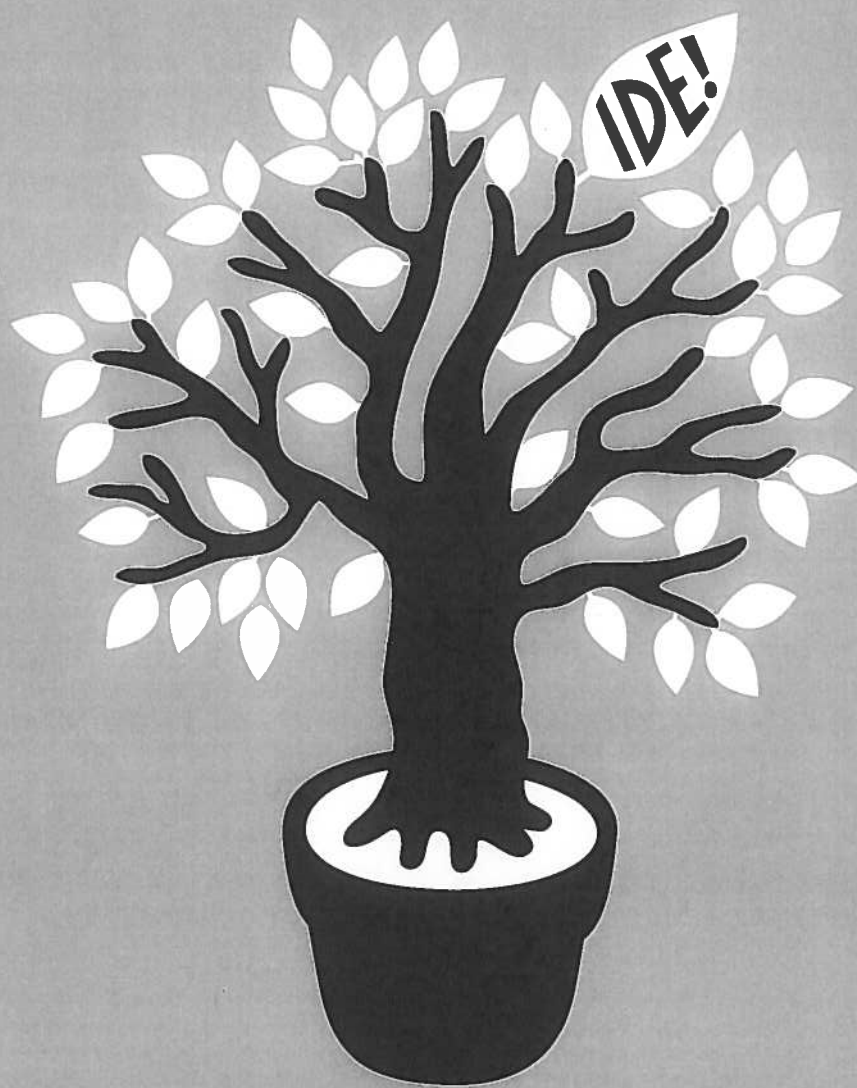


Leda mot det nya

EN FORSKNINGSANTOLOGI OM CHEFSKAP OCH INNOVATION



Redaktörer MARTIN KREUGER, LUCIA CREVANI, KRISTINA LARSEN

Könsmärkta villkor styr synen på kvinnligt och manligt chefskap

Bedömningen av ledarpotential framstår som könsmärkt vid rekryteringar. Kvinnors potential avgränsas till de prestationer som de redan har uppvisat medan mäns potential kan sträcka sig in i framtiden. Därmed avskrivs kvinnor ofta som lämpliga kandidater på grund av brister som inte hade diskvalificerat en man. Underskattningen av kvinnliga chefsämnen blir en konserverande faktor som hindrar nytänkande och innovation i företagen. Detta är ett av många olika exempel på chefskapets könsmärkta villkor. Det är först i organisationer där de kvinnliga cheferna är i majoritet, eller där medvetenheten om de könsmärkta villkoren finns, som föreställningarna om kvinnors kompetensbrist försvinner, skriver **Charlotte Holgersson, Pia Höök, Sophie Linghag, Klara Regnö** och **Anna Wahl** vid KTH i Stockholm.

Detta kapitel tar avstamp i en fråga som vi som forskar inom området genus och organisation ofta får, nämligen den om eventuella skillnader mellan kvinnors och mäns chefskap. Frågan som ställs av studenter, journalister, chefer och andra intresserade kan formuleras på flera sätt, men handlar om en osäkerhet inför huruvida skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer finns och vad dessa eventuella skillnader beror på.

Finns det verkligen bevisade skillnader mellan hur kvinnor och män utövar chefskap? Är det något man bör förändra eller *får* det vara skillnader? Är kvinnor egentligen bättre ledare på grund av sina annorlunda egenskaper eller erfarenheter? Hur ska man veta vad som är anpassning till normer och vad som är frivilligt valda sätt att vara? Är det inte så att män *egentligen* är naturligt mer lämpade för att ta ledningen? Varför får vi inte bara vara som vi är som individer utan att kvinnligt och manligt ständigt ska debatteras?

Som forskare måste vi konstatera att det inte finns några enkla och entydiga svar på dessa återkommande frågor. Det är dock alltid viktigt att tydliggöra om frågorna som ställs hänvisar till föreställningar om skillnader i kvinnors och mäns *väsen* eller skillnader i de *villkor*¹ som kvinnor och män möter i arbetet. Det bästa svaret vi kan ge utifrån forskning är att både kvinnors och mäns chefskap är beroende av de villkor som råder i organisationer. Vi utgår inte ifrån att det finns några essentiella väsensskillnader mellan kvinnligt och manligt, det vill säga könsskillnader som är eviga och oberoende av tid och rum. De skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer som kan observeras på arbetsplatser, och därmed även i forskningen, kan tolkas som socialt skapade inom ett visst sammanhang och som beroende av maktrelationer, det vill säga som grundade på olika villkor i organisationer. Frågan om skillnader i manligt och kvinnligt chefskap förtydligas således här till att handla om *skillnader i villkor* för kvinnors och mäns chefskap.

