

REKRYTERING AV FÖRETAGSLEDARE

EN STUDIE I HOMOSOCIALITET



EFI, EKONOMISKA FORSKNING SINSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EFIs verksamhetsidé

Institutet är en vetenskaplig institution, vilken i sin forskningsverksamhet skall arbeta oberoende av ekonomiska eller politiska gruppintressen.

Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, områden. I anslutning därtill skall institutet medverka i forskarutbildning samt främja spridningen av information om uppnådda forskningsresultat.

Vägledande för institutets val av forskningsprojekt skall vara forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet.

Forskningens organisation

Forskningsverksamheten är organiserad i tjugo forskningscentra, grupperade inom åtta olika forskningsområden:

ORGANISATION OCH FÖRETAGSLEDNING

Företagslednings- och Arbetslivsfrågor; (A)
Centrum för Etik och Ekonomi; (CEE)
Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande; (E)
Offentlig Organisation; (F)
Information Management; (I)
Människa och Organisation; (PMO)
Management av Innovation och Produktion; (T)

EKONOMISK PSYKOLOGI

Centrum för Riskforskning; (CFR)
Ekonomisk Psykologi; (P)

MARKNADSFÖRING

Centrum för Konsumentmarknadsföring; (CCM)
Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning; (CIC)
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell
Dynamik; (D)

REDOVISNING, STYRNING OCH FINANSIERING

Redovisning och Finansiering; (B)
Kostnadsintäktsanalys; (C)

FINANSIELL EKONOMI

Finansiell Ekonomi; (FI)

NATIONALEKONOMI

Centrum för Hälsoekonomi; (CHE)
Internationell Ekonomi och Geografi; (IEG)
Samhällsekonomi; (S)

EKONOMISK STATISTIK

Ekonomisk Statistik; (ES)

RÄTTSVETENSKAP

Rättsvetenskap; (RV)

Enhetschefer:

Prof Sven-Erik Sjöstrand
Adj Prof Hans De Geer
Prof Carin Holmquist
Prof Nils Brunsson
Prof Mats Lundeberg
Prof Jan Löwstedt
Prof Christer Karlsson

Prof Lennart Sjöberg
Prof Guje Sevón

Tf Prof Magnus Söderlund
Adj Prof Bertil Thorngren

Prof Björn Axelsson

Prof Lars Östman
Prof Peter Jennergren

Prof Clas Bergström

Prof Bengt Jönsson
Prof Mats Lundahl
Prof Lars Bergman

Prof Anders Westlund

Prof Erik Nerep

Styrelseordförande: Prof Håkan Lindgren. *Institutschef:* Docent Bo Sellstedt.

Adresser

EFI, Box 6501, S-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-mail: efi@hhs.se
Internet: www.hhs.se/efi/

REKRYTERING AV FÖRETAGSLEDARE

EN STUDIE I HOMOSOCIALITET

Charlotte Holgersson



EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSGINSTITUTET
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM



Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen
Framlagd vid Handelshögskolan i Stockholm 2003

© EFI och författaren
ISBN nr 91-7258-627-3

Keywords: Recruitment
Gender
Homosociality
Leadership
Management
Managers
Men
Woman

Omslag:
John Eyre

Tryckeri:
Elanders Gotab, Stockholm 2004, andra tryckningen

Distribuerad av:
EFI (Ekonomiska Forskningsinstitutet)
Handelshögskolan i Stockholm
Box 6501, 113 83 Stockholm
www.hhs.se/efi

FÖRETAL

Föreliggande arbete utgör ett resultat av ett forskningsprojekt som utförts på Centrum för Företagslednings- och Arbetslivsfrågor ("A-sektionen") vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Arbetet läggs fram som en doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm, och som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren härvid haft full frihet att självständigt bedriva och presentera sitt projekt.

Ekonomiska Forskningsinstitutet är tacksamt för det finansiella stöd från Vinnova och tidigare Rådet för Arbetslivsforskning som möjliggjort projektets genomförande.

Bo Sellstedt
Chef för Ekonomiska
Forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Sven-Erik Sjöstrand
Professor
Chef för A-sektionen vid
Ekonomiska Forskningsinstitutet
vid Handelshögskolan i Stockholm

FÖRORD

Denna avhandling är visserligen min egen skapelse, men den hade aldrig blivit till utan inspiration, stöd och hjälp från kollegor, vänner och släkt. Jag vill därför ta tillfället i akt och tacka alla som på olika sätt bidragit till min avhandling och särskilt följande personer, organisationer och grupperingar:

Tack till mina handledare professor Sven-Erik Sjöstrand, professor Lars Engwall (Uppsala universitet), professor Gerd Lindgren (Karlstad universitet) och docent Anna Wahl. Ett extra tack till Sven-Erik och Anna för tålmodigt läsande och kommenterande av mina manusutkast.

