med i gruppen eller också påverkar man den till det bättre genom sitt avvikande kön. En konsekvens som synliggörs i den beskrivna processen är att det som krävs av kvinnan – för att få vara med i gruppen – är att hon måste acceptera de kränkningar hon utsätts för. Produktionsledaren förklarar vidare att hon föredrar manshomogena miljöer eftersom organisationskulturen är tydlig och återkopplingen sker direkt jämfört med kvinnohomogena miljöer där diskussioner blir mer utdragna och oroliga. Däremot krävs det en speciell människotyp för att klara av det och hon uttrycker;

> Jag är den människotyp som klarar det här och där menar jag att om man i rekryteringsprocessen inte tar den hänsyn till att de kvinnor som får komma in som ledare eller bör komma in här också måste vara förberedda på det eller förstå, att så här blir det. För att vi ska gå i bräschen för det här och försöka att förändra det här i långa loppet måste vi också tåla det. Vi kanske måste vara lite tuffa typer eller åtminstone vara förberedda på allt det här och inte ta åt oss personligen (Produktionsledare, kvinna)

I citatet framkommer att produktionsledaren menar att kvinnor på denna chefsnivå måste vara både förberedda och särskilt starka, dels för att klara av jobbet men också för att ha förmågan att kunna förändra den ”grabbiga jargongen”. Kvinnan berättar vidare att hon inte får stöd av någon på arbetsplatsen trots att hon tagit upp ämnet vid flera tillfällen, både med driftchefen och med kollegorna. Efter den beskrivna resan vände sig kvinnan till sin driftchef och hon berättar om sin erfarenhet och önskan;

> Det jag upplever när jag pratar med min chef om det här är ungefär som att, ”jo, jag vet att det är så”, med sedan inget mer. Det är liksom inte att, ja men det man skulle vilja höra någon gång är att, ”Ja men jag förstår att du har, att det är tufft. Att det där är jobbigt och så ska det inte vara”. Jag skulle vilja att min chef skulle ställa sig upp på ett ledningsmöte och säga, ”Grabbar, nu får det vara nog – så här lågt sjunker vi inte, ingen av oss. Utan ska vi ha en sammankomst för att vi ska bli bättre som ledningsgrupp och arbeta bättre tillsammans då ska alla kunna vara med”. Jag önskar att han skulle kunna säga det någon gång. Så att jag kunde känna det stödet men det ska nog mycket till, tyvärr [*skratt*]. (Produktionsledare, kvinna)

Det är viktigt för henne att få stöd i form av bekräftelse på att det hon utsätts för är jobbigt och fel samt att chefen tillrättavisar kollegornas beteende. Kvinnan berättar vid flera tillfällen under intervjun att hon på samma gång blivit väl mottagen i arbetsorganisationen och att kollegorna visar respekt för hennes kompetens, även om det vid något tillfälle hänt att någon kollega eller underställd förringat hennes tekniska kompetens.

När jag träffar kvinnans chef visar det sig att meningarna går isär vad gäller hans agerande och på min fråga om han har någon erfarenhet av en grabbig jargong i arbetsorganisationen uttrycker han;

> Ee, det förekommer. Fast inte utan att jag kommenterar det. När det förekommer i arbetsmiljön här, då säger vi ifrån. Då säger jag ifrån om det är i det områden jag arbetar. Det gjorde jag även tidigare när jag var produktionsledare för jag är inte van vid sådana uttalanden. /.../ Jag är inte den som berättar om sånt heller så definitivt, där har vi våra roller och vi ska föregå med gott exempel så jag blir väldigt upprörd och förvånad om en chef deltar i något sådant där. Men det har förekommit. Det förekommer. Någon har någon gång sagt någonting och man kommenterar bara att, ”Nej, så uttalar vi oss inte på den här arbetsplatsen”. (Driftchef, man)

Driftchefen berättar att det förekommer nedsättande skämt om kvinnor och att han tar illa vid sig när det händer samt att han brukar säga ifrån när det sker inom hans område. Han menar också att en produktionsledare ska tänka på att de är förebilder i relation till sina underställda. Motsägelsefullt är att driftchefen senare under intervjun förklarar att han inte har någon erfarenhet av att kvinnor eller män som arbetar som produktionsledare har blivit olika behandlade i arbetsorganisationen. Mannen som är produktionsledare på denna avdelning och har intervjuats berättar liksom driftchefen att de inte har någon erfarenhet av olika behandling på grund av kön. Driftchefen berättar emellertid om de svårigheter och konsekvenser som en

kvinna kan möta när det gäller sexism och resonemanget kan jämföras med den aktuella kvinnans berättelse när han uttrycker att;

> Det är det här att man ska kombinera den sociala delen utanför också. Man vill gärna vara en i gänget och så samtidigt ska man säga till. För mig är det enkelt att säga ifrån. Jag behöver inte vara en i gänget. Jag vill ju vara det, men alltså i dom här frågorna...men som arbetsledare på samma nivå så tror jag det kan vara svårare att överväga det här. Ska jag ha civilkurage att säga ifrån mot det som sker eller blir jag utstött från den här gruppen för att dom tycker, ”ja men vaddå – har hon kommit till den här gruppen och så får inte vi säga vad vi vill eller vad vi tycker?”. Jag tror att fällan är att man hamnar i samma mönster själv och då, då går det för långt. (Driftchef, man)

I citatet framkommer driftchefens erfarenhet av att vara man men också skillnaden som kommer av att inneha en högre maktposition. Att vara kollega på samma chefnivå och samtidigt säga ifrån när någonting man upplever som kränkande förekommer är svårare än om man är chef för gruppen. Konsekvensen av driftschefens sätt att resonera innebär att ansvaret för de kränkningar kvinnan utsätts för förläggs på henne när han uttrycker att man ska ha ”civilkurage” och inte hamna i ”fällan”. Jag frågar kvinnan om vad som händer med henne när denna typ av situationer inträffar och hon förklarar;

> [s*uck*] Ja, jag har nog varit olika. Initialt när man är ny så försöker man att inte svara med samma mynt men man försöker att haka på lite grann, i alla fall. Det gör man därför att man inte vill verka vara en riktig tråkmåns och det är ju frågan om man gör rätt eller inte. Det vet jag inte. Så där med facit i hand så kanske man egentligen från början borde ha sagt ”nej, där går gränsen” redan där. Vi tillåter det inte alls för då är det mycket lättare. Då vet vi vad som gäller. (Produktionsledare, kvinna)

I detta citat synliggörs att också kvinnan anpassar sig genom att inta ett liknande förhållningssätt som männen för att inte mötas av sanktioner som i det här exemplet handlar om att uppfattas som tråkig. På liknande sätt som driftchefen reflekterar kvinnan över om det optimala sättet att bete sig och bilden som skildras är ett slags moment 22. Om hon markerar sina gränser riskerar hon att framstå som tråkig men när hon har samma förhållningssätt som männen känner hon sig ansvarig för de kränkningar hon upplever sig utsatt för. Även en man som är kollega till kvinnan resonerar på ett liknande sätt. Han tolkar kvinnans beteende mot bakgrund av att hon önskar vara delaktig och ingå i gruppen som består av män och han säger;

> /.../många gånger så är det de själva som tar, hon som var senast till exempel, hon var ju mer ful i mun än vad vi var. Så ibland blev ju vi också förskräckta. Så jag vet inte men det var kanske ett spel för galleriet, att hon kanske inte tyckte det egentligen men gjorde det ändå bara för att känna sig som en i gänget. Jag vet inte. Det kan vara så (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren använder orden ”vi” och ”dom” när han berättar om kvinnan och männen vilket synliggör hur kvinnan blir representant för sitt kön. Det blir tydligt att kvinnans anpassningsstrategier gentemot den

sexistiska kontexten inte faller väl ut när mannen uttrycker att männen blir ”förskräckta” och mannen tolkar kvinnans agerande som ett ”spel för galleriet”. Kvinna å sin sida berättar att hon flera gånger tagit upp problemet med den ”grabbiga jargongen” som ofta har sexuella anspelningar, dels med sina kollegor men också med sina underställda. Hon understryker att detta inte endast är ett problem för kvinnor utan att det finns kollegor som av andra skäl, till exempel religiösa, kan uppleva det som besvärande. Kvinnan berättar vidare om hur hon hanterat att de underställda placerat pornografiska kalendrar på avdelningen;

> Jag tog det med grabbarna där ute för dom hade ju naturligtvis också sådana här grejer för sig och jag sa det, ”När jag kommer ut och pratar med er, för ni vill väl att jag kommer ut och pratar med er varje dag?”. ”Ja visst det är klart att vi vill att du ska göra det.” ”Ja men då ska jag väl kunna komma hit och jag ska inte behöva flacka med blicken för att det finns några bilder på den där tavlan som jag tycker jag blir generad över liksom, eller hur – visst ska det vara så?” ”Ja, visst” och då tänkte de på det där [*skratt*]. (Produktionsledare, kvinna)

När det som vid denna händelse handlar om synliga uttryck för heterosexualitet i form av pornografiskt material på avdelningen där de underställda arbetar, beskriver kvinnan sitt agerande genom att hon förklarar för sina underställda att hon är obekväm och frågar om de inte vill att hon ska vara synlig på avdelningen och därefter plockades bilderna ned denna gång. I samarbetet med kollegorna finns lite stöd och männens passiva förhållningssätt synliggörs i beskrivningen;

> Vi som är linjechefer hade en diskussion om datorerna ute i vår verksamhet när man upptäckte en hel del material och hemsidor som man varit inne på som inte var lämpliga och där kan jag tycka att jag som kvinnlig chef reagerade väldigt starkt och tyckte att det här är fel. ”Det här måste vi åtgärda. Det här måste vi ta tag i” medan många av mina manliga kollegor resonerar som, ”Ja, men det är väl inte så farligt. Ja, ja nog kan vi väl titta på det där, men”. (Produktionsledare, kvinna)

Kvinnan berättar vidare att när kollegorna intar ett passivt ledarskap blir det svårare för henne att driva denna typ av frågor eftersom hon inte blir trovärdig när hon säger att detta är företagets policy och andra produktionsledare inte alls påtalar detsamma. Kvinnan menar att den här typen av problem existerar på arbetsorganisationens alla nivåer men det tar sig olika uttryck. När hon tagit upp och diskuterat detta i gruppen upplever hon att diskussionen ofta glider undan och man inte tar problemet på allvar och därför blir hon väldigt ensam. Tidigare arbetade en kvinna på avdelningen men slutade på grund den ”råa attityden” och ett sätt att förstå detta är;

> Hon var nog kanske extra känslig då men vi var väl liksom två ytterligheter eftersom hon hade väldigt, väldigt snäva gränser så att säga medan jag har varit lite mer öppen och förstående för att ok, jag kan inte förändra världen direkt när jag kliver in här. Det är en viss nivå på saker och ting som jag får ta men samtidigt måste jag också sätta gränser. (Produktionsledare, kvinna)

Denna kvinna beskrivs som ”extra känslig” och det motsägelsefulla i resonemanget är att hon markerat sina gränser och därmed visat att hon inte accepterar sexistiska kränkningar vilket lyfts fram som avgörande och viktigt i sammanhanget. Men när kvinnan agerar i enlighet med detta uppfattas hon ha ”väldigt, snäva gränser” enligt kollegor. Kvinnan som anpassat sig genom att inte lika öppet göra motstånd har berättat om sitt förhållningssätt och om de negativa konsekvenser dessa strategier fört med sig. En konsekvens, som redan berörts, är att det som krävs av kvinnan för att få vara med i gruppen är att hon måste acceptera de kränkningar hon utsätts för.

Grabbig jargong – en del av produktionsledarnas arbetsvardag

I detta avsnitt följer en framställning som visar på vilka typer av resonemang som är vanligt förekommande i verkstadsindustrin bland *samtliga av de informanter jag träffat* och vilka förklaringsmodeller som informanterna relaterar till i sina berättelser. Några beskrivningar och mönster som redan beskrivits i föregående avsnitt kommer därför att upprepas i detta avsnitt.

När jag gjorde den första intervju i verkstadsindustrin framkom det att arbetsorganisationen hade problem som benämndes som en ”grabbig jargong” och därför bestämde jag mig för att ställa frågor kring detta vid samtliga intervjuer i arbetsorganisationen. Det visar sig att uttrycket ”grabbig jargong” ibland handlar om ett tufft och hårt klimat i allmänhet men att det oftast är kopplat till olika uttryck för sexualitet och nedvärdering av kvinnor som kön i arbetsorganisationen. När informanterna berättar om att detta är processer som pågår i arbetsorganisationen, framställer de ofta många olika förklaringsmodeller till företeelserna. Sammantaget har de män som arbetar som produktionsledare och driftchefer många fler förklaringsmodeller i jämförelse med kvinnorna, vilka i huvudsak relaterar till kön och ålder i sin förståelse för problemet. Informanterna förstår och förklarar den ”grabbiga jargongen” på olika sätt och även om antalet förklaringsmodeller skiljer sig mellan könen är informanternas berättelser *samstämmiga angående existensen* av en ”grabbig jargong” i fallorganisationen.

En annan aspekt av den ”grabbiga jargongen” är *om det uppfattas som ett problem eller inte*, vilket majoriteten menar att det är. En av de fyra kvinnorna upplever dock inte att detta är något problem och hon berättar att kvinnor ofta är mycket värre när det gäller ”grova skämt” och att det framförallt då handlar om dem som arbetat länge i företaget och socialiserats in i miljön, dem hon kallar ”infödda”. När kvinnan berättar detta frågar jag om hon upplever detta som ett problem och hon formulerar som följer;

> IP; - Nej. Jag tycker det är roligt. Det är som humor, en bra stämning. Men kan egentligen säga nästan vad som helst till vem som helst. Till kollegorna till exempel och det är ingen som tar illa vid sig för man vet precis var ribban är. Nej jag tycker det fungerar jättebra. Jag skulle aldrig kunna tänka mig att jobba med åtta tjejer så här. Det tror jag inte. Flera tjejer tillsammans, det går inte. Det är bättre stämning med karlar.
> B-I; - Hur tänker du då – vad skulle hända om det var fler tjejer?
> IP; - En tjej alltså, inte utifrån den erfarenhet man har. När det är många tjejer i en grupp som arbetar tillsammans. För kvinnor är mer elaka. Man baktalar varandra och är lite så där elak. Killar är mer att då säger man ifrån och sen är det bra. Nej men det är liksom vad jag har utifrån dom grupper som jag haft tidigare och så där. Har man har upplevt då när det har varit sammansättningen i grupperna. Liksom antalet killar och tjejer. Är det mycket tjejer jag då är det mer gnäll och det är ja, lite fjantigt. Man blir sura och ja.
> (Produktionsledare, kvinna)

Kvinnan relaterar sina upplevelser till humor som fungerar stämnings-höjande i den manshomogena arbetsmiljön men att hon däremot inte skulle trivas lika bra i en kvinnohomogen grupp eftersom kvinnors beteende är sämre i jämförelse med mäns. Kvinnor är mer elaka, gnälliga, fjantiga och sura. En av männen som arbetar som produktionsledare berättar att både kvinnor och män är med och konstruerar den grabbiga jargongen och han betraktar det därför inte som ett problem för kvinnor att arbeta i arbetsorganisationen. I kvinnohomogena arbetsorganisationer finns det en ”kvinnlig jargong” menar en annan man som arbetar som produktionsledare och hans erfarenhet är att detta är att likställa med en ”grabbiga jargong”.

En kvinna menar att den ”grabbiga jargongen” är av två typer. Den ena handlar om att man har en skämtsam ton mellan varandra och att det är trevligt medan den andra typen av jargong är när skämten övergår till att handla om sexualitet och därför blir kränkande. När jag undrade om kvinnan upplever det sistnämnda som ett problem förklarar hon;

> Det är nog olika inom olika områden på företaget. Beroende på vilken åldersnivå man har. Här upplever jag inte att det är någonting som är, alltså jobbigt för här har vi ganska hög medelålder. Sen kan ju dom vara tjurig på sitt sätt medan det på avdelningar där det finns yngre grabbar kan vara en tuffare, tuffare jargong men samtidigt så har du ju som ledare också ett viktigt ansvar där, vad du accepterar och vad du inte accepterar. För håller då på med grova skämt och gapa och skrik så sänder du som signalerna också att det är ok, till din personal. Men har du det på en, du kan ju skämta om mycket som inte har med sex och sånt att göra och då markerar du också att det här är ok. Så att det är viktigt hur du är också med signalspel och föredöme och hur du är och det gäller även på fritiden. (Produktionsledare, kvinna)

Den förklaring kvinnan ger är att ålder på de underställda männen är av betydelse för om jargongen blir ett problem, vilket också andra kvinnor som arbetar som produktionsledare har erfarenhet av. Yngre män har en hårdare attityd i gruppen än äldre män vilka istället beskrivs som ”tjurig på sitt sätt”. Att åldern har betydelse tar också driftcheferna upp. De menar att det är en kunskapsfråga och att människor mognar med åldern och får en vuxnare attityd och att den avdelning i verkstadsindustrin där det finns mer yngre män är problemen större. Kvinnan i detta citat liksom flera av de andra

informanterna framhåller produktionsledarens ledarskap som särskilt viktigt i detta sammanhang. Positionen innebär att man ska vara ett föredöme för sina underställda och det gäller både på arbetet och på fritiden. Det innebär ett ansvar för att genom sitt eget agerande visa nivåer för acceptabelt beteende. En driftchef resonerar kring betydelsen av att som kvinna, oavsett arbetsorganisationsnivå känna sig accepterad. Motsatsen till acceptans är som han uttrycker det;

> Istället för att kanske bli, alltså upplevt att bli tittad på som nått annat. Där tror jag vi har jättemycket kvar att göra då och jag tror att en del av det här återspeglar sig för ledarna också i vissa situationer. (Driftchef, man)

I citatet framkommer hur sexualitet ibland är mer synligt eller som i detta exempel som handlar om en upplevelse av att kvinnor betraktas av männens blickar, vilket kan vara mer ogripbart och svårare att tolka. Denna driftchef berättar också att sexuella trakasserier förekommer på avdelningen bland de underställda även om det inte är lika märkbart som tidigare i form av bilder utan istället uttrycks via språket och han berättar att de har ”skickat ut” några personer som haft ett olämpligt beteende. Ytterligare problem, i detta exempel på chefsnivå, berättar driftchefen om nedan;

> Det kan jag känna när man är, alltså för kvinnliga ledare, det har jag i och för sig upplevt att där är sexismen inget bättre. Alltså på gränsen till sexuella trakasserier. Om det är en kvinnlig produktionsledare i ett rum på en utbildning med bara manliga och efter ett tag börjar man skoja och skämta och till slut så är det skämt under bältet och med takten så sjunker nivån på dom också. I det här fallet så innan jag hann reagera så reagerade hon själv och sa ifrån, vilket jag tycker hedrar henne alldeles avsevärt. Det är ju inte så ovanligt att man tar en bastu sen och så. Sitter och surrar och då är det genast jobbigt för om man ska göra samma sak och så börjar alla titta på varandra, ”Ska vi basta”? Vilket är jättekul då, det är det ju. Men det blir konstigt genast. (Driftchef, man)

Driftchefen betonar betydelsen av att kvinnan i detta exempel agerade när männen skämtade på ett icke acceptabelt sätt och han benämner situationen som eventuella sexuella trakasserier. I citatet framkommer också hur ett tidigare sätt att umgås som exempelvis genom att bada bastu blir knepigt när en kvinna ingår i chefsgruppen. Vidare menar driftchefen också att hans ansvar som chef i dessa situationer är av stor betydelse för att chefer som är kvinnor inte ska behöva känna sig obekväma och oroa sig för denna typ av händelser. En produktionsledare berättar att när kollegorna och driftchef reser bort för att arbeta strategiskt några dagar eller liknande och då kan följande hända;

> Då kunde man känna att det fanns personer som på något vis hanterade det här med makt och alltså det kan man säga, en brist på förståelse för att det är kollegor vi är. De är inte någonting annat. Om man far och så sen blir det middag och det dricks och då är det en del som inte kunde skilja på just det här, ”Vad är vi där för, är vi ute för att ragga fruntimmer eller är vi ute för att liksom”? Ja jag kunde känna det att det fanns som utnyttjade sin maktposition. Men det har gudbevars inte varit så nu. (Produktionsledare, man)

I citatet framkommer att sexualitet har beröringspunkter med makt bland cheferna. I detta fall var det en driftchef som utnyttjade sin maktposition. Produktionsledaren förklarar att driftschefen var en ”jätteskicklig chef” men att han samtidigt utövade en negativ typ av makt ibland. Produktionsledare menar att chefer bör skilja mellan arbets- och relationsdimensionen när man arbetar oavsett om man är på arbetsplatsen eller på resa med avsikt att utföra ett arbete. Att vara nyanställd som chef har också betydelse för jargongens omfattning förklarar en man som arbetar som produktionsledare eftersom nyanställda chefer utsätts för en tuffare attityd än de som arbetat en längre tid. En annan produktionsledare berättar om en händelse när han, kollegorna och dåvarande driftchef hade ett avdelningsmöte;

> Det var en gång på ett avdelningsmöte. Det var nog lite gurgel mellan en utav killarna och så den kvinnan. Då säger han när vi sitter på avdelningsmötet, ”Jävla kärring”, säger han och driftchefen säger ingenting. Man tänkte, och det är den sämsta driftchef jag har haft också, men alltså han gjorde ingenting. Men då tänkte man, men vad? Hon är inte ledare längre men alltså hon kanske inte passar för det. Hon har ett bra jobb nu. (Produktionsledare, man)

Kvinnan som arbetade på avdelningen vid detta tillfälle blev kallad ”jävla kärring” utan att driftchefen sa ifrån vilket inte denna produktionsledare anser är professionellt agerande. Han berättar att om det hänt med hans underställda skulle han ge en skriftlig varning direkt. Efter händelsen var kvinnan mycket ledsen och grät men driftchefen tog inte tag i problemet. Liksom andra informanter menar produktionsledaren att det har betydelse att det i huvudsak arbetar män i arbetsorganisationen. En del av organisationskulturen menar han är den ”grabbiga jargong” där männen pratar om kvinnor på ett annat sätt än om män, att det alltid finns ”lite snack om kvinnor och sånt”. Produktionsledaren berättar vidare att han lyfter frågeställningar som handlar om relationer bland sina underställda kvinnor för att på det sättet visa att de har hans stöd om de skulle bli utsatt för diskriminering. Det framkommer även att den fysiska arbetsmiljön inte har varit tillräckligt anpassad för kvinnor. En annan produktionsledare har erfarenhet av att en kollega pratar illa om en kvinna och han berättar;

> Vi har haft en tjej här på avdelningen. En ledare som jag känner då som sa rakt ut till mig att han inte trodde att hon kommer att bli någon chef och hon kommer inte att klara det här. Det känner väl jag att, ”ja men hur kan du tro det”? Jag ställde mig väl lite, jag tycket liksom inte att jag såg några sådana tendenser eller det tror jag är mer hur man är som person själv och jag tror väl att han är mer som person att han kanske känner sig hotad va. För jag menar att det ena arbetssättet inte behöver vara sämre än det andra.
> (Produktionsledare, man)

Eftersom kvinnan är ny i rollen kan man anta att hennes ledarstil inte ännu visat sig i allt för stor utsträckning och därför visar citatet hur båda produktionsledarna utgår ifrån att kvinnans ledarstil kommer att vara annorlunda än männens. Mannen förklarar att kollegan troligen kände sig

”hotad” av kvinnans sätt att arbeta och därför uttrycker negativa omdömen om henne.

Sexuella trakasserier som lojalitetstest

Det empiriska exemplet, *Kvinnan som en grabb i gänget* visar på den svåra balansgång kvinnor som arbetar som produktionsledare kan ha. Berättelserna synliggör hur kvinnor anpassar sig men också hur de gör motstånd när de tvingas att förhålla sig till sexism i den arbetsorganisatoriska kontexten. I berättelserna framkommer också hur en kollega och driftchefen betraktar och hanterar detta. Denna typ av processer kan innebära svåra arbetsmiljöproblem. Emellanåt framstår berättelserna i enlighet med Diskrimineringslagens definition (Svensk författningssamling 2008:567) som tydliga exempel på sexuella trakasserier och frågan om hur man kan förstå och förklara dessa processer är intressanta.

Det framkom att kvinnan som blev utsatt för sexuella trakasserier – genom porrfilmstittande, porralmanackor, sexistiska skämt – tvingas acceptera kränkningar för att få vara ”som en grabb i gänget”. Dessutom verkar hon uppleva en brist på socialt stöd. Ett sätt att förstå de kränkningar kvinnan utsätts för hänger samman med *Homosocialitet*, att män vänder sig till andra män i manshomogena arbetsmiljöer. Fenomenet har studerats och förklaringarna varierar (se t.ex. Kanter 1977, Lipman-Blumen 1976, Holgersson 2003, Lindgren 1996). En skillnad mellan homosocialitet som råder i en organisationskultur och när sexism förekommer i en organisationskultur är att kvinnor som arbetar i arbetsorganisationen är inkluderade i en sexistisk kultur men exkluderade i ett homosocialt sammanhang (Cockburn 1991). I det empiriska exemplet är kvinnan del av den sexistiska organisationskultur som råder och hon tvingas därför hantera männens homosociala beteende. Hon blir inkluderad i det homosociala sammanhanget genom porrfilmstittandet. Det kan tolkas mot bakgrund av det som Kanter (1977) benämner som ett *lojalitetstest* vilket är vanligt att kvinnor i manshomogena miljöer utsätts för (jfr även Lindgren 1992, 1996, 1999). Exempelvis berättar kvinnan att hon ”är som en av grabbarna” och hon upplever att det är mycket svårt att göra motstånd i denna situation för då ”blir man ju helt ensam”. Även männen resonerar på ett liknande sätt och för att få delta i gemenskapen tvingas hon härigenom acceptera kränkningarna. Troligen upplever kvinnan att hon är beroende av männen, både vad gäller den vardagliga arbetssituationen, men också känslomässigt för att inte känna sig utanför. Därigenom kan sexualitet också betraktas som ett maktmedel (jfr DiTomaso 1996). Liksom Lindgren (1992, 1999) menar jag att detta inte behöver betyda att män önskar ha makt över kvinnor. Homosocialitet kan bero på den maktkamp och *konkurrens* som skapas mellan män och i denna interaktionsprocess framträder en *fantombild* av den överordnade, hegemoniska maskuliniteten, vilken alla män tvingas

spegla och jämföra sig mot. I denna process utesluts vanligen kvinnor men också vissa män som kanske inte i tillräcklig utsträckning lever upp till den ideala och hegemoniska *fantombilden*.

Under tidigt 1900-tal har sexualitet kommit att utplånas från arbetsorganisationernas sfär men samtidigt, menar Burrell (1989) har det blivit ännu viktigare att manifestera sexualitet i den privata sfären. Homofobi samt ett stigmatiserande av femininitet bland män är också, förutom konkurrens, centrala delar i en maskulinitetsskapande process (Connell 1996). Mot bakgrund av detta är ett homosocialt beteende problematiskt och därför blir det extra viktigt att på ett tydligt sätt presentera sig och framstå som riktiga män (Holgersson 1998). Porrfilm kan därför betraktas som ett sätt att legitimera sin heterosexualitet i ett homosocialt sammanhang. Den *perifera* eller *frånvarande* kvinnan är i denna process nödvändig enligt Holgersson (1998) men i detta empiriska exempel är kvinnan både perifer och närvarande. Kvinnan/orna i filmen kan beskrivas vara perifera men kvinnan som är produktionsledare är i allra högst grad närvarande och delaktig, om än mot sin vilja. De sexistiska skämt som florerar i arbetsorganisationen och de porralmanackor som de underställda sätter upp kan också förstås utifrån denna typ av processer som kan pågå mellan män.

För att inte uppfattas som en ”tråkmåns” berättar kvinnan att hon ”hakar på lite grann” vad gäller sexistiska skämt. Detta uppfattades dock mycket negativt av kollegan (jfr Cockburn 1991) som uttryckte att männen blev ”förskräckta”. Han resonerar kring möjligheten att det ändå var ”ett spel för galleriet”, ”bara för att känna sig som en i gänget”. Att kvinnan gör som männen uppfattas som ett spel, hon inte kan delta i eftersom hon är kvinna och inte man. Detta bekräftar tolkningen om att det handlar om lojalitetstest och att det hänger samman med maskulinitetsskapande. Kvinnan i det empiriska exemplet berättar om driftchefens passiva hållning till händelserna och om kollegornas passivitet i relation till det som händer bland de underställda. Driftchefen förklarar att han ”kommenterar” händelser som han uppfattar faller utanför ramen för acceptabelt beteende. Passiviteten kan hänga samman med att sexualitet på arbetsplatsen är tabubelagt och osynliggjort (Burrell 1984, Burrell & Hearn 1996). Det kan också bero på att diskriminering är ett uttryck för det *normala* i en arbetsorganisation eftersom det är inbyggt i dess struktur och därför uppmärksammar man det inte ens (Hearn & Parkin 1987, McKinnon 1979, Wahl 2003a). Många kan dessutom vara omedvetna om vilken betydelse arbetsorganisationens struktur och kultur har i detta sammanhang (Gutek 1996).

Däremot framkommer det av informanternas berättelser både i det empiriska exemplet och bland övriga informanter i fallorganisationen att de anser att *kvinnor har ansvar* för de kränkningar de utsätts för. Exempelvis uttrycker distriktschefen att man ska ha ”civilkurage” och inte hamna i ”fällan. Kvinna säger att en chef måste vara ”förberedda” och förstå hur det

kommer att bli för ”vi ska gå i bräschen för det här” och förändra på lång sikt och då måste man ”tåla det” och vara ”lite tuffa typer” samt att inte ta åt sig personligen. En driftchef berättar om en kvinna som sa ifrån vilket ”hedrar henne alldeles avsevärt” och en produktionsledare som är kvinna sa att det är viktigt att ”markera” och visa var gränserna går. Ännu en kvinna intar en *könsneutral strategi* (jfr Wahl 2003a) och uttrycker att det inte är något problem med den ”grabbiga jargongen”, att det bara är ”humor” och ”bra stämning” samt att hon inte skulle vilja arbeta i en kvinnohomogen miljö. *Motsägelsefullt* i det empiriska exemplet är att den kvinna som beskrivs ta ansvar genom att göra motstånd och inte acceptera kränkningar uppfattades av mannen som var kollega till kvinnan som ”extra känslig” och av kvinnan som att hon hade ”väldigt snäva gränser”. Denna kvinna beskrivs av kvinnan i det empiriska exemplet som väldigt olik henne, vilket var negativt eftersom man inte kan ”förändra världen direkt när man kliver in här”. En tolkning av denna paradox – att kvinnor förväntas ta ansvar men när de gör det genom att markera gränser uppfattas detta också som negativt – är att kvinnan möter motstånd därför att hon utmanade den förväntande rollen som *underordnad kvinna* (jfr DiTomaso 1996). Att kvinnan beskriver sig själv som olik andra kvinnor och menar att hon som kvinna måste vara tuff och tåla kränkningar tyder på att hon intagit det Lindgren (1985) benämner en *avvikarstrategi*. Denna strategi hänger samman med att kvinnor när de är ny i en manshomogen arbetsmiljö till en början betraktar sig som lika männen, en *konformistisk strategi*. Det betyder att könsmaktssystemet är starkt och syftet med strategin är att kvinnan som person frikopplas systemet, hon är som männen. Eftersom ett starkt könsmaktssystem driver fram segregeringsprocesser mellan könen tvingas kvinnan ändå efter en tid, att överge detta synsätt och då följer avvikarstrategin. Den innebär att könsmaktssystemet accepteras – en defensiv hållning – men kvinnan får utrymme att protestera i tysthet och oftast är hon på väg bort från mansgruppen och in i ett *kvinnojobb*.

Berättelserna synliggör kränkningar av kvinnor och visar hur föreställningar om kön samt könsmaktsmönster skapas vilket leder till exkludering och motsägelsefulla förväntningar på kvinnor i rollen som produktionsledare och arbetskollega. Ledarskap, kön och sexualitet är ett område män i arbetsorganisationen inte behöver reflektera över i lika stor utsträckning som kvinnor. De skilda förutsättningarna mellan könen blir tydliga.

Sju förklaringar till sexism

I informanternas berättelser blir det tydligt att sexism, benämnd av informanterna som en ”grabbig jargong”, är del av produktionsledarnas arbetsvardag. Sexualitet i arbetsorganisationer kan ha olika uttryck. I denna fallorganisation är dessa ibland *synliga* – som exempelvis porrfilm, porr-

almanackor och ibland mer *ogripbar* och svårtolkad – som den grabbiga jargongen vilken både kan vara av tydlig sexuell karaktär eller ha formen av otydliga anspelningar (Hearn & Parkin 1987).

Även om några informanter inte ser den grabbiga jargongen som ett problem beskriver emellertid samtliga att den existerar, om än i olika omfattning på de olika avdelningarna. I berättelserna framträder sju förklaringar till den rådande sexismen vilka sammanfattas i detta avsnitt. Männen återger fler förklaringar än kvinnorna. De många förklaringarna uttrycks spontant av informanterna utan att jag efterfrågar dem och det kan tolkas som att informanterna har behov av att förstå och tolka detta problem, ibland kanske för att rättfärdiga men mer sällan för att förneka dess existens.

Den första och vanligaste förklaringen informanterna har hänger samman med *kön*. Det framkommer exempelvis i berättelserna att män betraktar och pratar om kvinnor på ett annat sätt än de gör om andra män och därför uppstår detta problem. Det är också vanligt att informanterna upplever att en arbetsorganisationens könsstruktur, i detta fall antalet kvinnor och män, är av betydelse i sammanhanget. När kvinnor finns i manshomogena grupper upplever informanterna att den grabbiga jargongen förändras och blir mindre utbredd. Om det finns fler män ökar problemen. Det kan dock bli ett motsvarande problem om gruppen blir kvinnohomogen enligt några informanter. Informanterna ger också uttryck för att kvinnor i minoritetssituation blir avvikare, men vill ingå i den manshomogena arbetsorganisationen. Både kvinnor och män förlägger ofta problemet med den grabbiga jargongen på kvinnorna, att det är kvinnornas ansvar att sätta gränser för acceptabelt beteende, att de ibland är värre när det gäller skämt med sexuella undertoner eller att kvinnor är extra känsliga och därför internaliserar problemen. Mindre sällan lyfts arbetsgivarens ansvar fram (se Svensk författningssamling 2008:567).

Den andra förklaringen hänger samman med ålder och *kunskap*. Driftchefer och de produktionsledare som är kvinnor belyser ålderns betydelse av sexismens utbredning och styrka vilken kommer till uttryck via den grabbiga jargongen. De menar att avdelningar där andelen yngre är större är även problemen mer omfattande. Brist på kunskap hos yngre människor anses skapa denna typ av problem. Unga med liten arbetslivserfarenhet och som endast arbetat på denna arbetsplats har dessutom ingenting annat att jämföra med. De är socialiserad in i arbetsplatsens organisationskultur.

Den tredje förklaringen framträder i några driftchefers berättelser. De betraktar arbetsorganisationen som en del av samhället och eftersom sexism är ett *samhällsproblem* återfinns det också på denna arbetsplats. *Den fjärde* förklaringen hänger samman med de *organisationsförändringar* eller rationaliseringar som pågår i arbetsorganisationen. En produktionsledare som är kvinna berättar att underställda är rädda för förändringarna och

därför visar motstånd gentemot ledningen genom att uttala skämt med sexuella anspelningar. En man som är produktionsledare menar att eftersom organisationsförändringar och ekonomi är högprioriterat på ledningsnivå leder det till att jämställdhetsarbete, däribland att arbeta förebyggande med denna typ av problem blir lägre prioriterat.

Den femte förklaringen handlar om *chefserfarenhet*. En man som är produktionsledare berättar att detta uppstår när man är ny i chefspositionen eftersom de underställda då testar chefens gränser extra mycket. *Den sjätte* förklaringen ges av en driftchef som inte vill sammanbinda den grabbiga jargongen med kön utan menar att det alltid finns andra förklaringar som beror av *situationen* som är av betydelse. *Den sjunde* och sista förklaringen som framkommer i både kvinnors och mäns berättelser sätter fokus på *individen*. Sexism beror på att en enskild person är dålig, maktfullkomlig eller inte kan skilja mellan arbete och privatliv. Vidare att en person som har en chefsposition inte tydliggör och betonar gränser för acceptabelt beteende på ett tillräckligt bra sätt.

Två problem med kvinnor som produktionsledare

I detta avsnitt presenterades det andra empiriska exemplet som visar hur det kan vara att arbeta som kvinna och chef i fallorganisationen. På en annan avdelning i verkstadsindustrin berättar en man som arbetar som produktionsledare om sina erfarenheter av att befinna sig i manshomogena arbetsorganisationer. Han är irriterad över att det alltid uppfattas så märkvärdigt när en kvinna ska arbeta som exempelvis produktionsledare, svetsare eller göra lumpen. Detsamma gäller när män befinner sig i kvinnohomogena arbetsorganisationer. Han menar att man förstorar det faktum att kvinnor eller män befinner sig där och att det kan göra jobbet lika bra. När han i sin nuvarande tjänst skulle anställa en kvinna pratade han med männen i arbetsgruppen och de var positiva till det eftersom kvinnan hade adekvat utbildning men när han sedan anställde kvinnan upplevde han istället negativa reaktioner från kvinnorna som fanns i arbetsgruppen. Det gjorde honom både förvånad och besviken eftersom han förväntat sig positiv respons och han berättar om sin inställning;

> Det här är ett antal människor i overall som ska svetsa. Så just vid det tillfället så känner inte jag att det är någon skillnad och så har jag försökt jobba och så har jag försökt verka och så får jag det där på skallen och det är, det var inte skoj, tyvärr. (Produktionsledare, man)

Under intervjun betonar produktionsledaren att han behandlar alla lika oavsett kön och jag frågor om hur det är att arbeta som man och chef och då blir hans respons; ” Ja, jag tycker det är bra, det...har du några följdfrågor?” och därefter berättar han;

> Nej, det är ingen sak. Det som är lite klurigt i den här miljön det är att, och det ska du ta med dig, dom flesta kvinnor som jag möter i chefsroll här gör två saker som jag inte tycker om. Det första är att dom backar ur och det andra är att, eller det tycker jag absolut inte om, det andra är att dom är väldigt fyrkantiga eller formella eller ja, alltså, nu är det ju olika på personlighet men alltså dom flesta som jag mött här är väldigt strikta och noggranna med siffror och vi brukar skratta, X och jag att det, ”fan det är ju tvärtom” Det är ju han och jag som är runda i hörnen och tjejerna som jobbar här är mer, ”så här ska det vara”. Det ska finnas på papper. Det ska finnas instruktioner och allt sånt där. Det är lätt att man tillägnar sig det, alltså att man försöker bli sån. Nu är ju en del, ja, men det är ju en personlighet också. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren upplever att kvinnor som är chefer är fega, formella eller principfasta till skillnad mot män som är produktionsledare, vilka han uppfattar mindre nogräknade och modiga. Han framhåller dock att de kvinnor han arbetar med har lika många idéer och att de tänker rätt lika men att de tar en steg tillbaka när han är med och därmed överlämnas ansvaret för situationen till honom. När han uttrycker ”och det ska du ta med dig” riktar han uppmärksamheten mot en kvinna som är chefsaspirant på företaget och som deltar under denna intervju. När jag frågade en kvinna som jobbar på avdelningen om hur det är att arbeta som kvinna och produktionsledare berättar hon om sina upplevelser;

> IP; - Ja, det kan vara nog så tufft, i alla fall i en verkstadsindustri. Det jag upplevt är att det är jättesvårt att bli accepterad alltså. Det är grabbigt här.
> B-I; - På vilket sätt?
> IP; - Ja, bara samtalstonen kan vara väldigt, det är mycket råa skämt och mycket under bältet. De kan vara ganska elaka med varandra. En kille sa, ”jag vet inte vad som händer när man kommer innanför grindarna här men då blir man som en annan människa”. Så sa dom till en att, ”här brukar vi göra såhär”. (Produktionsledare, kvinna)

Produktionsledaren upplever att det är ”grabbigt” på företaget och med det menar hon att skämten är råa och har sexuella anspelningar. Det liknas vid att man vid ingången till företaget ikläder sig en roll som man inte gestaltar på sin fritid. Hon berättar vidare om jargongen och att det faktum att man har roligt på andras bekostnad är någonting som många mår dåligt av i hennes arbetsgrupper och jag frågar om det påverkar henne särskilt för att hon är kvinna och då förklarar hon;

> Inte nu längre, men förut så då. Det har ju varit mycket såhär att man har fått lära sig att vara tuff, att ha en tuff jargong till killarna för att överleva. Men med erfarenhet och åren har jag lärt mig att det inte ger vapnet. Jag behöver inte vara en karl för att vara chef. Jag kan vara mjuk och jag behöver inte vara som en karl för att överleva. Jag kan vara mig själv. Men det tog väldigt många år att inse det och jag tror att från början så såg jag många tjejer som tog illa vid sig och visade att dom for illa och dom fick bara ännu mer helvete för då tyckte killarna att, ”gud vad roligt.” (Produktionsledare, kvinna)

I citatet synliggörs att kvinnan uppfattar det som maskulint att vara tuff och att feminint är att vara mjuk och hon berättar också att när man intar ett maskulint beteende så upplever hon att man får respekt. Om man däremot

som kvinna visar sig undfallande och mjuk så tolkas det negativt och som typiskt för femininitet. Dessutom framstår chefsrollen som en kamp eller ett krig att kämpa när hon använder ordet ”vapen” och ”överleva” som metaforer. Kvinnan menar att jargongen har blivit bättre även om hon hela tiden måste vara vaksam på signaler och hon berättar att några kvinnor som är chefer inte har klarat av att arbeta under dessa arbetsförhållanden och därför slutat sitt arbete som chefer.