FÖR ATT ILLUSTRERA VAD VI MENAR med olika villkor ska vi göra nedslag i fem olika empiriska studier som vi själva har genomfört. Villkoren benämner vi som *könsmärkta*, det vill säga har betydelser i relation till kön. Chefskapets könsmärkta villkor, det vill säga på vilka sätt villkoren ser olika ut för kvinnliga och manliga chefer, visar vi med hjälp av några exempel där den antalsmässiga könsfördelningen bland chefer och medarbetare varierar.

Inledningsvis beskrivs två studier om villkoren i organisationer med mansdominans. Inom de flesta typer av verksamhet dominerar män på chefsbefattningar, i synnerhet på högre positioner och i privat sektor, varför chefskap kan sägas vara könsmärkt manligt i en generell betydelse. I den första studien fokuseras hur kvinnors villkor ser ut i mansdominerade

organisationer. I den andra belyses hur villkoren för att göra karriär i mansdominerade organisationer i näringslivet är utformade efter män. Därefter återges en studie som illustrerar hur villkoren för att bli chef könsmärks i en organisation där könsfördelningen är jämn. I denna organisation arbetar man medvetet för att öka jämställdheten. Det gör man även i den organisation som beskrivs i det fjärde exemplet, där man har skapat en situation där kvinnor är i en tillfällig majoritet inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram. I det femte och sista exemplet är kvinnorna också i majoritet, men i detta fall på ett mer permanent sätt i en kvinnodominerad bransch vilket präglar hur villkoren könsmärks på ett annorlunda sätt. Att vi tar fasta på hur könsfördelningen ser olika ut i dessa studier betyder inte att vi ser antalsfördelningar som det enda som påverkar hur villkor könsmärks. Andra utgångspunkter för analysen i de refererade studierna är vilken kultur som dominerar i organisationen och hur maktrelationerna ser ut, vilket bland annat skapar föreställningar om vad som är norm och vad som är avvikande i chefskapet. Vi lyfter också fram betydelsen av hur cheferna själva förhåller sig till och hanterar de villkor som de möter i organisationer.

"Förnyelsen ligger i att utmana maktrelationer mellan män och kvinnor så att villkoren för att både bli chef och att utöva chefskap utformas oavsett kön."

I den avslutande diskussionen relateras könsmärkta villkor till arbete för ökad jämställdhet. Där diskuteras vilka förändringar av maktbalansen mellan män och kvinnor som kan ske genom förändrade villkor i organisationer. Genom att chefer blir mer medvetna om på vilket sätt villkoren i organisationer är könsmärkta och vilka konsekvenser detta får, kan också chefer aktivt medverka till att förändra villkoren och därmed medverka till ökad jämställdhet i arbetslivet. Förändringar mot en ökad jämställdhet är möjliga oavsett könsfördelning och organisationskultur. Förnyelsen ligger i att utmana maktrelationer mellan män och kvinnor så att villkoren för att både bli chef och att utöva chefskap utformas oavsett kön.

Kvinnors villkor i mansdominerad miljö

Mansdominansen på chefspositioner är ett synligt fenomen i näringslivet. Kan det verkligen vara så att män passar bättre som chefer eller är det villkoren som präglats av den starka närvaron av män? Ett sätt att närma sig svaren på dessa frågor är att undersöka villkoren för de kvinnor som är

avvikare i mansdominerade miljöer. Detta gjordes i ett forskningsprojekt² där kvinnliga civilekonomer och civilingenjörer i olika åldrar gjordes till uttolkare av betydelser av kön i organisationer och i karriären. För att bredda urvalet till att även innefatta de kvinnor som *kunde varit* på chefspositioner, inkluderades kvinnor med "rätt" utbildningsbakgrund för en chefskarriär. Kvinnornas berättelser om sina egna karriärer och deras utsagor av hur villkoren ser ut ger oss kunskap om kvinnors villkor i mansdominerade miljöer. Merparten av kvinnorna har endast ett fåtal kvinnor på samma nivå som de själva och endast ett fåtal kvinnor, om ens någon, på nivåer över. Den vanligaste positionen är någon form av specialistfunktion, ungefär en tredjedel är chefer på mellannivå och en liten andel är på ledningsnivå.

**"55 procent av kvinnorna har erfarenheter av
direkt diskriminering på grund av kön."**

Kvinnorna beskriver de könsmärkta villkoren i både positiv och negativ riktning. Negativa betydelser av villkoren är direkt och indirekt diskriminering på grund av kön. Direkt diskriminering innebär negativ särbehandling i en tydlig situation, medan indirekt diskriminering innebär upprepade eller pågående händelser som inte är kopplade till en viss situation eller person. Resultaten visar att hela 55 procent av kvinnorna har erfarenheter av direkt diskriminering på grund av kön. De exemplifieras med följande situationer; befordringssärenden, lönesättning, tjänstetillsättning, att inte få äran av utfört arbete samt att bli osynliggjord. Vanligast är att uppleva sig diskriminerad av en manlig chef, manlig kollega eller i externa kontakter. Indirekt diskriminering uttrycktes som annorlunda behandling eller andra villkor jämfört med manliga kollegor. Hela 35 procent av kvinnorna har upplevt annorlunda behandling, och 44 procent tycker att kvinnor arbetar under andra villkor än män i organisationer. Då resultaten från dessa olika beskrivningar av negativa betydelser av kön läggs samman visar det sig att hela 98 procent av kvinnorna på något sätt uttrycker att de har erfarenheter av direkt eller indirekt diskriminering. Den vanligaste reaktionen på diskriminering är att varken benämna eller protestera mot den, vilket kallas en *defensiv hållning* till diskriminering. Kvinnorna beskriver hur de oftast inte protesterar mot eller reagerar öppet mot diskriminering för att inte själva framstå som problemskapande eller besvärliga. Kvinnornas reaktioner förstärker bilden av de olika villkoren som normaliserade i organisationer, vilket innebär att diskriminering är en del av de strukturer som finns i orga-

nisationer. Utmärkande för normaliseringen är att så många kvinnor ignorerar, skämtar bort eller inte bryr sig om det som de upplever som negativ särbehandling. Den defensiva hållningen medverkar till att diskriminering blir osynligt i organisationskulturen. Många män, och i synnerhet manliga chefer förblir lyckligt ovetande om förekomsten av diskriminering eftersom den döljs i kulturen.