Tack till alla de styrelseordförande, styrelseledamöter, verkställande direktörer och konsulter som så generöst delat med sig av sina erfarenheter som denna avhandling bygger på.

Tack till mina kollegor i forskargruppen Fosfor: Anna Wahl, Pia Höök, Sophie Linghag och Klara Regnö. Det är ett privilegium att få arbeta och umgås med så begåvade och roliga kvinnor! Ett särskilt stort tack till Anna som på olika sätt banat väg för Fosfors forskning och som visar så stor generositet både som handledare och vän. Och tack till Pia vars stöd som vän och insatser som kollega är mig ovärderliga.

Tack till alla nuvarande och före detta kollegor på A-sektionen, Centrum för Företagslednings- och Arbetslivsfrågor vid Handelshögskolan i Stockholm. Ett särskilt tack till vännerna Annelie Karlsson Stider och Jenny Lantz för stöd och skratt. Och tack till Ingrid Kollberg som hjälpte mig med intervju-utskrifter.

Tack till biblioteket och den administrativa personalen vid Handelshögskolan i Stockholm.

Tack till Fosfor, Johan Hvenmark, Annelie Karlsson Stider, Jenny Lantz, Yvonne Svanström och Janne Tienari som läst och kommenterat olika delar av mitt material några extra gånger. Ett stort tack till Åsa Asp, Christel Holgersson och Viktoria Holgersson som läst korrektur. Tack också till Andy Schenkel för alla råd i avhandlingsarbetets slutfas.

Tack till Forskarskolan i jämförande genusstudier vid Stockholms universitet (CGS), vars doktorandkurser givit mig betydelsefull feministisk kunskap och tillgång till ett feministiskt nätverk.

Tack till Forum för feministisk forskning (tidigare Forum för kvinnliga forskare och kvinnoforskning), EWMD (European Women's Management Development Network) och bang för ett givande feministiskt föreningsliv.

Tack till Vinnova och tidigare Rådet för arbetslivsforskning för finansiering, och tack Handelshögskolan i Stockholm Corporate Relations och Birgitta Stål för ett fantastiskt år på Harvard University och Council of Women World Leaders.

Jag vill också tacka Näringslivets Ledarskapsakademi som finansierade min studie av styrelseordförandes utsagor och Christina Franzén för hennes oerhörda värme och engagemang.

Tack till John Eyre för det fina och fyndiga omslaget.

Tack till vänner och släkt för entusiasm och stöd under alla dessa år! Ett stort tack till min pappa Carl för hans omtanke och intresse för mitt arbete. Ett stort tack till min mamma Christel för hennes engagemang och kärleksfulla omsorger, och för att hon alltid har uppmuntrat mig att vara ifrågasättande. Och slutligen tack till Johan för alla hans insatser i detta avhandlingsarbete, men framförallt för hans kärlek.

Stockholm i september 2003

INNEHÅLL

KAPITEL 1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 SYFTE	3
1.3 FORSKNINGSFRÅGOR OCH DISPOSITION.....	3
KAPITEL 2 KÖNSORDNING OCH KÖNSORDNANDE	5
2.1 KÖNSORDNING I SAMHÄLLET	5
Patriarkat och könsroller	6
Patriarkat och arbete.....	6
Patriarkat och sexualitet.....	8
Feministisk psykologi.....	8
Kön som social struktur	9
Kön som social process.....	11
Kön som kategori.....	13
Män som kön.....	15
2.2 KÖNSORDNING I ORGANISATIONER	16
Den feministiska kritiken av könsblind organisationsteori	16
Olika förhållningssätt inom feministisk organisationsteori	17
Strukturer och processer	18
Könsskapande processer i organisationer	20
Könsordning och organisationers könsstruktur	22
Könsmaktssystemets segregeringsmekanismer.....	23
Könssegrering inom mansdominerade yrken.....	24
2.3 INFÖR FORTSÄTTNINGEN.....	25
KAPITEL 3 LEDARE OCH LEDARSKAP.....	29
3.1 FÖRETAGSLEDARE.....	29
Företagsledares uppgifter	29
Företagsledare som män	32
3.2 KÖNSMÄRKT LEDARSKAP	34
Ledarskap som manligt.....	34
Ledarskap som olika diskurser och praktiker	35
Kvinnor som bristfälliga ledare	38
Olika karriärvillkor.....	39
Chefers livssammanhang.....	41
Mäns förhållningssätt till kvinnor och jämställdhet	43
3.3 LEDARSKAP OCH HOMOSOCIALITET	44