Kollegan berättade tidigare om att han upplevde att kvinnor var fega och fyrkantiga. Det kan speglas mot en händelse vilken utvecklade sig till en stor konflikt som kvinnan beskriver om vilken utspelade sig när hon precis börjat sitt arbete som produktionsledare. Citatet nedan visar vad som hände;

> Jag trodde när jag började här att det var ordning och reda som gällde, att de regler och regelverk vi har skulle efterlevas. Det gjorde vi inte. Dom har ju lagt till med massa olater, personalen. Dom stämplar ut för tidigt och ibland stämplar dom inte alls och så skriver dom in tiden och så fuskar dom med det. Dom har för långa raster och dom går och duschar på arbetstid fastän det inte är tillåtet. Massa sådana här saker och jag var ju lite naiv där och trodde att jag skulle kunna ställa det tillrätta. Men det funkade inte eftersom alla kollegor inte var på samma spår. (Produktionsledare, kvinna)

Kvinnan berättar att kollegorna kom överens om vilka regler som skulle gälla men allt eftersom tummade man på dem när man inte orkade kontrollera de underställdas felaktiga beteende och diskussionerna var omfattande. Konflikten eskalerade när en facklig representant spred ut rykten om att de underställda måste meddela henne, som produktionsledare, om de skulle gå på toaletten. Kvinnan som arbetar som produktionsledare kände sig både sur och ledsen över detta och händelsen blev sedan ett ärende i företagsledningen och den fackliga representanten fick en reprimand. Kvinnan menar att konflikten var onödig och att den dessutom inte medförde någonting bra och hon förklarar varför;

> Det blev ingen förändring. Ja, ett tag blev det förändringar. Men i stort sett. Jag fick ju med mig min personal och X, hon fick med sig sin personal att stämpla i rätt tid och att inte gå för tidigt från arbetsplatsen, utan att jobba när man ska. Men det funkade inte när inte andra gör det så till slut menade de på att, ”är det bara vi som ska, att dom här reglerna bara gäller oss?”
> (Produktionsledare, kvinna)

Att underställda på olika sätt visar motstånd mot cheferna och ledningen blir synligt i kvinnans berättelse och att det för chefskollektivet blir väsentligt om man arbetar efter samma regler gentemot sina underställda. I annat fall uppfattas reglerna som orättvisa. Produktionsledaren upplever att den facklige representanten inte längre pratar med henne och undviker att stöta på henne. För kvinnan var händelsen jobbig och hon lyfter särskilt fram stödet hon känner från sin kollega och när jag frågar om hon kan beskriva någon situation som fungerar särskilt bra i hennes arbete säger hon;

> Samarbetet med min kollega fungerar väldigt bra. Det är också väldigt bra samarbete med dem som arbetar med processen här ute, att maskinerna fungerar men det beror nog på att vi har samma syn, att vi vill att det ska fungera och hur vi vill att det ska fungera. Vi drar åt samma håll så att säga. Det skulle vara sämre om vi hade olika åsikter. Vi har samma syn jag och X gentemot dom. Jag och X tycker att dom gör sitt jobb på ett sätt som inte vi tycker är bra. (Produktionsledare, kvinna)

Kvinnan förmedlar att hon inte endast upplever det som svårt och otillfredsställande att arbeta som produktionsledare. I hennes skildring kan också en konflikt skönjas mellan männen och kvinnorna som arbetar som produktionsledare på avdelningen, och hon uttrycker att ”vi blir bländade av dom” och deras sätt att arbeta. Hon framhåller dock att samarbetet med de underställda fungerar bra.

Auktoritet och organisationskultur

I det andra empiriska exemplet, *Två problem med kvinnor som produktionsledare* berättar kvinnan bland annat att det är ”grabbigt” i arbetsorganisationen och att ”man har fått lära sig att vara tuff, att ha en tuff jargong till killarna för att överleva”. Med tiden har hon dock fått mer erfarenhet och känner att det är möjligt att vara sig själv. Mannen i det empiriska exemplet som arbetar som produktionsledare är angelägen att förklara att han utgår ifrån kompetens inte kön och han är irriterad över att människor ofta ”förstorar” det faktum att en kvinna kommer in i en manshomogen miljö eller vice versa. Han uttrycker; ”Det här är ett antal människor i overall som ska svetsa. Så just vid det tillfället så känner inte jag att det är någon skillnad” men senare säger han, ”dom flesta kvinnor som jag möter i chefsroll här gör två saker som jag inte tycker om” och det första är att de ”backar ur” och det andra är att de ”är väldigt fyrkantiga eller formella”. Vidare framkommer att mannen tillsammans med en kollega som också är man konstaterat att, ”fan det är ju tvärtom” - kvinnor är formella och noggranna medan män är mer ”runda i hörnen”. I berättelsen synliggörs att männen egentligen upplever att män är mer fyrkantiga, att de följer regler i större utsträckning än kvinnor generellt gör. Männen blir därför förvånade när de upplever motsatsen – det är dessutom inte alls positivt, tvärtom tycker produktionsledaren illa om det. Motsägelsefullt i resonemanget är att vara formell, fyrkantig, noggrann, tydlig och hålla sig till det som gäller är motsatsen till att ”backa ur”– vilket mannen ansåg var typiskt för kvinnor i rollen som produktionsledare. Dessutom uttrycker produktionsledaren under en annan del av intervjun positiva omdömen om en man som var chef och agerade på ett formellt sätt där regler följdes till punkt och pricka.

Att kvinnor i arbetsorganisationen är drivande trots svårt motstånd framkommer i kvinnans berättelse och eftersom hon är ny i rollen som chef i en redan etablerad organisationskultur är det fruktbart att tolka berättelserna utifrån det. I byråkratiska organisationer är *herravälde* eller

dominans centralt för det sociala handlandet menar Weber och det finns olika typer av auktoritet (1987). Weber menar att den *rationella och legala auktoriteten* är en form av dominans som representeras av det byråkratiska systemet som är den högsta formen av herraväldets utövning. Människor lyder auktoritetstypen därför att de utgår ifrån att de personer som ger order följer de uppsatta reglerna och föreskrifterna som är överenskomna och lagstadgade. I det empiriska exemplet synliggörs att kvinnan utgick ifrån denna typ av auktoritet vilken hänger samman med chefspositionen. Exempelvis berättar kvinnan om en händelse när hon var ny i rollen som chef. Det framkom att de underställda fuskade genom att ibland stämpla ut för tidigt eller inte alls, att de duschar på arbetstid och att de har för långa raster. Kvinnan säger, ”jag var ju lite naiv där och trodde att jag skulle kunna ställa det tillrätta” att det var en vilja och handling bland andra kollegor att följa de regler och regelverk som fanns. Utifrån ett rationellt och strikt strukturellt perspektiv skulle detta inte vara ett problem men i en arbetsorganisation finns organisationskultur/er som uppenbarligen också är av stor betydelse och som belyses på ett tydligt sätt i berättelsen. Att kön har betydelse i sammanhanget är troligt men det är framförallt rimligt att utgå ifrån att det råder en intressekonflikt mellan ledningen och de underställda. Det framkommer att arbetsgruppen, den fackliga representanten men också kvinnans kollegor har makt och påverkar därigenom processen.

På ett förenklat sätt kan makt i rollen som chef delas in i två kategorier, *positionsmakt* och *personlig makt* (Yukl 2006). När någon är ny i rollen som chef är det svårt att använda en personlig maktbas eftersom denna inte hunnit etablera tillräckligt god relation till de underställda. Det blir svårt att på detta sätt utöva inflytande på arbetsgruppen. Att konflikten trappades upp kanske kan betraktas mot denna bakgrund. Den fackliga representanten uttryckte felaktiga uppgifter om vad kvinna sagt och ärendet gick vidare till företagsledningen. Om relationerna hunnit etableras är det möjligt att konflikten inte hade eskalerat i samma omfattning. Ännu en central aspekt är att det uppstod orättvisa mellan de olika grupperna av underställda eftersom de andra produktionsledarna, frånsett en kollega som också är kvinna, hade en tillåtande attityd gentemot de underställdas fusk och gränsöverträdelser. Chefskollektivet var oense i frågan om regler och överenskommelser. Även om kvinnan som arbetar som produktionsledare fick genom förändringar bland sina underställda upplevde hon att processen inte varit av godo.

I berättelserna synliggörs organisationskulturens starka påverkan på produktionsledarnas handlingsutrymme. De upplevda skillnaderna i ledarskapsarbetet som framkommer i det empiriska exemplet kan dels tolkas mot bakgrund av föreställningar om kön men framförallt i relation till vilka erfarenheterna är av att arbeta som chef och vilka maktbaser som är möjliga att använda när man är ny i rollen på en avdelning med en redan etablerad organisationskultur.

Olika behandling på grund av kön förekommer inte

Erfarenheten och medvetenheten om att produktionsledare blir eller kan bli olika behandlad på grund av kön i arbetsorganisationen varierar. Hälften av informanterna ger på min direkta fråga spontana beskrivningar med olika typer av situationer där kvinnor behandlats olika i jämförelse med män. Andra hälften förklarar att de inte har någon erfarenhet av olika behandling trots att samma informanter nämner olika typer av situationer eller händelser där de beskriver kränkande behandling av kvinnor. De beskrivningar informanterna ger angående förekomsten av olika behandling härrör endast till händelser där kvinnor utsatts, frånsett beskrivningen som ges av en kvinna som är produktionsledare. Hon berättar om en man som blev illa behandlad av sin driftchef;

> Den driftchef som vi hade då, han var rent elak med honom. Ställde fruktansvärda krav på honom. Inte samma krav som på alla andra. Nu ska jag säga det också att den här gubben som jag är kompis med. Han är lite speciell. Han kan säga vad som helst åt vem som helst. Han kan säga att, ”du är dum i huvudet” - men han är bara sån som person. Jag tror att det kan vara så att om han har retat upp driftchefen från början och att det därför har blivit någonting. Men just den driftchefen var på honom hela tiden. I stort sett allt han gjorde så var det kritik, liksom hela tiden. Hur han klädde sig, ja, såna saker. (Produktionsledare, kvinna)

Kvinnan förklarar att produktionsledaren är allmänt känd för sitt egensinniga beteende och omtyckt av dom flesta i arbetsorganisationen men att han och driftchefen inte fungerade ihop och att driftchefen inte accepterade hans beteende. Motstånd eller problem produktionsledare möter synliggörs i citatet nedan. En produktionsledare berättar att han upplever att kvinnor är mer raka och tydliga i sitt sätt och senare under vårt samtal resonerar han med mig som följer;

> IP; - Nej, behandlingen tror jag nog är samma men jag tror den kanske upplevs olika. Kommer man ny som chef här på avdelningen då spelar det ingen roll om man är man eller kvinna. Man blir testade. Dom ska kolla, ”var går gränsen för det här innan någonting händer”/.../det kan vara allt ifrån till att dom vägrar göra saker eller dom ja, försöker då få så mycket ledigt som möjligt och är det sagt nej så är det nej och dom försöker hela tiden kolla gränserna precis som, ”har du barn”?
> B-I; - Ja.
> IP; - Ja, du vet åldern. Det ska testas precis allting och det ska frågas, ”varför då?”. Även om det uppenbara frågar dom om, bara för att dumgöra en som chef. Dom har skruvat den där skruven i tio år men dom frågar i alla fall. Bara för att testa. Det testas allihop. Sen kanske det upplevs olika.
> B-I; - Jag tänker på att om det är som du beskriver då, att en kvinna som är chef mer pekar med hela handen, då borde ju det funka bra då?
> IP; - Jo, men dom stoppar inte riktigt. Eftersom dom går hemma och kanske ältar att, ”har jag gjort fel och har jag gjort rätt och varför reagerar dom på det här sättet när jag gjorde så”. Jag menar att vi kanske är lite mindre begåvade vi män, utan vi har kanske lättare att skaka av oss när vi sätter oss i bilen och far härifrån och när vi kommer hem så är inte jobbet kvar. Det vi inte hunnit göra på dagen få får vänta till imorgon. (Produktionsledare, man)

Produktionsledaren menar att kvinnor som arbetar som produktionsledare inte blir behandlad olika på grund av kön. Han menar dock att kvinnorna har det jobbigare men att det beror på kvinnorna själva eftersom de upplever situationer på annat sätt än män. Produktionsledaren gör jämförelsen mellan underställda och barnuppfostran vilka produktionsledaren har till uppgift att fostra och han uttrycker det som om de underställda testar de nya chefernas gränser. En annan man som arbetar som produktionsledare säger att han har svårt att säga någonting om olika behandling eftersom det inte funnits speciellt många kvinnor anställda i positionen som produktionsledare. När jag pratar med en driftchef som arbetat länge i arbetsorganisationen om hans erfarenhet av olika behandling beroende av kön framkommer att han sammankopplar min fråga med rekrytering. I samband med rekrytering har det inte förekommit några oegentligheter berättar han vidare. Produktionsledaren reflekterar också över om det ändå kan förekomma eftersom företaget har många anställda, men han förklarar att han inte kommer ihåg eller känner till något konkret exempel. Det vanliga är att frågan om olika behandling associeras med kvinnor och inte med män. Detta gäller oavsett om informanterna har erfarenheter av sådana situationer eller inte. En annan driftchef säger;

> Jag måste tänka efter. Njao, har jag egentligen upplevt det. Inte riktigt så att jag kan peka på ett exempel för det. Jag menar jag kan säkert hitta något exempel men då kan det finnas en förklaring i en situation som inte har med det egentligen att göra. (Driftchef, man)

Driftchefen menar att om det förekommer olika behandling finns det en förklaring som har med situationen att göra och därför kan man inte säga att det beror av kön. Han berättar vidare om en händelse där en kvinna som var produktionsledare blev utmanövrerad av två chefer genom att de anmärkte på hennes brist på teknisk kompetens och att produktionen på avdelningen gick dåligt. De menade att hon var fel person i relation till sin position. Kraven på kvinnan blev fortgående högre och arbetstidens omfattning ökade berättar mannen. Även för en kvinna som är produktionsledare och har erfarenhet av det som kan definieras som sexuella trakasserier enligt Jämställdhetslagen är det inte självklart att sammankoppla händelserna med min fråga, om kvinnor eller män har blivit olika behandlade på grund av kön, vilket blir synligt i citatet nedan;

> Både ja och nej. Egentligen inte så, jag måste tänka efter. Jag kan inte påstå att det är för att jag är kvinna. Det tror jag inte, utan det är snarare att jag kommer från en annan verksamhet. Att man inte har den erfarenheten/.../Det där är mer en kulturfråga tror jag eller hur man har jobbat. Man förutsätter att en arbetsledare som är satt att leda en grupp ska ha gjort samma arbete själv. Så har det alltid funkat i hundra år här ute. De ska gå den vägen. ”Vad har du att tillföra?” Alltså, snarare den biten. Sen om jag är kvinna eller man, det tror jag inte spelar någon roll utan det är snarare att jag har gått fel väg va. (Produktionsledare, kvinna)

Den föreställning kvinnan uttrycker handlar om att en produktionsledare av tradition är en person som avancerar nerifrån och uppåt i arbetsorgansationens hierarki. Att bli olika behandlad förklarar hon beror av organisationskulturen och hur arbetet är organiserat, oberoende av kön.

Högre krav på kvinnor i produktionsledararbetet

Ibland berättar informanterna om sina erfarenheter av att det finns högre krav på kvinnor i produktionsledararbetet, när jag frågar om olika behandling förekommer i arbetsorganisationen. Denna typ av berättelser framträder också när jag ställer frågan om hur det är att arbeta som man respektive kvinna och produktionsledare. I informanternas beskrivningar är det vanligt förekommande med dessa erfarenheter, att kraven på produktionsledare är högre för kvinnor som innehar dessa positioner jämfört med män. Det finns dock skillnader inom chefsgruppen. Kvinnornas berättelser innehåller beskrivningar om detta men endast en av de män som är produktionsledarna har dessa erfarenheter. Bland driftcheferna återfinns också resonemang kring temat. En kvinna berättar att hon inte upplever att man som kvinna blir olika behandlad på grund av kön men på frågan om hur det är att arbeta som kvinna och chef berättar hon;

> Jag kände lite grann i början där att när jag vart chef så skulle man nästan prestera ännu bättre än vad karlarna gjorde. Det är lite grann för att bevisa att vi kan faktiskt/.../ Det kunde vara redovisningar till exempel, alltså killar är lite mer tekniska så där och jag tycker inte om såna här tekniska bitar, utan det skulle se bra ut och det skulle vara perfekt för jag menar jag ställer rätt höga krav på mig själv. På att jag, jag vill att folk ska förstå. Jag menar, förstår jag inte själv det jag gör då är det ingen annan som gör det heller. Medan karlar kan stå och dra någonting som ja, jag vet inte om någon förstår. Dom förstår säkert själv men kanske inte andra. (Produktionsledare, kvinna)

Hon menar vidare att hon aldrig skulle presentera någonting som inte är klart och förståeligt och att hon vill vara ordentligt insatt så att hon känner sig trygg och kan besvara på eventuella frågor även om möjligheten finns att återkomma i ärendet. Förklaringen som hon ger är att kraven kommer från henne själv. I citatet synliggörs även att kvinnan uppfattar sig som en representant för gruppen kvinnor när hon uttrycker att hon måste bevisa att ”vi” kan. Sedan frågar jag om hon tror det finns olika förväntningar på en kvinna eller en man som är produktionsledare och kvinnan skiljer mellan krav och förväntningar. Kraven kommer från henne själv men förväntningar uppfattas komma från andra. Hon berättar om att kvinnor förväntas vara mer ”noggranna”, ”eftertänksamma”, ha lite ”mer ordning och reda” och vara ”strukturerade” i jämförelse med män som ”får vara lite mer som karlar är”. Motsägelsefullt är att hon tidigare förklarat att kvinnor och män *inte* blir olika behandlade. En annan produktionsledare berättar att hon haft det tufft eftersom hon i hög utsträckning blir ifrågasatt som chef. Kvinnan förstår och förklarar detta på flera sätt och en förklaring handlar om hennes ålder, att

hon är ung. Det var en man som arbetar som tekniker som uppmärksammade henne på att hon blev olika behandlad i jämförelse med sina kollegor och här sammanlänkas förklaringen till kön;

> Jag hade väl inte reflekterat så mycket över det för jag var mycket i diskussioner och har alltid fått försvara och mycket sånt. Det har ju varit min vardag. Men då, när jag fick en ny tekniker så gjorde han den reflektionen, han sa att, ”det är ju skitjobbigt att gå ut i verksamheten med dig”. Jag sa att, ”vad är det då?”. ”Ja men du blir ju alltid ifrågasatt och du ska försvara dig och du ska ifrågasättas” och det är på en helt annan nivå när dom går ut med dom manliga kollegorna. Så att jag tror att vi blir mer ifrågasatt och förväntas prestera mer eller också har vi dom förväntningarna på oss själva. Så jag tror de är en jättestor skillnad att vara kvinna och chef. (Produktionsledare, kvinna)

Enligt kvinnan har både ålder och kön betydelse i arbetet som produktionsledare men hon menar till skillnad mot tidigare beskrivna kvinna, att kraven och förväntningarna såväl kan komma från andra i arbetsorganisationen som från henne själv. Orsaker till detta framkommer i kvinnans berättelse;

> Alltså vi är, vi är utbölingar i den här verksamheten, alltså i en industri. Det är ju annorlunda och vi fungerar också lite annorlunda. När vi satt ibland och skulle göra vissa jobb så ville jag göra det efter konstens alla regler så man kunde försvara allting. Dom kände att det hade gått rätt till. Man hade funderat på olika infallsvinklar. Man hade gjort ett ordentligt jobb innan man presenterat någonting. Att så här har vi tänkt. Det här är min grundtanke. Det här blev resultatet. ”Vad tycker ni? Dom här och dom här kriterierna har vi gått efter.” Medan mina manliga kollegor som jag har haft dom har bara kunnat gå ut och skjuta lite från höften lite grann och då, där är vi annorlunda i alla fall. (Produktionsledare, kvinna)

Kvinnan uppfattar att kvinnor generellt sett är främlingar i verkstadsindustrin på grund av att det är en manshomogen arbetsorganisation och hon berättar vidare att underställda i större utsträckning accepterar det som män säger. Citatet kan relateras till den produktionsledare som irriterade sig över att kvinnor är för noggranna. Kvinnan berättar också att hon och en kollega som är man gjorde en arbetsfördelning där hennes ansvar blev personalfrågor och det upplevdes positivt eftersom det var områden hon var insatt i och därför kunde ”försvara” de beslut hon fattade som chef samt att de underställda var nöjda. När de underställda diskuterar eller skriker på de män som är produktionsledarna upplever kvinnan att det är som att hälla vatten på en gås. Det sammankopplas också till åldern och erfarenheten, att man som produktionsledare har med tiden lärt sig hantera underställdas krav eller frustration.

En annan av de kvinnor som arbetar som produktionsledare diskuterar också denna problematik, att man i större utsträckning blir ifrågasatt som kvinna och chef. Det är dock inte särskilt enkelt att upptäcka eftersom det är en del av vardagen men i samtal med andra kvinnor som arbetar som produktionsledare förstod hon vad som händer i relation till sina underställda. Hon upplever att hon i högre utsträckning tvingas

argumentera för sin sak i jämförelse med de kollegor som är män. Hon förklarar att den olika behandling som kvinnorna och männen utsätts för hänger ihop med könsstereotypa normer som beror av arbetstagarnas ålder. Det är någonting som kommer att blir bättre med tiden eftersom ”den äldre generationen” fortfarande är kvar. De kanske inte tycker om att kvinnor är chefer förklarar hon vidare. När jag frågar om erfarenheter kring olika behandling berättar hon att det märks att driftchefen är mer rädd om henne och en strategi han hade var att rekrytera fler kvinnor till avdelningen. Det kan därför upplevas positivt när man blir olika behandlad eftersom det i detta fall handlar om stöd och jag frågar vidare om könssammansättningen, om det har betydelse att kvinnor är fler och om man då kan stötta varandra;

> Ja, för när jag går ut då ser ju alla mig men om det går ut en karl, han försvinner i mängden. Det är inte ens säkert att jag observerar att han är där. Om han ens syns eller inte. Men jag som kvinna syns ju bra eftersom jag är ett unikum. Det finns inte så många här ute/.../ Jag tror att det behövs mer kvinnor. Det är jag helt övertygad om och framförallt tror jag att det inte bara är kvinnliga chefer utan blandade grupper och generationer. Karlar tänker lite annorlunda än vi gör. Dom agerar lite annorlunda också ja dom har väldigt lätt att ta plats och vill styra och ställa och är ofta karriärsugna. Jag hade en kollega som sa till sin chef att, ”jag vill att du hjälper mig till en bättre position”. Jag skulle inte ens tänka tanken. Jag tänker på arbetet som sådant och inte på vilken position det är utan jag vill ha ett stimulerande arbete. (Produktionsledare, kvinna)

Citatet visar att även hon uppfattar sig som avvikande i arbetsorganisationen och hon menar att antalet kvinnor och män men också ålderssammansättning är av betydelse eftersom hon utgår ifrån att man handlar och tänker olika sätt. Kvinnan berättar också att män oftare har ett större behov av att positionera sig i chefshierarkin genom att nämna sin titel när de presenterar sig eller genom att framhålla sig själva. När ledningen i dialog med cheferna uppmärksammade att kvinnor som började arbeta som produktionsledare hade det särskilt svårt bestämde man sig för att starta en grupp speciellt för kvinnor på produktionsledarposition, lett av en extern psykolog. Arbetet är ”tufft” och de möter mycket motstånd hos de underställda och när jag frågar om det är särskilt för att man är kvinna svarar hon att det gör det ibland eftersom ”vi har lättare för att ta med oss jobbet hem”. Att man möter på motstånd i positionen som produktionsledare menar kvinnan gäller oavsett kön men den existerande sexismen och att kvinnor vill komma ”till kärnan” och därför ”ältar” arbetet på fritiden leder till att det blir ännu mer påfrestande för dem än för männen. Även en produktionsledare som är man menar att kvinnor i produktionsledarrollen i större utsträckning måste bevisa sin kompetens jämfört med sina kollegor och han berättar;

> Jag kan känna det att X, hon är jätteduktig. Hon är målmedveten, fokuserad på det hon ska göra, rättvis, diskuterar, orädd i sitt sätt att vara men jag kan känna det alltså, att jag fått kommentarer då runt i kring då att, ”Ja men varför gör hon si? Varför gör hon så? Varför måste hon det?” Någonting som aldrig hände när jag hade en manlig kollega, så skulle jag aldrig ens komma på tanken att, jag inser ju det att på nått vis är det som att dom, en kvinna som är dålig har, en som är dålig som inte är lika bra riktigt och det här men som kanske är fullt duglig ändå, har jättesvårt att jobba alltså för det finns någon form av mans, jag vet inte hur man ska säga. (Produktionsledare, man)

Mannen förklarar att han såg skillnader i hur man behandlar produktionsledare beroende av kön när han fick en kvinna som kollega men det blir synligt att han har svårt att riktigt sätta ord på vad det är som händer när han säger; ”någon form av mans, jag vet inte hur man ska säga”. Att det är svårare för en kvinna att arbeta i arbetsorganisationen är ett tema som två av driftcheferna har mycket att berätta om. När jag frågar hur det är att arbeta som kvinna eller man och produktionsledare uttrycker en av dem;

> Ja, i min miljö här ute så är nog min uppfattning att arbeta som produktionsledare som kvinna generellt jobbigare, tuffare i många aspekter eftersom att jag tror att det handlar lika mycket om kvinnan själv liksom på något sätt, att man ska leva upp till någonting som man inte är ibland, alltså. För jobbet i sig om man skulle titta på det rent teoretiskt på pappret så skulle det inte vara någon skillnad annat än att du skulle hitta dom här mer standardiserade för- och nackdelarna mellan man och kvinnor eller olikheter mellan män och kvinnor. (Driftchef, man)

Driftchefen menar att arbetet på ett teoretiskt plan inte innebär skilda krav men i praktiken är det svårare för kvinnor än för män. Citatet visar att han ser två typer av förklaringar men det är den som har med kvinnors sätt att agera som lyfts fram. Kvinnor och män är enligt hans uppfattning i grunden olika och han berättar vidare om en kvinna som var produktionsledare och som han haft anställd men som tvingades sluta sitt arbete. Han berättar att hon liksom kvinnor generellt tar in upplevelser på olika sätt. En konkret situation exemplifierar hans erfarenheter när han berättar om när han bad sina produktionsledare gå ut till sina underställda med en order vilken de insåg inte skulle mottas på ett positivt sätt i gruppen. Den man som var produktionsledarna kom tillbaka till honom och redogjorde kortfattat att det gått bra och allt är under kontroll medan kvinnan istället skildrade händelsen på ett mer ingående sätt. Hon beskrev både hur du underställda reagerat och vad de hade sagt. Driftchefen upplever att kvinnor tar in mer information än männen och att det därför blir besvärligare för dem. Vidare förklarar han att eftersom det till största delen är män på alla positioner och nivåer i arbetsorganisationen är det en typiskt maskulin och tuff jargong. På grund av att kvinnor är väldigt mottagliga för signaler och tolkar allting blir det därför svårt för dem att arbeta på en manshomogen arbetsplats. Driftchefen berättar att han önskar att man på avdelningen kunde ta tillvara styrkan i olikheterna baserat på kön, ålder eller nationalitet och att man skulle kunna samtala på ett öppet och hjärtligt sätt som de kan göra när det

gäller produktionsrelaterade frågor. De mellanmänskliga spörsmålen är i arbetsorganisation inte lika lätt att diskutera menar han vilket belyses i citatet;

> Jag menar, det är ju killar som jobbar och dom jobbar hårt och det är jobbigt och obekvämt och dom bränner sig från svetslopporna som far innanför tröjan och ibland ryker det bara. Dom åker ihop här och blir jätteovänner och det kan vara jätte små saker. Oftast så löser man det på direkten och så är det, det är inget mer med det men en person som inte är van det där kan ju tycka det där är jätteobehagligt. Kanske inte har hört ett hårt ord i hela sitt liv och så dom som skriker så här ord, rätt över gården så att du hoppar jämfota, så att det. (Driftchef, man)

Arbetsmiljön för de underställda beskrivs som krävande och klimatet som hårdfört, en organisationskultur man socialiseras in i som nyanställd och som kan bli skrämmande för en som inte upplevt den tidigare. En annan av de fyra driftcheferna som jag träffat relaterar också det tuffa klimatet till en maskulin organisationskultur. Han berättar att han har två kvinnor som är produktionsledare i dagsläget varav en av dem har arbetat länge i arbetsorganisationen på olika positioner och att hon blev sjukskriven för utbrändhet men är tillbaka. Han menar att en del av förklaringen är att hon varit för snäll, inte sagt nej och därför fått en för hög arbetsbelastning. Hon arbetade mycket och tog på sig mer ansvar. När han stod inför att rekrytera en produktionsledare sökte även han medvetet efter en kvinna för att på så sätt få tillbaka den sjukskrivna kvinnan i arbete igen. När hon blev sjukskriven upptäckte han att ”någonting hände” på avdelningen där det enbart fanns män på chefsnivå och när en ny och okänd kvinna rekryterades uppstod återigen en ”markant skillnad” mot tidigare. Jag frågar om han mer konkret kan berätta *vad* som hände;

> /.../ På något vis så blev nivån sakligare och det blir lätt lite grabbigt och det behöver väl inte vara skadligt men ibland, det finns något sånt där man brukar säga att ”vi har inga problem på den här arbetsplatsen för vi har högt i tak” men jag menar att det kan innebära att man har jättestora problem /.../ jag menar det är ju det faktum att vi hanterar människor. När vi sitter jag och mina ledare så det är klart ibland kan det bli en ganska tufft , om man nu kallar det jargong, om människor och så kommer det in en tjej. Då blir det en sakligare diskussion. (Driftchef, man)

Driftchefen relaterar förändringen i arbetsklimatet och samtalstonen både till kön och till anställningstid, till om man har hunnit bli en del av organisationskulturen. Som chefer har man ansvar för andra människor och han menar att diskussionerna förbättrades på avdelningen när en produktionsledare som var kvinna anställdes. Han berättar vidare att en del av arbetslagen har svårt att acceptera en kvinna i produktionsledarrollen. En underställd man som den nyanställda kvinnan var produktionsledare för gick till driftchefen och sa att det inte fungerar. Han var väldigt frustrerad och driftchefen berättar;

> Nej men det funkar inte i hans värld. Han, jag kan inte och han var jättefrustrerad och sa ”alltså är det ok att jag kommer till dig”? ”Ja men jag sa; ”du kan i och för sig komma till mig men det är faktiskt X du ska vända dig till.” (Driftchef, man)

Driftchefen säger till den underställda mannen att han kan vända sig till honom men att han egentligen ska gå sig till sin närmaste produktionsledare och driftchefen förklarar att mannen var ”jättefrustrerad och det får man förstå” eftersom han haft män som chefer i 30 år och ”plötsligt kommer en ung tjej och ska vara din chef”. Att män är produktionsledare i arbetsorganisationen är en lång och maskulin historia och därför är det svårt att acceptera en kvinna på positionen menar driftchefen. Även denna driftchef menar att kvinnor och män är olika. Därför belyses andra frågor när arbetsgrupperna på olika nivåer blir mer könsblandade. Om en arbetsgrupp får en kvinna i rollen som produktionsledare ges också underställda kvinnor mer utrymme och blir synliga. Driftchefen menar att de tar större plats än när de har produktionsledare som är män. Liksom två av kvinnorna som arbetar som produktionsledare menar driftchefen att de högre krav som ställs på kvinnor kan förklaras av den manshomogena könsstrukturen. Kvinnorna beskrev sig som ”unikum” eller som ”utbölingar” i arbetsorganisationen och denna driftchef benämner kvinnor som en ”främmande fisk”. Vidare menar han att det kan leda till att kvinnor i produktionsledarposition därför kan uppleva att de måste prestera bättre än männen för att bli accepterade. Under intervjun frågar jag driftchefen om förväntningarna på kvinnor och män skiljer sig åt och han menar att en kvinna förväntas vara ”emotionell” och att man ”får större förståelse än hos en karl”. Det är därför är lättare för en man att berätta vissa saker till en kvinna som är chef än till en man. När jag frågade om vad som händer om en kvinna istället har ett maskulint beteende förklarar han;

> Ja, jag tror inte att det behöver hända så mycket. Jag tror faktiskt inte det. Det där är nog, så inrotat i oss, i könsroller och allting, höll jag på att säga. Dom blir väl mamma för allihopa oavsett om dom blir mamman över tjugo år och äldre än dom. Så har jag sett det själv när jag provat haft kvinnlig eller manliga chefer. (Driftchef, man)

Denna driftchef menar att både kraven och förväntningarna är högre på kvinnor som arbetar som produktionsledare. Han menar att oavsett kvinnors faktiska ledarstil förväntar man sig att de ska besitta det man uppfattar som typiskt feminina egenskaper. Det relateras till liknelsen med att en kvinna som är chef blir ”mamman”. På så sätt kan man se att det som lyfts fram som en positiv feminin egenskap blir till fördel för underställda män eftersom de kan prata om andra ämnen än med de män som arbetar som produktionsledare. Men samtidigt blir antagandet till ett krav eller förväntning på kvinnor i produktionsledarposition. Driftchefen förklarar vidare att han omedvetet ändrar beteende när han bemöter en kvinna som är chef. Detta menar driftchefen bero på att man lägger tyngd på olika saker

beroende av kön och det har att göra med vår omvärldsbild och hur vi är fostrade.

Fördelar med att vara kvinna i produktionsledararbetet

När informanterna resonerar kring temat kön och produktionsledare framkommer både erfarenheter av att olika behandling inte sker och upplevelser där man berättar att kraven och behandlingen är olika beroende av kön. I dessa beskrivningar framträder, vilket till viss del redan redovisats ovan, också positiva erfarenheter beroende av kön. Dessa berättelser är dock inte särskilt vanliga. En av de fyra kvinnor som arbetar som produktionsledare har denna erfarenhet. När jag uttalade frågan, om det har någon betydelse att vara produktionsledare och kvinna i en manshomogen verksamhet, så uppfattar hon den som negativt kodad även om inte jag lägger en värdering i mitt sätt att uttrycka den. Hon berättar om sin erfarenhet;

> Nej, jag tror snarare tvärtom i så fall – att det är en fördel/.../Jag tror på något sätt att, ja, jag har aldrig varit med om att det är någon som, att det har varit någonting för att jag är tjej och ledare och haft mycket karlar så här utan det är som att dom är så snäll och det är nästan så att jag tror att dom är för snäll. Dom förklarar om det är någonting eller dom har mer tålamod. För det finns såna här som har kort stubin i vanliga fall som inte klarar av motgångar eller någonting. (Produktionsledare, kvinna)

Kvinnan har positiva erfarenheter av att arbeta i en manshomogen arbetsorganisation och här exemplifierar hon det i relation till sina underställa. Män som i vanliga fall inte har mycket tålamod tar sig tid att förklara vad de menar och hon upplever dem som vänliga i kontakten med henne. Kvinnan funderar om det beror på att hon har ett annat förhållningssätt än männen.

Även en driftchef lyfter fram aspekter där kvinnor i relation till män har vissa fördelar i produktionsledararbetet och erfarenheterna påminner om kvinnans. Frågan jag ställer är om det förekommer olika behandling på grund av kön och han berättar om olika former av diskriminering men menar att följande är erfarenheter som går i motsatt riktning;

> Det typiska är ju då att om det är exakt samma situation i hanteringen av ett problem så när problemet riktades till den manliga produktionsledaren så var det fåordigt, högljutt medan när det riktades till den kvinnliga produktionsledaren så var det normal ton, väl beskrivet och mera strukturerat./.../En underställd hade bekymmer med sin svets, tror jag det var, som inte fungerade och till mannen så blev det av typen, ”Svetsjäveln fungerar inte - nu slänger jag ut den. Du får fixa en ny!”. Medan det till tjejen blev, ”Nu har jag jobbat med den här svetsen. Jag har ställt in den i dom här värdena och jobbade sin igår och det har fungerat igår och då har jag provat dom här och dom här och det fungerar fortfarande inte – vad vill du att jag ska göra?” (Driftchef, man)

Driftchefen ger uttryck för att kvinnor som produktionsledare har fördelar därför att de bli väl bemött av sina underställa medan män i en likadan situation istället får ett aggressivt bemötande.

En utböling som presterar bättre för att bevisa att hon kan

I informanternas berättelser synliggörs att kvinnor och män inte alltid behandlas lika. Hälften av informanterna hade erfarenheter av detta medan andra hälften uttryckte att de inte hade det. Motsägelsefullt är att de som uttryckligen berättade att de inte hade upplevt att kvinnor och män behandlats olika, när intervjun fortsked ändå gav uttryck för olika händelser där kvinnor och män blivit olika behandlade. Det kan tolkas mot bakgrund av att diskriminering är inbyggt i arbetsorganisations struktur och därför uppfattas som ett uttryck för det *normala* (Hearn & Parkin 1987, McKinnon 1979, Wahl 2003a). Därigenom kan det vara svårt att uppfatta men också att sätta ord på vad som sker. Att män inte uppfattar om det förekommer diskriminering gentemot kvinnor antar jag också kan bero på att de inte personligen är drabbade. En förklaring till den defensiva hållningen i frågan om olika behandling och diskriminering bland kvinnor är att de inte vill bli betraktade som källan till problemet (Wahl 2003a). Exempelvis berättar en kvinna i fallorganisationen om sina erfarenheter av att befinna sig i en manshomogen arbetsorganisation. Händelserna som framträder kan uppenbart rubriceras som sexuella trakasserier – vilket inte hon gör – istället förklarar kvinnan att det inte har med kön att göra utan att det hänger samman med hennes bristande verksamhetskunskap.

I informanternas berättelser synliggörs erfarenheter av att det ställs högre krav på kvinnor än på män i rollen som första linjens chef. Detta framkommer främst i kvinnornas och driftchefernas berättelser. Endast en av männen som arbetar som produktionsledare beskriver denna typ av erfarenhet. Sammanfattningsvis speglar berättelserna tre problemområden där skillnader i krav och förväntningar mellan könen återfinns. Det första handlar om att kvinnor tvingas *prestera bättre* än män ”för att bevisa att vi faktiskt kan” och som en produktionsledare förklarade, blir det svårt att arbeta som chef för en kvinna som ”är fullt duglig”, det vill säga när hon inte är bättre än männen (jfr Ekvall m.fl. 1994, Kanter 1977). Vid exempelvis redovisningar måste kvinnor förbereda sig noga medan män däremot har utrymme att presentera någonting som ingen förstår.