DET ÄR UNGEFÄR LIKA STOR ANDEL av kvinnorna som upplever positiv som negativ särbehandling, nämligen 57 procent. Den absolut vanligaste positiva särbehandlingen är att som ensam kvinna få större uppmärksamhet i jämförelse med manliga kollegor, till exempel på större möten eller i sociala sammanhang. Uppmärksamheten innehåller både aspekter av synlighet och osynlighet i meningen att det är just som avvikare från normen man uppmärksammas och inte nödvändigtvis på grund av egna prestationer eller kompetens. Det "positiva" i särbehandlingen ifrågasätts därför ofta av kvinnorna eftersom det är individuella fördelar för den enskilda kvinnan som bygger på nackdelar för kvinnor som grupp. Att vara i minoritet är inte en fördel men kan skapa positiva effekter i vissa situationer, till exempel som att bli mer synlig. Att kvinnor kan vända negativa förväntningar till positiv överraskning genom att bevisa sin kompetens, kan upplevas som positivt i stunden men bygger egentligen på en negativ kvinnosyn.

Kvinnorna hanterar de könsmärkta villkoren med olika överlevnadsstrategier, som dock oftast är omedvetna förhållningssätt till de villkor som råder. De strategier som används säger ofta mer om organisationens villkor än om hur kvinnor på chefspositioner är som individer. *Könsneutral strategi* innebär att betydelser av kön förnekas. Många kvinnor i minoritet vill inte synliggöra eller lägga vikt vid att de är kvinnor därför att de inte vill framstå som avvikande, kritiska eller problemskapande. En könsneutral strategi kan fungera för enskilda kvinnor i mansdominerad miljö, men försvårar möjligheterna att påtala eller utmana diskriminering. *Positiv strategi* innebär att kvinnor framhåller sig själva som annorlunda och positivt bidragande i organisationer. Det kan vara ett sätt att påverka och få inflytande på till exempel hur chefskap utformas, men kan också vara ett uttryck för att kvinnor tvingas betona fördelar och anpassa sig i stället för att vara öppet kritiska. Då kvinnor blir mer medvetna om könsmärkta villkor i organisationer kan de distansera sig från de villkor som råder och betrakta dem med en kritisk blick, en *omvärldsstrategi*. Den kritiska blicken kan också omvandlas till en kritisk röst och initiativ till förändring om det finns tillräckligt utrymme för att utmana makten i organisationer.

Argumenten för att öka antalet kvinnor som chefer bygger ofta på synsätten att kvinnor utgör antingen en outnyttjad eller en annorlunda resurs. Det kan förefalla vara en god väg att gå för att medverka till förändring på chefspositioner, men innebär oftast att kvinnor tvingas anpassa sig till en manlig norm i chefskapet. Det innebär också i praktiken ett synsätt på kvinnor som kompletterande snarare än konkurrerande i förhållande till manliga chefer. Problemet är att argumenten om kvinnor som annorlunda och outnyttjade delvis bygger på föreställningen om kvinnor som bristfälliga i en jämförelse med normen, det vill säga manliga chefer. Föreställningen om den "bristfälliga kvinnan" artikuleras ofta som en förklaring till att kvinnor är i minoritet på chefsbefattningar. Den uttrycks genom att kvinnor framställs sakna tillräcklig kompetens eller den rätta viljan för att bli framgångsrika chefer. För att förstå mer om hur föreställningen om kvinnor som bristfälliga har kommit till behöver vi vända blickarna mot de villkor som råder för hur man ska göra karriär i näringslivet. Hur är karriärvillkoren könsmärkta och hur är man om man är "rätt"?

Karriärens villkor präglade av män

En vanlig föreställning om karriär är att det hänger på den enskilda individens prestationer och egenskaper. Forskning visar emellertid på att det är en mer komplex process där karriären snarare ses som ett resultat av många personers agerande, vilket är villkorat av kulturen kring chefskarriärer och de specifika föreställningar som finns om ledarkompetens³. Fallstudier av företagsledarrekryteringar och intervjuer med styrelseordföranden och rekryteringskonsulter visar tydligt att rekryteringen av en företagsledare är resultatet av en lång rad tidigare rekryteringar. För att överhuvudtaget komma i fråga som kandidat för en chefskarriär handlar det om att identifieras som "rätt" och att vara del av "rätt" grupp. Det kan liknas vid att bli invald i en exklusiv klubb. Kandidater ska motsvara så kallade lämplighetskriterier, det vill säga krav som ställs för att överhuvudtaget komma ifråga. För högre chefspositioner handlar lämplighetskriterierna om att ha haft erfarenhet av att leda en verksamhet.

När kandidater kommer till intervjufasen i en rekryteringsprocess förskjuts fokus till huruvida personen ifråga passar in i organisationen och om personkemin stämmer. Den typen av kriterier brukar kallas för godtagbarhetskriterier, vilka är mer eller mindre uttalade normer för vad som är socialt önskvärt beteende på den specifika arbetsplatsen. Det som känns "rätt" tenderar ofta att sammanfalla med det som känns igen, vilket underlättas av

att både rekryterare och kandidat delar kulturell kontext och har liknande smak, värderingar och livsstil. Ledande poster i näringslivet i Sverige dominerar fortfarande av vita män med svenskt ursprung, akademisk bakgrund som är gifta med en kvinna⁴. Det finns således en inneboende dynamik som verkar för att dessa män kommer att fortsätta att välja vita män med samma bakgrund och livsstil.

Denna likriktning på högre chefsnivåer skapar ett tryck på anpassning bland chefer längre ner i hierarkin. Rekryteringen till högre positioner blir därför också ett resultat av anpassning. För att överhuvudtaget komma ifråga som chef blir det viktigt att svara upp mot normen för och idealbilden av en ledare i organisationen. Genom att anpassa sig till ledaridealet och därigenom signalera åtminstone potentiell framgång, kan chefer på lägre nivåer hoppas på att bli identifierade och uppfångade, vilket i sin tur ger dem möjlighet att visa framgång även i andra sammanhang.

”Homosocialitet handlar om att man identifierar sig med och orienterar sig mot dem som har makten för att bli invald och accepterad.”

Denna typ av kultur bland män som präglas av likriktning och anpassning kallas homosocial. Homosocialitet handlar om att man identifierar sig med och orienterar sig mot dem som har makten för att bli invald och accepterad. Givet att män är överordnade ur maktsynpunkt i samhället, kommer män att orientera sig mot män.