Homogenitet och konformitet bland chefer	45
Homosocialt begär bland chefer	46
Homosocialitet och hegemonisk maskulinitet	48
Homosocialitet som identitetsarbete	50
Homosocialitet och organisationsförändringar	51
3.4 INFÖR FORTSÄTTNINGEN	52
KAPITEL 4 REKRYTERING AV LEDARE	55
4.1 FORSKNING OM REKRYTERING	55
Olika ansatser	55
Rekrytering som segregering	56
Rekrytering som överläggning	58
Rekrytering som kulturell matchning	59
4.2 REKRYTERING AV LEDARE	60
Ledarsuccession	60
Företagsledares arbetsmarknad	63
4.3 REKRYTERING OCH KÖN	65
Könssegregeringens onda cirklar	65
Könssegregerande chefsrekryteringspraktiker	67
4.4 INFÖR FORTSÄTTNINGEN	70
KAPITEL 5 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	73
5.1 OM MIN KUNSKAPSSYN	73
5.2 OM AVHANDLINGENS DELSTUDIER	74
Intervjuer med styrelseordförandena	75
Fallstudierna	76
Reflektioner kring intervjufrågorna	77
Reflektioner kring kön i intervjusammanhang	78
5.3 OM REDOVISNINGEN AV EMPIRIN	81
5.4 OM ANALYSEN	82
En abduktiv forskningsprocess	83
Analysarbetets olika steg	84
Reflektioner kring mina tolkningar	87
5.5 OM ETISKA PRINCIPER	88
KAPITEL 6 KILLEN OCH HERRARNA	90
6.1 HÅKAN, STYRELSEORDFÖRANDE	91
Ett jäkligt bra val	91
Någon med bakgrund som konsult	93
Någon pålitlig och respektabel	94
Det skall säkert gå bra, man kan inte få allt	96

Jag kände Gusse bättre	98
6.2 GUSSE, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR	99
En intressant möjlighet och en intressant gruppering	100
När det stämmer och känns rätt	102
En maggropskänsla	103
6.3 GÖRAN, STYRELSELEDAMOT	104
En mindre komplicerad rekrytering	105
En tavelträff.....	107
Om någon luktar bra eller dåligt.....	108
Att hamna i rätt miljö	111
6.4 RUBEN, STYRELSELEDAMOT	112
Ett gott intryck	113
Han ansågs vara undersökt	114
KAPITEL 7 KRONPRINSARNA.....	117
7.1 HANS, VD FÖR HAB	117
I gränslandet mellan stab och operativ verksamhet	118
Det hade aldrig fungerat utan en harmonisk familj	120
7.2 ANDERS, VD FÖR AAB.....	122
Som ett självspelande piano.....	123
Att inte vara tillräckligt aggressiv	124
7.3 RAGNAR, STYRELSELEDAMOT	126
En fighter och en streber	127
Bäst att internrekrytera.....	129
Den viktiga lojaliteten.....	130
7.4 BRITTA, ORGANISATIONSKONSULT	132
Många känslor inblandade	132
Ett hjärta och smärta företag.....	135
Det där med broderskapet	136
7.5 TORSTEN, STYRELSEORDFÖRANDE.....	138
Den egna organisationen som rekryteringsbas	139
Att anpassa positionen till personen.....	140
KAPITEL 8 STYRELSEORDFÖRANDENA	142
8.1 REKRYTERINGSPROCESSEN.....	142
Aktörer i processen.....	143
Det typiska förloppet.....	144
Arbets sätt.....	145
Tidsbilden.....	146
Rekryteringskonsulter	147

Att avsätta en vd	148
Intern- och externrekrytering	150
Kandidater som inte blev valda.....	151
Intresseanmälan	151
8.2 PROFILEN	152
Profilen som redskap.....	152
Matchning av vd och företag.....	153
Track record	154
Utbildning	154
Bransch	155
Entreprenören och affärsmannen.....	155
Hederlighet.....	156
Lojalitet	157
Kontaktnät	157
Utseende, beteende och image	158
Familj	159
8.3 FÖRETAGSLEDNING OCH KVINNOR	160
För liten rekryteringsbas	161
Barn.....	162
Andra förklaringar.....	163
Skillnader mellan män och kvinnor	165
KAPITEL 9 EN KÖNSORDNANDE PROCESS	167
9.1 REKRYTERING SOM ARENA FÖR INFORMALITET	168
Aktörer	168
Att utarbeta en profil.....	170
Att söka kandidater	172
Att bli synlig som kandidat.....	174
Att välja ut.....	175
Sammanfattning.....	179
9.2 REKRYTERING SOM ARENA FÖR KONSTRUKTION AV FÖRETAGSLEDARE.....	179
Den duglige företagsledarkandidaten	180
Det harmoniska familjelivet.....	181
Näringslivsfantomen och hans söner.....	183
Det manliga resultatansvaret och det kvinnliga stabsansvaret	185
Den bristfälliga kvinnan.....	187
Sammanfattning.....	190
9.3 REKRYTERING SOM ARENA FÖR HOMOSOCIALITET	191