Det andra problemet som belyses är att kvinnor blir *mer ifrågasatta* och tvingas argumentera, ”försvara” och ”förklara” sig medan männen i högre utsträckning ”bara kunnat gå ut och skjuta lite från höften” utan att bli ifrågasatt. Kritik gentemot män är som att hälla vatten på en gås säger en produktionsledare. En driftchef resonerar kring sina erfarenheter och berättar att underställda kommenterar kvinnor i produktionsledarrollen genom att säga ”Ja, men varför gör hon si? Varför gör hon så? Varför måste

hon det?" vilket de inte gör om män i samma position. En del underställda har svårt att överhuvudtaget acceptera kvinnor som chefer.

Det tredje området handlar om att det finns förväntningar om att *kvinnor ska vara annorlunda* än män. Kvinnor ska vara, "eftertänksamma", ha "mer ordning och reda" och vara lite mer "strukturerad" medan män, som en kvinna uttrycker det "får vara lite mer som karlar är". Vidare förväntas kvinnor i större utsträckning vara "emotionell" och "förstående" och en driftchef förklarar, "Dom blir väl mamma för allihopa" även om de underställda är tjugo år äldre än dem.

De förklaringar som informanterna har till att det är högre krav och förväntningar på kvinnor än män som är produktionsledare är ofta individorienterade. Förklaringen och därigenom ansvaret förläggs ofta till kvinnorna, alltså den förfördelade gruppen. Exempelvis menar informanterna att kvinnor oftare än män internaliserar problem i arbetet, inte kan säga ifrån, tolkar för mycket samt ältar problem på sin fritid. Dessa typer av förklaringar blottar ett grundläggande antagande om olikhet mellan könen. I skenet av detta framstår männen som norm för hur ledarskap ska bedrivas och kvinnorna som *bristfälliga* (Wahl 1992, 1999).

I berättelserna om könsskillnader vad gäller krav och förväntningar framträder ibland strukturförklaringar som sammankopplas med kön. Kvinnor beskrivs som avvikare i den manshomogena arbetsorganisationen. Kvinnorna upplever sig vara "unikum", "utbölingar" och en man beskriver kvinnor som en "främmande fisk". Berättelserna har tydliga kopplingar till Kanters (1977) teoretiska verk om effekter som drabbar den grupp som är i antalsmässig minoritet. De blir *tokens* och följande tre strukturella effekter uppstår. Synlighetseffekten gör att kvinnornas agerande blir mer framträdande till skillnad mot männens. Vidare kan minoritetssituationen leda till att majoritetsgruppen tenderar att överdriva skillnaderna vilket Kanter kallar kontrasteffekten. Ytterligare en effekt är assimileringseffekten vilket innebär att kvinnor bedöms utifrån kulturella och sociala förställningar, vilka historiskt bygger på antaganden om olikhet. Det blir tydligt att dessa processer fortgår i fallorganisationen och som en effekt av det uppstår högre krav och förväntningar på kvinnor i jämförelse med män.

Kanters teori har kritiserats för att sakna maktperspektiv (Acker 1990, Sheppard 1992, Kvande & Rasmussen 1990) och ännu ett sätt att förstå de högre kraven och förväntningarna på kvinnor som finns i fallorganisationen är genom antagandet, att könsmaktssystemets styrka påverkar segregeringsprocesser i arbetsorganisationer (Lindgren 1985). En förutsättning för detta är *närhet*, att kvinnor och män arbetar ihop med liknande arbetsuppgifter och en annan förutsättning är att kvinnorna utgör ett *hot* mot männen vilket de gör om de uppfattas som konkurrenter. Lindgren menar att när kvinnokollektivet ställer krav eller agerar offensivt kommer könsmaktssystemet att aktiveras. En möjlig tolkning är att när konkurrens skapas mellan kvinnor och män i fallorganisationen aktiveras könsmaktssystemet

och antaganden om könens olikhet kommer att sättas i centrum, vilket kan liknas vid en segregeringsprocess. Eftersom maskulinitet ofta överordnas femininitet är det både fruktbart och nödvändigt att betrakta processen utifrån ett maktperspektiv. Även om konkurrens också är centralt vid maskulinitetsskapande mellan män (Connell 1996) är skillnaden den att antaganden om olikhet mellan könen är exkluderat i denna process eftersom den endast sker *mellan män*. Däremot kan andra maktaspekter som skapar hierarkier män emellan vara viktiga, som exempelvis ålder eller etnicitet (Connell 1996, 1998).

Det finns även andra maktaspekter som är av betydelse i denna fallorganisation vilket framkommer när informanterna sammankopplar de högre kraven och förväntningarna på kvinnor med ålder, anställningstid samt chefserfarenhet. Upplevelsen av olika behandling beskrivs ibland ha sin förklaring i om man som produktionsledare är ung eller och att man är nyanställd på produktionsledartjänsten och därför inte har hunnit få den erfarenhet och auktoritet som krävs eller kommer från en annan typ av verksamhet. Nya chefer testas i större utsträckning än mer erfarna. Denna typ av förklaring är ett exempel på det Wahl (2003) benämner som en *könsneutral strategi*. Här förnekas betydelsen av kön och kvinnor intar denna typ av strategi för att hantera glappet mellan självkänsla och rådande könsmaktsordning.

Driftcheferna diskuterar också kring organisationskulturens betydelse vilken antas kunna vara skrämmande för nyanställda. Exempelvis den ”grabbiga jargongen”, att det är ”högt i tak”, att killarna ”jobbar hårt” och det är obekvämt, ”dom bränner sig från svetslopporna som far innanför tröjan ibland och ibland ryker det bara”. Vidare diskuteras att det kan uppstå konflikter mellan underställda och det kan vara obehagligt för en ny eftersom ”de kanske inte hört ett hårt ord i hela sitt liv”. Dessa förklaringar kan hänga samman med ett antagande om att kvinnor är svagare, känsligare och inte lika bra som män förmår hantera denna maskulint kodade atmosfär. Detta är en rimlig tolkning mot bakgrund av att informanterna betraktar kvinnor och män som i grunden olika varandra (se Tabell 11). Exempelvis berättar en driftchef att krav och förväntningar i produktionsledarrollen på ett teoretiskt plan är lika men att skillnaderna handlar om ”dom här mer standardiserade för- och nackdelarna /…/ eller olikheter mellan män och kvinnor”.

Fallorganisation II - Äldreomsorgen

Inledningsvis redogörs för informanternas erfarenheter av kön och ledarskap inom äldreomsorgen. För att få en bild av hur männen, vilka är i antalsmässig minoritet, upplever chefsarbetet relaterat till kön redogörs till att börja med intervjuerna med dem. Därefter följer en beskrivning av distriktschefernas erfarenheter och därefter kvinnornas. Berättelserna är

samstämmiga och bilden som målas upp är att kvinnor har det svårare och männen enklare att bedriva chefsarbete, särskilt i relation till sina underställda. I männens berättelser framträder flera olika förklaringsmodeller till dessa erfarenheter medan kvinnorna och distriktscheferna i huvudsak relaterar problemen vad gäller olika behandling med kön.

Lättare för män och svårare för kvinnor i chefsarbetet

Under intervjuerna frågar jag informanterna, hur det är att arbeta som man och chef. Männen som arbetar som boendechefer inom äldreomsorgen berättar om sina goda erfarenheter av detta. De känner sig väl bemötta. En av männen menar att det optimala inom äldreomsorgen är en blandning av kvinnor och män och att könssammansättningen är förklaringen till att det ”bara är positivt” att vara man i arbetsorganisation. När jag undrar hur han menar förklarar han;

> /.../På något sätt så, jag vet inte om man också får besluten lättare accepterade eller om man är den person bara som, det kan jag inte påstå mig bero på att jag är karl eller att jag är. Men jag har aldrig haft något problem runt att jag, att det har blivit när man har liv och större saker och ting som gått snett eller så. Men det ska man väl inte säga för då hinner man väl bara sno blicken, så blir det något. Men så att jag tror det är bara bra och det har jag också fått uppleva och det kan jag säga nu att den som skulle söka mitt jobb på X då, då sa dom, ”Bara det är en karl”, hade dom sagt. Inte vet jag men, vad det står för. Om det bara var ett skämt. (Boendechef, man)

Mannen upplever att han lättare får acceptans för beslut han som chef fattat i jämförelse med sina kollegor men är osäker om det beror på kön eller hans personlighet. Han har för en tid sedan sökt och börjat arbeta på en tjänst i ett annat verksamhetsområde. I och med att hans gamla tjänst utlystes upplevde han bekräftelse från sina underställda när de uttryckte vikten av att ha en man som chef. Att som man befinna sig i en kvinnohomogen arbetsorganisation är någonting boendechefen fortsätter resonera kring och jag undrar på vilket sätt han har märkt skillnader när könssammansättningen är jämnare och han säger;

> Nej men jag tror alltså, vi pratar ju olika. Vi vet att det finns det här manliga och kvinnliga i oss och jag tror också att jag har jobbat så länge i den här branschen så att jag har väl fått lite kvinnligt i mig också, på något sätt, alltså lite. Jag har lärt mig hur kvinnor tänker, om jag säger så och det kan ju ha sina fördelar naturligtvis, men samtidigt så upplevs jag som, som man va, ”förstår du”? Så att det blir lite mer manipulativt på något sätt, att man jobbar. (Boendechef, man)

Citatet visar att boendechefen utgår ifrån antagandet om att kvinnor och män i huvudsak är olika men att han blivit lite feminin på samma gång som han av andra uppfattas som en man. Därigenom uttrycket ”manipulativt”, att han uppfattar det som en fördel i chefsarbetet. Boendechefen berättar vidare att när det är mer män i en grupp ökar konkurrensen mellan personerna medan kvinnor istället har mer ”köksdiskussioner” när de går runt till ”nästa

hörn och pratar”. Vid personalmöten är det dock viktigt menar boendechefen att alla får komma till tals och att beslut sedan accepteras. Hans berättelse visar på utövande av en styrande och beslutsam ledarstil vilket framkommer nedan;

> /.../ Alltså då vi har de här träffarna säger jag, ”Nu ska allting fram och alla ska få säga sitt och det lönar sig inte att prata sen utan då är det beslutat”. Jag tror mycket är en utveckling också. Vi har blivit mera duktiga på att hantera - både ta beslut och hantera olika frågor och att acceptera att det blir majoritetsbeslut och sådana saker. Jag tror det är en utveckling. (Boendechef, man)

Boendechefen berättar att det har skett en utveckling i verksamheten när de underställda blivit bättre på att fatta beslut och att sedan acceptera dem i och med att han dragit upp riktlinjerna för detta. I sitt chefsarbete förklarar boendechefen att han arbetar med sina underställda när det gäller detta. Att frågor ska belysas ur olika synvinklar och att alla får delta men att det sedan inte ”lönar sig” att prata om det efteråt utan att beslut som är fattade ska gälla. Han menar att det är viktigt att de underställda lär sig att acceptera majoritetsbeslut och att man i arbetsorganisationen har blivit bättre på det. Boendechefen har arbetat tillsammans med en kvinna som kollega i ett annat verksamhetsområde tidigare och när jag frågar om kön har någon betydelse i rollen som första linjens chef säger han;

> Ja, jag tror det i och med att, jag hade en kvinnlig biträdande tidigare där jag var sist och där hörde jag att de tyckte att hon kunde vara obeslutsam ofta och så. Fast vi pratade så mycket och hon visst precis och jag pratade med henne om det där också så att jag vet inte, om de inte accepterade henne som chef, att det är ju en annan sak. Eller uppleva att jag skulle säga det. Jag har jobbat med andra och då kan det vara att då går det bra. Så man är ju också som person lite olika naturligtvis. Ja, det är en hård bransch och man blir granskad både inifrån och utifrån där man är. I och med att det är mycket personal eller det är mycket människokontakt. (Boendechef, man)

De underställda upplevde kvinnan som arbetade som boendechef som obeslutsam medan inte han som hennes kollega uppfattades på jämförbart sätt. Han förklarar det med att det kan bero av personlighet och att andra kollegor han haft fungerat bra. Att som boendechef ha många underställda och mycket kontakt med olika människor är påfrestande eftersom man i stor utsträckning blir granskad. När jag frågar boendechefen om han upplevt någon situation där kvinnor eller män som arbetar som chefer blir olika behandlad berättar han att det är någonting han hört eller förstått men inte själv upplevt på nära håll. Han förklarar att man som chef för att bli accepterad måste identifiera vem som är den informella ledaren i gruppen, ta tillbaka ledarskapet för att sedan delegera ansvaret till gruppen. I boendechefens berättelse synliggörs maktaspekter i relationen mellan chefen och de underställa när han säger att det är nödvändigt att ta ”första striden” och att ”neutralisera”. Genom att hantera den som har den informella beslutanderätten överlämnas ansvaret till chefen och denna blir accepterad i

gruppen förklarar han. I annat fall blir det problem. Att göra på detta sätt beskriver boendechefen är lättare för män även om det finns kvinnor som är chefer som kan vara duktiga på det.

En annan boendechef beskriver hur kvinno- och manshomogena grupper på diametralt olika sätt diskuterar och nå fram till beslut. Han beskriver män som mer rationella och kvinnor som mer analyserande, där det förstnämnda är att föredra. Boendechefen anser att det är ”lite väl mycket tjafs bland kvinnor” i jämförelse med det han är van vid när han arbetat inom den privatägda arbetsmarknaden. Där fattar man beslut, säger ”nu gör vi så” och sedan genomförs beslutet. Kvinnor kommer överens och efter mötet står man ändå kvar och diskuterar – det är karaktäristiskt menar boendechefen, att det ska diskuteras ”för” mycket innan besluten fattas och fortsättning av hans resonemang synliggörs nedan;

> Jag vet bara första gången jag var på, då var jag inte chef, då var jag sjuksköterska och jag satt med på ett personalmöte för de ville att jag skulle vara med där. De ägnade nästan en timme åt att prata om vilket diskmedel de skulle använda. Jag tänkte att detta inte är sant, på ett personalmöte! Om de skulle ha Yes eller om dom skulle ha Konsums blå/vita. Det tycker jag är ovidkommande på ett personalmöte så att det är en viss skillnad. Det är rakare beslut i en mansdominerad verksamhet. Det är det och man står för besluten på ett helt annat sätt. (Boendechef, man)

Boendechefen exemplifierar sin erfarenhet med en händelse på ett personalmöte. Han arbetade som sjuksköterska då och gruppen ägnade nästan en timme åt att diskutera vilket märke på diskmedel som skulle köpas in. Det menar boendechefen är ovidkommande och han jämför med en manshomogen arbetsorganisation där man fattar ”rakare” beslut som man sedan ”står för” på ett annat sätt. När jag frågar honom om hur det är att arbeta som man och chef förklarar han;

> Ja, jag får ju ta det som det är och acceptera att vi, jag är i den världen jag är i och jag kanske måste vara lite extra tydlig och markera, ”så här är det faktiskt”, tyvärr. Eller tyvärr jag menar att har jag tagit det här jobbet så måste jag ju göra det på det bästa möjliga sättet om än jag kan tycka att det tjafsas lite grann mycket. (Boendechef, man)

Citatet visar hur han agerar som chef i en kvinnohomogen arbetsorganisation genom att styra upp situationen. Vidare berättar boendechefen att han snart ska få en biträdande boendechef på sitt verksamhetsområde och hans plan är att hon ska få ta ansvar för personalfrågorna och han resonerar dels kring möjligheten att han då får veta om det finns könsskillnader, dels om att ledarstil kanske i större utsträckning är påverkat av individuella faktorer snarare än av kön. Vi samtalar en del kring hans kunskaper och erfarenheter inom ledarskapsområdet och när jag frågar om han får användning av dem berättar han;

> Vi har byggt om toaletter. Vi har haft sådana här brockbilsmaskiner på larvfötter här. Vi har haft byggmöten och vad jag kan se så byggfolket, de ansvariga arbetsledarna inom byggnation lyssnar på mig väldigt mycket mer än vad dom lyssnar på en kvinna. Väldigt stor skillnad. Dom har gång på gång sagt så här, då sitter han som chef för X och säger så här att ”Du, vi börjar i X till våren, kan du inte flytta hit då” för vi har samma språk. (Boendechef, man)

Boendechefen förklarar att han har erfarenhet från andra branscher än de kvinnor som finns i arbetsorganisationen och att det är en fördel för honom eftersom arbetsledarna för byggföretaget lyssnar mer på honom eftersom han har kunskap på området. Det är någonting han även uppmärksammat på byggmöten där hans underställda kvinnor är med då de inte blir bemötta på ett seriöst sätt. Arbetsledarna på byggföretaget klagar på att det blir så mycket ”tjafs” på ett annat boende i kommunen där de gör en likadan renovering, jämfört med hur detta uppdrag fungerat. Han menar också att hans ålder är av betydelse i chefsarbetet och säger att det inte skulle vara lätt för en ung, nyutbildad tjej att vara chef i denna typ av verksamhet. Boendechefen arbetade tidigare som sjuksköterska och upplevde att läkarna som var män hörsammade hans åsikter i större utsträckning än hans kollegor som var kvinnor. De ifrågasatte honom aldrig men det menar boendechefen kan bero på hans personlighet. Jag frågade honom om han uppfattade någon skillnad i relation till hur kvinnor blev bemötta och han förklarar;

> Ja, det gjorde jag. Jo, ganska tydligt för att jag kunde i princip bara skriva ett fax till doktorn, att, ”nu vill jag ha penicillin till den här för jag misstänker urinvägsinfektion”. Sen kommer bara, ”Du har penicillinet hemma, sätt in det och det”. Det var, jag kunde föreslå preparatet och styrkan och allting medan, det kanske låter hemskt, medan de sköterskor som jag hade som kollegor aldrig någonsin kunde göra det. (Boendechef, man)

Hans erfarenhet är att kvinnor inte blev lika behandlade som honom. Boendechefen förklarar vidare att eftersom han var tydlig fick läkaren större förtroende för hans bedömning och när jag undrade om vad som hände om någon kvinna agerade på liknande sätt så berättar han att hon omedelbart blev ifrågasatt. Ännu en förklaring han ger till att man generellt lyssnar mer på honom är att han aldrig varit rädd för nya saker, exempelvis teknik. Han berättar vidare att distriktschefen behandlar alla lika oavsett kön men däremot har kvinnor och män olika språk, vilket visar sig i kontakten med den närmsta chefen. När jag frågar hur han menar berättar boendechefen;

> Ja men jag kan ju prata fiske i tjugo minuter med min chef. Han kan ringa upp i ett ärende och så hamnar vi på isen. Det tror jag knappast att han pratar med min kollega om för hon vet inte ens vad ett kastspö är. Könsrollen blir mer närmare varandra. Man hade min chef varit kvinnlig så kanske vi inte hade hamnat där. Med det händer ibland att jag pratar med min ekonom som är kvinnlig. Vi pratar om whiskey sorter och rökighet och lite av varje och det är ju intressen. Men det är ju lite grann hur man bjuder in sig också. Hur man är som person. Men min äldreomsorgschef, vi pratar ju om whiskey sorter och rökighet och lite och då har man ju fått en ganska nära relation när man har hamnat i sådana diskussioner. (Boendechef, man)

Boendechefen har ett avspänt förhållande till sin chef och menar att det beror på gemensam könsroll. När han berättar om sina relationer framkommer det att han även med ekonomen och äldreomsorgschefen brukar diskutera ämnen som inte har med arbetet att göra. Det säger han beror både av honom som person och att de har ett gemensamt intresse med dessa två kvinnor. Att ha möjlighet att diskutera arbetsrelaterade frågor likväl som mer privata intressen är någonting som boendechefen uppskattar. Ytterligare en man som arbetar som boendechef har likartade erfarenheter både när det gäller skillnader mellan könen samt vilka följderna av detta blir. Han har erfarenhet från manshomogena arbetsorganisationer uttrycker det som att det är ”svårt med fruntimmer” och citatet belyser vad han menar;

> /.../Ja, men alltså hur dom tänker och så här och dom kan gå tyst flera veckor och vara sur på varandra och inte ta itu med det och såna saker och ting. Jag tycker att allt som inte, säger dom inte till mig då får dom lösa det själva. Då måste dom lösa det själva. Men pratar dom med mig och säger att det är ett problem, då tar jag upp det. Bland män är det lättare för då kan man säga, ”Nu slutar vi jävlar, punkt slut” och så talar dom om vad det är och dom förstår det men en kvinna då, då är det mera komplicerat och det är, det är bara så. Det är mer komplicerat. Det kan vara dagsformen för dom och jag menar, det kan vara mycket och det tror jag och gäller för män, för alla, att dagsformen påverkar. (Boendechef, man)

Han upplever det som att män är tydligare och kvinnor mer otydliga när de inte talar om vad de tänker på. Boendechefen berättar vidare att de manshomogena arbetsorganisationer han arbetat i har en tuffare och hårdare miljö, att det inte var något ”flummande”. Könsskillnaderna gör att kvinnor lättare förstår andra kvinnor och vice versa men att det är bra när könssammansättningen är mer blandad. När jag undrar på vilket sätt förklarar han;

> Ja, därför att det behövs män, alltså att man behöver se män och man måste prata och då tror jag kvinnorna också har lättare också att, lättare för att hålla sams. Det behövs någon motvikt. Jag kan inte förklara riktigt exakt vad jag menar alltså men det behövs män i kvinnoorganisationer. Likadant som att det behövs kvinnor där det är mycket karlar. Det blir mjukare där karlarna är och kanske blir lite, lite mer tydligt där det är klarar om jag ska sammanfatta det. (Boendechef, man)

Boendechefen menar att könsblandade arbetsorganisationer är att föredra eftersom kvinnor och män kompletterar varandra. Det blir mjukare med kvinnor och tydligare med män och att när han som man arbetar i en kvinnohomogen arbetsorganisation påverkar möjligheten för kvinnor att komma överens. En annan aspekt av könsskillnader är att kvinnor i större utsträckning är känsliga och reagerar därför kraftigare mot vad andra personer anser, att de ”tar åt sig” menar boendechefen. De leder till psykisk stress och att man som chef kan få svårt att sova och boendechefen berättar vidare att;

> /.../Jag tror att vi har lättare att se att, alla älskar inte mig. Men en kvinna hon vill att alla ska göra det. Hon känner att man har ett gott förhållande och dom känner mer också. ”Det känns i luften, jag har dåliga vibbar” och sånt där. Det försöker jag sätta mig över. Jag skiter idet. Alltså det är för mycket att sätta ut alla antenner och känna efter, ”Ja, hur känns det idag?”. Det finns inte tid för det på ett jobb. Vi ska sköta ett jobb. Vi ska sköta ett jobb och vara. Är det stora problem då får man ta itu med det om det blir så. Det är skillnaden, det skulle jag vilja påstå mellan män och kvinnor. Men sen finns det en och annan kvinna som är tuff och kan klara av sådant, kanske med stöd. (Boendechef, man)

Boendechefen upplever att kvinnor har större behov av bekräftelse medan män lättare kan distansera sig från emotioner. Han menar också att det inte finns tid för emotioner i chefsarbetet men att det finns en del kvinnor som är tuffare och klarar av att distansera sig för att därigenom inte riskera att bli ”utbrända”. Senare berättar boendechefen att också män i chefspositioner kan behöva stöd för att inte bli det. Under intervjun frågade jag boendechefen om han tror att det finns olika förväntningar på kvinnor eller män och det menar han att det gör. En chef som är kvinna förväntas i större utsträckning förstå sina underställda känslomässigt. En man däremot som är chef har inte de förväntningarna riktade mot sig eftersom underställda, eller andra redan inledningsvis inte tror att han kommer att förstå menar han. Jag frågar också boendechefen om han har någon erfarenhet av att kvinnor och män som arbetar som boendechefer eller hemtjänstchefer blivit behandlade olika och det har han ingen erfarenhet av. Däremot har män ett tydligare språk vilket leder till att man i större utsträckning lyssnar på dem förklarar han. Eftersom äldreomsorgen är kvinnohomogen har detta problem ”överbryggts” på ett bättre sätt än i manshomogena arbetsorganisationer där erfarenhet av kvinnor i chefspositioner är mindre. Det är därför som problemen också blir tydligare där förklarar han vidare. Ännu en boendechef som är man resonerar på liknande sätt som de övriga tre. Det är lättare för en man att vara chef i en kvinnohomogen arbetsorganisation än det är för en kvinna. Det beror på att underställda kvinnor ställer hårdare krav på en kvinna som är chef än på en man berättar boendechefen och relaterar sina iakttagelser till en kollega som är kvinna och hemtjänstchef. Han menar att hon skulle ha haft det lättare om hon var en man. Förklaringen som boendechefen har till detta är att kvinnor och män kommunicerar på olika sätt. Även denna boendechef har erfarenhet av att arbeta i manshomogena arbetsorganisationer och han menar att ledarskapet skiljer sig och vårt samtal fortsätter som följer av citatet;

> IP; - /.../Jag tror killar är lite rakare. Har lite lättare att vara rakt på sak va. Sen finns det givetvis undantag, så att man kanske får vara lite grann mer smidig när man ska röra sig bland kvinnor så man inte trampar någon på tårna. De kan vara känsliga. Jag tror man läser in mer i saker än det sagda ordet är. Man tolkar mycket runt om.
> B-I; - Men borde det inte vara så då, utifrån det du säger, att en kvinna då skulle ha det lättare att vara chef i en kvinnodominerad verksamhet?
> IP; - Det kanske borde vara så. Rimligen så borde det vara så men det är inte så och varför är det då så? Är det avundsjukan, va? Nej jag vet inte men ibland tror jag kvinnor kan vara fruktansvärt avundsjuka på varandra och elaka med varandra. (Boendechef, man)

Boendechefen upplever att mäns kommunikation är mer tydlig medan kvinnor tolkar helhetsintrycket av ett samtal. De är mer känsliga. Efter att boendechefen berättat om detta undrar jag om det inte kunde förväntas vara tvärtom. Om detta är riktigt skulle troligen kvinnor ha det lättare att fungera som chefer i en kvinnohomogen verksamhet, eftersom de förstår varandra men en förklaring till det kan vara att kvinnor är avundsjuka och elaka med varandra tänker boendechefen. Att könen skiljer sig åt vad gäller ledarstil är ett tema som boendechefen berättar mer om och relaterar det till vad det innebär i relation till de underställda och han förklarar;

> Till en kille kan du säga saker och ting på ett mer rått men hjärtligt sätt än du kan göra åt en tjej. Om jag säger någonting sånt som man kanske gör på verkstadsgolvet höll jag på att säga kanske det kan bli väldigt tokigt på den här arbetsplatsen. Skulle jag ha sagt någonting då till de killar som han har tyckt varit dumt så tror jag han skulle ha kommit och sagt det till mig, att, ”Vad sa du egentligen till mig”? (Boendechef, man)

Eftersom han utgår ifrån att män har samma språk och förstår varandra lättare intar han en viss typ av ledarstil i manshomogena miljöer medan en annan typ av ledarstil krävs i en kvinnohomogen arbetsorganisation. Om boendechefen har samma ledarstil gentemot kvinnor som är underställda som i relation till män kan det leda till problem eftersom kvinnor inte skulle komma och fråga vad han menar om de inte förstår. Istället skulle problemet vävas in och bli en mer utdragen historia. Boendechefen berättar om att han upplevt att kvinnor och män som är chefer behandlats olika i kontakten med sin närmast överordnade chef. Att han fick resa iväg med sina underställda för att arbeta med målsättningar är ett sådant exempel menar han eftersom det inte är brukligt inom äldreomsorgen. När jag frågar hur det gick till berättar han att hans erfarenhet från andra branscher gör att han har ”andra ingångsvägar” vilket leder till att cheferna lyssnar mer på honom än på kvinnor som är chefer. Jag frågar boendechefen hur han märker det och han berättar vidare;

> Ja, alltså jag ser ju, vi är två chefer här. Det är X som har hemtjänsten och så är det jag som har boendet. Hon har mycket svårare med samma chef. Om hon ringer och pratar med honom i samma ärende då får hon nej. Ringer jag och säger samma sak då får jag ett ja och det är otacksamt kan jag tycka, mot henne faktiskt. (Boendechef, man)

När boendechefens kollega frågar distriktschefen i ett ärende får hon ett nekande svar medan han, i samma ärende får ett jakande.

Kvinnors tjafsande kan förstås som en motståndshandling

Männen som arbetar som boendechefer upplever inte att det är problematiskt att vara man och chef i en kvinnohomogen arbetsorganisation – tvärtom – de upplever att de behövs. I berättelserna framkommer också att männen upplever sig ha många fördelar jämfört med kvinnor i rollen som chef. Männen uttrycker dock ofta en osäkerhet ifall boende- och hemtjänstchefer blir olika behandlad på grund av kön eller om det finns andra förklaringar som personlighet, att de exempelvis är tydliga, förtroendeingivande, orädda för ny teknik eller om det beror av tidigare erfarenhet av att arbeta som chef. Vidare om det beror av yrkeserfarenhet från andra branscher, ålder, intressen eller om det har att göra med könsskillnader mellan kvinnor och män. Hur ska man då förstå denna osäkerhet som framträder i männens berättelser och den glidning mellan olika förklaringar som de ger uttryck för? Om männen skulle utgå ifrån att de fördelar de upplever beror på kön skulle de närma sig slutsatsen att den olika behandling de upplever *inte beror av dem som individer* – som kunniga och skickliga i rollen som chefer. I ett land som Sverige där jämställdhetsdiskursen är stark blir kanske därför trycket ännu större att framstå som män vilka inte får fördelar *på grund av sitt kön*.

Men på vilket sätt upplever männen att kvinnor och män i rollen som boende- och hemtjänstchef blir olika behandlad? Ett centralt tema i deras berättelser är beslutsfattande. Boendecheferna menar exempelvis att det är lättare att komma fram till beslut när gruppen är manshomogen, som i den privata sektorn. En man berättar att män i en kvinnohomogen arbetsorganisation, till skillnad mot kvinnor, får ”besluten lättare accepterade” och hans tidigare underställda uttryckte att de vill ha en man som chef. Ett problem med beslutsfattande och kvinnor är att de går runt ”nästa hörn och pratar” och det kallar boendechefen ”köksdiskussioner”. Genom det som kan liknas vid en auktoritär ledarstil förklarar boendechefen att han har arbetet med de underställda kring dessa frågor och de har gjort att kvinnorna har utvecklats. Boendechefen säger; ”Nu ska allting fram och alla ska få säga sitt och det lönar sig inte att prata sen utan då är det beslutat”. En av de andra boendecheferna uttrycker att det är lite ”mycket tjafs” bland kvinnor. Det är mycket diskussioner innan beslut och efter beslut är fattade fortsätter de ändå att diskutera och fundera om det blev rätt. Kvinnor analyserar och gör en stor affär av små saker anser han. Att arbeta i en kvinnohomogen arbetsorganisation leder därför till att han måste vara ”lite extra tydlig och markera, ”så här är det faktiskt”, tyvärr”. En annan boendechef säger att ”det är svårt med fruntimmer” eftersom de går omkring i flera veckor och är tyst och sur. Bland män i manshomogena arbetsorganisationer är det inget

”flummande” utan det är en tuffare och hårdare miljö. Män är tydligare med vad de vill och därför lyssnar man mer på dem men detta problem menar han att har överbyggts i en kvinnohomogen arbetsorganisation. Killar har lättare för att vara ”rakare” menar ännu en boendechef.

I dessa berättelser om beslutsfattande och kön framträder en bild av kvinnor som omständliga, obeslutsamma och veliga samt otydliga. En del berättelser handlar om kvinnor som är chefer men vad gäller de berättelser som handlar om männens relation till sina *underställda vilka är kvinnor* vill jag lyfta fram en annan tolkning av deras agerande. För att driva igenom sina beslut tvingas männen i rollen som boendechef vara styrande, tydliga och säga vad som gäller. Att de underställda kvinnorna tjafsar, diskuterar eller inte står för de beslut som fattats kan förstås som motståndshandlingar (jfr Lyysgard 1961, Lindgren 1985). Kvinnornas beteende beror alltså egentligen inte på kön – utan kan betraktas som en traditionell intressekonflikt vilket är vanlig mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Männens bild av hur män är, till skillnad mot *kvinnor i chefsrollen* är att de fattar beslut och sedan står för dem medan kvinnor både har svårt att fatta beslut och att stå för dem. Ytterligare en aspekt av beslutsfattande är att man som chef behöver kunna identifiera vem som är den informella ledaren i en grupp och ta ”striden” och då överlämnar de underställda ”beslutanderätten” till dig menar en boendechef. Han uttrycker vidare att det finns nog kvinnor också som är jätteduktig på det. I resonemanget framkommer det självklara i att män har denna förmåga men inte alla kvinnor. Ett liknande resonemang förs av en annan boendechef när har förklarar att kvinnor jämt ska tolka situationer och de känner av ”dåliga vibbar”, vilket han struntar i. Det finns inte tid för känslor när ”vi ska sköta ett jobb” och han säger vidare, ”Men sen finns det en och annan kvinna som är tuff och kan klara av sådant, kanske med stöd”. Männens upplevelse av att de lättare får beslut accepterade eller antagandet om att män klarar av ett tufft arbete och har förmågan att hantera problem som uppstår i samband med informella ledare kan betraktas utifrån att män och maskulinitet i motsats till kvinnor och femininitet genom historien uppfattats som pålitliga, drivande och starka (Hirdman 2001). Det har således också blivit en del av männens identitet.

I männens berättelser framkommer fler typer av exempel där de upplever att de har fördelar jämfört med kvinnorna. Exempelvis berättar en boendechef om hur de arbetsledare som ansvarar för ombyggnationer i ett av boendena lyssnar ”väldigt mycket mer” på honom än på kvinnor, vilka inte blir bemötta på ett seriöst sätt. Ett annat exempel är när han arbetade som sjuksköterska och läkaren hade större förtroende för honom som man jämfört med kvinnor i samma roll och det gav honom vissa fördelar. Vidare att han både har god kontakt med sin egen chef och med äldreomsorgschefen. En annan boendechef berättar om hur han gentemot sin chef fått igenom idéer medan en kollega som är kvinna i samma ärende inte fått det. Ännu en fördel framställs av en boendechef som menar att han ”fått lite

kvinnligt" i sig genom att befinna sig bland många kvinnor. Han säger vidare, "jag har lärt mig hur kvinnor tänker, om jag säger så och det kan ju ha sina fördelar naturligtvis, men samtidigt så upplevs jag som, som man va, "förstår du"? Han beskriver att han arbetar på ett mer "manipulativt" sätt. När det finns män i en kvinnohomogen arbetsorganisation blir det också lättare för kvinnor att "hålla sams" upplever ytterligare en boendechef. Kvinnor är känsligare och därför måste man som *man* "vara smidig när man ska röra sig bland kvinnor så man inte trampar någon på tårna" förklarar en annan boendechef men när jag frågar om det inte i så fall borde vara lättare för en kvinna att vara chef bland kvinnor blir boendechefen fundersam. Om kvinnor tänker likadant borde de förstå varandra bättre tänker jag, men han vidhåller motsatsen. På samma sätt som de andra männen anser han att män har lättare och kvinnor svårare att vara chef i en kvinnohomogen arbetsorganisation. Förklaringen kan vara att kvinnor är "fruktansvärt avundsjuka" och elaka med varandra menar han.

Männen är i äldreomsorgen är i antalsmässig minoritet och därför blir de, enligt Kanters (1977) teori om *tokens*, jämförda mot majoritetsgruppen, i detta fall, kvinnorna. Men i boendechefernas berättelser framstår istället männen som *normgivande*, både som fysiska personer men också i relation till de föreställningar informanterna har om maskulina egenskaper och beteenden. Männen passar därför väl in i rollen som chef (jfr Wahl 1999). Som en röd tråd i dessa berättelser framkommer också att kvinnor och de feminina beteende som de antas göra underordnas män och maskulinitet. Kvinnor och femininitet framstår därigenom som *bristfälligt* i relation till ledarskap (Wahl 1992). Ett sätt att tolka männens starka fokus på olikhet i berättelserna är att de önskar distansera sig från det feminina (se Kvande 2002) på grund av dess lägre status (jfr Berg 2000, Norberg 2002). Den samhälleliga diskursens påverkan blir härigenom central som förklaring.

Berättelserna synliggör på ett tydligt sätt att *det kön vi gör* inte behöver stå i paritet med det *kön som vi tänker* (Gherardi 1994). Männen betraktar könen som varandras motsatser trots att det inte återfinns några könsskillnader vad gäller hur boende- och hemtjänstcheferna beskriver sin vardagspraktik. Detta fenomen synliggör värderingar och normers trögrörlighet och är ett exempel på det Gerhardi (1994) benämner *ceremonial work* – att människor ständigt rättar till genusordningen när den hotas. Föreställningen om olikhet återskapas i berättelserna trots att kvinnor och män uppenbarligen gör ledarskap och maskulinitet på likvärdigt sätt. I denna process uppstår en motsägelse mellan den symboliska och den vardagliga genusordningen. Männen utgår ifrån att män kan fatta beslut och vara tuffa men tillägger sedan att en del kvinnor också är duktiga på det, eller kan klara det om de får stöd Vidare berättade en boendechef att han fått "lite kvinnligt" i sig. Dessa berättelser är ett exempel på *remedial work* vilket Gherardi menar sker när en motsägelse mellan den symboliska ordningen

och den vardagliga praktiken blir påtaglig. Ur det perspektivet kan den nedtonade förställningen om olikhet mellan könen betraktas.

Kön är osynligt synligt

I distriktschefernas berättelser är resonemang kring detta tema relativt sparsamt diskuterat jämfört med männen som arbetar som boendechefer. Liksom övriga män känner de två driftcheferna sig osäkra på om olika behandling på grund av kön förekommer i arbetsorganisationen. En av driftcheferna säger på min fråga, efter att ha funderat ett tag;

> ... Jag kan inte peka på någonting inte och med, det, jag ska inte säga att det inte är så men jag kan inte peka på någonting. Jag har inte själv, jag har inte upplevt det alltså. (Distriktschef, man)

Distriktschefen har ingen erfarenhet av olika behandling och det uttrycker även den andra distriktschefen men han förklarar att det finns könsskillnader, men han har samtidigt svårt att beskriva konkreta exempel, vilket framkommer av citatet;

> Nej, jag har ingen sån här som jag riktigt påtagligt kan säga. Alltså det är bara, det är bara att jag kan, kan, jag uppfattar liksom att det är det skillnader. Framförallt att jag upplever att, att många eller...ja, alltså jag kan inte ge bra konkreta exempel men jag uppfattar att män har det enklare att bli accepterade och sedda som chef men som sagt dom måste sköta det på ett bra och värdigt sätt annars kommer dom inte att blir respekterade speciellt länge. (Distriktschef, man)

Distriktschefen menar att det är lättare för män att bli betraktade och accepterade som chefer än kvinnor i en kvinnohomogen arbetsorganisation. Vidare berättar han att detta leder till att kvinnor hela tiden måste ”bevisa” sin duglighet som chefer och ”erövra” ledarskapet. Förklaringen förläggs till att vara en del av vår kultur, synsättet om att det är lättare att se en man som chef än en kvinna. Distriktschefen menar också att kvinnor oftare kommer närmare sina underställda och arbetar mer med relationer medan män ägnar ”strukturen” mer av sin arbetstid. Fördelen som män har gäller dock bara så länge en chef utför ett gott arbete och sedan blir det snarare en nackdel menar distriktschefen. När jag ställde frågan om erfarenheter av olika behandling i förhållande till chefernas kollegor eller ledning berättar han att män ofta tar mer utrymme under möten i relation till det relativa antalet män som finns i gruppen. När det gäller boendechefernas och hemtjänstchefernas ledning, där han ingår berättar han till en början att han personligen behandlar sina underställda chefer lika och resonemanget framkommer nedan;

> Ja, alltså jag tycker det. Jag vågar kanske utifrån ett könsperspektiv vara tuffare mot män än vad, om jag säger, alltså är det en man som pratar i det blå och svamlar på, så säger jag det rakare än vad jag gör mot en kvinnlig chef. Så på så sätt vägar jag gå, gå rakare framåt mot dom män vi har i alla fall. Du har ju träffat båda här. Så vågar jag liksom gå, säga ”det där är nonsens, det där stämmer inte”. På något sätt naturligt tuffare sätt än jag skulle göra mot en kvinnlig. (Distriktschef, man)

Resonemanget kan jämföras med mannen som arbetar som boendechefer när distriktschefen säger att han ”vågar” vara ”naturligt tuffare” i sin kommunikation med andra män i jämförelse med kvinnor som är chefer. Erfarenheten är att om han kommunicerar på liknande sätt med kvinnor missuppfattas det och att de reagerar starkare. Det finns dock några kvinnor som är chefer där han känner att han kan behandla dem på ett tuffare och rakare sätt men de är ovanligt. Diskussioner med män blir som han beskriver, betydligt ”hätskare” och ”rakare”. Båda distriktscheferna förklarar dock att både kvinnor och mäns chefskompetens är likvärdiga. Distriktschefen som uttrycker att han inte ”kan peka på någonting” när det gäller olika behandling relaterat till kön uttrycker likafullt att det finns könsskillnader, vilket syns i citatet;

> I en undersökning som gjordes under 90-talet kunde man konstatera att äldreomsorgen har dom bäst utbildade cheferna. Dom hade dom som var, som hade flest underställda. Dom som hade lägst betalning eller lön och dom flesta var kvinnor. Det var en jämförelse man gjorde i hela kommunen alltså. Så att det är klart att någonting säger det ju naturligtvis, att det finns en genusskillnad men att jag inte kan ta på det riktigt så där, men och det har ju inte sin utgång. Det är ju mer en kulturfråga tror jag. (Distriktschef, man)

Genusskillnader finns men distriktschefen menar att det är en kulturfråga och eftersom han inte sammankopplar genus med kultur ser han det som två skilda förklaringar. Distriktschefen reflekterar också över sin egen arbetssituation samt karriär och berättar att han inte sett kvinnor som chefer som ett problem, varken dem som varit överordnade eller underordnade honom. När han var nyanställd kunde han dock ibland önska att det funnits fler män i arbetsorganisationen men numera känns det för honom som att det inte har någon betydelse.