I förhållande till den manliga normen framstår kvinnor som bristfälliga, se ovan, vilket blir tydligt inte minst i rekryteringssammanhang. Många manliga chefer bär på föreställningar om kvinnor som annorlunda och bristfälliga. Kvinnor anses sakna rätt kompetens, inte ha rätt utbildning, välja fel typ av chefsjobb, inte kunna spelreglerna och sakna kontaktnät. Dessutom anses de ofta välja bort karriären när de tar huvudansvaret för hem och familj.

I förhållande till det manligt präglade chefsidealet och chefsarbetet som är utformat efter ett mer traditionellt manligt livssammanhang framstår kvinnor som klart mindre intressanta chefskandidater. Därmed blir de inte heller identifierade och befordrade i samma utsträckning som sina manliga kollegor. Män kan också ses som bristfälliga, men på andra premisser och med andra konsekvenser. Deras brister bedöms inte på samma sätt som kvinnors.

En man kan exempelvis anses ha dåligt självförtroende men detta ses inte som någon allvarlig brist, utan som något övergående och som dessutom får

honom att framstå som positivt ödmjuk. En man kan sakna erfarenhet, men då kan denna brist kompenseras med stöd från styrelsen eller underordnade chefer. Utvalda mäns brister kan alltså korrigeras eller kompenseras. Föreställningar av företagsledarkompetens kan därmed variera, men dess särskilda manliga könsmärkning och föreställningar om den bristfälliga kvinnan består.

"En man kan anses ha dåligt självförtroende men detta ses inte som någon allvarlig brist, utan som något övergående och som dessutom får honom att framstå som positivt ödmjuk."

Den homosociala kulturen som ofta dominerar på högre nivåer i våra organisationer leder till att kvinnors karriärvillkor skiljer sig från mäns. Att känna sig osynliggjord och på olika sätt känna sig utanför, vilket beskrevs ovan, kan förstås som ett resultat av homosocialiteten bland manliga chefer. Att som kvinna inte bli befordrad eller få den tjänst man anser sig lämplig för kan även det härledas till den homosociala kulturen.

Ofta är kvinnor mer eller mindre ensamma med sina upplevelser av diskriminering och eftersom kulturen tas för given är det inte legitimt att reagera öppet mot den, vilket också beskrevs ovan. Det är därför inte förvånande att många män uppvisar en bristande medvetenhet vad gäller diskriminering och att män har svårt att engagera sig i ett arbete för förändring. Den rådande situationen härleds helt enkelt inte till diskriminering utan till kvinnors oförmåga att anpassa sig de givna kraven. Män framstår lättare som lämpliga och önskvärda kandidater och får via homosocialiteten också mer hjälp i sina karriärer. Det är dock inte vilken man som helst som väljs in utan en specifik man med avseende på en rad olika dimensioner såsom social bakgrund, etnicitet, sexualitet och ålder. En möjlig tolkning är därför att mansdominansen på ledande befattningar är resultatet av ett aktivt inval av särskilda män snarare än en aktiv utestängning av kvinnor.

Vad händer då i organisationer som har en jämnare fördelning mellan män och kvinnor? Och hur kan ett medvetet jämställdhetsperspektiv användas i chefsrekrytering och chefsutveckling? Vi ska göra två nedslag i studier som bland annat beskriver detta.

Villkor för att bli chef i jämn könsfördelning

Hur ser kvinnors och mäns förutsättningar ut för att bli chefer i en organisation med en *jämn könsfördelning* men där majoriteten av cheferna består av

män? I en av Sveriges storbanker studerades övergången från medarbetare till chef, utifrån dels hur chefskandidater utvärderas i ett chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer och dels hur blivande chefer ser på möjligheter i karriären⁵.

I banken ansågs den skeva könsfördelningen bland chefer vara ett problem och jämställdhetsarbete var inriktat på att öka andelen kvinnor bland cheferna. Urvalet av chefskandidater till ett förberedande chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer styrdes till att motsvara könsfördelningen i banken som helhet. Detta resulterade i 60 procent kvinnor och 40 procent män bland chefskandidaterna i programmet. Bankens särskilda förutsättningar med en jämn könsfördelning bland medarbetare och ett pågående jämställdhetsarbete i chefsförsörjning av nya chefer ansågs utgöra fruktbara villkor för både kvinnor och män att göra insiktsfulla val i relation till chefskapet.

Chefsutvecklingsprogrammet fungerar som ett nav i chefsförsörjningen genom identifiering, utveckling och värdering av blivande chefer. I studien framkom två tydliga mönster. Det första mönstret var att kvinnor och män tillskrivs potential som blivande chefer på olika sätt, och utifrån olika utgångspunkter. I programmet görs övningar där problem och situationer som kan uppstå i första linjens chefsarbete simuleras. Övningarna och de kontinuerliga utvärderingarna bildar en konformitet kring en chefsnorm, mot vilken alla värderas och jämförs.

I UTVÄRDERINGARNA AV chefskandidaterna beskrivs majoriteten av kvinnorna kortfattat, i resonans med chefsnormen. De tillskrivs potential i relation till chefskap i första linjen. När kvinnorna saknar vissa kvaliteter beskrivs de som bristfälliga och konsekvensen blir att de avskrivs definitivt som lämpliga chefer. Männerna däremot beskrivs och diskuteras generellt mer utförligt. Ett fåtal av männen tillskrivs potential och hyllas som framtida ledare. Majoriteten av männen beskrivs emellertid diffust och ambivalent med kvaliteter som både överensstämmer med och avviker från chefsnormen.

De tillskrivna bristerna hos majoriteten av männen ses dock inte som definitiva, utan snarare som temporära och utvecklingsbara. De diffusa beskrivningarna av männen blir positivt laddade och fylls med potential utifrån att det är en fråga om träning och mognad. Kvinnors potential baseras på visade prestationer och befintlig kompetens i relation till kraven vid en första chefsposition. Mäns potential däremot baseras på uppfattningar om framtiden där männen med träning och mognad förväntas bli chefer. Potential framstår som könsmärkt utifrån olika förväntningar på kvinnor och män, vilket

resulterar i två typer, dels en avgränsad potential i relation till kvinnor och dels en obegränsad potential i relation till män.