Rekrytering som homosociala processer	191
En far och son-relation	192
En platonisk kärleksrelation	194
Rekrytering som homosocial förförelse	195
Rekrytering som homosocial omsorg	196
Sammanfattning.....	200
9.4 REKRYTERING SOM ARENA FÖR KOOPTATION	201
Företagsledarrekrytering som kooptation.....	201
Kooptation som diskriminering	206
Mäns tysta medvetenhet	208
Rekrytering som en könsordnande process på samhällsnivå.....	211
Sammanfattning.....	213
KAPITEL 10 EN STUDIE I HOMOSOCIALITET.....	215
10.1 SAMMANFATTNING OCH BIDRAG.....	215
10.2 AVSLUTANDE REFLEKTIONER KRING REKRYTERING OCH FÖRÄNDRING.....	222
REFERENSER	225
SUMMARY IN ENGLISH	243
<i>BILAGA 1 Frågeguide för intervjù med styrelseordförande.....</i>	<i>249</i>
<i>BILAGA 2 Frågeguide för intervjù med styrelseledamot</i>	<i>250</i>
<i>BILAGA 3 Frågeguide för intervjù med vd</i>	<i>251</i>
<i>BILAGA 4 Följebrev med projektbeskrivning</i>	<i>252</i>

KAPITEL 1 INLEDNING

"Lars, 52, styr börsen" kunde man läsa i tidningen Affärsvärlden hösten 2002. Enligt en kartläggning som denna tidning då hade genomfört utifrån meritlistor från verkställande direktörer på ett antal stora börsbolag är den genomsnittliga verkställande direktören *"en man, 52 år gammal, gift med 2,4 barn. Han har suttit på sin nuvarande post i 3,8 år och är rekryterad internt efter att ha jobbat i bolaget i 14,5 år. Innan dess har han befunnit sig i samma bransch sedan han blev färdigutexaminerad civilingenjör från KTH och ingen kan beskylla honom för att vara en hoppjerka."* Enligt Affärsvärlden hade den genomsnittlige vd:n år 2002 inte förändrat sig särskilt mycket sedan 1994, då samma tidning gjorde en liknande kartläggning. Han hade visserligen blivit ett år yngre, men annars var den mest slående förändringen att han hade bytt namn. 1994 var det Håkan som gällde, åtta år senare hette 20 procent av börsens vd:ar Lars. Det är bland annat denna bild som utgör bakgrunden till mitt intresse för rekrytering av verkställande direktörer.

1.1 BAKGRUND

Denna avhandling handlar om rekryteringen av företagsledare. Med företagsledare syftar jag främst på verkställande direktör (vd) i aktiebolag, även om verkställande direktörer i andra typer av organisationer såsom ekonomiska föreningar också kan kallas företagsledare. Dessa ledare ägnas stort intresse. Det finns både omfattande forskning om företagsledare och en uppsjö av företagsledarbiografier. Dessutom rapporterar media, särskilt affärspressen, ständigt om dessa ledares beslut och uttalanden i olika frågor, och där förekommer det även företagsledarporträtt och intervjuer.

Mitt intresse för företagsledare grundar sig på att dessa personer innehar betydande maktpositioner, både i organisationer och i samhället. Företagsledaren är inte bara företagets representant utåt, utan också den som har det formella ansvaret för den löpande förvaltningen. De beslut som en företagsledare ansvarar för påverkar således många människor, inte minst företagets egna anställda. Därmed inte sagt att företagsledaren är den enda personen i organisationen som har makt att påverka. Även om makt finns i olika grad på olika ställen i organisationer, så tillmäts

företagsledare stor betydelse, något som åtminstone ger dem en avsevärd symbolisk makt.