Han är ju man – så han förstår inte

Kvinnornas erfarenheter av könsskillnader är samstämmiga med de män som arbetar som boendechefer men de förklaringsmodeller kvinnorna uttrycker härrör i huvudsak till teman vilka är relaterade till kön. Upplevelsen som beskrivs är att kön är av betydelse men att man inte riktigt kan sätta fingret på vad det är ett uttryck för. På samma gång exemplifierar informanterna ändock olika situationer som upplevs orättvisa. Detta är ett tydligt mönster under mina intervjuer med kvinnorna. En hemtjänstchef

berättade när jag frågade hur det är att arbeta som kvinna och första linjens chef;

> Ja ibland har man ju tänkt, det är ju mest kvinnlig personal man har och att dom kanske hellre skulle lyssna på en om man var en man, så kan man ju tänka. (Hemtjänstchef, kvinna)

Denna hemtjänstchef liksom de andra kvinnorna menar att underställda skulle lyssna bättre om de som chefer istället var män. Kvinnan framhåller också betydelsen av en blandad könssammansättning i arbetsorganisationen. Som framkommit är en styrande och beslutskraftig ledarstil mest central i informanternas berättelser. Problematiken mellan denna ledarstil och kön belyses när hemtjänstchefen diskuterar skillnader mellan män och kvinnor i chefspositioner. Hon menar att män är ”militärisk” i sin ledarstil vilket framkommer av vårt samtal;

> B-I; - Vad skulle du säga är karaktäristiskt för ett gott ledarskap?
> IP; - Ja det kanske beror på man är kvinna att man kan ha dialog med sina underställda också. Att man inte bara kör över dem. Det är väl kanske lite typiskt kvinnligt [*skratt*] kan jag tänka, jag vet inte.
> B-I; - Hur tänker du då, berätta mer?
> IP; - Nja jag tänker ju liksom en man är så här mer militärisk och ja bara säger att, ”Nu är det jag som har bestämt att vi gör så här” liksom och om dom underställda tycker att det inte spelar så stor roll.
> B-I; - Men vilket tycker du det är bättre då?
> IP; - Ja nog skulle jag föredra mitt eget [*skratt*]. (Hemtjänstchef, kvinna)

Män bestämmer mer i rollen som chef och kvinnor har mer av dialog menar hemtjänstchefen och när jag frågar vilken ledarstil hon föredrar förklarar kvinnan att hon föredrar den ledarstil hon själv utövar. De underställda däremot verkar inte bry sig om att män har en styrande kanske till och med på gränsen till auktoritär ledarstil upplever hemtjänstchefen. Motsägelsefullt är dock att när jag senare under intervjun frågar om hur den beskrivna bilden av en bra chef och ett gott ledarskap påverkar henne i chefsarbetet förklarar hon att hon upplever sig vara ”lite väl snäll” och att hon borde vara ”lite mer bestämd”. I berättelsen synliggörs också en spänning mellan hennes idealbild och de krav eller förväntningar som hon upplever finns. Hemtjänstchefen menar att en optimal ledarstil innehåller dialog mellan chef och underställda men upplevelsen är att rollen som hemtjänstchef kräver en mer styrande och beslutsam ledarstil.

När jag frågar en kvinna som arbetar som boendechef hur det är att arbeta som kvinna och chef är hennes spontana svar att det inte är ett problem i arbetsorganisationen, men däremot på samhällsnivå, vad gäller värdering av kvinnor och deras arbete vilket lönen man får är ett tecken för. Eftersom samtalet fortlöper framträder dock en bild där hon ändå upplever att kön är av betydelse också i den egna arbetsorganisationen. Boendechefen förklarar att kraven är lägre för män som arbetar som chefer jämfört med kvinnor vilket framkommer i citatet;

> /.../Då känns det som att där har gruppen kvinnor större förståelse för den här manliga chefen. Dom kräver kanske, det här är nu bara vad jag tror, men då jag har pratat med dom, för jag har ju jobbat ganska nära en manlig chef. Då känns det ju som att därför att jag är kvinna så förväntar sig kvinnor, det är mest kvinnor här. Dom har andra förväntningar på mig än på mannen, utifrån att han kan göra saker fel och blir fortare förlåten. Han har som, som kvinna så har man som utifrån, har som större förståelse, ”Ja, men har är ju karl. Han kan ju inte tänka så” Förstår du hur jag tänker? Men om jag skulle ha gjort, ”Herregud, visste hon inte bättre”? Man är mindre förlåten. (Boendechef, kvinna)

När en man jämfört med en kvinna gör samma misstag dömer kvinnor kvinnan hårdare eftersom man har högre förväntningar på dem. Mäns felsteg blir lättare ursäktad. I citatet synliggörs ett grundläggande antagande om skillnader mellan könen. Boendechefen markerar också i sin berättelse att det här är någonting hon ”tror”. Det framkommer att boendechefen inte vill slå fast en beskrivning som gäller alla män och kvinnor utifrån sina erfarenheter när hon senare återigen poängterar, ”Jag ligger inte inne med sanningen men det kändes så”. Arbetsorganisationen är kvinnohomogen men när boendechefen arbetade närmare en man synliggörs könsskillnader. Boendechefen berättar vidare att hon pratat med sin kollega och sagt att hon anser att han är privilegierad vilket han då insåg. Boendechefen resonerar också kring möjligheten att förklaringen på problemet är personligt eftersom kvinnor, till skillnad mot män ställer högre krav på sig själva som chef och därigenom ”gör det besvärligare”. De olikheter som finns mellan könen upplever boendechefen också påverkar arbetet bland underställda på möten i positiv riktning vilket framkommer i citatet;

> /.../Om alla är inne på träfftiden och som kommer det upp någonting och så tjatas det om det tillräckligt och så här. Då har jag alltid någon av karlarna som säger, ”Men det där drog vi ju för fanken förra gången, nu får ni ge er”. Så det tycker jag är bra när man har både och. Det tror jag skulle vara himla nyttigt utifrån att vi behövs båda könen/.../ Män säger bara vad dom menar, inte ovanför och under. Dom har inte tankar så här som kvinnor har. Just den där mannen hade ett väldigt manligt språk. Ibland hade vi problem med den sidan. (Boendechef, kvinna)

Könssammansättningen bland boendechefens underställda är kvinnohomogen men de män som ingår i arbetsgrupperna tar utrymme genom att säga ifrån när de anser att en fråga upprepats tillräckligt. Boendechefen menar att män är tydligare i sitt kommunikationsmönster. Kvinnor beskrivs däremot som mer komplicerade i sitt sätt att prata och samtidigt berättar boendechefen att kvinnorna, inklusive hon själv hade problem med männens kommunikationssätt. Det beskrivs inte på samma sätt som ett dilemma för männen. Under intervjun frågade jag boendechefen om erfarenhet av olika behandling i relation till sina närmsta chefer. Hon upplever att de behandlar alla underställda lika oavsett kön. Däremot är de väldigt arbetsbelastade vilket gör att hon inte får det stöd hon behöver. Boendechefen belyser ett dilemma där en del av att vara kvinna handlar om att man förväntas vara förstående vilket i sin tur leder till att man läser av andras behov och låter de

gå före sina egna. En konsekvens blir att hon inte vill vända sig till sin chef som hon har förtroende för eftersom hon uppfattar att han är allt för arbetsbelastad för att ha tid. Hon berättar också att kvinnor för att prestera optimalt höjer kraven på sig själva i högre utsträckning än vad män gör och hon förlägger ansvaret för förändring på kvinnor när hon uttrycker att kvinnor ”måste jobba med” detta. En annan kvinna som arbetar som hemtjänstchef beskriver en respektlöshet som hon känner hos de underställda gentemot första linjens chefer. Hon upplever att det genomsyrar hela arbetsorganisationen men är osäker på om det är specifikt för äldreomsorgen och hon berättar att hon arbetat länge och aldrig skulle bete sig på liknande sätt gentemot sin chef och problemet framkommer nedan;

> /.../Som ibland kan man höra, nu börjar det i och för sig länge sedan jag hörde det så jag ska inte vara orättvis men det är liksom det här, ”Men julafton kan väl du gå ut om vi inte får ut någon personal” alltså det här, ”Jaha kommer det ingen då ringer vi väl efter dig” Jag vet inte om det är ett skämt eller någonting men någonstans så tycker jag att, om det är kvinnligt. Att vi på något vis är kvinnor och ska vara så tjenis och ska liksom vara en av dom, också där och så kan dom på något vis, någon hämnd. ”Stackars mig som ska jobba julafton och du får då alltid vara ledig julafton” och då ska jag då skicka det här till dig ungefär och lite sådant här att någon kan komma att, ”Nu har vi varit och torkat skit och det är då någonting som du aldrig skulle klara”. Lite sån där , den respektlöshet. Den tror jag bara finns mot första linjens chefer.
> (Hemtjänstchef, kvinna)

Hemtjänstchefen upplever att de underställda beter sig respektlöst gentemot henne som chef när de på ett fientligt sätt säger att hon kan arbeta på julafton, om de inte får tag på någon vikarie. De ifrågasätter om hon skulle klara av att de smutsiga och otrevliga arbetsuppgifter som de har. Hemtjänstchefen upplever det som om de underställda förväntar sig att hon ska vara lojal mot dem och hon funderar på om det är ett typiskt uttryck för femininitet. Hon funderar också över om kvinnor är mer benägna att ta personligt ansvar och att ha dåligt samvete i jämförelse med män. Kön är av stor betydelse menar hemtjänstchefen och ett annat exempel hon ger är när hemtjänstchefer och boendechefer, cirka 50 personer har möte med distriktscheferna. Av dem är männen på samma chefsnivå fyra personer och då händer som följer;

> /.../Om dom då är fem och vi är 45 så kan du ge dig tusan på att 45 kvinnor, pratar inte allihop på den där träffen, men alla fem karlar säger någonting. Vems fel är det, det vet jag inte. Det kan ju vara att man förväntar sig av dom säger någonting och är liksom, ”Jag tycker då så här”. Det lyssnas mer och sådär och jag tror någonstans också att det kanske lyssnas mer ute i grupperna. Ibland kan man tänka vissa saker när man hör vad någon har gjort och så tänker man ”Hur kunde det där ha gått till då, att det blev han?” När det är så många som finns ungefär. (Hemtjänstchef, kvinna)

Männen tar mer utrymme än kvinnorna på möten genom att prata. Hemtjänstchefen funderar på vad det beror på och ett möjligt alternativ är att det är en förväntning männen möter. Hon menar också att det kan vara

så att underställda mera lyssnar på en man som är chef än på en kvinna och det händer att hon får känslan av att män åtnjuter fördelar på grund av att de är män och hon berättar vidare att de troligen har högre lön och lättare får tjänster. Hon berättar också att;

> /.../Ja men nog är dom trevliga och bra men det finns ett kompisskap. Jag tänkte på två stycken herrar som jobbar som chefer. Så var det fikadags och tjejerna, alltså kollegorna kommer och frågar ”När ska ni fika? Säg till mig om ni ska gå och fika och så” Men herrarna dom säger, ”Var är X och X för vi tänkte gå och fika?” Med det är antagligen för att dom har mer utbyte kanske av intressen eller vad det är men det blir ändå en annan konstellation på något sätt och det handlar väl om att om vi hade haft kvinnor som hade varit distriktschefer kanske det hade varit på ett annat sätt, vad vet jag. Men det där är bara sådant jag lagt märke till och det är ingenting som gör någonting eller stör men det finns där absolut. (Hemtjänstchef, kvinna)

Att hemtjänstchefen upplever att männen som är kollegor vänder sig till distriktscheferna kan jämföras med beskrivningen som en av de män som arbetar som boendechef gjorde när han berättade om sina diskussioner om fiske som han förde med sin närmaste chef. Hemtjänstchefen förklarar sina iakttagelser med att män har liknande intressen och hon säger att det inte är ett problem samtidigt som hon berättat om en känsla av att män har fördel på grund av sitt kön, vilket hon inte beskriver som rättvist. När jag senare under intervjun frågar om hemtjänstschefen upplevt att kvinnor och män behandlats olika i rollen som chef förklarar hon att det händer men att hon inte kan beskriva ett konkret och tydligt exempel. Hon menar också att kvinnor ställer upp på mycket ”tokigheter” vad gäller praktiska arbets-uppgifter. Vidare funderar hon om det kommer att bli en av männen som är kollegor med henne som kommer att få den vakanta chefstjänsten som ska tillsättas framöver, på högre organisationsnivå. Hon utvecklar tanke-gångarna och resonerar kring om det är män som gör ”fel” eller om det är kvinnor som inte ”kliver upp” till skillnad mot män som ”tar för sig mer”. När jag frågar om olika behandling på grund av kön är någonting hon pratar med kollegorna om säger hon;

> Det är typ fikarastsnack, möjligtvis någon gång så där. Men det är inte något mycket så. Vi brukar inte prata. Vi är faktiskt duktiga på att inte prata illa om varandra, om våra kollegor och jag tror inte vi gör det. För det blir ju lite så att, ”Den han har fått den hjälpen och hur har det gått till?” Då brukar vi försöka fostra oss själva och tänka att nu ska vi vara glad för hans skull och så sitter man där och. Nej men det är svårt, men jag tror någonstans eller också om det är deras eget synsätt som gör att dom får det kanske lite lättare och då, ja. (Hemtjänstchef, kvinna)

I hemtjänstchefens skildring av samtal som handlar om olika behandling framkommer det att hon är mån om att inte framställa kvinnor som missunnsamma eller att det handlar om baktaleri när de pratar om de framgångar män har. En kvinna som arbetar som boendechef berättar att hon arbetar tätt ihop med en man i samma chefsposition. Det har gjort att underställda som egentligen har mannen som chef vänder sig ändå ibland till

henne i olika frågor. Det gäller framförallt de sjuksköterskor, som hon samtidigt har samordningsansvar för. Boendechefen är osäker på om det beror av kön eller om förklaring finns i deras skilda kvalifikationer och arbetssätt där han beskrivs vara bättre än henne på verksamhetsfrågor och administration medan hon är bättre på personalfrågor. Vidare berättar hon att det inte alltid går att sekretessbelägga vad de underställda till mannen berättat för henne eftersom det kan vara av betydelse för hans verksamhet. Det är både de underställa och mannen medvetna om. Boendechefen upplever inte att kvinnor och män blir olika behandlade i arbetsorganisationen men att män oftare har en bättre karriär än kvinnor. Motsägelsefullt är då att hon senare uttrycker att hon ”aldrig blivit särbehandlad” på grund av kön. När jag frågar boendechefen om det finns andra förväntningar på en kvinna som är chef än på en man berättar hon;

> Jag hoppas att det inte är det men det ser man hela tiden, att tjejer oftast alltid ska, alltså alltid måste visa sig lite duktigare för att, för att få synas. Men i och med att det är så mycket kvinnor i den här organisationen så är det så vanligt. Jag tror nog det kanske är värre för karlarna. För dom manliga cheferna som är i den här organisationen än vad det skulle vara om jag var chef till exempel på tekniska kontoret, där jag skulle vara, alltså jag tror det. (Boendechef, kvinna)

Boendechefen har erfarenhet av att kvinnor alltid måste vara duktigare än män för att uppmärksammas. Att män är i minoritet i den kvinnohomogena arbetsorganisationen är ett problem menar kvinnan eftersom de avviker och blir mer synliga. Att hon som kvinna skulle vara i minoritet på tekniska kontoret skulle däremot vara enklare eftersom det finns många kvinnor på chefspositioner i kommunens arbetsorganisation. Efter att kvinnan funderat en stund menar boendechefen dock att också hon skulle bli mer synlig på tekniska kontoret. Vidare förklarar boendechefen att om det varit fler män anställda skulle arbetsvillkoren ha varit bättre och hon relaterar återigen till tekniska kontoret där arbetsbelastningen är mindre för första linjens chefer. De har exempelvis färre underställda. När jag frågar vad det beror på säger boendechefen att kvinnor är ”för mesiga” och inte säger ifrån i tillräcklig utsträckning i jämförelse med män. De tar på sig ansvaret för att verksamheten ska fungera. Boendechefen förklarar att detta är ett beteende som håller på att förändras när kvinnor numera oftare säger att de måste få stöd för att klara av situationen. En hemtjänstchef har samma ”känsla” som de andra kvinnorna av att det är lättare att vara man och chef i en kvinnohomogen arbetsorganisation och när jag undrar om på vilket sätt förklarar kvinnan;

> Njaa, alltså jag har fått för mig att det kan ligga lite grann i det här att, som kvinna ska du inte bli tillrättavisad av en kvinna. Det ska inte komma en kvinna och säga att du ska göra si eller så, ”förstår du?” Jag vet inte om det är riktigt så men ibland får jag för mig att det kan vara ett hinder för kvinnor i en kvinnodominerad bransch faktiskt. Det kan ligga lite missunnsamhet där och spegla av sig. Inte avsiktligt men oavsiktligt hos vissa medarbetarna, faktiskt. (Boendechef, kvinna)

Hemtjänstchefens erfarenhet är att kvinnor inte ska bli tillrättavisade eller styrda av en kvinna. Denna norm kan verka hindrande för kvinnor i chefsrollen och hemtjänstchefen menar att det kan förklaras bero på avundsjuka hos medarbetarna. Vidare förväntar man sig oftare att en kvinna ska prestera mer än en man och det leder till det hemtjänstchefen benämner som ett ”duktighetssyndrom”. Det betyder att kvinnor möter upp de förväntningar som finns riktade mot dem men de behöver bli bättre på att ”sätta gränser”. När män inte lever upp till de förväntningar som finns på dem som chefer slätar man mera över deras tillkortakommanden. Senare under intervjun ställer jag frågan om hemtjänstchefen har erfarenhet av att kvinnor eller män blivit annorlunda behandlad i arbetsorganisationen och då berättar hon att hon inte personligen upplevt att män haft positiva fördelar i relation till henne men att det kanske beror på att de antalsmässigt är få. Däremot har hemtjänstchefen hört talas om händelser som hänt högre upp i arbetsorganisationshierarkin. En annan hemtjänstchef upplever att det fungerar bra att vara chef och kvinna och citatet visar resonemanget;

> Jag upplever att det nog går ganska bra ändå att jobba som, jobba som kvinna, höll jag på säga. Jobba som chef och vara kvinna. Det kan väl bero på att de flesta av mina kollegor också är kvinnor, alltså att det blir som lika och vi på vårt område har i dagsläget ingen manlig kollega som är chef med oss. Ibland kan man tänka om man jämför som ner mot personalen, tänker man att det kanske skulle ha varit annorlunda om det varit en karl som var chef, alltså för personalen. (Hemtjänstchef, kvinna)

Att det inte är problematiskt att arbeta som chef och vara kvinna menar hemtjänstchefen bero på att arbetsorganisationen är kvinnohomogen. I citatet synliggörs ett antagande om olikhet mellan könen när hemtjänstchefen uttrycker att ”det blir som lika” när kollegorna arbetar ihop. Även om hemtjänstchefen å ena sidan berättar att det är oproblematiskt att vara kvinna och chef beskriver hon, liksom de andra kvinnorna, att hon å andra sidan upplever att det skulle ha varit annorlunda om en man var chef i relation till hennes underställda. Kvinnan menar att det är lättare att arbeta som chef och vara man eftersom män kan lägga fram ett förslag och fatta beslut utan att bli ifrågasatt i lika stor utsträckning. När hemtjänstchefen svarat de underställda angående en specifik fråga kommer de ofta tillbaka och frågar samma sak igen förklarar hon. Kvinnor är mer ”snurriga” och ”ältar” och funderar mer än män. Logiken bakom hemtjänstchefens resonemang är att om en man är chef skulle han säga ”nu kör vi på det här sättet” och då skulle de underställda finna sig i det eftersom han inte lämnar något

utrymme för fortsatta diskussioner. När jag frågar hemtjänstchefen om det finns olika förväntningar på kvinnor och män som är chefer förklarar hon att på ett teoretiskt plan är kraven desamma men att kön styr på olika sätt vilket framkommer nedan;

> /.../Jag menar att en karl kanske gränsar av. Jag tror det är lätt hänt att vi kvinnor får med mera känslig och den biten och en karl kanske avgränsar sig på ett annat sätt vilket ibland kanske är lite lättare då om man kan sätta gränser och inte behöver falla in i så mycket personligt eller så mycket känslor. Det beror ju på vad det handlar om förstås. (Hemtjänstchef, kvinna)

Män sätter gränser medan kvinnor mer väver in sina känslor och det gör arbetet som chef tyngre. I citatet framkommer också att hemtjänstchefen menar att emotioner på samma gång är nödvändiga i arbetet som chef. I relation till underställda upplever hemtjänstchefen att kommunikationen blir rakare med män än med kvinnor. Om hemtjänstchefen exempelvis behöver ändra arbetstiden är det sällan några problem medan kvinnor oftare har mer frågor, säger att det påverkar barnomsorgen och fritiden. När jag fråga om detta fenomen kanske inte beror av kön utan på att kvinnor oftare har mer ansvar för barn och hushållsarbete instämmer hemtjänstchefen. Kvinnan berättar vidare om några kollegor, en kvinna och en man som arbetade på samma äldreboende;

> /.../Det är som hon som ändå i stort sett hållit lite ordning på han känns det som. ”Kom nu. Nu ska vi fara på den träffen” och ”Ok men då fixar jag det till dig” och ja men lite så där att det är kvinnan som har axlat mera än vad han egentligen har gjort. Han, åtminstone där som jag tänker på så var det lite mer så att ”Ja men jag kommer när jag kommer” för hans del och hon sprang som både före och efter gjorde en del arbetsuppgifter som man kan tänka att han skulle ha gjort. Men hon tog det och tog som ännu mera ansvar även för att se till att han lämnade in uppgifter och kom i tid. (Hemtjänstchef, kvinna)

Hemtjänstchefens erfarenhet är att kvinnan fick utföra en del av mannens arbetsuppgifter och ansvara för att mannen lämnade in dem i tid samt anpassa sig till mannen och påminna honom om hans åtaganden.

Olika behandling finns – men är ibland svårfångat

Distriktscheferna är liksom männen som arbetar som boendechefer osäker på om olika behandling förekommer i arbetsorganisationen. En av dem säger; ”jag ska inte säga att det inte är så men jag kan inte peka på någonting” och den andra uttrycker; ”jag kan inte ge bra konkreta exempel men jag uppfattar att män har det enklare att bli accepterade och sedda som chef”. Detta leder till att kvinnor måste ”erövra” ledarskapet på ett annat sätt och ”bevisa” sin duglighet. Kvinnor som arbetar som boendechefer menar att kön är av betydelse men liksom driftcheferna har det svårt att definiera problemet (jfr Magnusson 1998). Berättelserna glider därför mellan konkret beskrivna erfarenheter och en svårfångad känsla av att kön har betydelse.

Kvinnorna misstänker att underställda skulle bry sig mer om det som en man i rollen som chef säger i jämförelse med när en kvinna uttrycker samma sak. En hemtjänstchef säger, ”dom kanske hellre skulle lyssna på en om man var en man” och en annan säger att hon tänker, ”kanske skulle ha varit annorlunda om det varit en karl som var chef”. Den känsla kvinnorna förmedlar kan förstås som att de inte känner att de riktigt passar i rollen som chef men att män passar bättre (jfr Wahl 1992, 1999). Känslan av att inte passa in kan tolkas utifrån ett samhällsperspektiv, att kvinnor som grupp är underordnade män och att samhället därför kan betraktas som ett genussystem som i praktiken inte är jämställt (Hirdman 1988). Det är högst troligt att kvinnorna, men också distriktscheferna både har kunskap om och erfarenheter kring företeelserna olika behandling och diskriminering. Distriktscheferna är dessutom säkerligen medvetna om Jämställdhetslagen, numera Diskrimineringslagen (Svensk författningssamling 2008:567) vilken de har att förhålla sig till som arbetsgivarrepresentanter. Det är möjligt att det ansvar de har för att både förebygga och utreda denna typ av problem gör dem mindre benägna att prata om dem – för vilken arbetsgivare vill framstå som orättvis och diskriminerande?

Både kvinnornas och distriktschefernas berättelser handlar emellertid ibland om mer konkreta erfarenheter av olika behandling. Exempelvis att de finns högre förväntningar och krav på kvinnor i relation till de underställda och att kvinnor därför måste visa sig lite duktigare ”för att få synas”. Detta mönster återfanns även i en studie om ledarskap och genus inom den svenska skolan (Brüde Sundin 2007). Vidare förväntas kvinnorna vara mer ”förstående” (jfr Haake 2004). Män däremot blir ”fortare förlåten” eftersom de har större förståelse för honom och säger, ”ja, men har är ju karl” men om en kvinna agerade på likvärdigt sätt säger de, ”visste hon inte bättre”. Vidare berättar en hemtjänstchef om hur en kvinna som var kollega med en man tog ansvar för hans arbetsuppgifter genom att springa både ”före och efter” (jfr Brüde Sundin). Ett annat exempel, vilket också en distriktschef berättat om, är att männen har mer talutrymme på möten. En distriktschef reflekterar också över det faktum att flest kvinnor återfinns i äldreomsorgen, de är bäst utbildade, har flest underställda men lägst lön i jämförelse med andra chefer på samma nivå i kommunen. Trots att distriktschefen uppmärksammar detta förhållande använder han inte begreppen olika behandling eller diskriminering utan förklarar det lite svepande som att det är en ”kulturfråga”.

En hemtjänstchef upplever att hon som kvinna förväntas vara mer ”tjenis” med de underställda kvinnorna. Hon uppfattar deras beteende som en slags ”hämnd” när de exempelvis tvingas arbeta under julen medan hon får vara ledig. Hon berättar att de är respektlösa när de antyder att hon inte skulle klara av att ”torka skit”. I denna berättelse framträder en spänning mellan olika femininiteter och det kan förstås mot bakgrund av skillnader i makt och status mellan arbetar- respektive medelklassfemininitet

(jfr *hegemonisk* maskulinitet Connell 1995). Men kön och ledarskap konstrueras i en sammanvävd process och därför kan de underställdas agerande också betraktas som motståndshandlingar. Det finns en inbyggd intressekonflikt i relationen mellan de underställda som arbetstagare och hemtjänstchefen som arbetsgivarrepresentant (jfr Lyysgard 1961, Lindgren 1985).

I berättelserna synliggörs att boende- och hemtjänstcheferna och distriktscheferna på samma sätt som männen, vilka arbetar som boendechefer, utgår ifrån att kvinnor och män är olika. Exempelvis menar en hemtjänstchef att män är mer ”militärisk” medan kvinnor har mer dialog i relation till de underställda. Männen säger ifrån och har ett ”väldigt manligt språk” och ”gränsar av” medan kvinnor är mer ”känsliga” ”snurriga” och ”ältar” problem. Männen anses också ha ett annat ”synsätt” vilket antas göra det lättare för dem. En distriktschef förklarar att han i sin relation till de underställda boende- och hemtjänstcheferna vilka är kvinnor, anpassar sitt beteende. Det synliggörs att han uppfattar kvinnor som känsligare och han berättar att samtalen med männen blir på ett; ”naturligt tuffare sätt än jag skulle göra mot en kvinnlig” och han använder ord som att det blir ”hätskare” och ”rakare”. Detta sätt att resonera har också en av männen som arbetar som boendechef och i berättelsen framställs kvinnor härigenom som svagare och känsligare, vilket är vanlig föreställning om kvinnor och femininitet ur ett historiskt perspektiv (Wikander 1994). I dessa berättelser synliggörs en process där kön både sorteras och hierarkiseras (Acker 1990, 1992, 1999) och en konsekvens av informanternas berättelser om olikhet är att maskulinitet och män överordnas medan femininitet och kvinnor underordnas.

I kvinnornas berättelser synliggörs också hur de ibland tar på sig ansvar för de orättvisor de beskriver att de upplever. Exempelvis berättar en hemtjänstchef, angående att kvinnor förväntas vara förstående, att det är någonting kvinnor också måste jobba med själva och en boendechef menar att kvinnor tar på sig hela tiden och måste blir bättre på att säga ifrån, eller ”sätta gränser” vilket en annan hemtjänstchef nämnde. Ännu en hemtjänstchef berättar om att männen som är boendechefer verkar ha en annan typ av relation till distriktscheferna än kvinnorna har. Hon funderar om det kanske skulle ha varit på ett annat sätt om distriktscheferna också varit kvinnor. Ibland kan diskussionerna i fikarummet handla om att någon man fått fördelar men då ”brukar vi försöka fostra oss själva” och istället vara glad för denna persons skull, berättar hemtjänstchefen. Hur kan man förstå att kvinnorna förlägger ansvaret för den olika behandling de upplever på sig själva? Ett sätt att förstå detta är återigen mot bakgrund av det fokus som informanterna har på olikheter mellan könen. Ur detta perspektiv framstår kvinnorna och femininitet som bristfälligt medan männen och maskulinitet är normerande och passar väl in i chefsrollen (jfr Wahl 1992). En konsekvens av detta är att endast de individorienterade förklaringarna är möjliga att anamma eftersom de blir en logisk följd av resonemanget om olikhet. Om en

kvinna inte passar i chefsrollen – vad bör eller kan hon då göra? – Jo, förändra sig själv.

9. Arbetsvillkoren – styrande för möjligheten att utöva ledarskap

I Sverige och övriga västvärlden har ledarskapsforskningen främst fokuserat chefers egenskaper och beteende, deras ledarstil och vilken betydelse det har för arbetsorganisationernas framgång, vad gäller exempelvis produktivitet, lönsamhet eller de underställdas arbetstillfredsställelse. Det har också främst varit det privata näringslivets högsta chefsnivåer som studerats. Det har samtidigt varit självklart att män har de ledarskapsegenskaper och beteenden som krävs och att det också är män som har och förväntas ha chefspositioner, även om andelen kvinnor bland cheferna har ökat på senare tid.

Intresset för första linjens chefer, men också för offentlig sektor, verkar emellertid på senare tid ha ökat och modernare ledarskapsstudier inkluderar diskurser, situationer, kontexter och gruppers betydelse för ledarskap. Här ingår genusanalyser som visar att ledarskap är maskulint könsmärkt, framförallt på de högre chefspositionerna. Vidare att också villkoren som kringgärdar ett ledarskapsarbete bygger på en ojämställd arbetsfördelning mellan kvinnor och män, där kvinnor förväntas ta mer ansvar för hushåll och barn medan män är mer fria att ägna sig åt yrkesliv och karriär. Min forskning ska ses som ett bidrag till forskningsfältet om första linjens chefer där genusanalysen har sin utgångspunkt i ett *doing gender* perspektiv. Istället för att betrakta ledarstilar som ett resultat av individuella chefers beteende och handlingsmönster har mitt intresse och min ambition varit att synliggöra den komplexa situation första linjens chefer befinner sig i. Min strävan har därför varit att utveckla kunskap om första linjens chefers arbetsvillkor och betydelsen av kön.

I denna avhandling har jag undersökt vilka bilder av ledarskap och kön som konstrueras och sammanvävs med arbetsorganisationers struktur och kultur, samt på vilket sätt det har betydelse för de arbetsvillkor chefer på den första linjens nivå har. Ledarskap, kön och sexualitet betraktas som föränderliga sociala, kulturella konstruktioner som skapas i en sammanvävd process. Den teori som fungerat som analytisk förståelseram för arbetet är Ackers (1990, 1992, 1999) modell där kön betraktas som en integrerad del av arbetsorganisationers samtliga processer. Det empiriska materialet bygger

framförallt på intervjuer, men också på dokumentstudier. Jag har gjort sammanlagt 26 intervjuer, dels med första linjens chefer, både kvinnor och män, samt med deras närmsta chefer i två fallorganisationer, en verkstadsindustri och en äldreomsorgsorganisation i en kommun. Även om den samhälleliga kontexten som omgärdar första linjens chefer och de individuella förutsättningar dessa har tas i beaktande, fokuseras den arbetsorganisatoriska nivån i avhandlingen.

I Sverige innehar män 71 procent av arbetsmarknadens chefspositioner och kvinnor övriga 29 procent (SCB 2008). Skillnaderna varierar mellan olika hierarkiska nivåer och sektorer. De mest manshomogena grupperna av chefer återfinns, främst i de statliga affärsverken, därefter i de privatägda aktiebolagen och i andra privata företag. I den privata sektorn har männen 77 procent av chefsposterna medan kvinnor har störst andel chefspositioner, 58 procent, inom kommunal, landsting och statlig förvaltning. Könsfördelningen bland chefer är dock obalanserad i jämförelse med antalet anställda inom olika branscher. Det innebär att män är överrepresenterade och kvinnor underrepresenterade på chefspositioner i relation till antalet anställda för vardera kön.

En vanlig förklaring till kopplingen mellan ledarskap och maskulinitet är att män, sett ur ett historiskt perspektiv, har dominerat på chefspositioner och att män därför getts tolkningsföreträde vad gäller både dess innehåll och villkor. En annan förklaring är att ledarskap används för att konstruera maskulinitet, åtminstone en viss typ av maskulinitet. Det ger män status utan att de egentligen behöver vara chefer, eller ens ha de egenskaper som en chef förväntas ha. Förklaringar vad gäller kvinnors möjligheter att göra chefskarriär och om antalets betydelse kan spåras tillbaka till Kanters (1977) teorier. Mitt val av arbetsorganisationer hängde samman med ambitionen att fokusera på organisationsstrukturella och kulturella aspekter för ledarskap men grundar sig också i ett intresse för könsstrukturen och antalets betydelse. Kanter (1977) visar hur antalsstrukturen – majoritets- och minoritetssituationen – är av betydelse för ledarskap, eftersom den grupp som är i antalsmässig minoritet blir avvikare, *tokens* och därför jämförs med majoritetsgruppen som blir normen. Detta menar hon gäller oavsett kön men andra forskare har kompletterat hennes analyser med ett könsmaktsperspektiv.

Sammanfattningsvis – hur är det då med antalet kvinnor och män – har det någon betydelse? I de studerande arbetsorganisationerna har inte könssammansättningen visat sig vara av betydelse för vilken typ av ledarskap som utövas eller vilka ledarskapsideal som finns. Detta förklaras istället av andra faktorer, framförallt av organisationsstrukturen och organisationskulturen. Däremot synliggörs att kvinnors minoritets- eller majoritetssituation är av betydelse för omfattningen av sexism i arbetsorganisationerna. I både äldreomsorgen och verkstadsindustrin har

informanterna erfarenheter av olika behandling men det är i den manshomogena verkstadsindustrin som problem med sexuella trakasserier beskrivs förekomma. Kanters tes om att arbetet gör människan har därför visat sig vara en relevant utgångspunkt för att förstå produktionsledarnas, boende- och hemtjänstchefernas arbetsvardag och ledarskap (Jfr Forsberg Kankkunen 2009, Sundin 1997, Rutherford 2001). Även om inte omgivningen och individuella faktorer i detta avhandlingsarbete har varit i fokus, framkommer emellanåt att också dessa kan vara betydelsefulla.
Kanter menar vidare att antalsstrukturen leder till att tre strukturella effekter uppkommer, *synlighet- kontrast- och assimileringseffekten*. I både äldreomsorgen och verkstadsindustrin blir minoritetsgruppen mer synlig – vilket i viss utsträckning är positivt för kvinnorna i verkstadsindustrin men främst negativt eftersom kraven och förväntningarna på dem är högre än på männen. I äldreomsorgen däremot framstår synligheten inte som något problem för minoritetsgruppen, det vill säga männen. Kontrasteffekten innebär att majoritetsgruppen i större utsträckning uppmärksammar och betonar sin egen kultur och assimileringseffekten innebär att minoritetsgruppen blir bedömd utifrån de kulturella föreställningar som finns om detta kön. Dessa effekter är synliga i båda arbetsorganisationerna men de får inte samma betydelse för kvinnor som för män. Informanternas föreställningar om kön är dikotomt uppdelade där maskulinitet överordnas femininitet vilket är jämförbart med de uppfattningar om kön som genom historien konstruerats i samhället. Det leder till att oavsett om männen är i majoritet eller minoritet blir männen, deras förväntat maskulina egenskaper och beteenden normgivande för ledarskapet i både äldreomsorgen och verkstadsindustrin. Detta gäller trots att informanternas berättelser om sin arbetsvardag synliggör att de gör ledarskap på ett likartat sätt.

I detta slutkapitel vill jag återkomma till avhandlingens centrala begrepp och definiera dem. De övergripande begreppen är kön, organisationsstruktur och organisationskultur och vidare är begreppen sexism, olika villkor, diskriminering, och sexuella trakasserier också centrala. Följande avsnitt handlar om de ledarskapsbilder vilka konstruerats utifrån informanternas berättelser och dess relation till organisationsstruktur och organisationskultur. Nästkommande avsnitt sätter fokus på kön och sexism som är en del av både arbetsorganisationers struktur och kultur. Därefter följer några avslutande ord.

Centrala begrepp och arbetsorganisationerna

Organisationsstruktur handlar enligt Mintzberg (1979) om hur arbetet *fördelas* och *koordineras*, men de som har mer makt och inflytande har större möjlighet att påverka organisationsstrukturen och därför är begreppsparen *arbetsdelning* och *auktoritetsfördelning* (Abrahamsson & Anderson 2000) närmare den förståelse jag har för hur arbetsorganisationer

fungerar. Både den studerade verkstadsindustrin och den studerade äldreomsorgsorganisationen är komplexa verksamheter, där arbetsuppgifterna har hög grad av både vertikal och horisontell *specialisering*. Den geografiska spridningen är tydlig i äldreomsorgen då verksamheterna finns placerade runt om i kommunen. *Formaliseringen* skiljer sig mellan fallorganisationerna genom att äldreomsorgen är processtyrd och verkstadsindustrin är resultatstyrd. Båda arbetsorganisationerna har en *byråkratisk* organisationsform. Verkstadsindustrin kan kategoriseras som en *maskinbyråkrati* och äldreomsorgen en *professionell byråkrati* med Mintzbergs terminologi. Produktionsledarna respektive boende- och hemtjänstcheferna är arbetsgivarrepresentanter med rätt att leda och fördela arbetet – vilket är kännetecknande för en *rationell-legal auktoritet* (jfr Weber 1987). Produktionsledarna liksom boende- och hemtjänstecheferna har en operativ funktion nära kärnverksamheten. Ansvaret är *decentraliserat* och dessa chefsgrupper har både verksamhets, ekonomi och personalansvar. De högre chefspositionerna har en mer strategisk funktion. Första linjens chefer befinner sig ofta i en pressad position – där de inte sällan tvingas hantera motstridiga intressen, förväntningar och krav (Westerberg 2000, Wolmesjö 2005). Problemen i en klämposition blir särskilt tydliga vid förändringsarbete, vilket vid tiden för studiens genomförande pågick i både verkstadsindustrin och äldreomsorgen. *Könsstrukturen* i de studerande arbetsorganisationerna är motsatta där den ena är manshomogen och den andra är kvinnohomogen.