Det andra mönstret i studien påvisade två typer av handlingskraft i karriären, som följer av förhoppningar om karriär hos kvinnorna och förväntningar på karriär hos männen. Under två år efter chefsutvecklingsprogrammet intervjuades några av de chefskandidater som identifierats som potentiella chefer om sin syn på möjligheterna i karriären. Kvinnornas och männens olika erfarenheter och syn på möjligheter får betydelser för deras uppfattning om vart de är på väg. Förväntningarna på framtiden reflekterar de tidigare erfarenheterna inom banken. Männen ger i samtliga fall uttryck för att de har förväntningar på karriär i banken, vilka reflekteras i tidigare erfarenheter. Kvinnorna ger uttryck för mer varierade erfarenheter än männen, där några har upplevt motgångar medan andra har fått stöd i sin utveckling. Men även de kvinnor som har fått utvecklas i rätt riktning uttrycker endast förhoppningar om att få fortsätta en karriär.

**"Kvinnorna upplever i högre grad osäkerhet,
brist på stöd och direkt diskriminering."**

Männens förväntningar och kvinnornas förhoppningar på karriär reflekterar deras handlingskraft i organisationen. Männens förväntningar antyder en kontinuitet mellan det som varit och framtiden. Att utvecklas, få stöd, bekräftelse och en hierarkisk rörlighet motiverar beteendet i samma riktning. Det förstärker tron på den egna kompetensen och synen på att karriären är ett resultat av de egna prestationerna. Kvinnornas förhoppningar om en karriär reflekterar bristande kontinuitet mellan vad som varit och framtiden. Kvinnorna upplever i högre grad osäkerhet, brist på stöd och direkt diskriminering. Karriär blir för kvinnorna något som sker utanför deras kontroll, något som de bara kan hoppas på.

Dessa båda mönster av könsskillnader när det gäller hur potential tillskrivs kvinnor och män, och vilken handlingskraft som följer av förhoppningar respektive förväntningar på karriär är en del av villkorens könsmärkning i organisationen. Ett medvetet jämställdhetsarbete påverkar rekryteringsunderlaget bland blivande chefer och det faktum att både kvinnor och män ingår i chefsutvecklingsprogram och att både kvinnor och män tillskrivs potential för att bli chefer. Bankens könssegregering och mansdominerade kultur bland chefer får dock betydelse för hur både potential och handlingskraft i chefskarriären könsmärks. I en annan organisation, som

är mer mansdominerad generellt, har man tagit initiativ till en riktad satsning, ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor, för att öka antalet kvinnor på chefspositioner. Vilka konsekvenser får den här typen av riktade satsningar för villkoren för chefskap?

Påverkan på kvinnors villkor i tillfällig majoritet

Även då det finns tydliga majoriteter och minoriteter i en organisation, kan dessa variera på olika nivåer och i olika sysslor. Det skapas ibland tillfälliga organisatoriska rum där en grupp som till vardags är i minoritet kan bli en majoritet. Ett exempel på ett sådant sammanhang är riktade aktiviteter för kvinnor som är chefer i mansdominerade verksamheter, till exempel ledarutvecklingsprogram eller professionella nätverk för kvinnor. Dessa aktiviteter äger ofta rum i organisationer som är mansdominerade som helhet, men de utgör ett avgränsat sammanhang, där männen är frånvarande, åtminstone fysiskt.

En studie av ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor på mellanchefernivå i ett stort mansdominerat företag, synliggör hur den tillfälliga majoritetspositionen påverkar kvinnors villkor som chefer i det specifika sammanhanget och i organisationen i övrigt⁶. Studien visar att det inte enbart är antalet som spelar roll, utan även dominerande föreställningar och underliggande maktrelationer i ett specifikt sammanhang. Ledarutvecklingsprogrammet är internt och relativt omfattande, hela 20 dagar. Det består av olika moduler med sinsemellan olika innehåll och pedagogik. Flertalet moduler leds av en extern konsult och handlar om att vara kvinna och ledare. Där får deltagarna arbeta med övningar utifrån egna erfarenheter, i relation till en ram av begrepp som konsulten utvecklat. Ett par moduler består av "vanlig ledarutveckling" som genomförs av etablerade ledarinstitut eller konsulter.

Inledningsvis var några av kvinnorna skeptiska till att delta i en riktad satsning, det vill säga ett program för enbart kvinnor. Skepsisen hade sin grund i att de inte ville lyftas fram som kvinnor, jämför beskrivningen ovan av könsneutral strategi. I sin vardag strävade de efter att bli sedda för sin kompetens, inte för sin könstillhörighet. De strävade efter att passa in och kanske också anpassa sig. Och då blev det motsägelsefullt med ett program för enbart kvinnor – som genom sitt upplägg betonade att de var just kvinnor.

Mot slutet av programmet var dock även dessa initialt mest skeptiska kvinnor mycket positiva till upplägget. Att få vara i majoritet med andra kvinnor beskrevs som en positiv och värdefull erfarenhet. Nätverket som hade

utvecklats kvinnorna emellan, beskrevs som en av de stora vinsterna med programmet. Och paradoxen var att tillsammans med enbart andra kvinnor behövde de faktiskt inte vara kvinnor. Majoritetssituationen inom ramen för programmet resulterade i att de inte sågs som representanter för sin grupp och att de inte behövde förhålla sig till att de var kvinnor på samma sätt som när de var i minoritet. Den tillfälliga majoritetspositionen innebar att de, åtminstone delvis, fick prova på den verklighet som många män på chefspositioner upplever dagligen: att vara tillsammans med andra av samma kön och slippa förhålla sig till könstillhörighet. Kvinnorna som grupp fick erfarenhet av att vara inbördes olika och unika individer och tillsammans vara tillräckliga snarare än bristfälliga.

I detta sammanhang av majoritet kunde de också utmana etablerade föreställningar om ledarskap och chefers faktiska arbets- och karriärvillkor. De kunde omdefiniera ledarskap på ett sätt så att det kom att bättre stämma överens med deras syn på sig själva och sin livssituation. Detta berodde inte enbart på majoritetssituation utan också på att innehållet och pedagogiken i modulerna uppmuntrade till ett medvetet synliggörande och kritisk granskning av den manliga normen i ledarskapet. Erfarenhetsutbytet kvinnorna emellan var centralt i denna kunskapsuppbyggnad.