De personer som är ledare i större företag i Sverige idag är främst män med svenskt ursprung och med en högskoleutbildning (Collin 1994, Petersson m.fl. 1996, Affärsvärlden 2002, Fristedt och Sundqvist 2003). I denna avhandling kommer jag därför att rikta särskilt stor uppmärksamhet mot betydelsen av företagsledares kön. Enligt en kartläggning över könsfördelningen på ledande positioner i näringslivet inom ramen för SOU 2003:16, utgörs styrelser med privat ägandeform av 92 procent män och 8 procent kvinnor och i ledningsgrupper är andelen män 84 procent och andelen kvinnor 16 procent (Regnö 2003). Könsfördelningen bland samtliga chefer i privat sektor är 81 procent män och 19 procent kvinnor, medan den totala könsfördelningen motsvaras av 59 procent män och 41 procent kvinnor (a.a.). Svenskt näringsliv präglas således av en hierarkisk könssegregering. Detta kan dock framstå som förvånande i ett samhälle där jämställdhet anses vara en viktig fråga (Hagberg m.fl. 1995, Åström 1998, Bergqvist m.fl. 1999), där kvinnor och män förvärvsarbetar i nästan lika stor utsträckning (SCB 2002), och där jämställdhetspolitiken varit särskilt inriktad på arbetsmarknaden (Baude 1992, Blomqvist 1994).

Det finns olika sätt att förstå den ovan beskrivna könsfördelningen på ledande poster. I de vardagliga samtalen finns förklaringar som spänner från att det är just dessa män med denna specifika bakgrund och erfarenhet som är de mest lämpade att leda företag, att det är "old boy's network" som styr vem som hamnar på vd-posten till att det inte finns några kompetenta kvinnor att rekrytera.

Jag fick tillfälle att fördjupa mig i denna fråga när jag 1994 genomförde en studie vid ett detaljhandelsföretag. Detta företag hade en jämn könsfördelning på mellanchefernivå, men var klart mansdominerad på de övre nivåerna i den organisatoriska hierarkin. Studiens syfte var att undersöka varför företaget inte hade fler kvinnor på högre chefspositioner. En av förklaringarna som jag fann var kopplad till hur rekryteringsförfarandet var utformat. Att det inte fanns kvinnor på toppen berodde inte på att kvinnor inte ville göra karriär, utan att de helt enkelt inte blev rekryterade till högre chefsbefattningar. Rekryteringsförfarandet var nämligen mycket informellt och besluten vilade på några få personers omdöme. Det var därför mycket viktigt att skapa kontakter och vara synlig gentemot dessa personer. Det fanns få möjligheter att söka högre tjänster, eftersom de sällan utannonserades. Det fanns dessutom en oskri-

ven lag inom företaget om att "man söker inte en högre tjänst, man blir tillfrågad". Dessa informella inslag i förfarandet skapade stort utrymme för påverkan av föreställningar om både kön och ledarskap som visade sig tala emot att kvinnor skulle vara lämpliga som chefskandidater. Rekrytering kunde således ses som en process i vilken könsordningen skapades och återskapades inom den organisation som jag studerade.

Jag har valt att studera rekryteringen av företagsledare utifrån dels en undran över hur det kommer sig att dessa personer, som ofta tillmätts stor betydelse, främst är män och dels utifrån insikten om att rekryteringsprocessen kan vara viktig för vår förståelse av könsordnandet i såväl organisationer som i samhället.

1.2 SYFTE

Avhandlingens syfte är att utveckla teoretiska begrepp och begreppsrelationer för att beskriva och problematisera rekryteringen av företagsledare som en könsordnande process.

1.3 FORSKNINGSFRÅGOR OCH DISPOSITION

Avhandlingens teoretiska referensram utgörs av feministisk teori, särskilt fältet organisation och kön. Inom denna forskning finns en tanke om att verkligheten konstrueras kontinuerligt i sociala processer där både individ-, organisations- och samhällsnivån interagerar. Organisation, ledarskap och kön konstrueras således i en växelverkan mellan vår sociala praktik och våra föreställningar (jfr Smith 1988, Acker 1992, Halford m.fl. 1997, Wahl m.fl. 2001). Utifrån denna förståelse av organisationer har jag formulerat följande forskningsfrågor:

- Hur går det till när företagsledare rekryteras? Hur ser processen ut och vilka personer är involverade i densamma?
- Hur ser normen för företagsledare ut? Vilka föreställningar om ledarskap och kön förekommer?
- Varför rekryteras främst män till företagsledande positioner?

Teorier om könsordningen i samhälle och organisation utgör den grundläggande referensramen för avhandlingen och presenteras i kapitel 2, "Könsordning och könsordnande". I den teoretiska referensramens övriga två kapitel redogör jag för forskning som mer specifikt studerat ledarskap och rekrytering ur ett könsperspektiv. I kapitel 3, "Ledare och

ledarskap", tar jag särskilt upp forskning om ledare och ledarskap ur ett könsperspektiv. Här redogör jag också för verktyg som hjälper mig att studera hur ledarskap återskapas som manligt, både bokstavligt och bildligt. I kapitel 4, "Rekrytering av ledare", lyfter jag fram sådan forskning som både med och utan könsperspektiv behandlar rekryteringsprocesser generellt och till chefspositioner mer specifikt. Mina metodologiska överväganden redogör jag för i kapitel 5.