Liksom andra arbetsorganisationer återfinns i verkstadsindustrin och äldreomsorgen inte endast formella strukturer utan också informella, vilket Alvesson (2001) benämner *sociala strukturer* och Gherardi (1995) kallar *organisationskultur*. Exempel på informella strukturer är de könsmaktsmönster som råder i arbetsorganisationer. Glidningen i definitionerna visar att det inte alltid är tydligt när en struktur är en struktur och när den är kultur. *Organisationskultur* är enligt Alvesson (2001, s. 11 f) ett system av *gemensamma symboler och innebörder*. Med det menas grundläggande antaganden om den sociala verkligheten, vilka ofta tas för givna och formar våra normer och värderingar. Allt detta skapas inom och mellan människor. Sexualitet och kön betraktas utifrån detta perspektiv som sociala konstruktioner och exempel på detta är att informanternas föreställningar om kön är tämligen dikotoma, att maskulinitet antas handla om att (vanligtvis beteende bland män) vara instrumentell, tydlig och ha lätt att fatta beslut och att femininitet (vanligtvis beteende bland kvinnor) associeras med att vara emotionell, otydlig, ha svårt att fatta beslut. Gherardi (1995) inkluderar däremot de materiella aspekterna i definitionen av begreppen, som exempelvis både människors tankar, språk, beteenden men också utseenden. Varken organisationsstruktur eller organisationskultur är sexuellt neutrala begrepp (Acker 1990, 1992, 1999) och definitionerna är inte alltid enkel att åtskilja vilket hänger samman med att en struktur kan vara

symboliskt laddad. Exempelvis associeras en platt organisationsstruktur inte sällan med någonting positivt och eftersträvansvärt där tanken förs till delaktighet och demokratiska värden. Med tanke på att den studerade verkstadsindustrin liksom många andra industrier övergår eller övergått till line-produktion, vilket innebär en mer hierarkisk struktur, kan man anta att tankar eller kanske framförallt debatten kring en platt organisationsstruktur som i huvudsak uppfattats som positivt kan komma att förändras. Hur vi producerar varor eller service och tjänster antas alltså påverka hur vi tänker och det kan också uppstå spänningar däremellan.

Andra centrala begrepp är *sexism*, *diskriminering, olika behandling* och *sexuella trakasserier*. Sexism är att betraktas som en allvarlig företeelse som i olika omfattning existerar i arbetsorganisationer och i samhället. Begreppet introducerades under 1960-talet av feministiska forskare som en parallell till begreppet rasism och innebär nedvärdering av kvinnor på grund av kön (Nationalencyklopedin 1995). Sexism är ett övergripande begrepp medan diskriminering, olika behandling och sexuella trakasserier handlar om brist på jämställdhet. Könsdiskriminering kan handla om många typer av företeelser och olika behandling kan ses som ett uttryck för både direkt och indirekt diskriminering. En allvarligare form av diskriminering är sexuella trakasserier. Begreppet sexuella trakasserier etablerades 1976 (Acker 1999). Det har sin grund i kvinnorörelsens arbete i USA. Det handlar om de negativa sidorna av sexualitet i arbetsorganisationer och det framstår ofta som neutralt, som att det existerar på jämlika villkor mellan könen trots att det inte gör det (Cockburn 1991). Under 1970-talet ansågs problemen med sexuella trakasserier vara ovanliga och det uppfattades som ett avvikande och sjukt beteende. Trakasserier behöver dock inte vara av sexuell natur utan kan bland annat handla om att bli förlöjligad, undanhållen information, förolämpad, hotad, illa behandlad eller att bli nedvärderad genom generaliseringar av feminina eller maskulina egenskaper.

I definitionen av begreppet *arbetsvillkor* inkluderas i denna studie de arbetskrav och de befogenheter (organisationsstruktur) cheferna har, men också den sociala gemenskapen (organisationskultur) som råder på arbetsplatsen. De föreställningar (organisationskultur) som finns om kön, sexualitet och ledarskap kan också betraktas som ett krav i arbetet eftersom tankesätten men också den vardagliga praktiken, skapar normerande gränser för vad som är förväntat och acceptabelt beteende (organisationsstruktur i form av könsmaktsmönster, sexism, diskriminering) men också tankar och vad som är möjligt att ens uttrycka (organisationskultur). Därigenom kommer detta att påverka chefernas vardagspraktik. Men de arbetsvillkor man har som chef och de förutsättningar som finns för att bedriva ett ledarskapsarbete, kan också påverka de föreställningar och den ledarskapspraktik som kommer till uttryck i arbetsorganisationen.

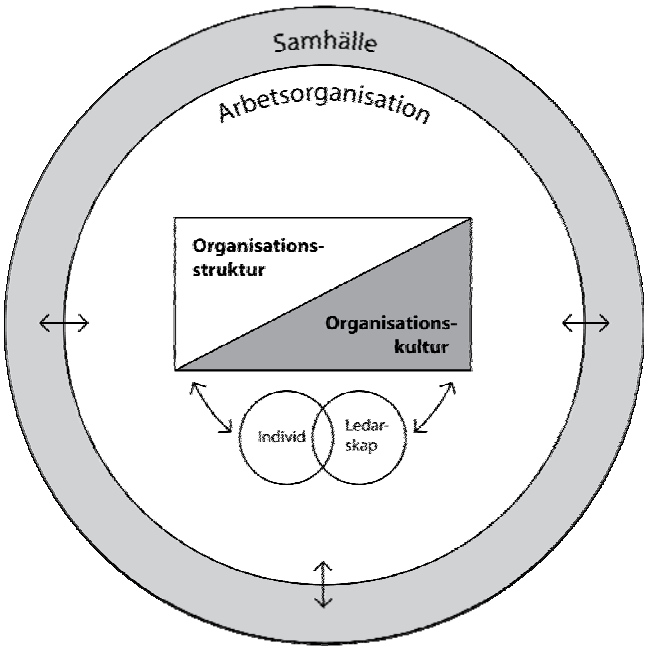
Ledarskapsbilderna i relation till organisationsstruktur och organisationskultur

De arbetsvillkor som råder i en arbetsorganisation påverkar första linjens chefers arbetsvardag, deras möjligheter att utöva ledarskap och följaktligen vilken typ av ledarstil hon eller han har. Detta blir tydligt i båda de arbetsorganisationer som jag valt att studera. För att tydliggöra de centrala resonemang och resultat som jag vill lyfta fram i detta avhandlingsarbete har jag konstruerat en modell över hur jag uppfattar att ledarskap i allmänhet påverkas och drivs fram i arbetsorganisationer

Ledarskap och omgivning

Modellen i Figur 1 syftar till att illustrera hur ledarskap, oavsett arbetsorganisation, i olika utsträckning kan påverkas och drivas fram av både strukturella och organisationskulturella aspekter. Inledningsvis påverkar omvärlden och det omgivande samhället arbetsorganisationer och det ledarskap som finns däri. Det kan exempelvis handla om ekonomisk konjunktur, konkurrens på den aktuella marknaden, lagar, regler eller vilken samhällskultur – de dominerande normer och värderingar – som råder. Även individuella faktorer som exempelvis kön, ålder, personlighet, chefserfarenhet, arbetslivserfarenhet, utseende kan också vara faktorer av betydelse för ledarskapet i en arbetsorganisation. I viss utsträckning påverkar naturligtvis också de individuella faktorerna arbetsorganisationens kultur och struktur men framförallt drivs ledarskapet fram av den omvända ordningen. Organisationsstrukturen och organisationskulturen påverkar de arbetsvillkor som råder och driver på detta sätt fram ledarskapet i chefers arbetsvardag. Dessa faktorer kan både möjliggöra och begränsa chefers handlingsutrymme. Eftersom strukturer på samma gång kan vara symboliskt laddade är det inte alltid enkelt att särskilja dessa och förstå vilka som är av störst betydelse. Eftersom arbetsorganisationers struktur och kultur är sammanvävda påverkar de dessutom chefer och deras arbetsvillkor samtidigt i en ständigt pågående process. Exempelvis kan chefers ansvar för organisationsförändring leda till motstånd bland de underställda och beroende av den rådande organisationskulturen kan de därför mötas av motstånd i olika utsträckning. Det får sedan konsekvenser för vilka typer av ledarstilar som är möjliga att utöva.

Figur 1 Relationen mellan ledarskap, individuella faktorer, organisationsstruktur, organisationskultur samt det omgivande samhället.



Med denna modell som tankefigur avser jag att i nästföljande avsnitt i huvudsak diskutera den formella organisationsstrukturens betydelse för den arbetsvardag och de möjligheter att utöva ledarskap boende- hemtjänst-cheferna och produktionsledarna har och vidare hur informanternas berättelser fördelar sig mellan två ledarstilar. Därefter fokuseras på organisationskulturen och dess betydelse för möjligheten att utöva ledarskap och därefter belyses var tyngdpunkten av dessa drivkrafter återfinns i de studerade arbetsorganisationerna.

Strukturella förändringars betydelse för möjligheten att utöva ledarskap

Utifrån informanternas berättelser som dels handlar om produktionsledarnas, boende- och hemtjänstchefernas vardagsarbete och dels om vilka ledarskapsideal informanterna har, konstruerades sex ledarskapsbilder i verkstadsindustrin och fem i äldreomsorgen. Berättel-serna har även kvantifierats och getts vikt beroende på omfattningen av innehållet. I detta avsnitt belyses de formella och strukturella aspekterna av det vardagsarbete första linjens chefer beskriver att de har. Även deras närmsta chefers erfarenheter kring ämnet är inkluderat.

Ekonomiska drivkrafter gör att både verkstadsindustrin och äldreomsorgen är utsatta för ett hårt förändringstryck. Liknande förändringsprocesser pågår i båda arbetsorganisationerna och omgivningens betydelse blir tydlig. I jämförelse med andra kommuner i Sverige bedömde politikerna i den studerande kommunen att de hade en äldreomsorgsverksamhet som var alltför generös. Därför beslutades om en 50 procentig nedläggning av de boendeplatser som fanns och om att omvårdnaden för de äldre skulle flyttas över till hemtjänsten. Omgivningens betydelse synliggörs också när de äldres anhöriga påverkar processen. Mot bakgrund av hot om nedläggning av verkstadsindustrin på orten beslutade ledningen att gå från en produktionsdesign där de underställda arbetade i självstyrande grupper, till lineproduktion. Både äldreomsorgen och verkstadsindustrin centraliserar dessutom delar av de administrativa stödfunktionerna, vilket också ökar kraven på produktionsledarna, boende- och hemtjänstcheferna. De omfattande strukturella förändringarna kan beskrivas som reaktiva, eftersom de i det första fallet drivs fram för att möta konkurrensen i omvärlden och i det andra för att efterlikna andra kommuner. I äldreomsorgen har dessutom anställningsstopp införts. I verkstadsindustrin har ett nytt ledningssystem implementerats och ledarutvecklingsprogrammet syftar till att påverka produktionsledarnas ledarskap för att i större utsträckning agera som chefer med mandat att styra och bestämma i verksamheten. Att arbeta med förändringsarbete visar sig därför vara centralt i informanternas arbetsvardag.

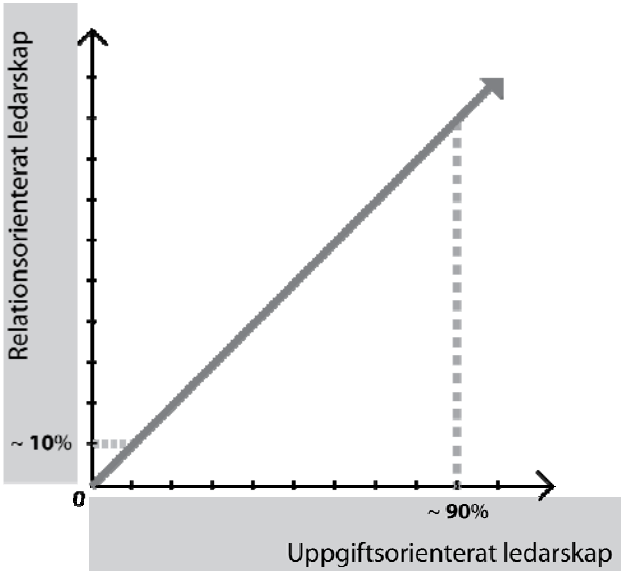
Organisationsförändringarna i både verkstadsindustrin och äldreomsorgen driver i sin tur fram förändrade krav på ledarskapet. Informanterna beskriver att deras vardagspraktik främst handlar om att vara en styrande, tydlig, handlingskraftig och beslutsam första linjens chef som står för sina beslut och driver genom dem. Det handlar vidare om att sätta produktionen i främsta rummet respektive att vara verksamhetsorienterad, en ledarstil som kan spåras till 1900- talets början. Berättelserna i verkstadsindustrin handlar i ganska stor omfattning också om att inge förtroende och vara en god förebild, vilket är exempel på Chester Barnards (1938) teorier kring den moraliska ledaren. Det visar att den klassiska skolan, där vi förutom Barnard också återfinner Frederick Taylor (1911) och Henri Fayol (1916), har fortsatt betydelse i dagens arbetsorganisationer. Sammantaget kan detta beskrivas som ett auktoritärt, rationellt och uppgiftsorienterat ledarskap.

Informanternas vardagsberättelser i både verkstadsindustrin och äldreomsorgen handlar relativt mycket om att produktionsledare, boende- och hemtjänstchefer är och bör vara tuffa, modiga och handlingskraftiga samt ha ett gott självförtroende. I äldreomsorgen är berättelser som handlar om att stå för sin sak, vara ärlig och distanserad ganska omfångsrika. I liten omfattning återfinns även berättelser från verkstadsindustrin där produktionsledare i sin arbetsvardag arbetar med att möjliggöra delaktighet bland de underställda. Intressant är att det ledarskap som informanterna

under intervjuerna i minst utsträckning berättar om, är detsamma i båda arbetsorganisationerna. Det handlar om att vara emotionell och lyhörd - en relationsorienterad ledarstil.

De klassiska ledarstilarna förenar tankegods från både *Scientific management* och *Human relations*, vilka utvecklades under mitten av förra seklet. För att synliggöra fördelningen mellan dessa gestaltas informanternas berättelser i Figur 2. Den uppgifts- och relationsorienterade ledarstilen (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974) är en forskningsansats som har haft stort inflytande över teoriutvecklingen på området och för det västerländska synsättet på ledarskap. På den horisontella axeln återfinns en uppgifts-orienterad ledarstil och på den vertikala en relationsorienterad. Ett optimalt ledarskap antas ta hänsyn till båda aspekterna – genom att då uppnå både effektivitet i arbetsorganisationen och arbetstillfredsställelse bland de underställda. Markeringarna visar fördelningen eller tyngdpunkten av informanternas berättelser vilka i huvudsak kretsar kring den uppgiftsorienterade ledarstilen.

Figur 2 Fördelning av informanternas berättelser vilka kretsar kring en uppgiftsorienterad ledarstil.



I verkstadsindustrin är produktionsledarna å ena sidan positiva till både organisationsförändringarna och de förändrade kraven på ledarskapet. Förändringarna innebär att de har bättre struktur och kontroll på verksamheten och att företaget härigenom också kan fortleva. Å andra sidan påverkar förändringarna deras arbetsvillkor i negativ riktning genom att deras arbetsvardag blivit hårt reglerad av möten. Handlingsutrymmet har begränsats och det upplevs frustrerande. De menar sig ha mindre kontroll

över beslut som berör vad ledarskapet ska bestå i och när det ska utövas i relation till de underställda. Att produktionsledarna har och förväntas ha produktionen och företagets väl och ve i främsta rummet framkommer genom att produktionens kvalité och resultat är i fokus under deras arbetsvardag. Vidare förväntas att alla, oavsett privat situation måste arbeta skiftgång eftersom det anses vara bättre för verksamheten. Det betraktas också som självklart att produktionsledarna ska driva förändrings- och utvecklingsarbetet i projektform även om det inte finns utrymme för det tidsmässigt. När man arbetade i självstyrande grupper förväntades produktionsledarna tillämpa en mer delaktighetsskapande ledarstil. Numera förväntas de istället vara chefer som pekar med hela handen. Tidigare ledarskapspraktik har alltså fått stå tillbaka för en ny, genom de förändrade kraven på effektivitet och produktivitet.

Även i äldreomsorgen framträder ett auktoritärt och uppgiftsorienterat ledarskap när boende- och hemtjänstcheferna berättar om sin ledarskapspraktik. Handlingar, vilka framställs som rationellt grundade, värderas högt och betydelsen av distanstagande mot både de underställda och sitt arbete lyfts fram som viktigt. Ekonomin är numera ett angeläget och viktigt inslag i boende- och hemtjänstchefernas arbetsvardag. Boendechefernas arbete handlar i hög utsträckning om att genomföra nedläggningar av boenden, hantera övertalighet och arbeta med omplacering. Till skillnad mot boendecheferna arbetar hemtjänstcheferna kontinuerligt med att lägga ned befintliga verksamheter och samtidigt starta upp nya, vilket främst förklaras av att omvårdnaden sker i vårdtagarnas hem och de äldres vårdbehov ständigt förändras. Ekonomisk uppföljning och kontroll blir därför problematiskt och upplevs särskilt frustrerade för denna chefsgrupp. Omvårdnadsnivån av de äldre bedöms numera utifrån en lägsta standard istället för vad som bedöms vara tillräckligt bra. Det leder till att boende- och hemtjänstcheferna behöver vara ett emotionellt stöd för sina underställda, samtidigt som de måste fatta och genomföra svåra beslut. En viss likgiltighet och apati kan skönjas bland boende- och hemtjänstcheferna. Det är i denna förändringsprocess som den rationella och känslosvala varianten av ledarstil drivs fram. De förändrade förväntningarna och kraven i ledarskapsarbetet är exempel på *New public management* (NPM), en marknadsinspirerad reformtrend vilken inte bara pågår i Sverige utan i olika utsträckning också i de andra nordiska länderna (Gustafsson & Szebehely 2005, Szebehely 2005). Det handlar om en ideologisk skepsis mot offentlig styrning och politik och NPM har inspirerats av marknadsliknande mekanismer och kulturer (Hjalmarsson m.fl. 2004, Szebehely 2005, Vabø 2005). Förändringen handlar om att göra åtskillnad mellan förvaltning och drift, att verksamheter ska vara transparenta och fristående resultatenheter som noggrannt följs upp. Det är vanligt att man lyfter fram betydelsen av standardiserade instrument för styrning och bedömning av behov eller för att mäta olika hjälpinsatser och att kvalitetssäkra verksamheterna. Vidare har kontrakts-

styrning ofta införts istället för regelstyrning, vilket tidigare varit en viktig del i offentlig förvaltningsstyrning. Syftet med detta är att både tydliggöra och begränsa det politiska ansvaret. Privata aktörer kan lägga anbud på verksamheter och brukarna kan själva ofta välja utförare av vård och omsorg.

Även om flera negativa konsekvenser av förändringarna belyses av boende- och hemtjänstcheferna och bland produktionsledarna i verkstadsindustrin, är acceptansen för förändringsprocesserna hög. Skillnaderna mellan chefsnivåerna blir synliga när driftcheferna och distriktscheferna inte lyfter fram problem i samband med organisationsförändringarna i lika hög utsträckning som produktionsledarna, boende- och hemtjänstcheferna gör. De negativa aspekterna av förändringarna belyses framförallt av de sistnämnda. Diskrepansen kan förstås mot bakgrund av att de som första linjens chefer befinner sig i en klämposition mellan ledning och de underställda på golvet i en arbetsvardag som karaktäriseras av dubbla lojaliteter och motstridiga intressen. På samma gång som de som arbetsgivarens representanter förväntas driva genom förändringarna får det mer omfattande konsekvenser för deras egna arbetsvillkor än för ledningens. En skillnad mellan arbetsorganisationerna är att driftcheferna i verkstadsindustrin betonar betydelsen av att de strukturella organisationsförändringarna också kräver ett förändrat ledarskap, en mer auktoritär ledarstil, medan distriktscheferna i äldreomsorgen inte alls berör detta. Distriktscheferna belyser istället betydelsen av ett *värdebaserat* ledarskap (se Burns 1978, Bass 1985, Bryman 1992, Selznick 1957) och de uttrycker att ledarskapet idag inte handlar särskilt mycket om ordergivande utan om att motivera och entusiasmera de underställda. Det kan tolkas som en spänning mellan samhälleliga ideal och krass verklighet. Driftcheferna och distriktschefernas berättelser skiljer sig åt och intressant är att boende- och hemtjänstchefernas berättelser i jämförelse med produktionsledarnas inte alls synliggör denna skillnad. De ger istället uttryck för i huvudsak likvärdiga berättelser. Det kan bero på att cheferna som återfinns på ledningsnivå har ett mer strategiskt ansvar och att de är mer måna om att skapa en välformulerad och politiskt korrekt bild utåt.

Organisationskulturella aspekters betydelse för möjligheten att utöva ledarskap

I detta avsnitt belyses arbetsorganisationernas organisationskultur dels utifrån ett symboliskt perspektiv, dels genom den interaktion som beskrivs förekomma mellan produktionsledare, boendechefer, hemtjänstchefer och de underställda. Existerande organisationskultur synliggörs på flera sätt och ett av dem är de grundläggande värderingarna som skrivits fram i äldreomsorgens och verkstadsindustrins policys. I dessa dokument framkommer också vilket ledarskap som förväntas. I motsats till äldreomsorgens

policy överensstämmer verkstadsindustrins väl med de förändrade kraven i verksamheten. Policyn betonar ett målinriktat resultat- och kundfokus där förväntningar om ett uppgiftsorienterat ledarskap är formulerade (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974). I viss utsträckning framkommer även förväntningar om relationsorientering, delaktighetsskapande (t.ex. Tannebaum & Schmidt 1958, Vroom & Yetton 1973) och en ledarstil med högt etiskt och moraliskt ansvarstagande (jfr Barnard 1938). I äldreomsorgens policy är alla människors lika värde vägledande för arbetet och det förväntade ledarskapet formuleras som en blandning mellan både delaktighetsskapande samt en uppgifts- och en relationsorienterad ledarstil.

Organisationskulturen yttrar sig också i interaktionen mellan människor. Tidigare har beskrivits hur de strukturella organisationsförändringarna driver fram en auktoritär och uppgiftsorienterad ledarstil men ibland uppfattar informanterna att dessa förväntningar också kommer från de underställda i arbetsorganisationerna. Organisationskulturens betydelse i sammanhanget framkommer framförallt när de underställda i både äldreomsorgen och verkstadsindustrin gör motstånd. De är inte alltid positivt inställda till de strukturella förändringar som är under genomförande. De intressekonflikter som finns mellan arbetsgivare och arbetstagare aktualiseras härigenom och blir tydliga (jfr Lyysgard 1961, Lindgren 1985). Bland de underställda finns informella ledare och grupperna framställs som starka, drivande och närvaron av en motståndskultur beskrivs råda. Produktionsledarna, boende- och hemtjänstcheferna förklarar bland annat att de därför tvingas tjata, kontrollera och styra upp bland de underställda som emellanåt liknas vid barn som ständigt diskuterar, tjafsar, inte står för de beslut som fattas genom att vara omständliga, obeslutsamma och veliga. Sammanfattningsvis framställs det som att de underställda behöver kontrolleras och fostras i äldreomsorgen och i verkstadsindustrin för att verksamheterna ska fungera på ett smidigt sätt. I mötet mellan produktionsledarna, boende- och hemtjänstcheferna och deras underställda driver detta på och förstärker den redan förväntat auktoritära och uppgiftsorienterade ledarstilen.

Informanternas dominerande beskrivningar av sin ledarskapspraktik liknar varandra i både äldreomsorgen och verkstadsindustrin, vilket redan framgått. De idealbilder informanterna ger uttryck för har också stora likheter och även dessa kan sägas spegla arbetsorganisationernas kultur. Både i verkstadsindustrin och i äldreomsorgen handlar informanternas idealbilder av ledarskap framförallt om att vara styrande, tydlig och besluts-kraftig för att därigenom kunna genomdriva förändringsarbete och för att verksamheterna ska fungera optimalt. Vidare handlar det om att sätta produktionen i främsta rummet eller vara verksamhetsorienterad. Ideal för produktionsledarna är att visa sin lojalitet och sitt engagemang gentemot företaget. Projektarbete visar sig ha hög status och det är viktigt att driva och arbeta med detta för att bli väl ansedd. Att sätta fokus på produktionen hänger också samman med att det finns hot om nedläggning av företaget och

därigenom blir dessa sätt att tänka centralt, en realitet som i dagsläget är mer verklig mot bakgrund av den ekonomiska situationen företaget har att hantera. I äldreomsorgen hänger idealen samman med att boende- och hemtjänstcheferna ska anpassa sig till verksamhetens behov och vara flexibla. Det ideala ledarskapet eftersträvas att uppnås genom en balans mellan närhets- och distansskapande relationer till de underställda och till sitt arbete. Produktionsorientering i verkstadsindustrin är dock mer utbrett i verkstadsindustrin än vad verksamhetsorientering är i äldreomsorgen. Detta hänger samman med arbetsorganisationernas existensmotiv där centrala mål för verkstadsindustrin är att öka inkomsterna och äldreomsorgens mål är att inom given budgetram nå en anständig nivå av omvårdnad och service för kommunens medborgare (se t.ex. Arvidsson 2003, Brunsson 2003).

För att produktionsledarna i verkstadsindustrin ska kunna leva upp till idealbilden av den engagerade och verksamhetsorienterade, tuffa och modiga chefen, krävs att de är både tävlings- och prestationsinriktade. Det kan liknas vid en *strategisk* ledarstil, vilket kännetecknas av ett rationellt och avpersonifierat ledarskap (Kerfoot & Knights 1993). Men ledarskapet i äldreomsorgen är också exempel på en *strategisk* ledarstil när betydelsen av att hålla distans gentemot de underställda och arbetet för att kunna fatta och genomdriva svåra beslut, vilket faller inom ramarna för *new public management* (Gustafsson & Szebehely 2005) och *gräsrotsbyråkrati* (Lipsky 1980). Nedskärningar i offentlig sektor har skapat spänningar mellan två skilda perspektiv och strategier. Den ena strategin är att fokusera på vårdtagarnas behov och den andra strategin är den som följer med chefsprofessionen där en strikt, kalkylerad bedömning görs mellan vårdinsats och de mål och resurser som finns för verksamheten. På liknande sätt som i verkstadsindustrin återfinns även i äldreomsorgen idealbilder om att första linjens chefer ska vara tuffa och tåliga.

Ideal som handlar om att vara emotionellt stödjande och lyhörd, det vill säga relationsorienterad och ha en humanistisk människosyn lyfts också fram i båda arbetsorganisationerna, om än i liten utsträckning. En skillnad mellan arbetsorganisationerna är att det i verkstadsindustrin återfinns idealbilder som handlar om att informanterna ska vara delaktighetsskapande. Omfattningen av dessa ideal är dock inte särskilt stora. I äldreomsorgens policy är delaktighet ett ideal som formuleras men den framträder inte som eftersträvansvärt under intervjuerna med boende- och hemtjänstcheferna. En annan skillnad är att idealbilder om att vara goda förebilder endast återfinns i verkstadsindustrin. De förekommer i ganska hög utsträckning och dessa symboliskt laddade bilder påverkar informanternas beteende och sätt att tänka om sitt agerande både på arbetet och på fritiden. Det handlar om hederlighet och att vara plikttrogen samt att framstå som trovärdig med högre moral än de underställda. Dessa ideal återfinns också i verkstadsindustrins policy och kan jämföras med tidiga tankegångar om ett gott ledarskap, som exempelvis Barnards (1938)

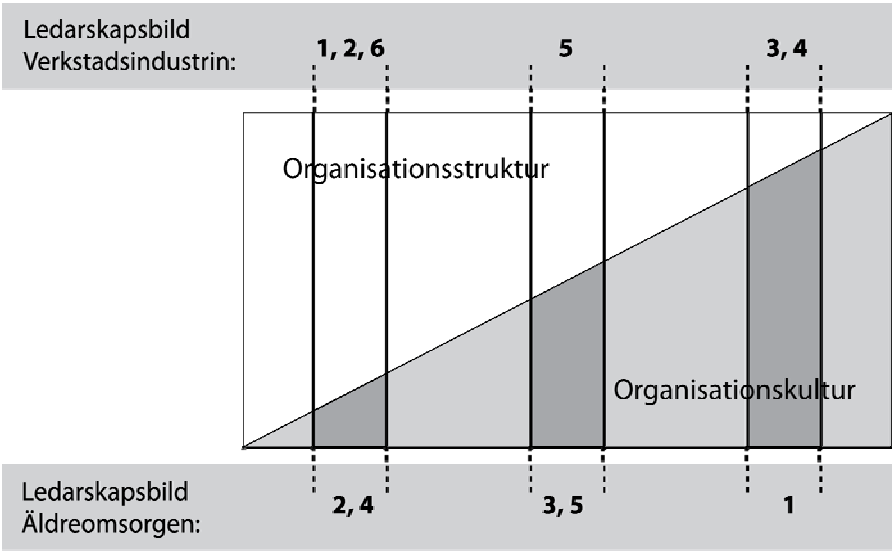
moraliska ledare. Att hantera balansen mellan närhet och distansskapande i relation till de underställda är även här centralt för att leva upp till denna idealbild.

De vanligaste uttryckta idealbilderna kännetecknas av rationalitet och avståndstagande från känslor och går på tvärs mot de tidigare idealen i båda arbetsorganisationerna. De nya ledarskapsidealen utmanar härigenom befintliga värden i arbetsorganisationerna. Dessa hänger både i verkstadsindustrin och äldreomsorgen samman med vilken produktionsdesign som tidigare existerat men numera är i förändring. Organisationsstrukturella aspekter visar sig härigenom ha en inverkan på organisationskulturen men den omvända ordningen är ibland också giltig. En skillnad mellan arbetsorganisationerna är dock att äldreomsorgens existensmotiv, vilken handlar om att ge god omvårdnad och omsorg för de äldre samhällsmedborgarna, bygger på värderingar vilka krockar med de förändringar de tvingas genomföra. Verkstadsindustrins existensmotiv och logik hänger däremot närmare samman med drivkrafterna bakom förändringarna vilka handlar om att generera ekonomisk vinst.

De arbetsvillkor som råder i arbetsorganisationerna påverkar och begränsar möjligheterna att utöva ledarskap. Betydelsen av organisationsstrukturen och organisationskulturen förstärker varandra och driver framförallt fram förväntningar om en auktoritär och uppgiftsorienterad ledarstil. Produktionsledarna liksom boende- och hemtjänstcheferna förväntas dessutom ha gott självförtroende, vara både tuffa och modiga samt handlingskraftiga och i viss utsträckning delaktighetsskapande och relationsorienterade.

I mina analyser framkommer ibland att de strukturella och ibland de organisationskulturella aspekterna är av betydelse för ledarskapet. I Figur 3 synliggörs om det företrädesvis antas vara organisationskulturen eller organisationsstrukturen som driver fram ledarskapet i äldreomsorgen och verkstadsindustrin.

Figur 3 Ledarskapsbilderna i verkstadsindustrin och äldreomsorgen i relation till organisationsstrukturen och organisationskulturen.



Ledarskapsbilder Verkstadsindustrin Produktionsledaren som:	Ledarskapsbilder Äldreomsorgen Boende- och hemtjänstchefen som:
1. styrande, tydlig och beslutskraftig **2.** sätter produktionen i främsta rummet **3.** tuff, modig och med ett gott självförtroende **4.** inger förtroende och är en god förebild **5.** emotionellt stödjande och lyhörd **6.** möjliggörare av delaktighet	**1.** styrande och beslutsam **2.** står för sin sak, är ärlig och distanserad **3.** verksamhetsorienterad **4.** handlingskraftig och modig **5.** relationsorienterad

Av mina analyser framstår det som att ledarskapet som beskrivs i ledarskapsbild 1, 2 och 6 i verkstadsindustrin och 2 och 4 i äldreomsorgen framförallt drivs fram av strukturella faktorer. I dessa ledarskapsbilder har de organisationskulturella faktorerna mindre betydelse. På motsvarande sätt visar det sig att strukturella aspekter ibland verkar ha mindre betydelse men att framförallt de kulturella aspekterna driver fram ledarskapet i arbetsorganisationerna. Det gäller ledarskapsbild 3 och 4 verkstadsindustrin och ledarskapsbild 1 i äldreomsorgen. En ungefär lika fördelning mellan organi-

sationsstrukturens och organisationskulturens betydelse för ledarskapet i verkstadsindustrin framträder i ledarskapsbild 5 och för äldreomsorgen i ledarskapsbild 3 och 5.

Kön och sexualitet som en del av både struktur och kultur

Eftersom utgångspunkten är att ledarskap, kön och sexualitet är socialt och kulturellt konstruerade är innehållet i detta avsnitt därför att betrakta som en integrerad del av både organisationsstrukturen och organisationskulturen. Detta avsnitt handlar om ledarskap och kön samt om sexismens betydelse för produktionsledarnas, boende- och hemtjänstchefernas möjligheter att utöva ledarskap. Strukturella faktorer kan jämföras med *könsuppdelning i arbetsorganisationers vardagspraktik* och *interaktion* mellan första linjens chefer och de underställda, kollegor eller ledningen vilka är den första och tredje processen i Ackers modell (1990, 1992, 1999). Kulturella faktorer speglar den andra och fjärde processen i modellen, som handlar om *skapandet av symboler, bilder och föreställningar* samt informanternas *identitets- och meningsskapande*. Utifrån mina analyser framkommer ibland en tyngd mot strukturella aspekters betydelse för ledarskapet och ibland påverkar de organisationskulturella aspekterna i högre utsträckning (se Figur 3). Att organisationsstrukturen och organisationskulturen är sammanvävda och samverkar innebär dock att det kan vara svårt att avgöra i vilken utsträckning som det ena eller det andra påverkar första linjens chefer.

Kön och dess betydelse för möjligheten att utöva ledarskap

I avsnitten om organisationsstrukturens och organisationskulturens betydelse för ledarskapet konstruerades sex ledarskapsbilder i verkstadsindustrin och fem i äldreomsorgen utifrån informanternas berättelser. De handlar dels om deras vardagsarbete, dels om vilka ledarskapsideal de har och berättelserna har även kodats, kvantifierats och getts vikt efter innehållets omfattning. Avsikten var att synliggöra om ledarskapsbilderna var maskulint eller feminint kodade. Som teoretiskt verktyg för denna del i arbetet användes Sandra Bem´s (1974) Sex-Role Inventory (BSRI) och efter att ha speglat och jämfört koderna konstaterades att informanternas berättelser är enkla att jämföra med maskulinitetsskalan men betydligt svårare att jämföra med femininitetsskalan.

Sammanfattningsvis (se Figur 2) framkom att informanternas berättelser, i både verkstadsindustrin och äldreomsorgen, företrädesvis handlade om ett styrande, beslutskraftigt, auktoritärt, rationellt ledarskap med distans mellan det personliga och det professionella vilket kan liknas vid en *uppgiftsorienterad* ledarstil (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974). Detta tankegods kan spåras tillbaka till början av 1900- talet och det blir tydligt att

den klassiska skolan har fortsatt betydelse i dagens arbetsorganisationer (Barnard 1938, Fayol 1916, Taylor 1911). Till skillnad mot idag var det under ledarskapsforskningens tidiga historia självklart att endast män var utövare av ledarskap och innehavare av chefspositioner. Mot bakgrund av detta kanske det inte är särskilt förvånande att den ledarstil som informanterna i båda arbetsorganisationerna ger uttryck för i hög utsträckning motsvarar det som vi i det västerländska samhället associerar med och använder för att konstruera maskulinitet och som dessutom uppfattas som ett typiskt beteende för män (se Bem 1974, Bergenheim 1997, Hirdman 2001, Wikander 2004). Att kvinnor i själva verket genom tiderna också styrt och bestämt osynliggörs härigenom. Den feminina motsvarigheten till detta maskulint kodade beteende tolkas ofta negativt (se t.ex. Cockburn 1991, Elvin-Nowak & Thomsson 2003, Holmberg 2003, Höök 2001, Sheppard 1989). Även om det handlar om samma typ av yrkeskunskap, kompetens eller kvalifikation benämns detta ibland olika beroende på om det är en kvinna eller man som besitter egenskapen eller utövar beteendet. När kvinnor agerar styrande och dominant brukar det istället uppfattas negativt och de blir exempelvis kallade ragator eller häxor. Den maskulina versionen överordnas den feminina genom att samma egenskap eller beteende betraktas som en kompetens som män har, vilken är positiv och viktig i sammanhanget (Abrahamsson och Gunnarsson 2004).

Det ledarskap som informanterna i minst utsträckning berättar att de utövar i sin arbetsvardag och som inte särskilt ofta lyfts fram som idealbild, är också densamma i båda arbetsorganisationerna. Det handlar om att vara emotionell och lyhörd vilket kan liknas vid en *relationsorienterad* ledarstil (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974). Den är jämförbar med de egenskaper och beteenden som associeras och används för att konstruera femininitet och som vanligtvis tillskrivs kvinnor (se Bergenheim 1997, Hirdman 2001, Wikander 2004). Men män har också genom tiderna varit relationsorienterade vilket inte minst mäns homosociala beteende är ett belägg för (se t.ex. Lipman-Blumen 1976, Kanter 1977, Lindgren 1996). *Homosocialitet*, att män vänder sig till andra män, leder till att mäns dominans skapas och återskapas och förklaringarna till detta fenomen uppehåller sig vid både en samhälls- organisations- och individnivå.

Informanternas uppfattningar om män och kvinnor i rollen som första linjens chef synliggör den rådande organisationskulturen i arbetsorganisationerna. Deras föreställningar följer den traditionellt dikotoma uppdelningen när de bland annat förknippar män och maskulinitet med att vara tydlig, beslutskraftig och rationell medan femininitet och kvinnor associeras med det motsatta, det vill säga att vara otydlig, ha svårt att fatta och genomföra beslut samt att vara emotionell. Vidare anses kvinnor vara fyrkantiga, formella, konflikträdda, elaka, prata bakom varandras rygg, älta, ta på sig problem och att vara känsligare i jämförelse med män som antas vara raka, ha lättare att sätta gränser och lämna tankar på jobbet samt antas

kunna lösa problem och konflikter. Det som bland informanterna anses typiskt för kvinnor är ofta negativt kodade egenskaper och beteenden till skillnad mot det som antas vara karaktäristiskt för män. Positivt kodade värderingar om kvinnor uttrycks i liten utsträckning och det handlar om att kvinnor antas ha mer dialog med de underställda, att de inte kör över andras åsikter och att de är eftertänksamma.