GENOM ATT DELA ERFARENHETER kunde kvinnorna se hur händelser och fenomen som tidigare tolkats som något individuellt, "det beror på mig", i stället kunde tolkas som organisatoriskt och strukturellt. Normen som granskades handlade sålunda inte om enskilda män, utan om de ideal och föreställningar som genomsyrade företagets kultur. Kvinnorna uppmanades också att hitta sitt eget bästa sätt att vara kvinna och ledare, och att definiera kvinnlighet och ledarskap på ett sätt som passade dem själva genom att ta tolkningsföreträdet över vad ledarskap är.

Samtidigt sker inte detta i ett vakuum. Det gick inte att helt ställa sig utanför och tänka nytt och fritt. De rådande strukturerna och organisationskulturen påverkar även detta tillfälligt skapade sammanhang. Dessutom byggde modulerna med "vanlig ledarutveckling" på en manlig norm. Under ytan i dessa fanns det föreställningar om kvinnor som bristfälliga eller annorlunda. Kvinnorna använde olika strategier för att hantera denna brist på bekräftelse i programmet. I vissa fall innebar deras strategier att etablerade normer utmanades, vilket kan jämföras med omvärldsstrategi ovan, och i andra fall att de accepterades, vilket kan jämföras med positiv strategi. Oavsett strategi erhöll de som deltagare inte den självklara bekräftelse som en grupp manliga chefer skulle ha erhållit, trots att de var i en tillfällig majoritet.

Men hur ser kvinnliga chefers villkor ut när kvinnor dominerar både på chefspositioner och bland de anställda? I det sista nedslaget ska en studie om kvinnor som är chefer i majoritet i en kvinnodominerad organisation refereras. På vilket sätt påverkas villkoren kring chefskap av denna annorlunda könsfördelning? Finns den manliga normen för chefskap där ändå? Kan kvinnor fortfarande betraktas som bristfälliga?

Kvinnliga chefer i kvinnodominerad verksamhet

Hur ser villkoren ut för kvinnliga chefer i kvinnodominerade verksamheter? Finns det överhuvudtaget verksamheter där kvinnor dominerar både på chefspositioner och bland de anställda? Dessa verksamheter finns främst inom offentlig sektor och i synnerhet i kommuner, som är stora arbetsgivare för kvinnor. Nära hälften av alla lönearbetande kvinnor finns i offentlig sektor, där kvinnor är i majoritet både bland chefer och anställda med 80 procent av de kommunanställda och 64 procent av cheferna. Inom vård och omsorg är 76 procent av cheferna kvinnor⁷. Kan man tala om ett kvinnligt ledarskap i dessa organisationer?

I en studie intervjuades kvinnliga chefer om vad det innebär att vara kvinna och chef i kvinnodominerad organisation⁸. För att svara på frågan om hur ledarskapet ser ut är det centralt att titta närmare på arbetsvillkoren som formar det. Flera studier lyfter fram chefernas utsatta position inom omsorgen, där chefer är klämda mellan olika krav och önskemål. Det gäller även de studerade cheferna. De ska följa de övergripande riktlinjer som finns för verksamheten, följa budgeten, sätta upp delmål och arbeta med att utveckla verksamheten och medarbetarna. De ska möta förväntningar från medborgare, politiker, överordnade chefer, underställd personal och dem som är mottagare av omsorgen och deras anhöriga⁹.

DEN OFFENTLIGA SEKTORN har genomgått stora omstruktureringar och effektiviseringar sedan 1980-talet med industrisektorn som förebild. Ett marknadsekonomiskt sätt att tänka infördes med ekonomiska styrmodeller. Det marknadsekonomiska synsättet som införts har inneburit att verksamheten i vård och omsorg i huvudsak beskrivs genom mätbara fakta, vilket är problematiskt på flera sätt.

Ett problem som uppstår har att göra med att kompetensen hos de personer som arbetar inom omsorgen är svår att kvantifiera. Omsorg innebär att de tjänsterna ska utföras på ett noggrant sätt och med ett känslomässigt engagemang. Omsorgsarbete ligger även nära det arbete som traditionellt har kopplats till kvinnors roll i familjen. Arbetet tolkas och som ett uttryck

för kvinnliga egenskaper, så som omhändertagande och moderlighet i stället för en förvärvad kompetens. I denna studie är det alltså verksamheten som könsmärks som kvinnlig, vilket även det får konsekvenser för de villkor som skapas för chefskapet. När förmågan till omsorg ses som en egenskap i stället för en förvärvad kunskap gör det att kompetensen hos de personer som arbetar inom omsorgen osynliggörs. Det gör att det är svårt att se och värdera vad man går miste om till exempel vid personalnedskärningar, vilket gör det möjligt för förvaltningschefer och politiker att upprätthålla föreställningen om att alla omsorgsuppgifter ska och kan genomföras oavsett vilka resurser som finns.

ETT ANNAT PROBLEM MED ATT ORGANISERA verksamheten med industrisektorn som förebild är att ansvar och makt har skiljts åt i kvinndominerad verksamhet. Ansvaret för att organisera arbetet har förflyttats längre ner i organisationerna samtidigt som de ekonomiska restriktionerna har ökat. Enhetschefer och deras personal har ansvar för verksamheten samtidigt som de har små möjligheter att påverka beslut om resursfördelning eller bemanning¹⁰.

När ansvaret för resultatet förläggs hos enhetscheferna får konflikter mellan krav på att upprätthålla vård med hög kvalitet samtidigt som resurserna minskar hanteras av både medarbetare och operativt ansvariga chefer. Det finns liten acceptans från chefer och politiker om budgeten överskrids. Chefer som inte hållit budgeten har ibland fått lämna sitt chefsuppdrag. Det gör att det skapas en kultur där det ses som ett professionellt förhållningssätt att vara lojal mot uppdraget genom att utföra de arbetsuppgifter som de har blivit ålagda även om det innebär stora neddragningar. Trots att cheferna i studien ibland tycker att uppgifterna åläggs dem nästan är omöjliga att genomföra är de lojala med sitt uppdrag. De återkommer ofta till vikten av att driva verksamheten på ett bra sätt.