Avhandlingens empiriska studier är tre till antalet. I kapitel 6 och 7 presenterar jag två fallstudier. Den första fallstudien, "Killen och herrarna", handlar om ett nystartat bolags rekrytering av en verkställande direktör. Det andra fallet, "Kronprinsarna" handlar om rekryteringen av verkställande direktörer till två dotterbolag som nyligen börsintroducerats. I kapitel 8, "Styrelseordförandena", presenterar jag resultaten av intervjuer med nio styrelseordförande om rekryteringen av företagsledare.

I kapitel 9, "En könsordnande process" analyserar jag avhandlingens sammanlagda empiriska material. Jag inleder med att fokusera organisationsnivån och diskutera hur praktiken, det vill säga processen när en företagsledare rekryteras, beskrivs i fallstudierna och av styrelseordförandena. Därefter studerar jag de föreställningar om företagsledare, ledarskap och kön som kommer till uttryck i det empiriska materialet. Jag vänder sedan blicken mot relationerna mellan styrelse och kandidater utifrån frågan varför män rekryteras i större utsträckning än kvinnor. Avslutningsvis i detta kapitel tar jag avstamp i min tidigare analys på organisationsnivå för att diskutera rekrytering av företagsledare och karriär på en samhällsnivå. I kapitel 10, "En studie i homosocialitet", sammanfattar jag slutligen mitt arbete och mina bidrag.

KAPITEL 2 KÖNSORDNING OCH KÖNSORDNANDE

I föregående kapitel beskrev jag hur syftet med denna avhandling är att skapa förståelse kring rekryteringen av företagsledare mot bakgrund av mansdominansen på företagsledarpositioner, samt att mer generellt skapa förståelse för hur kön ordnas i organisationer. I följande kapitel kommer jag att presentera den teoretiska referensram som utgör bakgrunden till min förståelse av könsordning och könsordnande. Könsordning och könsordnande processer på organisationsnivå är kopplade till könsordning och könsordnande processer på samhällsnivå. Jag inleder därför kapitlet med att redogöra för olika teorier om kön och samhälle och introducerar sedan teorier om kön och organisation.

2.1 KÖNSORDNING I SAMHÄLLET

Teorier om samhället som en könsordning fungerar som referensram till studier om könsordningar i organisationer, så även i denna studie. Inom den feministiska tanketraditionen finns det olika sätt att förstå hur överordningen av män och underordningen av kvinnor i samhället skapas och återskapas. Den feministiska teorin består inte av *en* teori utan av många olika teorier som utvecklats delvis parallellt och delvis i samspel med varandra. Jag kommer att redovisa hur olika tanketraditioner sett på patriarkatet, det vill säga samhällsordningen där män överordnas kvinnor, och hur den vetenskapsteoretiska diskussionen kring begreppet kön har utvecklats. Utifrån dessa olika tankar kring patriarkatets grunder och de olika sätten att se på begreppet kön, tydliggör jag i ett avslutande avsnitt min förståelse av begreppen könsordning och kön.

Den feministiska teorins olika tanketraditioner har beskrivits av många (t.ex. Jaggar 1983, Walby 1986, Harding 1986, Holmberg och Lindholm 1991, Bryson 1992, Calás och Smircich 1996). Min redogörelse nedan baseras emellertid främst på Wahls (1992) och Gemzöes (2002) översikter. Vissa delar av resonemangen om genusystem/könssystem, resonemangen om feminism och queerteori samt den korta diskussionen om feminism och mansforskning, samt feminism och postkolonialism är emellertid mina egna.

Patriarkat och könsroller

Liberalfeminismen utgår från den liberala teorin som sätter individen i centrum för den politiska ideologin. Liberalismens tanketradition är starkt präglad av rationalismens tro på förnuftet och det är människors lika förnuftskapacitet som utgör grunden för deras lika värde och rättigheter. Liberalfeminismens argumentation bygger på att kvinnor äger förnuft i samma utsträckning som män och därmed borde alla principer inte bara omfatta män, utan även kvinnor.

Enligt liberalfeminismen finns det ingen riktig bas för patriarkatet utan den förefaller grunda sig på ett missförstånd om män och kvinnors olika värde och roller i samhället. Patriarkatet uttrycks genom olika roller för kvinnor respektive män, så kallade könsroller. Kvinnor och män antas i grunden vara lika men de socialiseras in i olika roller där kvinnors roller värderas lägre än mäns. Det borde därför vara möjligt för människor att välja olika egenskaper från både manliga och kvinnliga könsroller utifrån eget intresse och läggning. Både kvinnor och män tjänar på det androgyna människoidealet eftersom det innebär frigörelse från påtvingade könsroller.