I båda arbetsorganisationerna återfinns sålunda bland informanterna en stark fokusering på olikheter mellan könen, där män och maskulinitet överordnas kvinnor och femininitet. Som redan diskuterats framställs de underställda i äldreomsorgen som omständliga, obeslutsamma, veliga och otydliga och i verkstadsindustrin beskrivs de som barn vilka är motsträviga och svåra att styra. Boende- och hemtjänstcheferna samt produktionsledarna har därför ibland svårigheter att få gehör för de beslut som fattas. Därigenom framstår de underställda, framförallt i äldreomsorgen som svaga. Min tolkning är att de underställda är både starka och drivande, men att detta är uttryck för deras motstånd gentemot cheferna och ledningen (Lyysgard 1961, Lindgren 1985). I berättelserna blir följaktligen intressekonflikter mellan arbetsgivare och underställda synliga. Mot bakgrund av informanternas fokus på olikheter mellan könen blir det tydligt att kvinnor i rollen som första linjens chef inte anses särskilt väl lämpade för att hantera dessa processer eftersom de inte antas ha de egenskaper och beteenden som krävs för att klara av denna typ av situationer. Det blir tydligt att män och ledarskap självklart hänger samman och därigenom blir normgivande, medan kvinnor i rollen som första linjens chefer framstår som opassande och bristfälliga.

Det paradoxala är att inga könsskillnader finns vad gäller den ledarskapspraktik informanterna berättar att de utövar. Detta gäller även utöver de ledarskapsideal de ger uttryck för. Både kvinnorna och männen i både äldreomsorgen och verkstadsindustrin beskriver hur de gör ledarskap och därmed också kön på ett likartat sätt i sin arbetsvardag. Detta synliggör diskrepansen mellan *könet vi tänker* och *könet vi gör* (Gerhardi 1994). I verkstadsindustrin är män i majoritet och kvinnor i minoritet men trots att det motsatta gäller för äldreomsorgen (Jfr Kanter 1977) framstår kvinnorna inte som normgivande för ledarskap, vilket några studier i en svensk kontext tidigare visat (jfr Höök 2001, Regnö 2008, Sundin 1997, Wahl 1999). Men varken kvinnorna eller männen ger uttryck för att det på något sätt skulle vara bekymmersamt att utöva en auktoritär och uppgiftsorienterad ledarstil i någon av arbetsorganisationerna. Problematiken de resonerar kring under intervjuerna handlar om de konsekvenser organisationsförändringarna har för deras arbetsvillkor eller för verksamheten. Själva utövandet av detta ledarskap framstår som relativt oproblematiskt och hanterbart. Är förklaringen att kulturella uttryck är tröga och sega strukturer medan beteenden går snabbare att förändra – eller finns fler sätt att förstå detta fenomen? Mot bakgrund av att vi lever i ett könsmaktssamhälle där män

oftare är överordnade kvinnor kan dessa seglivade föreställningar betraktas. Jag menar att makt är en central förklaring och diskrepansen mellan hur informanterna tänker kontra berättar att de gör i sin arbetsvardag, kan tolkas som en pågående process vilket leder till att könsmaktsordningen upprätthålls även när den hotas (jfr Gherardi 1994). Förändring av kön i arbetsorganisationer kan ske asymmetriskt (Korvajärvi 1998) och även om informanterna faktiskt säger sig göra ledarskap på liknande sätt i den vardagliga praktiken, framstår de symboliska processerna som oförändrade (jfr Ackers modell 1990, 1992, 1999). Tidigare var det otänkbart att kvinnor överhuvudtaget skulle arbeta som chefer, vilket knappast numera är fallet, men tydligt är att de diskursiva tankemönstren inte är desamma som den förändrade diskursiva praktiken.

Den dominerande ledarskapsbilden – att vara auktoritär och uppgiftsorienterad – som framträder i båda arbetsorganisationerna är inte endast jämförbar med *en* typ av maskulinitet utan den kan liknas vid fler varianter av maskulinitetskonstruktioner. En styrande, beslutskraftig och kontrollerande ledarstil kan exempelvis liknas vid *paternalism*, en maskulinitetskonstruktion med rötter från slutet av 1800- talets tidiga industrialism med nära kopplingar till religionen och filantropin. Chefen liknas vid fadern som fattar viktiga beslut och skyddar det industriella hushållet där de underställda symboliskt kan liknas vid en familj som behöver skyddas och fostras (Kerfoot & Knights 1993). En närliggande maskulinitetskonstruktion är *auktoritarism*. En framgångsrik chef är i detta sammanhang den som har förmågan att kontrollera människor, processer och företag (Collinson & Hearn 1996). Det språk som informanterna i verkstadsindustrin använder har också tydlig maskulin image när de i sin språkliga jargong använder militära uttryck eller orden ”han” och ”honom” när de pratar om chefer. Förklaringen kan hänga samman med att den militära organisationen och disciplinen har varit ett ideal och förebild i moderna kapitalistiska industriföretag (Weber 1987).

Ytterligare en maskulinitetskonstruktion framträder i den beskrivna ledarskapspraktiken och genom de idealbilder som återfanns i både äldreomsorgen och verkstadsindustrin. Det handlar om att en första linjens chef bör vara tuff, tålig och modig men också tävlings- och prestationsinriktad. Det är en typ av *strategisk* ledarstil som kännetecknas av avpersonifiering och rationalitet där distans gentemot de underställa och arbetet är nödvändigt för att kunna fatta och genomdriva svåra beslut, inte minst mot bakgrund av de strukturella förändringarna som genomförts och pågår i arbetsorganisationerna. Detta kan tolkas som, och jämföras med, en maskulinitetsprocess vilken konstrueras genom distans till femininitet (Kvande 2002). Svaghet, omsorg om andra och omvårdnadsarbete har nära koppling till femininitet. Ett ledarskap som bygger på rationalitet och avståndstagande från känslor hänger nära samman med maskulinitet och detta beteende är att föredra enligt informanterna. Kontroll av känslor

synliggörs i både verkstadsindustrin och äldreomsorgen, vilket är typiskt för ett rationellt agerade (Kvande 2005).

Genom de olika maskulinitetskonstruktionerna synliggörs att maskulinitet är normgivande och män har därigenom mer makt än kvinnor i chefsrollen och detta förstärks härigenom på en symbolisk nivå. Det beror på att detta är ett förväntat typiskt beteende för män men inte för kvinnor. Föreställningarna reproducerar på detta sätt en patriarkal könsordning (jfr Nordberg 2004).

Det framkommer att intressekonflikter och maktskillnader finns mellan olika organisationsnivåer och det kan skapa motstånd bland de underställda men detta kan också skapa spänningar mellan olika maskuliniteter där klass är centralt (jfr Connell 1996). Ledningens ledarskaps- och maskulinitetskonstruktion i verkstadsindustrin liknas på en symbolisk nivå vid ett teoretiskt ledarskap byggt på mjuk akademisk kunskap. Produktionsledarna antas däremot istället praktisera ledarskap medan de underställda gestaltar en hård, smutsig arbetarklassmaskulinitet bestående av fysiskt mer ansträngande kroppsarbete (jfr Collinson 2000, Abrahamsson & Gunnarsson 2004). På jämförbart sätt framkom spänningar mellan medelklass- och arbetarklassfemininitet i äldreomsorgen när hemtjänstchefer inte antas klara av de underställdas arbete och arbetsförhållanden eftersom det både är smutsigt och utförs på obekväm arbetstid (jfr om hegemonisk maskulinitet Connell 1995).

I detta avsnitt synliggörs att det inte är enkelt att avgöra om ledarskap och kön är ett resultat av *organisationsstrukturen* eller av *organisationskulturen* eftersom krav och förväntningar skapas i en sammanvävd, komplex och dessutom asymmetrisk process (jfr Acker 1990, 1992, 1999). De strukturella förändringarna och organisationskulturen driver fram en auktoritär och uppgiftsorienterad ledarstil. Med tanke på de dikotoma föreställningarna om kön som informanterna har skulle en tolkning av det förändrade ledarskap som krävs, å ena sidan kunna beskrivas som att en maskulinisering av ledarskapet pågår (jfr Sundin 1997, Holmqvist 1997). Å andra sidan är den motsatta tolkningen likväl giltig, det vill säga att en demaskulinisering av ledarskap pågår, eftersom både kvinnor och män beskriver hur de gör ledarskap i sin arbetsvardag på ett likvärdigt sätt. Det visar att inte endast män gör maskulinitet utan också kvinnor.

Kön är av betydelse vid utövandet av ledarskap och mot bakgrund av de stereotypa föreställningar som existerar, blir det problem för kvinnor så länge människor fortsätter tillskriva kvinnor och män skilda beteenden och egenskaper samt värdera dem olika (jfr Kanter 1977). En intressant och viktig fråga är i vilken utsträckning människors föreställningar påverkar första linjens chefer i sin arbetsvardag och om detta kan komma att förändras? Förändring behöver inte nödvändigtvis ske symmetriskt, att både tankemönster och faktiskt agerande stämmer överens. Med tanke på att kvinnor och män beskriver att de utövar ledarskap på ett likvärdigt sätt kan man anta att kvinnor i viss utsträckning är normerande för hur ledarskap

utövas i den vardagliga ledarskapspraktiken trots att de samtidigt också uppfattas som bristfälliga i rollen som första linjens chef.

Sexismens betydelse för möjligheten att utöva ledarskap

I detta avsnitt belyses informanternas erfarenheter av olika behandling och sexuella trakasserier i verkstadsindustrin och äldreomsorgen. Som framkommit har könssammansättningen inte betydelse för vilken typ av ledarskap som utövas i de båda arbetsorganisationerna. Däremot är kvinnors minoritets- eller majoritetssituation av betydelse för omfattningen av sexism i arbetsorganisationerna (jfr Kanter 1977). I verkstadsindustrin där män är i majoritet är förekomsten mer utbredd och i äldreomsorgen där kvinnor istället är i majoritet är förekomsten av sexism mer diffus och inte alls lika påtaglig.

I verkstadsindustrin beskriver informanterna att det råder en ”grabbig jargong” vilket innebär en hård och tuff organisationskultur i allmänhet men oftast syftar det på en nedvärdering av kvinnor och femininet, kopplat till sexualitet. Samtliga informanter berättar att den grabbiga jargongen existerar i olika omfattning på företagets avdelningar och även om några inte anser att det är ett problem gör de flesta informanter det. På en avdelning beskrivs även pornografiskt material förekomma. Informanterna berättar om kränkningar av kvinnor som är att betrakta som sexuella trakasserier enligt Diskrimineringslagen (Svensk författningssamling 2008:567) och det leder till att könsmaktsmönster skapas där kvinnor exkluderas och nedvärderas. En föga framgångsrik strategi för kvinnor att hantera sexism i arbetsorganisationen är att delta i den grabbiga jargongen eftersom det uppfattas negativt av männen. En annan strategi, inte heller den framgångsrik, är att tydligt markera gränser för acceptabelt beteende eftersom kvinnorna då uppfattas som alltför känsliga (jfr Cockburn 1991, Sheppard 1996).

I verkstadsindustrin kan de sexuella trakasserierna kvinnorna berättat om tolkas som ett slags *lojalitetstest* vilket är vanligt att kvinnor utsätts för i manshomogena miljöer (jfr Kanter 1977, Lindgren 1992, 1996, 1999). Ett tydligt exempel på det, är när en kvinna som arbetar som produktionsledare kände sig kränkt av att männen som var hennes kollegor tittade på porrfilm, under en konferensresa. På samma gång blev hon smickrad eftersom hon genom att delta kände sig som en i gänget. För att få ingå i chefskollektivet på detta informella sätt tvingas kvinnan dock acceptera de kränkningar hon utsätts för. Centrala delar i en maskulinitetsskapande process är homofobi, konkurrens och stigmatiserande av femininitet (jfr Connell 1996, Lindgren 1992, 1999). Mot denna bakgrund kan männens beteende förstås som ett sätt att bevisa sin heterosexualitet i det homosociala sammanhanget (jfr Holgersson 1998). Sexuella trakasserier kan också tolkas utifrån ett maktperspektiv. Mäns makt hotas när kvinnor kommer in på ett manshomogent

arbetsområde och när kvinnor nedvärderas upprätthålls könsmaktsordningen (jfr t.ex. Cockburn 1991, DiTomaso 1996, Tancred-Sheriff 1996).

De motsägelsefulla förväntningar som finns på kvinnor i rollen som produktionsledare synliggörs när kvinnor å ena sidan förväntas att både vara beredda på och att ta ansvar för de kränkningar de utsätts för genom att säga ifrån och markera gränser. Å andra sidan betraktas kvinnor som alltför känsliga när de gör det. När ansvaret att hantera kränkningar förläggs på dem som utsätts, i detta fall kvinnor, får deras chefer – som har arbetsgivaransvaret, liksom deras kollegor som är män – möjligheten att förhålla sig passiva. Detta sätt att förhålla sig kan bero på att männen är rädda för att agera eftersom sexualitet i arbetsorganisationer under lång tid varit tabubelagt och osynliggjort (se Burell 1984, Burrell & Hearn 1996).

Diskriminering kan även betraktas som ett uttryck för det som uppfattas som *normalt* i en arbetsorganisation eftersom det är inbyggt i dess struktur och därför kan vara svårt att uppmärksamma (Hearn & Parkin 1987, McKinnon 1979, Wahl 2003a). Utifrån det perspektivet kan man förstå männens passivitet men också den defensiva hållningen hos de diskriminerade kvinnorna (jfr Lindgren 1992, 1996, Wahl 2003a). Denna hållning kan bland kvinnorna bero på att de inte vill framstå som problemet (Wahl 2003a). Följaktligen kan en defensiv hållning vilket många av männen i verkstadsindustrin har, bero på att de inte vill framstå som sexistiska. Men det kan också bero på att de inte är personligen drabbade.

Sammanfattningsvis framträder bland informanterna sju olika förklaringar till problemen med sexism i verkstadsindustrin och de intervjuade männen återger fler av dem än kvinnorna gör. Den första förklaringen är vanligast och hänger samman med kön. Exempel på det är den manshomogena miljön, där antagandet är att om det finns fler kvinnor i en grupp så avtar sexismen. Ett annat exempel är att det är kvinnors ansvar att sätta gränser för acceptabelt beteende, vilket de inte alltid gör. Den andra typen av förklaring har att göra med ålder och kunskap, där yngre antas vara mer sexistiska än äldre. Den tredje förklaringen handlar om chefserfarenhet. Nya chefer testas av de underställda och sexism är en strategi de då brukar använda. Den fjärde förklaringen handlar om att jämställdhetsfrågor åsidosatts på grund av alla organisationsförändringar. Situationen där kränkningarna sker, antas också vara av betydelse och är den femte typen av förklaring och den sjätte består i att sexism uppfattas som ett samhällsproblem och därför även återfinns i denna arbetsorganisation. Avslutningsvis antas den sjunde typen av förklaring till sexism bero på enskilda individers dåliga beteende eller personlighet.

Diskriminering kan också förekomma genom att kvinnor och män blir olika behandlade. Kvinnorna och männen som arbetar som boende- och hemtjänstchefer i äldreomsorgen upplever att de blir olika behandlade och ett centralt tema handlar om beslutsfattande. Män antas ha lättare att få igenom beslut bland de underställda än kvinnor. Männen som arbetar som

boendechefer känner sig dock osäkra om de blir olika behandlade och skulle ha fördelar i arbetet på grund av kön. De män som är boendechefer lyfter oftast fram individorienterade förklaringar till den olika behandling de upplevt förekomma i äldreomsorgen. Istället för att relatera detta till kön menar de att det har att göra med deras personlighet, ålder, intresse, chefserfarenhet eller annan yrkeserfarenhet. När dessa män lyfter fram betydelsen av kön handlar förklaringarna bland annat om att de som män är tydligare, mer förtroendeingivande och mer beslutsamma i jämförelse med kvinnor. Detta blir särskilt viktigt mot bakgrund av att, som tidigare beskrivits, de underställda kvinnorna uppfattas som otydliga, obeslutsamma och omständliga. Den osäkerhet och de förklaringar till olika behandling mellan könen som männen som arbetar som boendechefer ger uttryck för, kan förstås som en vilja att bli värderad utifrån sin yrkesprofession som individ, inte beroende på en grupptillhörighet som har fördelar på grund av sitt kön. Av betydelse i sammanhanget är säkerligen att jämställdhets-diskursen i Sverige är stark och att landet rankas som ett av världens mest jämställda länder.

I motsats till de män som är boendechefer är deras överordnade chefers erfarenheter och berättelser kring detta tema begränsat. Det kan jämföras med den passivitet som synliggjordes och diskuterades angående männen i verkstadsindustrin. Det är även rimligt att anta att både distriktschefer och driftchefer är medvetna om det arbetsgivaransvar de har i relation till Jämställdhetslagen, numera Diskrimineringslagen (Svensk författnings-samling 2008:567) vilken kräver ett förebyggande och aktivt förhållningssätt i dessa frågor. Det finns förmodligen en rädsla för att det i intervju-situationen skulle framkomma att kvinnor diskrimineras och det kan vara därför som deras berättelser kring detta tema är sparsamma under vårt samtal. Men diskriminering kan som sagt också vara ett uttryck för det som uppfattas som normalt i en arbetsorganisation och därför är det svårt att sätta ord på erfarenheterna eller att ens uppmärksamma om den sker. I likhet med de andra männen känner distriktscheferna i äldreomsorgen sig osäkra på om olika behandling på grund av kön ens förekommer. Paradoxalt är att distriktscheferna ändå uttrycker att kön är av betydelse men de har på liknande sätt som kvinnorna svårt att definiera problemet. Ibland beskrivs konkreta erfarenheter men ibland stannar det vid en svårfångad känsla som verkar svår att formulera i ord. Exempel på olika behandling som distrikts-cheferna ändå ger, är att kvinnor i högre utsträckning måste bevisa att de är kompetenta i rollen som boende- och hemtjänstchef eller att män har mer talutrymme på möten i chefsgruppen. Ett annat exempel är att kvinnorna i kommunen, enligt en studie under 1990-talet som en distriktschef hänvisar till, hade fler underställda och högre utbildning än männen men ändå gavs den lägsta lönen. Vidare beskriver en distriktschef att han är tuffare i sin relation till männen än till kvinnorna. De erfarenheter av olika behandling kvinnorna har är jämförbara med de upplevelser männen som arbetar som

boendechefer har. Det finns däremot skillnader vad gäller förklaringarna och kvinnorna relaterar oftast dessa till kön. Men även kvinnorna glider mellan konkreta exempel och en upplevd men svårbeskriven känsla av att kön är av betydelse. De upplever exempelvis att männen har mer talutrymme på möten. Vidare att det inte ställs lika höga krav på dem från de underställda eller att förväntningar skiljer sig beroende på chefens kön. Kvinnorna gör också hypotetiska antaganden som innebär att de underställda skulle lyssna mer på dem och att det skulle ha varit annorlunda om de varit män. Denna känsla som kvinnorna beskriver synliggör deras upplevelse av att inte riktigt passa in i rollen som boende- och hemtjänstchef (jfr Wahl 1992, 1999). Det kan tolkas mot bakgrund av den maskulina könsmärkningen av ledarskap men också utifrån ett samhällsperspektiv där kvinnor som grupp är underordnade män som grupp (Hirdman 1988).

I verkstadsindustrin ger hälften av informanterna uttryck för erfarenheter av att kvinnor och män inte behandlas lika. Den andra hälften uttryckte att de inte har någon sådan erfarenhet men det motsägelsefulla är att också dessa informanter vid senare tillfälle gav uttryck för olika händelser där detta skett. Tre problemområden framträder när det gäller olika behandling och dessa uttrycks framförallt av kvinnorna och driftcheferna. Det första handlar om att kvinnorna behöver prestera bättre än männen för att blir betraktade som kompetenta produktionsledare. Det andra problemområdet är att kvinnorna blir mer ifrågasatta och tvingas därför argumentera, förklara och försvara sig i relation till de underställda i högre utsträckning än männen behöver göra. Det tredje området handlar om att kvinnor förväntas vara annorlunda än män. Förklaringarna till att kraven och förväntningarna är högre på kvinnor än på män framstår som inkonsekventa eftersom informanterna å ena sidan beskriver att de upplever olika behandling mellan könen men å andra sidan ofta ger individorienterade förklaringar till problemet. Kvinnor antas internalisera, tolka och älta problem i för hög utsträckning och därigenom förläggs ansvaret för att kvinnor blir olika behandlade än män på kvinnorna själva, den förfördelade gruppen. Ibland är förklaringarna dock strukturorienterade vilket medför att fokus riktas bort från kvinnorna. Det hänger samman med att de är i minoritet och därför beskrivs som en främmande fisk eller utböling i arbetsorganisationen.

Utifrån en av de frågor som ställdes under intervjuerna synliggörs ledarskapets maskulina könsmärkning påfallande tydligt. Frågan var hur det är att arbeta som kvinna/man och produktionsledare respektive boende- och hemtjänstchef. I verkstadsindustrin och i äldreomsorgen reagerade inte kvinnorna på något speciellt sätt i jämförelse med övriga frågor, medan männen i verkstadsindustrin hade reaktioner som gjorde att jag fick känslan av att jag ställde en väldigt märklig fråga. De blev ibland irriterade, ställde motfrågor eller var oförstående och undrade vad jag egentligen menade. I äldreomsorgen blev reaktionen bland männen däremot positiv – de berättade att de behövs i den kvinnohomogena miljön och att de styr upp

bland sina underställa kvinnor, vilka antas ha svårt att fatta eller stå för de beslut som fattats. Ledarskap och kön är ett område män i verkstadsindustrin inte reflekterar över i lika stor utsträckning som sina kollegor som är kvinnor. I äldreomsorgen däremot reflekterar männen över kön och ledarskap men deras eget kön framställs som oproblematiskt. I båda arbetsorganisationerna synliggörs härigenom att maskulinitet och män är normgivande för ledarskap och det leder till att männen har fördelar i rollen som första linjens chef. De skilda förutsättningarna mellan könen blir tydliga. Att kvinnor och femininitet oftast framställs som negativt i jämförelse med män och maskulinitet är också ett uttryck för en sexism som råder i arbetsorganisationerna. Sammantaget visar informanternas berättelser på hur den rådande sexismen i organisationskulturen påverkar och begränsar de arbetsvillkor kvinnor som arbetar som produktionsledare, boende- och hemtjänstchefer har. Det blir tydligt att ledarskap och kön, men också sexualitet konstrueras i en komplex och sammanvävd process (jfr Acker 1990, 1992, 1999) .

Några avslutande ord

Denna avhandlings mest centrala och viktigaste resultat kan sammanfattas i fem punkter. Den första är att både organisationsstrukturen och organisationskulturen är av betydelse för produktionsledarnas, boende- och hemtjänstchefernas arbetsvillkor och följaktligen för vilka ledarstilar de kan och vill utöva. Den andra punkten är att det finns en tydlig likhet mellan det som bland informanterna uppfattas som typiskt för män och maskulinitet och det som de anser är ett gott ledarskap. Informanternas uppfattningar om kön är dessutom jämförbara med vad människor i allmänhet, ur ett historiskt västerländskt perspektiv, associerar med maskulinitet. Dessa uppfattningar om kön är dikotomt konstruerade där maskulinitet och män överordnas femininitet och kvinnor. Den tredje punkten är att både kvinnor och män ger uttryck för samma idealbilder och de berättar att man utövar samma typ av ledarskap i både äldreomsorgen och verkstadsindustrin. Den fjärde är att antalsstrukturen inte är av betydelse för vilken typ av ledarskap som utövas i de båda arbetsorganisationerna men att inte heller arbetsorganisationernas olika förutsättningar är av någon avgörande betydelse. Vissa skillnader kan skönjas mot bakgrund av att ett privat företag kontra en offentlig förvaltning har skilda existensmotiv. Den femte och sista punkten är att antalsstukturen dock har betydelse för sexism då detta är mer utbrett i den manshomogena verkstadsindustrin. I både verkstadsindustrin och i äldreomsorgen har informanterna erfarenheter av olika behandling men i verkstadsindustrin ger de dessutom uttryck för problem med sexuella trakasserier. Mot bakgrund av resultaten i detta avhandlingsarbete menar jag att det är rimligt att utgå ifrån att både organisationsstruktur och organisationskultur kan påverka och driva fram olika typer av ledarskap

bland första linjens chefer oberoende av informanternas kön eller vilken arbetsorganisation och könsstruktur det gäller. I de studerade arbetsorganisationerna pågick omfattande strukturella förändringar vilket är relativt vanligt i dagens arbetsorganisationer, liksom att det, om än i olika utsträckning, återfinns intressekonflikter mellan arbetsgivare och de underställda i de flesta verksamheter. Utifrån dessa perspektiv kan de övergripande slutsatserna för denna avhandling antas vara generella. Av betydelse i sammanhanget är också att likheterna mellan ledarskapet i de studerade arbetsorganisationerna är stora, trots dess skilda kontexter och existensmotiv.

Som synliggjordes av citatet i avhandlingens inledning, uttryckt av en produktionsledare, vill en del underställda ha en chef som visar ”var skåpet ska stå” medan andra gärna vill ha den auktoriteten själva. Informanterna hade ideal och beskrev en ledarskapspraktik vilket förmodligen inte tillfredställer alla underställda då ledarskapet i huvudsak påminner om en auktoritär och uppgiftsorienterad ledarstil. Det skulle vara intressant att, om det ens är möjligt på dagens föränderliga arbetsmarknad, studera arbetsorganisationer där det inte pågår några större strukturella förändringar. Har dessa grupper av första linjens chefer andra ledarskapsideal och utövar de i så fall i högre utsträckning exempelvis en delaktighetsskapande eller relationsorienterad ledarstil?

Chefer beskrivs ofta ha en framträdande roll och betydelse vid förändringsarbete i arbetsorganisationer och inom ledarskapsforskningen lyfts värdebaserade och förändringsorienterade ledarskapsteorier ofta fram som viktiga i sammanhanget (se t.ex. Burns 1978, Bass 1985, Bryman 1992, Ekvall & Arvonen 1991, 1994, Selznick 1957). När förändringar i arbetsorganisationer diskuteras fokuseras det ofta på de underställdas motstånd och hur cheferna ska hantera detta. Ett som jag uppfattar förbisett område, som i denna avhandling visat sig vara av betydelse, är chefernas egna arbetsvillkor men också deras kön. Att informanterna inte ger uttryck för ett värdebaserat ledarskap synliggör en brist inom ledarskapsfilosofi och -teori. Den avgränsas till de högsta chefs- och ledningsnivåerna. Att vara visionär och strategisk, alltså ett värdebaserat ledarskap, som exempelvis den *transformativa* ledarstilen som är populär idag, verkar vara anpassat för ett fåtal chefer i dagens arbetsorganisationer, det vill säga, inte för majoriteten av dem som arbetar som chefer. Första linjens chefer befinner sig längre ned i organisationshierarkin – på en operativ nivå – där de, särskilt vid organisationsförändringar, snarare tvingas fatta obekväma beslut, genomdriva förändringar och att peka med hela handen.

Summary

Wearing the pants. Working Conditions among First-level Managers

Since the 1970s, interest in and knowledge of leadership and gender have grown significantly. In Sweden and other Western countries, research on leadership has focused historically on managers' characteristics, behavior and leadership styles, and what this means for the success of businesses in terms of productively, profitability and worker satisfaction. Moreover, research has concentrated mainly on high-level managers within the private sector. At the same time, research has tended to reinforce the assumption that men have the necessary characteristics and behavior to be leaders and that they are expected to hold managerial positions, even if the proportion of women managers has increased.

In recent years, interest in first-level managers and the public sector has grown, and studies are increasingly concerned with the implications of discourses, situation, contexts, and groups for leadership. Gender analysis, in particular, has demonstrated how leadership is shaped by masculinity among high-level managerial positions. Rather than address leadership styles as the result of individual managers' behavior and action, my interest and goal is to make visible the complex situation that managers find themselves in.

Goal and Research Questions

The study's goal is to examine how first-level managers portray leadership and gender within the context of the workplace's organizational structure and culture, and what implications this has for their working conditions.

The main research questions are:

- To what extent are managers' narratives of their everyday work marked as masculine or feminine?
- To what extent are managers' narratives of the ideal leadership marked as masculine or feminine?
- Are managers' working conditions affected by gendered regimes or other contextual factors?
- What implications do managers' working conditions have for the construction of gender and leadership?
- Do assumptions about gender and leadership affect working conditions, and thereby opportunities for the managers´ practices?

Analytical Frame and Methods

The study is guided by a gender analysis that takes as its starting point a *doing gender* approach. Management, gender and sexuality are considered changing and changeable social and cultural constructions that are created in an interwoven process. The analytical framework for the study is Ackers (1990, 1992, 1999) model where gender and sexuality are seen as embedded in all organizational processes of the workplace.

A common explanation of why leadership is linked to masculinity is that historically men have dominated managerial positions and therefore had the privilege to interpret how leadership is defined and practiced. In Sweden, men hold 71 percent of the managerial position whereas women hold 29 percent (SCB 2008). Differences vary according to management level and between the public and private sector. Another explanation is that leadership is used to construct masculinity, in any case, a certain type of masculinity. Leadership gives men status even without actually holding a managerial position or having the qualifications expected of one.

Explanations regarding the significance of the proportion of men and women in leadership positions can be trace back to Kanters (1977) classic study, *Men and Women of the corporation*. This study and its theories have clearly inspired many researchers of workplace organizations, including myself. Kanter shows how proportion of the two sexes in workplace organizations has several implications for management, regardless of which sex is the majority or minority. Other researchers have complemented Kanter´s analysis with a gender analysis of power. Kanter's thesis is that work shapes people; that the position and opportunities a person has within an organization's hierarchy determines what possibilities he or she has. In this study, I selected two cases in order to compare leadership portraits and working conditions among first-level managers in both a female-dominated and male-dominate workplace organization.

Case study was used as the method to gather and analyze data. In one municipality in Sweden, two workplace organizations were selected as cases: a manufacturing industry and an elderly care service. I conducted twenty-six semi-structured, in-depth interviews with male and female first-level managers as well as their immediate supervisors. In addition, I conducted a questionnaire with first-level managers and collected documents from the workplace organizations. Even though it is evident that the social context and the first-level managers' individual opportunities have influence on their leadership, this dissertation focuses on the context of the workplace organization.

Main Findings

Leadership and masculinity

The first empirical chapter presents the findings from in-depth coding and analysis of informants' narratives regarding their conception of the ideal leadership and their everyday practice. The purpose was to reveal whether portraits of leadership were marked as masculine or feminine. As a theoretical took for this portion of the study, I used Sandra Bem´s (1974) Sex-Role Inventory (BSRI). After working with and comparing codes, it became evident that informants' narratives were closely aligned with the masculinity scale and much less so with the femininity scale.

Implications of Organizational Structure and Culture for Opportunities for Leadership Practices

The second empirical chapter presents the findings from informant's narratives regarding the everyday practice of management and how their working conditions are affected by organizational structure and culture. First, organizational structure has several implications for managers' working conditions and leadership practices. The findings indicate that macro-economic factors are placing tremendous pressure upon both the manufacturing industry and elderly care service to undergo changes. Similar change processes are taking place in both workplace organizations, and their implications were explicit. Organizational changes, in turn, lead to new demands of management. Informants describe their everyday practices as being first-level managers who are directing, explicit, capable of dealing with situations, decisive, and who stand for their decision and drive them through. Furthermore, their practices entail putting production above everything else and being oriented towards output. This type of leader can be traced back to the beginning of the 1900s. Narratives from mangers in the manufacturing industry also entail instilling confidence and setting a good example, which ties in with Chester Barnards (1938) theory of the moralist leader. This shows that the classical school of Barnard, as well as Frederick Taylors (1911) and Henri Fayols (1916), continues to be important for today´s workplace organizations. In sum, this leader can be described as authoritarian, rational and task-oriented (Bowers & Seashore 1966, Stogdill 1974).

In both case organizations, informants' narratives deal extensively with how the first-level manager is and should be tough, brave and have a strong ability to take action and good self-confidence. In the elderly care service, narratives deal with standing up for one's idea, being honest and maintaining distance from others. To a lesser extent, and only in the narratives from the manufacturing industry, informant's described

production managers' work in their everyday practices tempting to make employee's participation increase in the decision making process. In the interviews, informants discussed another type of leader in addition to their everyday practices that is not often acknowledged as an ideal portrait in either workplace organizations. It entails being emotional and compassionate, similar to a relation-oriented leader (ibid).

Second, organizational culture has implications for managers' working conditions. Organizational culture is expressed through the policies of each workplace organization as well as through informants' depiction of the ideal leader and their interactions with employees. In some cases, informants perceive expectations from their employees to be an authoritarian leader. In both workplace organizations, the implications of organizational culture become more evident when employees resist managers. Employees are not always positive to the structural changes that are being undertaken. This brings to the fore the conflict of interests that exists between employer and employees (see Lyysgard 1961, Lindgren 1985). Informants described the existence of informal leaders among the employees and strong groups driving a resistance culture. First-level managers in both workplace organizations explain that, among other things, they are required to scold, monitor, and steer employees who at times behave like children by persistently arguing, complaining, and ignoring decisions by being slow, indecisive and hesitant. In sum, informants depict employees as needing to be controlled and reared so that the workplace organization functions smoothly. The meeting between employees and first-level managers forges and reinforces an already expected authoritarian and task-oriented leadership style.

Gender and its Impliations for Opportuntities to Practice Leadership

To what extent can organizational structure and culture explain the masculine gender marking of leadership? In both the manufacturing industry and elderly care services, the findings reveal that management above all means having an authoritarian and task-oriented leadership. This managerial style is the result in part of the comprehensive structural changes that first-level managers are required to implement in their workplace organizations. In contrast with today, previous management research took as self-evident that only men help managerial positions and therefore were the exclusively practitioners of leadership. With this background, it is not surprising that the informants in both workplace organizations portray their practices as a leadership style reflecting what western societies associate with, and used to construct, masculinity and what is understood as typical behavior for men (see Bem 1974, Bergenheim 1997, Hirdman 2001, Wikander 2004). In their descriptions of the ideal leader and of their own

practices, informants depict to a much lesser extent a leadership that entails being emotional and compassionate, similar to relation-oriented leadership. This is comparable to what is associated with, and used to construct, femininity, and what is often understood as characteristics and behavior assigned to women (ibid).

Informants' understanding of men and women's roles as first-level managers is also an expression of the workplace's organizational culture. Their assumptions follow a traditional dichotomous division in which men and masculinity are associated with being explicit, able to make decisions and rational, whereas women and femininity is associated with the opposite, that is, being vague, unable to make decisions and emotional. Women are also characterized as being rigid, formal, conflictive, mean, and sensitive as well as brooding over things, talking behind others back and taking on problems. In contrast, men are portrayed as being direct, setting boundaries with ease, leaving work at the office and to resolve problems and conflicts. Among informants, the attributes considered typical for women were often negatively-coded characteristics and behavior compared to the attributes considered typical for men.

Paradoxically, there was no difference between the men and women in this study regarding which leadership style they describe practicing in their everyday work and even consider as ideal. Both women and men in the elderly care service and manufacturing industry describe how they practice leadership and thereby also gender in a similar way in their everyday work. This reveals a discrepancy between the gender we think and the gender we do (Gerhardi 1994). In the manufacturing industry, men are the majority and women the minority, and in the elderly case service, it is the opposite: nonetheless, in neither case are women viewed as setting the norm for leadership. Women and men both expressed assurance that they practice an authoritarian and task-oriented leadership style in the workplace. The problems that they raise during the interview are related to the consequences of organizational change for their working conditions or the work itself. Otherwise, they describe the practice of the task-oriented leadership as unproblematic and feasible. Can this be explained by culture, which it is slow to change and sustains structures, whereas behavior is quicker to change or are there other ways to understand this phenomenon?

This entrenched assumption can be understood within the context of a society based on gender power relations where men subordinate women. Power is a central explanatory factor and discrepancies between how informants think versus describe their practices in everyday work can be interpreted as an on-going process that reinforce gender structures at the same time as challenging them (see Gherardi 1994). Gender changes in workplace organizations often occur asymmetrically (Korvajärvi 1998) and even though informants say they practice the same type of leadership in their everyday work, symbolic processes appear unchanged (see Ackers modell

1990, 1992, 1999). In the past, it was unthinkable that women could work as managers in the first place which is hardly the case today. Yet, it is apparent that the changing discursive practice is not accompanied by a changing discursive thinking pattern. An interesting and important question is to what extent do people's assumptions influence first-level managers in their everyday work and how can this be changed? Change is not necessarily symmetrical: both thinking pattern and actions do not always agree with one another. Given that women and men describe their leadership practice in the same way, it is possible to assume that women to a certain extent are setting a norm for how leadership is practiced in everyday work even if they are simultaneously perceived as having shortcomings in the role of first-level managers.

Sexisms Implication for Opportunities to Practice Leadership

The third empirical chapter deals with working conditions, sexual harassment and sexism within workplace organizations. As discussed above, the proportion of men and women in a workplace does not affect which type of leadership informants perceive as ideal or describe as their practice. However, proportion of women and men does have implications for the extent of sexism in the workplace (see Kanter 1977). In the manufacturing industry, where men are the majority, sexism is more prevalent whereas in the elderly care service, where women are the majority, sexism is more diffuse and less explicit. In the former, sexism is depicted as a part of the organizational culture and differentially affects women and men's possibilities to practice leadership.

Discrimination occurs when women and men are treated differently and while informants in both workplaces have experienced this, only those in the manufacturing industry described sexual harassment as a problem. For example, they describe a pornographic material on display in one of the departments and the common use of sexist jargon. At times this is due to an overall hard and tough workplace culture in general but often it consists of devaluing women and femininity linked to sex. All of the informants explained that this sexist jargon existed to differing degrees within the manufacturing industry's departments and most saw it as a problem, even if a few downplayed it. Informants spoke about the belittling of women, which is considered a form of sexual harassment according to the Swedish Discrimination Law. This leads to a pattern of gender power in which women are excluded and devalued. To deal with sexism in the workplace, women have used two unsuccessful strategies. They have tried to participate in the sexist jargon, but this is perceived as negative by men. They have tried to explicitly define boundaries for acceptable behavior, but then they are perceived as being too sensitive by men (see Cockburn 1991, Sheppard 1996). Responsibility for dealing with denigration is often put on the object or

target, in this case, women. This allows their supervisor – who represents the employer – as well as their male colleagues, the possibility to respond passively. Men may also be afraid to respond because sexuality within the workplace is imbued with taboo and hidden (see Burell 1984, Burrell & Hearn 1996).

In the manufacturing industry, the incidents of sexual harassment which informants spoke of may be interpreted as a loyalty test common among women in male–dominated contexts (Kanter 1977, Lindgren 1992, 1996, 1999). A clear example of this is when a woman who works as a production manager in the manufacturing industry was on a business trip and her male colleagues decided to watch a pornography film. She was offended but at the same time flattered to be invited to participate as part of the gang. In order to be a part of the managers' collective through this informal means, the woman was forced to accept being denigrated. The process of constructing masculinity includes homophobia, competition, and stigmatizing of femininity (Connell 1996, Lindgren 1992, 1999). In this context, men's behavior may be understood as a demonstrating their heterosexuality in a homo-social circumstances (see Holgersson 1998). Sexual harassment may also be interpreted from a power perspective. Men´s power is threatened when women enter their workplace which previously was male-dominated: by devaluing women, they reinforce the gender power structure (see Cockburn 1991, DiTomaso 1996, Tancred-Sheriff 1996). Discrimination may even be an expression of what is considered normal in a workplace since it is built into the structure and therefore can be difficult to identify (Hearn & Parkin 1987, McKinnon 1979, Wahl 2003a). From this perspective, it is possible to understand men's passivity but also the defensive response among women who experience discrimination (see Lindgren 1992, 1996, Wahl 2003a). A defensive response among women may be because they do not want to be seen as a problem (Wahl 2003a). A defensive response among men in the manufacturing industry may be due to that they do not want to be seen as sexist, or that they are not personally affected by the problem.

That women and femininity is often perceived as negative compared to men and masculinity is also an expression of sexism in the workplace. Informants' narratives demonstrate how the prevalent sexism within the organizational culture affects and limits the working conditions of women who work as first-level managers in both workplaces. It is clear that leadership and gender but also sexuality in constructed through complex, asymmetric and interwoven processes (Acker 1990, 1992, 1999).