De kvinnliga cheferna beskriver samtidigt arbetet som meningsfullt, självständigt och stimulerande. De framhåller betydelsen av att det ständigt kommer ny kunskap och ny teknik inom omsorgen om äldre och funktionshindrade. Arbetet uppfattas som självständigt och fritt och det finns en glädje i att klara av ett komplext och utmanade chefskap. Cheferna beskriver att de känner sig bekväma i sin chefsposition. Cheferna känner sig helt "rätt" och förmedlar en tydlig känsla av att vara "ägare" av organisationen på så sätt att det är de själva och deras medarbetare som utgör organisationen. Detta skiljer sig från erfarenheter som kvinnliga chefer har i mansdominerade organisationer, där det ofta skapas en kultur som gör att kvinnor varken

känner sig välkomna eller premieras på samma sätt som män. Så är inte fallet här. Det är ingen som ifrågasätter chefernas kompetens för uppdraget. Kvinnliga chefer ses inte som bristfälliga. Visst kan enskilda chefer misslyckas, till exempel med att hålla sig inom budgeten. Men det medför inte att kompetensen hos cheferna som grupp, eller kvinnor som chefer generellt ifrågasätts. Här behöver inte cheferna förhålla sig till färdiga föreställningar om hur en chef ska vara.

När kvinnor befinner sig i majoritet på chefspositioner upphör förväntningar på särskilda kvinnliga bidrag eller ett kvinnligt sätt att vara, vilket kan jämföras med argumenten om kvinnor som annorlunda eller outnyttjade resurser ovan. När antalet kvinnor ökar blir det omöjligt att upprätthålla föreställningen om att alla chefer som är kvinnor är lika varandra. Föreställningen om "kvinnligt ledarskap" som något särskilt och avgränsat försvinner i organisationer där kvinnor är i majoritet.

Förändrade villkor och chefskap för förnyelse

Förändringar av könsmärkta villkor för chefskap är möjliga oavsett könsfördelning och organisationskultur. Förnyelse handlar om att utmana maktrelationer mellan män och kvinnor så att villkoren för att både bli chef och att utöva chefskap utformas oavsett kön. Kunskap och medvetenhet om att villkoren är könsmärkta och att detta får konsekvenser både i könsfördelningen på chefspositioner och i utformandet av chefskapet är det första steget mot förändring. I detta avsnitt sammanfattas kapitlets genomgång av chefskapets könsmärkta villkor och därefter diskuteras hur förändring av villkoren mot en ökad jämställdhet kan åstadkommas. Slutligen delar vi med oss av ett antal goda råd till chefer i form av frågeställningar att diskutera i förnyelsens tecken.

I mansdominerade organisationer präglas kvinnors villkor av direkt och indirekt diskriminering samt i viss utsträckning också av positiv särbehandling som ett resultat av minoritetssituationen. Kvinnor förhåller sig till denna situation med ett antal olika strategier, där könsneutral strategi, och i viss mån positiv strategi, medverkar till återskapandet av kvinnors sämre villkor som chefer. Positiv och omvärldsstrategi däremot kan i olika utsträckning medverka till att villkoren utmanas.

Chefskulturen är homosocial, vilket skapar diskriminering. Män väljer män, men är omedvetna om att så är fallet. Konsekvenserna av villkoren är att kvinnor framstår som bristfälliga som chefer medan mäns privilegier byggs in i kulturen på ett omedvetet sätt så att män framstår som "rätt".

Mäns brister kan omtolkas så att de framstår som tillgångar. I jämna miljöer, i synnerhet där en medvetenhet om ojämställdhet finns, blir både män och kvinnor potentiella chefer och betraktas som kompetenta för detta. Omedvetenhet om en manlig norm för chefskapet medverkar dock till olika villkor när det gäller hur potential och handlingskraft utformas för män och kvinnor. Kvinnors potential avgränsas till de prestationer som de redan har uppvisat medan mäns potential kan sträcka sig in i framtiden. Kvinnors brister är definitiva, medan mäns brister kan utvecklas bort. Då det skapas ett tillfälligt rum för kvinnors majoritet upplever kvinnor sig som tillräckligt kompetenta, och inte begränsade till att vara "kvinnliga" utifrån en manlig norm.

**"Kvinnors potential avgränsas till
de prestationer som de redan har uppvisat medan
mäns potential kan sträcka sig in i framtiden."**

ERFARENHETEN AV ATT VARA I MAJORITET blir en tillgång för att kritiskt granska de villkor som normalt råder, vilket ofta innebär ett skifte från könsneutral strategi till omvärldsstrategi. Kvinnor som är i majoritet som chefer verkar i en kvinnligt könsmärkt bransch, vård och omsorg, vilket påverkar att villkoren för chefskapet också könsmärks i jämförelse med chefer i manligt dominerade branscher. Men, själva majoritetssituationen medverkar till att kvinnorna inte behöver förhålla sig till begränsningar i chefskapet som "kvinnliga" utifrån en manlig norm. I motsats till föreställningar om kvinnor som bristfälliga upplever kvinnorna sig som "rätt" som chefer.

Förändring av villkoren börjar med att fler chefer, både kvinnor och män, blir medvetna om de könsmärkta villkor som finns. För ökad jämställdhet krävs ett kritiskt ifrågasättande av normen för chefskap. Många chefer har uppfattningen om att deras framgång/misslyckande i karriären enbart beror på dem själva. Fler kvinnor skulle hjälpas av att se hur strukturer lägger krokben i karriären, och fler män behöver bli medvetna om vilka privilegier som hjälpt dem fram. Att börja reflektera tillsammans om de villkor som råder är nödvändigt för att också kunna förändra dem.

Svaret på frågan om på vilket sätt kvinnligt och manligt chefskap är olika är att det beror på. Dels beror det på de villkor som finns i organisationers strukturer, dels på den dominerande organisationskulturen och dels på hur maktrelationer mellan kvinnor och män ser ut. Att synliggöra och analysera dessa olika villkor för chefskap innebär också att utmana dem. Villkor,

till skillnad från uppfattningar om kön som "naturligt", går att förändra. Chefskapet kan med andra ord utmanas och förnyas då kunskaper från genusforskning omsätts i arbete för förändring i organisationer. Samtidigt är chefskap en nyckel till denna förnyelse, eftersom chefers förhållningssätt till dessa frågor är av stor betydelse för om könsmärkta villkor i organisationer återskapas eller förändras.