Liberalfeminismen har kritiserats på en rad olika punkter. Ett spår har riktat in sig på det okritiska accepterande av liberalismens förnuftstanke som framställs som könsneutral, men i själva verket nedvärderar kvinnor och det som förknippas med kvinnlighet. Ett annat spår har pekat på att maktaspekten ofta saknas i könsrollsanalyser, vilket kan leda till att kön ses som en förklarande variabel snarare än strukturerande kategori. Med andra ord ses själva könsrollen som problemet istället för att maktstrukturen bakom könsrollen ses som grund för problemet.

Patriarkat och arbete

Den feministiska kritiken av marxismen har pekat på marxismens osynliggörande av kvinnor som kategori och kvinnors liv och arbete. Marxistiska feminister har därför sökt inlemma det reproduktiva arbetet i marxistisk teori (t.ex. Dalla Costa 1973). Exempelvis har produktionsbegreppet utvidgats till att inte enbart innefatta den materiella varuproduktionen utan även produktionen av sociala relationer och immateriella produkter (t.ex. Prokop 1981). Antagandet har varit att patriarkatet kommer att hävas om kapitalismen upphävs. Kritiken har dock uppmärksammat att de marxistiska analyserna framför allt fokuserar på

relationen mellan kapitalismen och kvinnorna, och inte på det hierarkiska förhållandet mellan könen.

De socialistiska feministerna har utvecklat teori med utgångspunkt från både marxism och radikalfeminism (se nedan), varför denna tradition också har kommit att kallas för socialistisk radikalfeminism. De socialistiska feministerna har en historiskt och dialektisk syn på patriarkatet där mäns och kvinnors helt skilda praktiker genom historien ses som grunden för patriarkatet (t.ex. Mitchell 1975). Genom att kvinnor och män gör olika saker såväl i hemmet som på arbetsmarknaden blir också kvinnor och män olika, både fysiskt och psykiskt. Detta innebär att även biologin ses som samhälleligt skapad.

Socialistiska feministerna ser inte nödvändigtvis kön som det mest avgörande i samhället, utan även klass anses spela roll. Vissa har utvecklat en så kallad tvåsystemteori som ser kön och klass som två oberoende men interagerande system. Exempelvis visar Hartmann (1981, 1986) på oheliga allianser mellan män ur olika klasser som har ett gemensamt intresse att upprätthålla den könsuppdelade arbetsmarknaden. Andra har i polemik med tvåsystem-teorierna sökt utveckla en så kallad enhetsteori som handlar om ett system vari både kön och klass ingår (t.ex. Eisenstein 1979, Walby 1986, Acker 1988). Poängen är att kapitalismen inte är könsneutral utan att det är ett könsligt system där kärnan är kvinnors underordning.

Den nordiska kvinnoforskningen kan ses som besläktad med den socialistiska feministiska tanketraditionen genom att den delar synen på arbetsdelningen som patriarkatets bas. Den nordiska kvinnoforskningen har dock till stor del fokuserat på det reorganiserade patriarkatet, det vill säga, kvinnor och mäns förändrade situation i familjen och samhället till följd av förändringar av välfärdssamhället, förhållanden på arbetsmarknaden, familjemönster och lagstiftning. Holter (1984) har exempelvis pekat på förflyttningen av det direkta förtrycket via kvinnors direkta beroende av män till ett indirekt förtryck genom det ökade beroendet av staten och organisationsstrukturer. På liknande sätt diskuterar Sørensen (1984) patriarkatets förändring från personligt till strukturellt betingat. Vidare visar Haavinds (1984) analys av det reorganiserade patriarkatet att kvinnor och män samverkar för att dölja kvinnans underordning i ljuset av jämställdhetsidealet i samhället. Kvinnans relativa underordning i förhållande till mannen framställs här som något självvalt, vilket upprätthåller kvinnors underordnade position.

Patriarkat och sexualitet

Radikalfeminismen har, till skillnad från teorier som vuxit fram genom kritik av existerande ideologier, sökt skapa en egen sådan. Radikalfeminister utgår från kvinnors personliga erfarenheter av förtryck, varför det personliga har kommit att ses som politiskt. Begreppet patriarkat introducerades av Millet (1970) för att just beteckna det samhälleliga system som bygger på ett maktförhållande mellan könen där män är överordnade kvinnor. Maktförhållandet genomsyrar hela samhället varför den blir så normal att den blir osynlig. Patriarkatet bygger dels på mäns ideologiska makt över kvinnor, dels på mäns makt över kvinnors kroppar och sexualitet, som till exempel tar sig uttryck i våldtäkt, miss-handel och prostitution (MacKinnon 1989). Detta förtryck yttrar sig även i den påbudna heterosexualiteten (Rich 1980), som gör att kvinnor identifierar sig med män och därigenom upprätthåller kvinnans underordning.