Some final words

Managers often are described as having a significant roll in leading changes within workplace organizations. In this context, research has developed theories to understand value-based and change-oriented leadership (see for example Burns 1978, Bass 1985, Bryman 1992, Ekvall & Arvonen 1991, 1994, Selznick 1957). Discussions of change in workplace organizations tend to focus on resistance from employees and how managers deal with this. From my understanding, an aspect that is often missing is the importance of managers' own working conditions and gender. This dissertation has attempted to fill this gap. Informants did not depict a value-based leadership, thereby revealing a gap in leadership philosophy and theory. A value-based leadership means being visionary and strategic, such as the transformative leadership which is popular today. However, this appears to apply to high-level and executive managers who constitute a small number of all managers in today's workplace organizations rather than the majority of them. First-level managers find themselves farther down in the organizational hierarchy at the operative level where they, especially with organizational changes underway, are instead required to make uncomfortable decision, carry forth changes, and essentially wear the pants.

Bilaga 1

Intervjuguide - Första linjens chefer

Britt-Inger Keisu, Sociologiska Institutionen, Umeå Universitet 2006-01-09

Allt material i denna studie kommer att behandlas *konfidentiellt* och det är endast jag som har tillgång till namn, frågeformulär och intervjumaterial. Vidare är medverkandet i studien *frivilligt* och Du får därför avbryta ditt deltagande om du önskar.

Bakgrund

Hur gick det till när du började jobba som chef här på X? (Annons, nätverksrekrytering – internt/externt)

Vad arbetade du med innan? (Arbetat med liknande arbetsuppgifter som idag är chef över, tidigare chefstjänst)

Hur ser du på framtiden? (Utvecklings- och karriärmöjligheter)

Utövande av chefs- samt ledarskapsarbete och dess arbetskrav

Kan du beskriva hur en vanlig arbetsdag ser ut för dig? (Arbetsuppgifter, plats, möjlighet att arbeta ostört, planerad/oplanerad tid, variation)

Kan du berätta om dina ansvarsområden? (Prioriteringar som görs, kvantitativt/kvalitativt - tid, lagar som främst styr verksamheten – etiska konflikter)

Om arbetsbeskrivning finns: Hur ser du på den arbetsbeskrivning som finns för din tjänst?

Skulle du kunna berätta om dina kontakter/relationer i arbetet? (Kvantitativt eller kvalitativt mest krävande, kommunikationsmedel)

Hur upplever du de olika möten du deltar i? (Regelbundna eller spontana, beslutsfattande, andra nätverk som är mer informella)

Har du upplevt någon specifik situation i ditt arbete som varit problematisk?

Har du upplevt någon specifik situation i ditt arbete som fungerat särskilt bra?

I vilka situationer utövar du vanligen ledarskap?

Vilken betydelse har makt för dig? (Påverka, bestämma)

Handlingsutrymme och trivsel

Kan du berätta om vilket handlingsutrymme du har i arbetet? (Styrt eller fritt, planera, bestämma vad, vilka och när paus)

Kan du berätta om hur du uppfattar dina befogenheter? (Har olika chefer olika befogenheter, vilka är medlen för att lösa uppdraget, handlingsutrymme vad gäller mål och medel, hur veta om verksamhet uppfyller mål/åtagandena)

Hur upplever du balansen mellan de krav arbetet ställer och dina befogenheter?

Skulle du kunna berätta om hur beslut som rör ditt arbete fattas? (Får delta i tillräcklig omfattning – fackligt engagemang)

Hur ser du på dina kunskaper och din kompetens inom ledarskapsområdet? (Kunskap och kompetens som du inte får användning/är kunskapen tillräcklig)

Beskriv dina känslor inför en arbetsdag?

Bilden av chefer och ledarskap

Hur ska en bra chef vara? (Egenskaper, kunskap och kompetens, beteenden/handlingar)

Vad är karaktäristiskt för ett gott ledarskap? (Ledarstil, situationer där ledarskap bör utövas, underställda, kontext)

Vad är det viktigaste för att vara en bra chef *på den första organisationsnivån* inom X ?

Vad anser du är karaktäristiskt för ett gott ledarskap *på den första organisationsnivån* inom X?

Vad menar du krävs av en första linjen chef inom X?

Den här bilden du beskriver – kan du berätta om hur den påverkar dig i ditt arbete? (Kan du leva upp till idealbilden – skillnad mellan hur man tycker att ngt bör vara och hur det i själva verket är)

Hur ser du på dig själv i förhållande till det du beskriver? (I förhållande till kollegor, andra chefer)

Upplever du att din bild av ett gott ledarskap och andras förväntningar överensstämmer? (Underställdas, överordnades, kollegors, andra gruppers; brukare/kunder/anhöriga)

Om chefspolicy finns: Hur ser du på den chefspolicy som organisationen har?

Socialt stöd

Om du får problem i arbetet, var vänder du dig då?

Hur skulle de beskriva det stöd som du har i arbetet? (Emotionellt, funktionellt, värderande, informativt, motivationsstöd, från vem och i vilka situationer, kanslistöd – nyttjas det och hur fungerar det, stöd utanför arbetet)

Omsorgs- och hushållsarbete samt hälsa

Om person har familj/partner:

Vilken är din familjs/partners inställning till ditt arbete som chef?

Hur går det att förena förvärvsarbete och familjeliv?

Hur har du och din partner ordnat med barnomsorgen? (Om inte fungerar eller barnet/n är sjuka – vem tar hand om dem då)

Skulle du kunna berätta om hur du och din partner delade upp föräldraledigheten? (Hur kom fram till det)

Kan du berätta om hur du och din partner har delat upp ansvaret för omsorgen om barnen och hushållsarbetet?

Finns det någon annan anhörig du har omsorgsansvar för?

Om person har varit sjukskriven: Du har alltså varit sjukskriven – kan du berätta lite mer om det?

Kan du berätta om vilka situationer i ditt arbete som gör dig stressad?

Berätta om vad du gör för att koppla av från arbetet när du är ledig? (Kan du koppla av, fritidsintressen)

Chefer, ledarskap och kön

Hur är det att arbeta som kvinna/man och produktionsledare/boende- hemtjänstchef?

Hur är det att arbeta som kvinna/man och första linjens chef i en mans/kvinnodominerad verksamhet? (Upplever du att könsfördelning har någon betydelse)

Upplever du att om man är kvinna eller man har någon betydelse i rollen som första linjens chef?

Berätta om du har erfarenhet av situationer när du upplevt att kvinnor och män som arbetar som första linjens chefer behandlats olika?

Avslutning

Jag har ställt många frågor till dig – nu undrar jag om det finns någonting som jag inte frågat om och som du tycker är viktigt att tillägga?

Tack för att du tog dig tid!

Bilaga 2

Intervjuguide – Driftschef/Distriktschef

Britt-Inger Keisu, Sociologiska Institutionen, Umeå Universitet 2006-01-09

Allt material i denna studie kommer att behandlas *konfidentiellt* och det är endast jag som har tillgång till namn, frågeformulär och intervjumaterial. Vidare är medverkandet i studien *frivilligt* och Du får därför avbryta ditt deltagande om du önskar.

Uppgifter som önskas:

* Uppgifter om organisationen som helhet vad gäller antalet anställda och könsfördelning på respektive förvaltning och mer specifikt när det gäller könsfördelning på samtliga chefsnivåer (gäller socialförvaltningen för kommunen och hela företagets) samt ett organisationsschema.

* Uppgifter specifikt om antal och könsfördelning på Dina underställa.

* Dokument som chefspolicy, arbetsbeskrivningar för första linjens chefer.

* Uppgifter om sjukskrivningar och sjuknärvaro bland första linjens chefer i hela arbetsorganisationen (gäller företaget men kommunen gäller inom socialförvaltningen men helst specifikt också inom äldreomsorgen.) Förändring över tid?

* Den senaste Jämställdhetsplanen – vilken berör första linjens chefer

Bakgrund

Hur länge har du haft denna chefstjänst?

Har du själv erfarenhet av att arbeta som första linjens chef?

Vilken/a verksamhetsområden ansvarar du för? Antal underställda och könsfördelning?

Första linjens chefer – arbetskrav och handlingsutrymme

Kan du berätta om dina underställda chefers arbetssituation?

Vilka uppgifter anser du är viktigast för dem att prioritera?

Kan du berätta om de befogenheterna dina underställda chefer har för att lösa uppdraget?

Vilken uppfattning har du om balansen mellan de krav arbetet ställer på dina underställda chefer och det handlingsutrymme de har?

Vilken är chefernas svåraste uppgift som chef anser du?

Har organisationen genomgått några förändringar på senare tid? (Är nya förändringar på gång)

Kan du berätta om hur det har påverkat dina underställda chefers arbetssituation?

Hur fungerar det här med ledarutveckling eller andra utbildningar för dina underställda chefer?

Första linjens chefer – socialt stöd och hälsa

Hur ser kontakten med dina underställda chefer ut? (Regelbundna möten, vad avhandlas, beslutsfattande, informella mer spontana träffar)

Hur tänker du när det gäller stöd till dina chefer?

Vilka typer av stöd tycker du är lättast respektive svårast att ge?

Vad görs inom X för att främja hälsan bland första linjens chefer inom X?

Första linjens chefer – förvärvsarbete och familjeliv

Jag antar att en del av dina underställda har familj – hur tänker du på det i förhållande till deras arbete?

Ställer arbetet krav som går ut över familjelivet? (hur menar du då, berätta)

Bilden av chefer och ledarskap

Hur ska en bra chef vara? (Egenskaper, kunskap och kompetens, beteenden/handlingar)

Vad är karaktäristiskt för ett gott ledarskap? (Ledarstil, situationer där ledarskap bör utövas, underställda, kontext)

Vad är det viktigaste för att vara en bra chef *på den första organisationsnivån* inom X ?

Vad anser du är karaktäristiskt för ett gott ledarskap *på den första organisationsnivån* inom X?

Vad menar du krävs av en första linjens chef inom X?

Hur ser du på dina underställda i förhållande till det du beskriver?

Upplever du att din bild av ett gott ledarskap och dina underställda chefers bilder överensstämmer? (Ledningsgrupp, kollegors, andra gruppers)

Första linjens chefer – chefer, ledarskap och kön

Har du någon uppfattning om hur det är att vara kvinna/man och arbeta som produktionsledare/boende- hemtjänstchef?

Har du någon uppfattning om hur det är att arbeta som kvinna/man *på den första organisationsnivån* i en mans/kvinnodominerad verksamhet? (Upplever du att könsfördelning har någon betydelse)

Upplever du att om man är kvinna eller man har någon betydelse i relation till att vara chef eller till ledarskapsarbete *på den första organisationsnivån*?

Berätta om du har erfarenhet av situationer när du upplevt att kvinnor och män som arbetar som första linjens chefer behandlats olika?

Hur fungerar erat Jämställdhetsarbete, när det gäller exempelvis chefsförsörjning och chefernas arbetssituation?

Jag har ställt många frågor till dig – nu undrar jag om det finns någonting som jag inte frågat om och som du tycker är viktigt att tillägga?

Tack för att du tog dig tid!

Bilaga 3

”Första linjens chefer – arbetsvillkor och bilder av ledarskap”

I min studie ska intervjuer med kvinnor och män som arbetar som första linjens chefer genomföras. Cheferna arbetar i ett privat verkstadsindustriföretag och i en kommunal äldreomsorgsförvaltning. Jag intresserar mig särskilt för de arbetsvillkor som kringgärdar arbetet och om chefernas uppfattningar av vad som är en bra chef och ledare. *Ni* är en av dessa chefer. Under det telefonsamtal som vi hade angående intervjun kom vi överens om att jag skulle skicka detta frågeformulär. Detta för att vi på så sätt ska få längre tid till att samtala kring andra frågar när vi träffas.

Allt material i denna studie kommer att behandlas *konfidentiellt* och det är endast jag som har tillgång till namn, frågeformulär och intervjumaterial. Ni överlämnar detta formulär vid tidpunkten för intervjun! Vidare är medverkandet i studien *frivilligt* och ni får därför avbryta ert deltagande om ni önskar. Om Ni har några frågor, kontakta mig på tfn:

090-786 59 64 eller 073-028 26 09. Ni kan även vända er till min huvudhandledare Nils Eriksson, Forskarassistent, Sociologiska Institutionen, tfn: 090-786 63 10.

Bakgrundsuppgifter

1. Namn, ålder och arbetsplats?

   _____
   _____

2. Antal månader/år som Ni varit anställd på nuvarande chefstjänst?

   _____
   _____

3. Hur länge har Ni arbetet på företaget/i förvaltningen?

   _____
   _____

4. Vilken är er utbildningsbakgrund?

_____
_____

_____
_____

5. Har Ni gått någon utbildning i ledarskap/ledarutveckling eller annan utbildning på eller utanför arbetsplatsen sen Ni började er chefstjänst (om ja, vilken)?

_____
_____

_____
_____

6. Är Ni tillsvidareanställd eller visstidsanställd?

_____
_____

7. Vilken är er tjänstgöringsgrad i procent?

_____
_____

8. Vilken är era genomsnittligt arbetade timmar/vecka (är variationen stor över tid)?

_____
_____

9. Hur många verksamhetsområden är Ni ansvarig för? (Beskriv gärna om förändringar skett under senare år)?

_____
_____

_____
_____

10. Hur många direkt underställda personer har Ni?

(Antal kvinnor och män, tillsvidare eller visstidsanställda)

_____
_____

_____
_____

_____
_____

11. Är personalomsättningen hög eller låg i er/a verksamhet/er?

(Skriv in antal rekryteringar/år)

_____
_____

_____
_____

12. Hurdan är era verksamhet/ers ekonomi?

(Budget i antal kr)

_____
_____

13. Finns kanslistöd/administrativt stöd/support att tillgå i ert arbete?

_____
_____

14. Vilka typer av möten är Ni regelbundet med i (samt hur ofta)?

_____
_____

_____
_____

_____
_____

15. Finns det någon arbetsbeskrivning för er tjänst?

_____
_____

16. Har er arbetsorganisation någon skriftlig chefspolicy?

_____
_____

17. Vilka är era familjeförhållanden?

(Gift/sambo/partnerskap/särbo/ensamstående)

_____
_____

18. Har eventuell partner något arbete, deltid/heltid?

_____
_____

19. Har Ni hemmavarande barn (Antal och ålder)?

_____
_____

_____
_____

20. Har Ni varit sjukskriven på grund av arbetsrelaterade orsaker under er anställning på denna tjänst och i så fall hur lång tid?

_____
_____

21. Händer det att Ni går till arbetet trots att Ni är sjuk?

_____
_____

Tack för er medverkan!

Bilaga 4

Tabell 13 Övergripande nivå Verkstadsindustrin

Bem´s masculinity Scale	Koder	Informanter och kodernas vikt
Full av självförtroende	Självkännedom Trygg	(MCS2) (MCS1)
Försvarande av mina övertygelser	---	---
Bestämd	Sträng	(KA1)
En stark personlighet	Integritet Karismatisk God förebild Visionär Förtroendeingivande	(KT1)(MU1) (KT1) (MCX1)(KN1) (KT1)(MP1) (MU2) (MCS3) (MCV2) (MCX1)(KT1) (MCX5)(MU1)
Kraftfull	Modig Handlingskraftig	(ML1) (MQ1)
Villig att ta risker	Strategisk	(ML1)
Lätt för att ta beslut	Beslutskraftig Bestämd	(MCS2) (KN1) (KT1)
Självtillräcklig	---	---
Dominant	Styrande Tydlig Kontrollerande	(KM2)(KT1)(KT1)(ML1)(MP1)(MQ1) (MCR5)(MCV1) (KM2)(KT2)(MQ1)(MCS7)(MCV6) (MCX3) (MP1)
Villig att fatta beslut och stå för dem	Rakryggad	(MP5)(ML1)
Individualist	---	---
Ha en tävlingsmentalitet*	Målmedveten Prestationsinriktad	(ML1) (MCR2) (MCV3)
Ambitiös*	Välorganiserad Förändringsinriktad i arbetet Lojal arbetet Engagerad i arbetet Noggrann Synlig i verksamhet Uppgiftsrelaterat stöd	(ML1)(MCV1) (MCR1) (MCX1) (MU1)(MCV2) (MCV1) (MO1) (MCV3) (MCX3) (MCS2) (MCR1) (MCS1) (MCV1)(MCX1)
Oberoende*	Distanserad	(MCX1)
Sportslig*	---	---

Analytisk*	---	---
Aggressiv*	---	---
Maskulin	Se Tabell 11	
(En ledartyp)	---	---
(Att agera ledare)	---	---

Tabell 14 Övergripande nivå Verkstadsindustrin

Bem ´s Femininity Scale	Koder	Informanter och kodernas vikt
Tillgiven	---	---
Lojal	Kamratlig Respektfull Lojal underställda	(MO1) (MU1) (MU1)
Sympatisk	---	---
Känslig för andras behov	Empatisk Lyhörd Stödjande Ödmjuk Flexibel	(KA2)(KM1)(MCS2)(MCX6)(MO2) (KM2)(KN1)(ML1)(MQ1)(MCR10) (MQ1)(MCR1)(MCS1)(MCV1)(MCX1) (KT1) (KT2)
Förstående	Förstående	(KA3)
Medlidsam		
Angelägen att lindra sårade känslor	---	---
Mild och stillsam	Lugn	(KA1)
Varm person	---	---
Ömsint	---	---
Varsam	---	---
Barnkär*	---	---
Använder inte svordomar*	---	---
Mottaglig för smicker*	---	---
Blyg*	---	---
Undfallande*	---	---
Munter*	---	---

Lättlurad*	---	---
Barnslig*	---	---
Feminin	Se Tabell 11	

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Kvinnor Produktionsledare)

Kommunikativ	(KA4)
Moralisk	(KA1)
Återkoppling	(KM1) (KT1)
Rättvis	(KN1) (KT1)
Välorganiserad	(KT2)
Humanist	(KT1)

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Män, Produtkionsledare)

Rättvis	(ML1) (MP1)
Demokratisk	(ML3)

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Män, Driftchefer)

Återkoppling	(MCR1) (MCX1)
Demokratisk	(MCR4) (MCS5)
Kommunikativ	(MCS6) (MCX1)
Rättvis	(MCV1)

Tabell 15 Övergripande chefsnivå Äldreomsorgen

Bem´s masculinity Scale	Koder	Informanter och kodernas vikt
Full av självförtroende	---	---
Försvarande av mina övertygelser	---	---
Bestämd	---	---
En stark personlighet	Pålitlig Förtroendeingivande God förebild Rakryggad Visionär	(MH1) (KC2)(KY2) (MH4) (MCE1) (MCI1)
Kraftfull	Modig Handlingskraftig Påverka Drivande	(KY1)(KZ1)(MG1) (KY1)(KZ2)(MG1)(MH1) (MF1) (KD2)
Villig att ta risker	Strategisk	(MCI1)
Lätt för att ta beslut	Beslutsmässig Beslutsam	(MH5) (KY1)(KÅ1)
Självtillräcklig	---	---
Dominant	Styrande Tydlig	(KC1)(MCE4)(MCI2) (KD2)(KY1)(MF1)(MG2)(MCE3)
Villig att fatta beslut	---	---

och stå för dem	
Individualist*	
Ha en tävlingsmentalitet*	Målinriktad (MCI1)
Ambitiös*	Förändringsinriktad i arbetet (MCE1) Synlig i verksamhet (MCI1) Tillgänglig i verksamhet (KÅ2)(MH1) Strukturerad (MCI1) Engagerad i verksamhet (KD1)(MH1)(MCI1)
Oberoende*	--- ---
Sportslig*	**---** **---**
Analytisk*	--- ---
Aggressiv*	--- ---
Maskulin	Se Tabell 12
(Att agera ledare)	Tautologi
(En ledartyp)	Tautologi

Tabell 16 Övergripande chefsnivå Äldreomsorgen

Bem ´s Femininity Scale	**Koder**	**Informanter och kodernas vikt**
Tillgiven	---	---
Lojal	---	---
Sympatisk	---	---
Känslig för andras behov	Relationsrelaterat stöd Lyhörd Lyssna	(KC2)(KJ1)(KY1) (KZ2)(MF3) (KD2)(KY1)(KÅ1)(MG1)(MCE1)
Förstående	Empatisk	(MG2)(MCE1)
Medlidsam	---	---
Angelägen att lindra sårade känslor	---	---
Mild och stillsam	---	---
Varm person	---	---
Ömsint	---	---
Varsam	---	---

Barnkär*	---	---
Använder inte svordomar*	---	---
Mottaglig för smicker*	---	---
Blyg*	---	---
Undfallande*	---	---
Munter*	---	---
Lättlurad*	---	---
Barnslig*	---	---
Feminin	Se Tabell 12	

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Kvinnor, boende- och hemtjänstchefer)

Ärlig	(KC3)
Återkoppling	(KJ1)

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Män, boendechefer)

Demokratisk	(MF1)
Situationsanpassad	(MF1)(MH1)
Fördomsfri	(MF1)
Rättvis	(MG1)(MH1)
Ärlig	(MG2)

Koder från intervjuerna som inte jämförs

(Män, distriktschefer)

Ärlig	(MCE2)
Rättvis	(MCE1)
Kommunikativ	(MCE1)(MCI3)
Återkoppling	(MCE1)
Verksamhetskunskap	(MCI1)
Intresserad av människor	(MCI1)

Referenser

Litteratur

Aaltio, I. & Huang, J. (2007) Women manager´s careers in information technology in china: high flyers with emotional costs? *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), s. 227-244.

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2000) *Organisation. - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.

Abrahamsson, L. (2000) a*tt återställa ordningen.* Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Diss. Umeå: Boréa Bokförlag.

Abrahamsson, L. (2003). When it became important, it suddenly turned male. *Were have all the structures gone? Doing gender in organisations, examples from Finland, Norway and Sweden*. Gunnarson, E. m.fl. (red.) Rapport nr 33. Stockholm: Center for Women´s Studies, Stockholm University, s. 253-284.

Abrahamsson, L. & Gunnarsson, E. (2004) Arbetsorganisation, kompetens och kön : i gränslandet mellan rörlighet och stabilitet. *Arbetsmiljö: Kunskap och handling*. Studentlitteratur: Lund, s. 102-136.

Acker, J. (1990) Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4 (2), s. 139-158.

Acker, J. (1992) Gendering organizational theory. *Gendering Organizational Analysis*. Mills, A. & Tancred, P. (red.) London: Sage, s. 248-290.

Acker, J (1999) Gender and organizations. *Handbook of the sociology and gender*. Saltzman Chafetz, J. (red.) New York: Kluwer Academic/plenum Publisher. s. 177-194.

Acker, J. & Van Houten, D. R. (1974) Differential recruitment and control: the sex structuring of organizations. *Gendering Organizational Analysis.* M, A. & Tancred, P. (1992) (red.) London: Sage, s. 15-30.

Adams, S. Kuebli, J. Boyle, PA, m.fl. (1995) Gender differences in parent-child conversations about past emotions – a longitudinal investigation. *Sex Roles*, 33 (5-6), s. 309-323.

Ahl, H. (2004) *The scientific reproduction of gender inequality. A discourse analysis of research texts on women´s entrepreneurship*. Köpenhamn: Liber.

Alvesson, M. (1997) Kvinnor och ledarskap. *Ledare makt och kön*. Nyberg, A. & Sundin, E. (red.) Stockholm: Fritze. SOU 1997:135, s. 154-189.

Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Billing, Y. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Billing, Y. (2000) Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7 (3), s. 144-157.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, G. (1997) Karriär, kön, familj. *Ledare, makt och kön*. Nyberg, A. & Sundin, E. (red.) Stockholm: Fritze. SOU 1997:135, s. 68-108.

Andersson, H. (2008) *Spelets regler. Raggning & flirt på krogen. Diss*. Umeå: Boréa.

Andersson, S. (2003) *Ordnande praktiker. En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*. Diss. Stockholm: Univ.

Antonovsky, A. (2005) *Hälsans myster*ium. Stockholm: Natur och kultur.

Argyris, C. (1957) *Individen och organisationen*. Stockholm: Aldus.

Aronsson, G, Gustafsson K, Dallner M. (2000) Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54 (7), s. 502-509.

Arvidsson, G (2003) Företags- och förvaltningsledning i förändring. *Ledning av företag och förvaltningar. Förutsättningar. Former. Förnyelse.* Lind R. (red.) Stockholm: SNS förlag, s. 339-371.

Asplund, G. (1984) *Karriärens villkor: män, kvinnor och ledarskap*. Stockholm: Trevi.

Atkinson, P. & Coffey, A. (2003) Revisiting the relationship between participant observation and interviewing. Holstein, J. A. & Jaber, G. F. (red.) *Inside Interviewing : New Lenses, New Concerns*. Thousand Oaks, California: Sage, s. 415-428.

Aurell, K. (2004) *Good enough? En intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön*. Katrineholm: Arbetslivsinstitutet.

Avotie, L. (1999) Förändrade idéer kring ledareskap och kvinnliga chefer. *Individen och arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsdelgationen. SOU 1999:69, s. 117-135.

Baril, G.L. m.fl (1989) Are androgynous managers really more effective. *Group and Organization Studies*, 14 (2), s. 234-249.

Barnard, C. (1938) The functions of the executive. *Organization Theory*. Pugh, D.S. (1977) (red.) England: Penguin Books, s. 166-212.

Basil, D. C. (1972) *Women in management.* Cambridge, New York: Dunellen University press.

Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1981) *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. (3rd ed.). New York: Free Press.

Baxter, J. & Wright, E. O. (2000) The glass ceiling hypothesis. A comparative study of the United States, Sweden and Australia. *Gender & Society*, 14 (2), s. 275-294.

Bem, S. L. (1974) The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, s. 155-162.

Bem, S. L. (1975) Sex role adaptability: one consequence of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31 (4), s. 634-643.

Bem, S. L. (1977) On the utility of alternative procedures for assessing psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45 (2), s. 196-205.

Bem, S. L. (1981) *Bem Sex-Role Inventory*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bem, S. L. & Lenney, E. (1976) Sex typing and the avoidance of cross-sex behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33 (1), s 48-54.

Berg, E. (2000) *Kvinna och chef i offentlig förvaltning*. Liber: Malmö.

Bergenheim, Å. (1997) Den aktive mannen och den passive kvinnan – föreställningar kring kön och makt i historien. *Mot halva makten*: e*lva historiska essäer om kvinnors strataegier och mäns motstånd.* Hagman, I. (red). Stockhom: Fritze. SOU 1997:113, s. 15-38.

Berger, P. & Luckmann, T. (1967) *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.

Bernin, P. (2002) *Manager´s working conditions- stress and health.* Diss. Stockholm: Repro Print.

Bernin, P. & Theorell, T. (2004) Coping strategies among Swedish female and male managers in an international context. *International Journal of Stress Management*, 10 (4), s. 376-391.

Billing, Y. (1991) *Køn, karriere, familie*. Diss. København : Jurist- og Økonomforb.

Billing, Y. & Alvesson, M. (1989*) Køn, ledelse och organisation: et studium af tre forskellige organisationer*. København : Jurist- og Økonomforb.

Billing, Y. & Alvesson, M. (2000) Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7 (3), s. 144-157.

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964) *The managerial grid*. Houston: Gulf publishing.

Blom, A. P. (1998) *Chefsliv*. *Landstingschefer ur ett genusperspektiv*. Stockholm: Landstingsförbundet.

Blomqvist, M. (1994) *Könshierarkier i gungning*. Diss. Uppsala: Univ.

Bosak J. & Sczesny S. (2008) Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58 (9-10), s. 682-688.

Bowers, D.G. & Seashore, S.E. (1966) Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, s. 238-263.

Bowes-Sperry, L. Veige, J.F. & Yanouzas, J.N. (1997) An analysis of managerial helping responses based on social role theory. *Group and Organization Management*, 22 (4), s. 445-459.

Braverman, H. (1985) *Arbete och monopolkapital; Arbetets degradering I det tjugonde århundrandet*. Stockholm: Raben & Sjögren.

Brenner, O. C. Tomkiewicz, J. & Schein, V.E. (1989) The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32 (3), s. 662-669.

Brewer, N. Mitchell, P. & Weber, N. (2002) Gender role organizational status, and conflict management styles. International Journal of Conflict Management, 13 (1), s. 78-94.

Browne, I. & Misra, J. (2003) The intersection of gender and race in the labour market. *Annual Review of Sociology*, 29, s. 487-513.

Brunsson, N (2003) Politisering och företagisering. *Ledning av företag och förvaltningar. Förutsättningar. Former. Förnyelse.* Lind R. (red.) Stockholm: SNS förlag, s. 315-338.

Brüde Sundin, J. (2007) En riktig rektor. Om ledarskap, genus och skolkulturer. Diss. Linköping: Univ.

Bryman, A. (1992) *Charisma and leadership in organzations*. London: Sage.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1966) *The management of innovation*. London: Tavistock.

Burrell, G. (1984) Sex and organizational analysis. *Organization Studies*, 5 (2), s. 97-118.

Burrell, G. & Hearn, J. (1996) The sexuality of organization. *The sexuality of organization*. Hearn, J. m.fl (red.) London: Sage, s. 1-28.

Calás, M. B. & Smircich, L. (1991) Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies*, 12 (4), s. 567-601.

Calás, M. B. & Smircich, L. (1996) From ´the women´s´ point of view: feminist approaches to organization studies. *Handbook of organization studies*. Clegg, S. R. Hardy, C. & Nord, W. R. (red.) Thousand Oaks, CA: Sage, s. 218-257.

Carlsson, S. (1951) *Executive behaviour: a study of the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm: Strömbergs.

Clegg, S. Kornberger, M. & Pitsis, T. (2007) *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber.

Cockburn, C. (1991) *In the way of women. Men´s resistance to sex equality in organizations*. London: McMillan.

Collinson, D. L. (1992) *Managing the shopfloor: Subjectivity, masculinity and workplace culture*. Berlin: de Gruyter.

Collinson. D. L. (2000) Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace. *Work and society: a reader*. Grint, K. (red.) Cambridge: Polity Press, s. 163-198.

Collinson, D. L. & Hearn, J. (1994) Naming men as men: implications for work, organization and management. *Gender Work and organization*, 1 (1), s. 2-22.

Collinson, D. L. & Hearn, J. (1996) Breaking the silence: on men, masculinities and managements. *Men as managers, managers as men, critical perspectives on men, masculinities and management*. Collinson, D. L. & Hearn, J. (red.) London: Sage, s. 1-24.

Collinson, D. L. & Hearn, J. (2000) Critical perspectives on men, masculinities and management. *Women in Management: Current Research Issues II*. London: Paul Chapman Publishing, s. 263-278.

Collinson, D. L. & Hearn, J. (2005) Men and masculinities in work, organizations, and management. *Handbook of studies on men & masculinities*. Kimmel, M. S. Hearn, J. & Connell, R.W. (red.) London; Sage, s. 289-310.

Collinson, D. L. Knights, D. & Collinson, M. (1990) *Managing to discriminate*. London: Routledge.

Connell, R. W. (1987) *Gender and power. Society, the person and sexual politics*. Stanford: Stanford University Press.

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

Connell, R. W. (1996) *Maskuliniteter*. Göteborg: Daidalos.

Connell, R. W. (1998) Masculinities and globalization. *Men and Masculinities*, 1 (1), s. 3-23.

Connell, R. W. (2000) *The men and the boys*. Cambridge: Polity Press.

Connell, R. W. & Messerschmidt, J. W. (2005) Hegemonic masculinity. rethinking the concept. *Gender & Society*, 19 (6), s. 829-859.

Cooper, C. & Davidson, M. (1982) *Kvinnor som ledare*. Stockholm: Norstedts.

Costa, P. T. m.fl. (1995) Gender differences in personality traits aross cultures: robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (2), s. 322-331.

Courpasson, D. (2000) Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, 21 (1), s. 141-161.

Creswell, J. W. (2007) *Qualitative inquiry and research designs*. London: Sage.

Cunningham, J. D. & Antill, J. K. (1980) A comparison among 5 masculinity-femininity-androgyny instruments and 2 methods of scoring androgyny. *Australian Psychologist*, 15 (3), s. 437-448.

Czarniawska, B. (2004) *Narratives in social science research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dahlenborg, Å. & Öberg, H. (2003) *Dilemman och glädjeämnen – om vårdenhetschefens villkor*. Stockholm: Landstingsförbundet.

Davis, C. (1995) *Gender and the professional predicament in nursing*. Nuckingham: Open University Press.

Davis, K. (2003) *Dubious equalities & embodied differences. Cultural studies on cosmetic surgery*, Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

De los Reyes, P. (2000) *Var finns mångfalden? Konstruktionen av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Rapport nr 2:2000.

DiTomaso, N. (1996) Sexuality in the workplace: Discrimination and harassment. *The Sexuality of Organization*. Hearn, J. m.fl. (red.) London: Sage, s. 71-90.

Eagly, A. & Crowley, M. (1986) Gender and helping behaviour – a meta-analytic review of the social psychological Literature. *Psychological Bullentine*, 100 (3), s. 283-308.

Eagly, A. & Johnson, B. (1990) Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bullentin*, 108 (2), s. 233-256.

Eduards, M. (1995) En allvarsam lek med ord. *Vilan att veta och viljan att förstå*: kön, makt och den kvinnovetenskapliga utmaningen i högre utbildning. Stockholm: Fritze, SOU 1995:110, s. 55-64.

Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991) Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, s. 17-26.

Ekvall, G. & Arvonen, J. (1994) Leadership profiles, situation and effevtiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3 (3), s. 139-161.

Ekvall, G. Frankenhaeuser, M. & Parr, D. (1994*) Leadership style and ledadership stress. A study of male and female mangaers in public dental health care*. Stockholm: Institute för research on business and work life issues, Rapport 1.

Elvin-Nowak, Y. & Thomsson, H. (2003) *Att göra kön*. Stockholm: Bonniers Förlag.

Ely, R. J. (1995) The power in demography – womens social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38 (3), s. 589-634.

Eriksson, N. (1996) *The psychosocial work environment and illness among office workers*. Diss. Umeå: Univ.

Eriksson, U. (2000) *Det mangranna sällskapet om konstruktion av kön i företag*. Diss. Göteborg: Univ.

Fayol, H. (1916) Industriell och allmän administration. (1965) Stockholm: Norstedt & Söner.

Ferguson, K. (1984) *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.

Fletcher, J. K. (2004) The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, s. 647-661.

Fogelberg Eriksson, A. (2005) *Ledarskap och Kön. En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*. Diss. Linköping. Univ.

Fogelberg Eriksson, A. (2008) Högspänningsledning. Om innovativt och entreprenöriellt ledarskap inom kommunal äldreomsorg. *Perspektiv på förnyelse och entreprenörskap i offentlig verksamhet*. Lundström, A. & Sundin, E. (red.) FSF, s. 123-139.

Follett, M. (1941) *Dynamic administration*: The collected papers of Mary Parker Follett, redigerade av H.C. Metcalf och L.Urwick. New York: Harper & Bros.

Ford, J. (2006) Discourses of leadership: gender, identity and contradiction in a UK public sector organization. *Leadership*, 2 (1), s. 77-99.

Forsberg Kankkunen, T. (2009) *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Diss. Stockholm. Univ.

Foucault, M. (1993) *Diskursens ordning*. Stehag/Stockholm: Symposion.

Frankenhaeuser, M. (1991) The psychophysiology of sex differences as related to occupational status. *Women, work and helth: stress and opportunities*. Frankenhauser, M. Lundberg, U. & Chesney, M. (red.) New york: Plenum, s. 39-61.

Frankenhaeuser, M. (1993) *Kvinnligt, manligt, stressigt*. Höganäs: Bra böcker/Wiken.

Frankenhaeuser, M. m.fl (1989) Stress on and off the job as related to sex and occupational-status in white collor workers. *Journal of Organizational Behaviour*. 10 (4), s. 321-346.

Franzén, C. (1994) Kvinnor och mäns skilda föreställningar. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritze. SOU 1994: 3, s. 57-91.

French, J. & Raven, B. H. (1959) The bases of scial power. *Studies of social power*. Cartwright, D. (red.) Ann Arbor, MI: Institute för Social Research, s. 150-167.

Gemzöe, L. (2002) *Feminism*. Stockholm: Bilda.

Gherardi, S. (1994) The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives, *Human Relations*, 47 (6), s. 591-610.

Gherardi, S. (1995) *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Sage.

Greenwald, A. G. & Farnham, S. D. (2000) Using the implicit association test to measure self-esteem and self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), s. 1022- 1038.

Grönlund, A. (2004) *Flexibilitetens gränser*. Diss. Umeå: Boréa.

Gunnarsson, E. (1994) *Att våga jämt! Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete*. Diss. Luleå: Univ.

Gunnarsson, E. (2003) Disguised in the shadows of symbol discourses – an attempt at developing a multiple tool analysis approach among “Nomads” and “Groundeds” in flexible and network oriented organisations. *Were have all the structures gone? Doing gender in organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden.* Gunnarson, E. m.fl. (red.) Rapport nr 33. Stockholm: Center for Women´s Studies, Stockholm University, s. 77-118.

Gunnarsson, E. & Ressner, U. (1983) *Från hierarki till kvinnorkollektiv? – Om grupporganiserat arbete.* Stockholm: Fritze.

Gustafsson, R. & Szebehely, M. (2005) *Arbetsvillkor och styrning i äldreomsorgens hierarki – en enkätstudie bland personal och politiker*. Stockholm: Institutionen för socialt arbete, Socialhögskolan. Rapport 114- 2005.

Gutek, B. A. & Cohen, A. G. (1987) Sex-ratios, sex-role spillover, and sex at work – a comparison of mens and womens experiences. *Human Relations.* 40 (2), s. 97-115.

Gutek, B. A. (1996) Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice. *The sexuality of organization*. Hearn, J. m.fl (red.) London: Sage, s. 56-70.

Gutek, B. A. & Larwood, L. (1987) *Women´s career development*. USA: Sage.

Haake, U. (2004) *Ledarskapande i Akademin. Om prefekters diskursiva identitetsutveckling*. Diss. Umeå: Univ.

Hagberg, J. E. Nyberg, A. & Sundin, E. (1995) *Att göra landet jämställt.* Stockholm: Nerenius & Santérus.

Hagström, B. (1990) *Chefer i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Halford, S. & Savage, M. (1995) Restructuring organisations, changing people: gender and restructuring in banking and local goverment. *Work, Employment & Society*, 9, s. 97-122.

Hammarström, A. Härenstam, A. & Östlin, P. (2001) Gender and health: concepts and explanatory models. *Gender inequalities in health a swedish perspective.* Östlin, X. m.fl. (red.) Boston: HSPH, s. 1-22.

Hearn, J. & Parkin, W. (1987) *“Sex” at work: the power and paradox of organization sexuality*. Brighton: Wheatsheaf Books.

Heilman, L. & Kaplow, S. R. (1990) Self-derogating consequences of sex-based preferential selection – the moderating role of initial self-confidence. *Organiszational Behavior and Heman Secision Processes,* 46 (2), s. 202-216.

Helgesen, S. (1990) *The female advantage*. New York: Doubleday.

Henderson, L. J. & Mayo, E. (2002) The effects of social environment. *Central currents in organization studies*. Clegg, S. (red) Frameworks and Applications, vol. 2. London: Sage, s. 299-313 .

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969) Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, s. 26-34.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988) *Management of organizational behavior. Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hertzberg, F. (1966) *WORK and the nature of man*. Cleveland, Ohio: World Publishing Company.

Hirdman, Y. (1988) Genussystemet, reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 8 (3), s. 49-63

Hirdman, Y. (2001) *Genus – om de stabilas föränderliga former*. Malmö: Liber.

Hjalmarsson, I. Norman, E. & Trydegård, G. B. (2004) *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Stiftelsen Stockholms läns landstings Äldrecentrum: Rapport 2.

Hochschild, A (1983) *The second shift: working parents and the revolution at home*. London: Piatkus.

Holgersson, C. (1998) Den nödvändiga periferin. *Ironi och sexualitet. Om ledarskap och kön*. Wahl, A. Holgersson, C. Höök, P. (red.) Stockholm: Carlsson Bokförlag, s. 49-66.

Holgersson, C. (2003) *Rekrytering av företagsledare en studie i homosocialitet.* Diss. Stockholm: Elanders Gotab.

Holmberg, C. (2003) *Det kallas manshat*. Stockholm: Modernista.