CHEFERS HANDLINGAR SPELAR EN betydelsefull roll för förändring av villkor i strategiskt och operativt arbete för förnyelse. Villkor ger förutsättningar för hur chefskap definieras och tolkas. Förändras villkoren kan chefskapet förnyas så att det ger både kvinnor och män en större frihet och därmed förändrar maktobalansen mellan könen. Därför är det betydelsefullt hur organisationer säkerställer att alternativa sätt att utöva chefskap kan överleva i de befintliga strukturerna. Antalsfördelningar mellan kvinnor och män spelar roll, men det är viktigt att komma ihåg att kulturen samtidigt påverkar maktobalansen mellan män och kvinnor genom närvaron av en manlig norm.

Kunskap, medvetenhet och reflektion är centralt för att skapa möjligheter till förändring och nya sätt att tänka. Ett medvetet förändringsarbete innebär möjligheter för både kvinnor och män att tillskrivas potential som chefer och utveckla vilja att göra karriär. Homosociala processer i organisationer innebär att särskilda män blir framlyfta och bekräftade medan kvinnor, och män som inte passar in på det dominerande ledaridealet, får mindre bekräftelse och mindre hjälp i karriären.

För en förändrad praktik behöver de män och kvinnor som rekryterar bli varse om hur de gynnar särskilda män och missgynnar kvinnor och andra män. En grundläggande faktor för förändring är vilket synsätt som chefer själva förmedlar kring varför könsfördelningen på chefspositioner ska förändras. Föreställningen om kvinnor som bristfälliga medverkar till att den sneda könsfördelningen och maktobalansen på chefspositioner återskapas. Kvinnor konstrueras inte som bristfälliga i kvinnodominerade organisationer, eller i organisationer där det finns kunskap om könsmärkta villkor. För att komma bort ifrån dessa låsta positioner för kvinnors chefskap kan kvinnor i stället betraktas som maktresurser i chefspositioner¹¹. Med detta synsätt blir kvinnor på chefspositioner en resurs som utövar makt och kan initiera förändringar i organisationer som utmanar könsmärkta villkor. Med detta synsätt kan även män på chefspositioner aktivt medverka i förändringsarbetet.

Slutligen vill vi dela med oss av några konkreta råd i form av frågeställningar att undersöka till chefer som vill medverka till förnyelse och ökad jämställdhet i organisationer. Vi tror att förändring kommer ur medvetenhet om betydelser av kön i organisationer och genom att chefer och medarbetare kan reflektera gemensamt kring vilka förändringar som är önskvärda och på vilket sätt man ska gå till väga. Alla, oavsett position och typ av verksamhet, kan göra små (eller stora) förändringar i sätt att tänka och agera. Att granska de könsmärkta villkoren kritiskt kan med fördel påbörjas genom att ställa och diskutera följande frågor:

- Hur gör man karriär här?
- Finns diskriminering?
- Hur medvetna är män om sina privilegier?
- Kan kvinnor uttrycka kritik utan att misstänkliggöras?
- Hur bedöms blivande chefers potential?
- Hur ser förväntningarna på karriär ut hos kvinnor respektive män?
- Vilka erfarenheter av att vara i majoritet erbjuds kvinnor?
- Finns föreställningar om kvinnor som bristfälliga?
- Finns föreställningar om kvinnor som tillräckligt kompetenta?
- Finns föreställningar om kvinnor respektive män som "rätt" på chefspositioner?
- Hur hanteras kvinnors respektive mäns brister som chefer?
- Hur tas kvinnors erfarenheter som chefer tillvara?
- Hur uppmuntras kvinnor respektive män till en kritisk blick/röst?

Charlotte Holgersson *Ekonomie doktor och Docent vid Institutionen för industriell ekonomi och organisation, KTH, Stockholm.*

Pia Höök *Diversity Manager Skanska AB, Ekonomie doktor och Docent i genus, organisation och ledarskap*

Sophie Linghag *Docent vid Institutionen för industriell ekonomi och organisation, KTH, Stockholm.*

Klara Regnö *Doktorand vid Institutionen för industriell ekonomi och organisation, KTH, Stockholm.*

Anna Wahl *Professor vid Institutionen för Industriell ekonomi och organisation, KTH och gästprofessor på Tema Genus, Linköpings universitet.*

Referenser

- ¹ Wahl, Anna (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* nr. 1, 15–29.
- ² Wahl, Anna (1992/2003) *Könsstrukturer i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- ³ Holgersson, Charlotte (2003) Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet. Stockholm: EFI.
- ⁴ Göransson, Anita (2003) Göransson, Anita (red.) (2007). *Maktens kön: kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Nora: Nya Doxa.
- ⁵ Linghag, Sophie (2009) *Från medarbetare till chef. Kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Stockholm: KTH.
- ⁶ Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI.
- ⁷ Chefer, år 2011, näringsgren Q. Vård, omsorg; sociala tjänster, enligt standard för svensk näringsindelning (SNI 2007) SCB Yrkesregistret för yrkesstatistik.
- ⁸ Regnö, Klara (2013) kommande avhandling, arbetsnamn: Ledarskap jämställdhet och mångfald i kvinnodominerade organisationer.
- ⁹ Se t ex Andersson-Felé, Lena (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg*. Stockholm: Socialstyrelsen, Hjalmarson, Ingrid, Norman, Eva & Trydegård, Gun-Britt (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum, Sörensdotter, Renita (2004) *Ideologiserad omsorg och hindrande strukturer I: Sörensdotter, Renita & Michaeli, Inga (red.) (2004). Att vara i omsorgens mitt*. Hedemora: Gidlund, Törnquist, Agneta (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Diss. Stockholm : Stockholms universitet, 2004.
- Wreder, Malin (2005). *I omsorgens namn: tre diskurser om äldreomsorg*. Diss. Karlstad: Karlstads universitet, Wolmesjö, Maria (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Diss. Lund : Lunds universitet, 2005.
- ¹⁰ Forsberg Kankkunen, Tina (2009). *Två kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Stockholm: Acta Universitatis Stockholmiensis, Montin, Stig (2007). *Moderna kommuner 3 uppl.* Malmö: Liber.
- ¹¹ Wahl, Anna (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* nr. 1, 15–29.