Holmberg, I. (2003) Var finns ledarskapet i offentlig sektor?. *Offentlig ledaskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal.* Holmberg, I. & Henning, R. (red.) Lund: Studentlitteratur, s. 7-29.

Holmquist, C. (1997) Den ömma bödeln : kvinnliga ledare i åtstramningstider: *Om makt och kön*. Sundin, E. (red.) Stockholm : Fritze. SOU 1997:83I, s. 147-177.

House, J. (1981) *Work stress and social support*. London: Addison and Wesley.

Hughes, R. Ginnet, R. C. & Curphy, G. J. (2002) *Leadership. Enhancing the lessons of experience* (4th ed.). Irwin: McGraw-Hill.

Högskoleverket och SCB (2008) Sveriges officiella statistik. Statistiska meddelanden UF 20 SM 0801. Universitet och högskolor. Studenter och examina i grundutbildningen 2006/07 (2008-11-05):
http://www.scb.se/statistik/UF/UF0205/2008A01/UF0205_2008A01_SM_UF20SM0801.pdf

Höök, P. (2001) *Stridspiloter i vida kjolar: om ledarutveckling och jämställdhet*. Diss. Stockholm. Handelshögskolan.

Höök, P. & Wahl, A. (2003) Att arbeta för förändring. *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritze. SOU 2003:16, s. 199-244.

Johnson, J. (1986) *The impact of workplace social support, job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden*. Stockholm: Stockholm university, Department of psychology.

Jolson, M. A. & Comber, L. B. (1992) Predicting the effectiveness of industrial saleswomen. *Industrial Marketing Management*, 21 (1), s. 69-75.

Jönsson, S. (2004) *Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter Hur konstrueras upplevelsen av framgång och misslyckande i klient- och chefsarbete?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Arbete och Hälsa No 4.

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

Karakowsky, L. & McBey, K. (2001) Do my contribution matter? The influenced expertice on member involment, and self-avaluations in the work group. *Group & Organization Management*, 26 (1), s. 70-92.

Karasek, R. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, s. 285-307.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life.* New York: Basic Books.

Kerfoot, D. & Knights, D. (1993) Management, masculinity and manipulation; from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. *Journal of Management Studies,* 30 (4), s. 659-679.

Kerfoot, D. & Knights, D. (1996) The best is yet to come? The quest för embodiment in managerial work. *Men as managers, managers as men, critical perspectives on men, masculinities and management*. Collinson, D. L. & Hearn, J. (red.) London: Sage, s. 78-98.

Kirchemeyer, C. (1998) Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24 (6), s. 673-692.

Kohler Riessman, C. (2002) Analysis of personal narratives. *Handbook of interview research: context & method*. Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (red.), Tousand Oaks, CA: Sage.

Korvajärvi, P. (1998) *Gendering dynamics in white-collor work organizations.* Diss. Finland, Tampere: Univ.

Kuhlmann, E. & Babitsch, B. (2002) *Bodies, health, gender – bridging feminist theories and women´s health*. Women´s Studies International Forum, 25 (4), s. 433-442.

Kvande, E. (1999) In the belly of the beast: constructing femininities in engineering orgnizations. *European Journal of Women´s studies*, 6, 305-328.

Kvande, E. (2002) Doing masculinities in organizational restructuring. *Nora – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 10 (1), s. 16-25.

Kvande, E. (2003) Doing gender in organizations – theoretical possibilities and limitations. *Were have all the structures gone? Doing gender in organisations, examples from Finland, Norway and Sweden.* Gunnarson, E. m.fl. (red.) Rapport nr 33. Stockholm: Center for Women´s Studies, Stockholm Univ. s. 15-43.

Kvande, E. & Rasmussen, B. (1990) *Nye kvinneliv: Kvinner i menns organisajoner*. Oslo: Ad Notam Gyldengal.

Kvande, E. & Rasmussen, B. (1994) Men i male dominated organizations and their encounter with women intruders. *Scandinavian Journal of Management*, 10 (2), s. 163-173.

Kvist, E. (2006) *Stormarknadens nya maktordningar. Från kassörskor och butikschefer till (o)demokratiska arbetslag*. Diss. Umeå; Univ.

Lindgren, G. (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor – en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer*. Diss. Umeå: Univ.

Lindgren, G. (1992) *Doktorer Systrar och Flickor*. Stockholm: Carlssons förlag.

Lindgren, G. (1996) Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1, s. 4-14.

Lindgren, G. (1999) *Klass, kön och kirurgi relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringarnas spår*. Malmö: Liber.

Lipman-Blumen, J. (1976) Toward a homosicial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institiutions. *Signs*, 1 (3), s. 15-31.

Lipman-Blumen, J. (1992) Connective leadership: female leadership styles in the 21st-century workplace. *Sociological Perspectives*, 35 (1), s. 183-203.

Lipsky, M. (1980) *Street-level bureaucracy. Dillemmas of the individual in public services.* New York: Sage.

Lysgaard, S. (1961,) *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget (nytryck 1981).

MacKinnon, C. (1979) *The sexual harassment of working women*. New Haven: Yale University Press.

Magnusson, E. (1998) *Vardagens könsinnebörder under förhandling – om arbete, familj och produktion av kvinnlighet.* Diss. Umeå: Univ.

Marongiu, S. (2000) *The meaning of gender in management investigating factors influencing women´s an men´s entry into management from a social-psychological perspective.* Diss. Uppsala: Univ.

Marshall, J. (1984) *Women managers travellers in a male world.* Chichester: Wiley.

Marshall, J. (1995a) *Women mangers moving on. Exploring career and life choices.* Routledge: London.

Marshall, J. (1995b) Gender and management: a critical review of research. *British Journal of Management*, 6, s. 53-62.

Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

Mayo, E. (1949) Hawthorne and the western electric company. The social problems of an industrial civilization. *Organization Theory*. Pugh, D.S. (1977) (red.) England: Penguin Books, s. 215-229.

McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGRAW-HILL.

McGregor, D. (1966) *Leadership and motivation*. Massachusetts: THE M.I.T. Press.

Mills, A. (1996) Gender, sexuality and organization theory. *The Sexuality of Organization*. Hearn, J. m.fl. (red) London: Sage, s. 29-44.

Mintzberg, H. (1973) *The nature of mangerial work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Moqvist, L. (2005) *Ledarskap i vardagsarbetet – en studie av högre chefer i statsförvaltningen.* Diss. Linköping: Univ.

Morrison, A. White, R. & Van Velsor, E. (1987) *Breaking the glass ceiling.* Reading: Addison-Wesley.

Muhonen, T. & Torkelsson, E. (2004) Work locus of contrl and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health,* 20, s. 21-28.

Mullinari, D. (1999) Vi tar väl kvalitativ metod – det är så lätt. *Mer än kalla fakta. Kvalitativ forskning i praktiken*. Sjöberg, K. (red.) Lund: Studentlitteratur, s. 36-57.

Nationalencyklopedin (1995) Höganäs: Bra böcker.

Nilsson, A. (2008) *Projektledning i praktiken. Observationer av arbete i korta projekt.* Diss. Umeå: Univ.

Nordberg, M. (2004) "Kvinnlig maskulinitet" och "manlig femininitet" : en möjlighet att överskrida könsdikotomin? *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* 25, s. 47-65.

Norris, J. & Wylie, A. (1995) Gender stereotyping of the managerial role among students in Canada and the United States. *Group & Organization Management,* 20 (2), s.167-182.

Nyberg, A. & Sundin, E. (1997) (red.) *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritze. SOU 1997:135, s. 1-16.

Oakley, Ann (1994) Who cares for health? Social relation, gender and tfe public health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 48, s.427-434.

O'neil, J. M. m.fl. (1986) Gender-role conflict scale – college men's fear of femininity. *Sex Roles,* 14 (5-6), s. 335-350.

Parker, I. (2005) *Qualitative psychology: introducing radical research*. Buckingham: Open University Press.

Persson, I. & Wadensjö, E. (1997) Den könssegregerade arbetsmarknaden – en introduktion. *Glastak och Glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden.* Persson, I. & Wadensjö, E. (red.) Stockhom: Fritze. SOU 1997: 137, s. 1-15.

Persson, R. (1999) *Exploring the meaning of gender: Evaluting and revising the Bem Sex-Role Inventory (BSRI) for a Swedish research context (BSRI-SE).* Jönköping: Högskolan för lärarutbildning och kommunikation, rapport 1.

Peterson, D. J. & Katz, M. (1988) Male and female arbitrator perceptions of the arbitration process. *Labour Law Journal,* 39 (2), s. 110-119.

Pettersson, L. (2004) *Genus i och som organisation. Översikt om svensk arbetslivsforskning med genusperspektiv*. Stockholm: Norstedts .

Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1979) The ”Good manager” masculine or androgynous? *Academy of Management Journal,* 22 (2), s. 395-403.

Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1989) The good manager – did androgyny fare better in the 1980s? *Group & Organizations Studies.* 14 (2), s. 216-233.

Powell, G. N. m.fl (2002) Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of Management,* 28 (2), s. 177-193.

Pringle, R. (1996) Bureaucracy, Rationality and Sexuality: The Case of Secretaries. *The Sexuality of Organization*. Hearn, J. m.fl. (red.) London: Sage.

Quackenbush, R. L. (1987) Sex-roles and social –perception. *Human Relations,* 40 (10), s. 659-669.

Quinn, R. & Spreitzer, G. (1997) The road to empowerment: seven questions every leaders should consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2), s. 37-49.

Ravinder, S. (1987) Sex-role salience: an important component in the measerment of sex-role identity. *Human Relations,* 40 (11), s. 741-750.

Regnö Klara (2008) We are only women here: women manager´s construction of leadership and gender when women are in majority positions. e*ngendering leadership. Through research & practice*. Conference Abstracts. Perth, Western Australia, s. 86-87.

Ressner, U. (1981) *Vårdarbetarkollektivet och facket inom omsorgsvården*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Riger, S. & Galligan, P. (1980) Women in management. An exploration of competing paradigms. *American Psychologist,* 35 (10), s. 902-910.

Robertsson, H. (2003) *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*. Diss. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939) *Management and the worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Roman, C. (1994) *Lika på olika villkor. Könssegregering i kunskapsföretag.* Diss. Uppsala: Univ.

Roper, M.l (1994) *Masculinity and the British organization man since 1945.* Oxford: Oxford University Press.

Rosenberg, T. (2002) *Queerfeministisk agenda*. Stockholm: Atlas.

Rubin, G. (1975) "The traffic in women: notes on the "Political economy" of sex". T*oward an anthropology of women*. Reiter, R. R. (red.) New York; Monthly Review Press, s. 157-210.

Rusbult, C. E. m.fl (1991) Accommodation processes in close relationships-theory and preliminary empirical-evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (1), s. 53-78.

Rutherford, S. (2001) Any differnece? An analys of gender and divisional management styles in a large airline. *Gender, Work and Organization,* 8 (2), s. 326-345.

Sand, A. B. (2005) Informell äldreomsorg samt stöd till informella vårdare – en nordisk forskningsöversikt. *Äldreomsorgsforskning i Norden. En kunskapsöversikt.* Szebehely, M. (red.) Köpenhamn: Tema Nord. 2005: 508, s. 197-241.

Sandberg, J. (1999) Konstruktioner av social konstruktionism. *Osynlig företagsledning*. Sjöstrand, S. E. Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) Stockholm: EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, s. 39-60.

Schein, V. E. (1973) The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57 (2), s. 95-100.

Schein, V. E. (1975) Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), s. 340-344.

Schein, V. E. Mueller, R. & Jacobson, C. (1989) The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20 (1/2), s. 103-110.

Selznick, P. (1957) Leadership in administration. A sociological interpretation. (1968) *Modern organisationsteori.* Selznick, P. Stockholm: Prisma.

Sheppard, D. (1992) Women manager´s perceptions of gender and organizational life. *Gendering Organizational Analysis.* Mills, A. & Tancred, P. (red.) London: Sage, s. 151-166.

Sheppard, D. (1996) Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers. *The Sexuality of Organization*. Hearn, J. m.fl. (red). London: Sage, s. 139-157.

Skolverket (2007) Grundskolan- Slutbetyg årskurs 9 - per kön och utländsk bakgrund (2008-11-05): http://siris.skolverket.se/reports/rwservlet?cmdkey=common&notgeo=&report=gr9betyg&p_verksamhetsar=2007&p_lan_kod=&p_kommun_kod=&p_skol_id=&p_komminv_kod=&p_kgrupp_kod=&p_rapport=gr9betyg&p_verksform_kod=11&p_info_omrade=betyg

Socialstyrelsen (1996) *Ädelreformens slutrapport. Ädelutvärdering.* Stockhom: Socialstyrelsen. Rapport 2.

Socialstyrelsen (2003) *Hur många direkt underställda kan en chef ha?* Stockholm: Socialstyrelsen.

Statistiska centralbyrån (2006) *På tal om kvinnor och Män. Lathund om jämställdhet 2006.* Stockholm: Statiska centralbyrån.

Statistiska centralbyrån (2008) *På tal om kvinnor och Män. Lathund om jämställdhet 2008.* Stockholm: Statiska centralbyrån.

Stieng, G. H. (1997) Arbetsledaren – yrkesspecialist eller generalist? *Mellanchefer Från ledningens redskap till verksamhetens motor.* Drakenberg, M. (red.) Studentlitteratur: Lund.

Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of leadership.* (1st ed.). New York: Free Press.

Sundin, E. (1997) Det typiska ledarskapet – på låg nivå och kvinnligt? *Ledare, makt och kön.* Nyberg, A. & sundin, E. (red.) Stockholm: Fritze. SOU 1997: 135, s. 272-300.

Svensk författningssamling (2008:567) Diskrimineringslag (2009-08-04): http://www.do.se/Documents/pdf/diskrimineringslagen.pdf?epslanguage=sv

Szebehely, M. (1996) *Äldreomsorgens förändringar och kvinnors vardag.* Stockholm: Socialhögskolan. Särtrycksserie 59.

Szebehely, M. (2005) Sammanfattning. *Äldreomsorgsforskning i Norden.* Szebehely, M. (red.) Köpenhamn: Tema Nord. 2005: 508, s. 13-20.

Tancred-Sheriff, P. (1996) Gender, Sexuality and the Labour Process. *The Sexuality of Organization.* Hearn, J. m.fl. (red.) London: Sage.

Tannebaum, R. & Schmidt, W. H. (1958) How to choose a leadership pattern. *Harward Business Review*, 36, s. 95-101.

Tannebaum, R. Wechsler, I. R. & Massarik, F. (1961) *Leadership and organization: a behavioral science approach.* New York: McGraw-Hill.

Tata, J. (1998) She said, he said. The influence of remedial accounts on third-party judgements of coworker sexual harassment. *Journal of Management,* 26 (6), s. 1133-1156.

Taylor, F. (1911) The Principles of Scientific Management. *Rationell arbetsdelning. Taylorsystemet* (1913) Uppsala: Almqvist & Wiksells Boktryckeri.

Trydegård, G. B. (2001) Välfärdstjänster till salu – privatisering och alternativa driftformer under 1990-talet. *Välfärdstjänster i omvandling.* Szebehely, M. m.fl. (red.) Stockholm: Fritze. SOU 2001:52, s. 77-139.

Tullberg, M. (2003) Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här. *Offentligt ledarskap. Om förändring, förnyelse och nya ledarideal.* Holmberg, I. & Henning, R. (red.) Lund: Studentlitteratur, s. 31-65.

Twenge, J. (1997) Changes in masculine and feminine traits over time: a meta-analysis. *Sex Roles*, 36 (5/6), s. 305-325.

Vabø, M. (2005) New Public Management i nordisk eldreomsorg – hva forskes det på? *Äldreomsorgsforskning i Norden.* Szebehely, M. (red.) Köpenhamn: Tema Nord. 2005: 508, s. 73-111.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973) *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wahl, A. (1992) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Företaglsledning bortom etablerad teori.* Sjöstrand, S-E. & Holmberg, I. (red.) Stockholm: Studentlitteratur, s. 46-61.

Wahl, A. (1994) Kvinnor som chefer. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritze. SOU 1994: 3, s. 17-34.

Wahl, A. (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift,* 1, s. 15-29.

Wahl, A. (1997) Ledarstil, makt och kön. *Ledare, makt och kön*. Nyberg, A. & Sundin, E. (red.) Stockholm: Fritze. SOU 1997:3, s. 109-134.

Wahl, A. (1998) Könsordning, ledarskap och sexualitet i organisationer. *Ironi och sexualitet om ledarskap och kön*. Wahl, A. Holgersson, C. Höök, P. (red.) Stockholm: Carlsson Bokförlag, s, 19-48.

Wahl, A. (1999) Stim i företagsledningen. *Osynlig företagsledning*. Sjöstrand, S-E. m.fl. (red.) Lund: Studentlitteratur, s. 131-153.

Wahl, A. (2003a) *Könsstukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling.* (1992) Diss. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A. (2003b) Kvinnor som ledare. *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagledning.* Sandberg, Å. (red.) Stockholm: SNS, s. 195-219.

Walby, S. (1990) *Theorizing patriarchy*. Oxford : Basil Blackwell.

Weber, M. (1983) *Ekonomi och Samhälle. Förståendesociologins grunder.* Del 1. Lund: Argos.

Weber, Max (1987) *Ekonomi och Samhälle. Förståendesociologins grunder.* Del 3. Lund: Argos.

Wennerberg, S. B. (2001) *Socialkonstruktivism – positioner, problem och perspektiv*. Malmö: Liber.

West, C. & Zimmerman, D. (1987) Doing Gender. *Gender & Society*, 1 (2), s. 125-151.

Westerberg, K. (2000) *The important activity – work, tools and tensions of municipal middle managers in elder care.* Diss. Umeå; Univ.

Westman, A. L. (2000) Under the northern lights. The reflection of gender on the career of women in Finnish municipalities. Diss. Finland: Joensuun Univ.

Wikander, U. (1994) Sekelskiftet 1900. Konstruktion av en nygammal kvinnlighet. *Det evigt kvinnliga. En historia om förändring.* Wikander, U. m.fl. (red.) Tidens förlag, s. 7-27.

Wolmesjö, M. (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen.* Diss. Lund: Univ.

Woolf, S. E. & Maisto, S. A. (2008) Gender differences in condom use behavior? The role of power and partner-type. *Sex Roles*, 58 (9-10), s. 689-701.

Yin, R. (2007) *Fallstudier : design och genomförande*. Liber: Malmö.

Yukl, G. (2006) *Leadership in Organizations* (6th ed.) Eglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Föreläsningar och seminarier

Davis, Kathy (2004) Föreläsning. Doktorandkurs, *Body politics*. Genusforskarskolan. Umeå uviversitet, 040402.

Höök, Pia (2006) Föreläsning. Doktorandkurs, *Organisation och kön*. Genusforskarskolan. Umeå universitet, 061016.

Phoenix, Ann (2004) Opublicerat föreläsningsmaterial. Doktorandkurs, *Beyond facts*. Sociologiska institutionen. Umeå universitet.

FÖRTECKNING ÖVER LICENTIATUPPSATSER OCH DOKTORS-AVHANDLINGAR VID SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN, UMEÅ UNIVERSITET

Licentiatuppsatser

L 1	Hass, Rita The Homophile Movement Conflict: Controversy and Change	vt -68
L 2	Linné, Agneta Fruktsamhet och familjeplanering	vt -68
L 3	Cottino, Amedeo Social differentiering och socialt byte: en referensram	vt -70
L 4	Romàn, Ola Hastighetsöverträdelser i sociologisk belysning	vt -72
L 5	Åström, Torsten Fem glesbygdsområden ur sociologisk synvinkel	vt -72
L 6	Ericsson, Thomas Arbetsvärdering med poängsystem. Några lönebildningsteorier	vt -88
L 7	Södergran, Lena Invandrar- och flyktingpolitik i praktiken - Exemplet Umeå Kommun	vt -97
L 8	Lindgren, Simon Ungdomsbilder - Text och kontext i den norrbottniska mediediskursen från trettiotal till åttiotal	ht -98
L 9	Miettinen, Antti Institutional Characteristics of Co-operatives Providing Welfare Services. Theoretical Study of Co-operatives and Their Members	vt -00
L 10	Tigervall, Carina Tigerns avklippta morrhår. Vi och de Andra i den nya svenska filmen anno 2000	vt -03
L 11	Sehlin, Staffan Förebygger medling återfall i brott bland unga gärningsmän? En återfallsstudie av medlingsverksamheterna i Hudiksvall och Örnsköldsvik	vt -09

Doctoral Theses at the Department of Sociology

D 1	Cerha, Jarko Selective Mass Communication	vt -68
D 2	Boethius, Inga Individuellt och socialt betingande faktorer vid olika grupprocesser	vt -70
D 3	Cottino, Amedeo Slavmarknad - eller om lagens effektivitet. En studie av den grå arbetskraften	vt -73
D 4	Åberg, Rune Changes in work conditions as a result of changes in economic structure	vt -73
D 5	Sahlman-Karlsson, Siiri Finska studenter i Umeå. Språkfärdighet och studie-framgång	vt -74
D 6	Hedman, Eva Boende och samhällsförändring	vt -74
D 7	Pettersson, Lars-Göran Hushållens inkomst- och konsumtionsförhållanden regionala skillnader och urbaniseringseffekter	vt -75
D 8	Marklund, Staffan Living Conditions and Social Policy in Rural Change	vt -75
D 9	Cigéhn, Göran Stabilitet och instabilitet i partipolitiska sympatier	vt -76
D 10	Wolvén, Lars-Erik Kabel-TV - Försök med ett annorlunda medium i när-samhället; sammanfattning och analys av resultaten från första försöksperioden	vt -76
D 11	Eriksson, Ingalill Sociala relationer: Orsaker samt myndighetsåtgärder och sociologisk metod	ht -77

D 12 Bergroth, Alf
Handikappade och åldringar i en glesbygdskommun. Om effekter av socialpolitiska åtgärder vt -77

D 13 Ålund, Aleksandra
Migration och sociala förändringsprocesser. Om samtida jugoslaviska arbetsmigranter vt -78

D 14 Drugge, Ulf
Domstolar som konfliktreglerare. En komparativ undersökning av underrätternas konfliktreglerande verksamhet ht -78

D 15 Källtorp, Ove
Transformation of social structure in peripheral village communities ht -78

D 16 Höglund, Sten
Centralisering och reduktion av medlemsinflytandet i en stor facklig organisation vt -79

D 17 Höglund, Lars och Persson, Olle
Kommunikation inom vetenskap och teknik vt -80

D 18 Berglund, Staffan
Resisting Poverty - Perceptives on Participation and Social Development. The Case of CRIC and the Eastern Rural Region of Cauca in Colombia vt -82

D 19 Frick, Willy
Strukturomvandling och social utslagning - en analys av sambanden mellan social struktur och social miss-anpassning och utslagning under perioden 1860-1975 ht -82

D 20 Lindblad, Anders
Lokal radio och tv - en analys av publikstruktur och deltagande vt -83

D 21 Dahlgren, Lars
Samhällsplanering och lokalsamhälle - en sociologisk analys av den sociala samhällsplaneringens möjligheter och begränsningar, illustrerad av tre ortsstudier i Norrbottens län vt -84

D 22	Höög, Jonas - Arbetstillfredsställelse och frånvaro	vt -85
D 23	Lindgren, Gerd Kamrater, kollegor och kvinnor - en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer	ht -85
D 24	Gisselberg, Margareta Att stå vid spisen och föda barn. Om hushållsarbete som kvinnoarbete	vt -86
D 25	Johansson, Mats Arbetararistokrater och arbetarbyråkrater - Om reformistiska och revolutionära tendenser inom den svenska arbetarklassen i början av seklet	vt -86
D 26	Schierup, Carl-Ulrik Danser de for traditionens skyld? Invandrere, kultur og samfund	vt -87
D 27	Svallfors, Stefan Vem älskar välfärdsstaten? Attityder, organiserade intressen och svensk välfärdspolitik	vt -89
D 28	Lindqvist, Rafael Från folkrörelse till välfärdsbyråkrati. Det svenska sjukförsäkringssystemets utveckling	ht -90
D 29	Ekström, Marianne Kost, klass och kön	ht -90
D 30	Ericsson, Thomas Systematisk arbetsvärdering: Ett lönesättningsinstrument i närbild	vt -91
D 31	Halleröd, Björn Den svenska fattigdomen	vt -91
D 32	Alalehto, Tage, Teknik och konflikt. LKAB 1946-1989	ht -92
D 33	Hägg, Kerstin Kvinnor och män i Kiruna. Om kön och vardag i förändring i ett modernt gruvsamhälle 1900-1990	ht -93

D 34 Schrieber, Trine
Förhåbninger og skuffelser i kvindeerhvervene. Kvinders möde med ny teknologi og organisatorisk Forandring ht -94

D 35 Hansson, Carl-Gösta
Fackliga karriärer. Boréa bokförlag. Umeå vt -96

D 36 Waara, Peter
Ungdom i gränsland. Boréa bokförlag. Umeå vt -96

D 37 Eriksson, Nils
The Psychosocial Work Environment and Illness among Office Workers vt -96

D 38 Augustsson, Gunnar
Etniska relationer i arbetslivet - Teknik, arbetsorganisation & etnisk diskriminering i svensk bilindustri vt -96

D 39 Stern, Peter
Prisoners of the Crystal Palace - Mapping & Understanding the Social and Cognitive Organization of Scientific Research Field ht -96

D 40 Eriksson, Helén & Gunnarsson, Elly
På tröskeln till omvårdnadsvärlden vt -97

D 41 Löwander, Birgitta
Rasism och antirasism på dagordningen - Studier av televisionens nyhetsrapportering i början av 90-talet ht -97

D 42 Melin, Göran
Co-production of Scientific Knowledge - Research Collaboration between Countries, Universities and Individuals ht -97

D 43 Stattin, Mikael
Yrke, yrkesförändring och utslagning från arbetsmarknaden - en studie av relationen mellan förtidspension och arbetsmarknadsförändring vt -98

D 44 Nordenmark, Mikael
Unemployment, Employment Commitment and Well-being – The Psychosocial Meaning of (Un)employment among Women and Men vt -99

D 45 Edlund, Jonas
Citizens and Taxation: Sweden in Comparative Perspective vt -99

D 46 Appelqvist, Maria
Responsibility in Transition. A Study of Refugee Law and Policy in Sweden vt -99

D 47 Nyman-Kurkiala, Pia
Att flytta bort och hem igen. Sociala nätverk i kedjemigration vt -99

D 48 Hjerm, Mikael
My People Right or Wrong? A Comparative Analysis of National Sentiments and their Meaning vt -00

D 49 Jacobsson, Mats
'Att blifva sin egen' - Ungdomars väg in i vuxenlivet i 1700- och 1800-talens övre Norrland vt -00

D 50 Södergran, Lena
Svensk Invandrar- och Integrationspolitik. En fråga om jämlikhet, demokrati och mänskliga rättigheter vt -00

D 51 Bihagen, Erik
The Significance of Class. Studies of class inequalities, consumption and social circulation in contemporary Sweden ht -00

D 52 Strandh, Mattias
Varying Unemployment Experiences?
The economy and mental well-being ht -00

D 53 Slavnic, Zoran
Existens och temporalitet. Om det samtida flyktingskapets komplexitet ht -00

D 54 Kadhim, Abdul M.
Svenskt kommunalt flyktingmottagande. Politik och implementering ht -00

D 55 Bengs, Carita
Looking good. A study of gendered body ideals among young people ht -00

D 56 Danell, Rickard
Internationalization and Homogenization: A Bibliometric Study of International Management Research vt -01

D 57 Grape, Owe
Mellan morot och piska. En fallstudie av 1992 års rehabiliteringsreform ht -01

D 58 Mellberg, Nea
När det overkliga blir verklighet. Mödrars situation när deras barn utsätts för sexuella övergrepp av fäder vt -02

D 59 Nyman, Charlott
Mine, yours or ours? Sharing in Swedish couples vt -02

D 60 Evertsson, Lars
Välfärdspolitik och kvinnoyrken. Organisation, välfärdsstat och professionaliseringens villkor vt -02

D 61 Danielsson, Erna
Är delaktighet möjlig i en byråkrati? En fallstudie inom Försvarsmakten av det arbete som föregick försvarsbeslut -96 vt -02

D 62 Nordlund, Anders
Resilient Welfare States – Nordic Welfare State Development in the Late 20th century vt -02

D 63 Lindgren, Simon
Modernitetens markörer. Ungdomsbilder i tid och rum vt -02

D 64 Olofsson, Anna
Waves of Controversy. Gene Technology in Dagens Nyheter 1973-96 vt -02

D 65 Öhman, Susanna
Public Perceptions of Gene Technology – On the Edge of Risk Society vt -02

D 66 Sundström, Eva
Gender Regimes, Family Policies and Attitudes to Female Employment: A Comparison of Germany, Italy and Sweden vt -03

D 67 Mählck, Paula
Mapping Gender in Academic Workplaces: Ways of Reproducing Gender Inequality within the Discourse of Equality vt -03

D 68 Karlsson, Peder
Forskares socialisation: Kunskapssociologisk visit i doktoranders livsvärldar vt -04

D 69 Gustafson, Åsa
Sköra livsmönster. Om integrations- och normalise-ringsprocesser bland bosniska flyktingar vt -04

D 70 Grönlund, Anne
Flexibilitetens gränser. Förändring och friktion i arbetsliv och familj ht -04

D 71 Hult, Carl
The way we conform to paid Labour: Commitment to Employment and organization in a comparative perspective ht -04

D 72 Westberg, Annika
Becoming an Adult. Living Conditions and Attitudes among Swedish Youth vt -05

D 73 Tigervall, Carina
Folkhemsk film: med "invandraren" i rollen som den sympatiske Andre vt -05

D 74 Almqvist, Anna-Lena
The Care of Children: A Cross-National Comparison of Parents´ Expectations and Experiences vt -05

D 75 Karlsson, Lena
Klasstillhörighetens subjektiva dimension: Klass-identitet, sociala attityder och fritidsvanor vt -05

D 76 Rauch, Dietmar
Institutional Fragmentation and Social Service Variations: A Scandinavian Comparison ht -05

D 77 Bolinder, Margareta
Handlingsutrymmets betydelse för arbetslösas upplevelser, handlingsstrategier och jobbchanser vt -06

D 78 Schmauch, Ulrika
Den osynliga vardagsrasismens realitet vt -06

D 79 Jonsson, Gun
Tanter och representanter. Dilemman i frivilliga organisationer: - en fråga om oligarki eller demokrati? vt -06

D 80 Kvist, Elin
Stormarknadens nya maktordningar – Från kassörskor och butikschefer till (o)demokratiska arbetslag vt -06

D 81 Johansson, Gun-Britt
Synderskan och Lagen:
Barnamord i tre Norrlandslän 1830-1870 vt -06

D 82 Larsson, Daniel
Exposure to crime as a consequence of poverty.
Five investigations about relative deprivation, poverty and exposure to crime ht -06

D 83 Åström, Fredrik
The Social and Intellectual Development of Library and Information Science ht -06

D 84 Bertilsdotter Rosqvist, Hanna
Lagom lika, lagom olika - en diskussion om makt, retorik och bi-teoretiska/sexuella subjektiviteter vt -07

D 85 Höckertin, Chatrine
Organisational characteristics and psychosocial working conditions in different forms of ownership vt -07

D 86 Grosse, Ingrid
Political parties and welfare associations ht -07

D 87 Bask, Miia
A Longitudinal Approach to Social Exclusion in Sweden vt -08

D 88 Andersson, Hans
Spelets regler. Raggning och flirt på krogen vt -08

D 89 Nilsson Ranta, Daniel
Nödhjälp på villovägar: implementering av en filantropisk välfärdsidé, Norrbottens arbetsstugor 1903-1954 vt -08

D 90 Samuelsson, Jenny
På väg från ingenstans. Kritik och emancipation av kunskapsorganisation för feministisk forskning ht -08

D 91 Bolin, Malin
The importance of organizational characteristics for psychosocial working conditions and health vt -09

D 92 Johansson Sevä, Ingemar
Welfare State Attitudes in Context: Local contexts and attitude formation in Sweden vt -09

D 93 Norberg, Anna
Samkönad tvåsamhet: Vardagsliv och heteronormativa praktiker vt -09

D 94 Törnqvist, Daniel
När man talar om knark – Drogdebatt i svensk dagspress 1970-1999 ht -09

D 95 Britt-Inger Keisu
Att peka med hela handen. Om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer ht -09

Fr o m 1994 utges en ny avhandlingsserie
”Akademiska avhandlingar vid sociologiska institutionen, Umeå universitet”

A 1 Schreiber, Trine
Forhåbninger og skuffelser i kvindeerhvervene. Kvinders möde med ny teknologi og organisatorisk forandring ht -94

A 2	Eriksson, Nils The Psychosocial Work. Environment and Illness Among Office Workers	vt -96
A 3	Augustsson, Gunnar Etniska relationer i arbetslivet - Teknik, arbetsorganisation & etnisk diskriminering i svensk bilindustri	vt -96
A 4	Eriksson, Helén & Gunnarsson, Elly På tröskeln till omvårdnadsvärlden	vt -97
A 5	Södergran, Lena Invandrar- och flyktingpolitik i praktiken (licentiatavhandling)	vt -97
A 6	Löwander, Birgitta Rasism och antirasism på dagordningen - Studier av televisionens nyhetsrapportering i början av 1990-talet	ht -97
A 7	Melin, Göran Co-production of Scientific Knowledge - Research Collaboration between Countries, Universities and Individuals	ht -97
A 8	Stattin, Mikael Yrke, yrkesförändring och utslagning från arbetsmarknaden - en studie av relationen mellan förtidspension och arbetsmarknadsförändring	vt -98
A 9	Lindgren, Simon Ungdomsbilder - Text och kontext i den norrbottniska mediediskursen från trettiotal till åttiotal (licentiatavhandling)	ht -98
A 10	Nordenmark, Mikael Unemployment, Employment Commitment and Well-being – The Psychosocial Meaning of (Un)employment among Women and Men	vt -99
A 11	Edlund, Jonas Citizens and Taxation: Sweden in Comparative Perspective	vt -99

A 12	Appelqvist, Maria Responsibility in Transition. A Study of Refugee Law and Policy in Sweden	vt -99
A 13	Hjerm, Mikael My People Right or Wrong? A Comparative Analysis of National Sentiments and their Meaning	vt -00
A 14	Jacobsson, Mats 'Att blifva sin egen' - Ungdomars väg in i vuxenlivet i 1700- och 1800-talens övre Norrland	vt -00
A 15	Miettinen, Antti Institutional Characteristics of Co-operatives Providing Welfare Services. Theoretical Study of Co-operatives and Their Members (licentiatavhandling)	vt -00
A 16	Södergran, Lena Svensk Invandrar- och Integrationspolitik. En fråga om jämlikhet, demokrati och mänskliga rättigheter	vt -00
A 17	Bihagen, Erik The Significance of Class. Studies of class inequalities, consumption and social circulation in contemporary Sweden	ht -00
A 18	Strandh, Mattias Varying Unemployment Experiences? The economy and mental well-being	ht -00
A 19	Slavnic, Zoran Existens och temporalitet. Om det samtida flyktingskapets komplexitet	ht -00
A 20	Kadhim, Abdul M. Svenskt kommunalt flyktingmottagande. Politik och implementering	ht -00
A 21	Bengs, Carita Looking good. A study of gendered body ideals among young people	ht -00

A 22 Danell, Rickard
Internationalization and Homogenization: A Bibliometric Study of International Management Research vt -01

A 23 Grape, Owe
Mellan morot och piska. En fallstudie av 1992 års rehabiliteringsreform ht -01

A 24 Nyman, Charlott
Mine, yours, or ours? Sharing in Swedish couples vt -02

A 25 Evertsson, Lars
Välfärdspolitik och kvinnoyrken. Organisation, välfärdsstat och professionaliseringens villkor vt -02

A 26 Danielsson, Erna
Är delaktighet möjlig i en byråkrati? En fallstudie inom Försvarsmakten av det arbete som föregick försvarsbeslut -96 vt -02

A 27 Nordlund, Anders
Resilient Welfare States – Nordic Welfare State Development in the Late 20th century vt -02

A 28 Lindgren, Simon
Modernitetens markörer. Ungdomsbilder i tid och rum vt -02

A 29 Olofsson, Anna
Waves of Controversy. Gene Technology in Dagens Nyheter 1973-96 vt -02

A 30 Öhman, Susanna
Public Perceptions of Gene Technology – On the Edge of Risk Society vt -02

A 31 Sundström, Eva
Gender Regimes, Family Policies and Attitudes to Female Employment: A Comparison of Germany, Italy and Sweden vt -03

A 32 Tigervall, Carina
Tigerns avklippta morrhår. Vi och de Andra i den nya svenska filmen anno 2000 (licentiatuppsats) vt -03

A 33	Mählck, Paula Mapping Gender in Academic Workplaces: Ways of Reproducing Gender Inequality within the Discourse of Equality	vt -03
A 34	Karlsson, Peder Forskares socialisation: Kunskapssociologisk visit i doktoranders livsvärldar	vt -04
A 35	Gustafson, Åsa Sköra livsmönster. Om integrations- och normaliseringsprocesser bland bosniska flyktingar	vt -04
A 36	Hult, Carl The way we conform to paid Labour: Commitment to employment and organization from a comparative perspective	ht -04
A 37	Westberg, Annika Becoming an Adult. Living Conditions and Attitudes among Swedish Youth	vt -05
A 38	Tigervall, Carina Folkhemsk film: med “invandraren” i rollen som den sympatiske Andre	vt -05
A 39	Almqvist, Anna-Lena The Care of Children: A Cross-National Comparison of Parents´ Expectations and Experiences	vt -05
A 40	Karlsson, Lena Klasstillhörighetens subjektiva dimension: Klassidentitet, sociala attityder och fritidsvanor	vt -05
A 41	Rauch, Dietmar Institutional Fragmentation and Social Service Variations: A Scandinavian Comparison	ht -05
A 42	Bolinder, Margareta Handlingsutrymmets betydelse för arbetslösas upplevelser, handlingsstrategier och jobbchanser	vt -06
A 43	Schmauch, Ulrika Den osynliga vardagsrasismens realitet	vt -06

A 44 Jonsson, Gun
Tanter och representanter. Dilemman i frivilliga organisationer: - en fråga om oligarki eller demokrati? vt -06

A 45 Kvist, Elin
Stormarknadens nya maktordningar – Från kassörskor och butikschefer till (o)demokratiska arbetslag vt -06

A 46 Johansson, Gun-Britt
Synderskan och Lagen:
Barnamord i tre Norrlandslän 1830-1870 vt -06

A 47 Larsson, Daniel
Exposure to crime as a consequence of poverty.
Five investigations about relative deprivation, poverty and exposure to crime ht -06

A 48 Åström, Fredrik
The Social and Intellectual Development of Library and Information Science ht -06

A 49 Höckertin, Chatrine
Organisational characteristics and psychosocial working conditions in different forms of ownership vt -07

A 50 Grosse, Ingrid
Political parties and welfare associations ht -07

A 51 Bask, Miia
A Longitudinal Approach to Social Exclusion in Sweden vt -08

A 52 Nilsson Ranta, Daniel
Nödhjälp på villovägar: implementering av en filantropisk välfärdsidé, Norrbottens arbetsstugor 1903-1954 vt -08

A 53 Samuelsson, Jenny
På väg från ingenstans. Kritik och emancipation av kunskapsorganisation för feministisk forskning ht -08

A 54 Bolin, Malin
The importance of organizational characteristics for psychosocial working conditions and health vt -09

A 55 Johansson Sevä, Ingemar
Welfare State Attitudes in Context: Local contexts and attitude formation in Sweden vt -09

A 56 Sehlin, Staffan
Förebygger medling återfall i brott bland unga gärningsmän? En återfallsstudie av medlingsverksamheterna i Hudiksvall och Örnsköldsvik vt -09

A 57 Norberg, Anna
Samkönad tvåsamhet: Vardagsliv och heteronormativa praktiker vt -09

A 58 Törnqvist, Daniel
När man talar om knark – Drogdebatt i svensk dagspress 1970-1999 ht -09

A 59 Britt-Inger Keisu
Att peka med hela handen. Om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer ht -09