Radikalfeminismen ser sexualiteten som basen för patriarkatet genom att den delar upp kvinnor och män i två kategorier. Det har varit centralt för radikalfeminister att utmana den ideologiska underordningen av kvinnor genom att lyfta fram kvinnors fördelar och mäns brister. Dessa skillnader har dock inte nödvändigtvis setts som biologiskt baserade, utan patriarkatets bas har kommit att ses som socialt och inte biologiskt grundat.

Feministisk psykologi

Anknytningen till psykologisk och psykoanalytisk teori har varit viktig för feministisk teori. Dessutom har den feministiska kritiken lett till utvecklingen av feministisk psykologi och psykoanalys som inriktat sig på hur flickor och pojkar, kvinnor och män, skapas och utvecklas.

En av de mer framträdande feministiska forskarna inom detta fält är Chodorow (1978) som har visat på mödrars betydelse för både mäns och kvinnors personlighetsutveckling samt för relationen mellan könen. Döttrar identifierar sig med modern och lär sig därför se sig själva i relation till andra människor. För söner handlar det däremot om att inte identifiera sig med modern. Då fadern inte är lika närvarande som modern skapas sonens manlighet genom förnekelsen av allt det som modern står för, det vill säga allt kvinnligt. Detta leder till ett avståndstagande i förhållande till andra människor. Kvinnor präglas därmed av relation, män av separation. Pojkar och män är orienterade mot prestation

och självständighet, flickor mot vårdande och omhändertagande. Patriarkatet förklaras således av mäns nedvärdering av kvinnor och kvinnlighet som ett led i separationen från modern. Chodorows teorier har kritiserats för att göra anspråk på universell kunskap om kvinnor utan att problematisera kontexten. Vissa av hennes kritiker pekar på att hon utgår från en specifik föreställning om familjen där modern är närvarande och fadern är frånvarande.

Gilligan (1982) bygger vidare på dessa teorier och utvecklar en teori om kvinnors och mäns olika moraliska utveckling. Hon hävdar att kvinnor utvecklar en omsorgsetik som handlar om att ta ansvar för egna och andras behov, där känslor för andra är en väg till moralisk kunskap. Män, däremot, utvecklar en rättighetsetik som handlar om att fatta moraliska beslut utifrån ett abstrakt resonemang om rättigheter med en objektiv distans. Omsorgsetiken värderas dock inte lika högt som rättighetsetiken, en värdering som Gilligan ifrågasätter. Gilligans arbete har dock kritiserats för att inte se att omsorgsetiken inte är något specifikt kvinnligt utan ett resultat av kvinnors underordning i samhället.

Kön som social struktur

De olika tanketraditionerna kring patriarkatet vittnar om en systematisk maktordning mellan könen via olika aspekter av samhället såsom i arbetet, politiken, familjen och sexualiteten (jfr Gemzöe 2002). De vetenskaps-teoretiska diskussionerna inom feministisk forskning har emellertid lett till en problematisering av centrala begrepp som patriarkat, kön och kvinna.

Det har alltid varit viktigt inom den feministiska forskningen att poängtera att biologin inte kan förklara kvinnors underordning utan att ordningen är socialt skapad. För att poängtera betydelsen av den sociala aspekten har användningen av begreppet "gender", och på svenska begreppet "genus", blivit vanlig. Uppdelningen mellan biologiskt och socialt kön har dock problematiserats genom att biologin i sig kan betraktas som en social konstruktion (se t.ex. Kessler och McKenna 1979, Fausto Sterling 1985, Burrell och Hearn 1989, Butler 1990). I Sverige används idag begreppen kön och genus. Även om det inte råder konsensus på fältet kring dessa begrepp så kan de sägas innebära att manlighet och kvinnlighet är något socialt och kulturellt skapat, som varierar i tid och rum och beroende på vem som tolkar (Wahl m.fl. 2001).

Rubin (1975) introducerade begreppet "sex/gender system" som kritik av begreppet patriarkat. Hon ansåg att patriarkat skulle reserveras för en specifik form av dominans och ville ha ett begrepp som möjliggjorde jämlika förhållanden mellan könen. Rubin hävdar att grunden till kvinnors underordning ligger i samhällets sätt att organisera sexualitet och reproduktion och där familjeformer och könsidentitet är kopplade till politik och ekonomi. "Sex/gender"-systemet handlar således inte bara om hur det biologiska könet omvandlas till socialt kön utan även om hur heterosexualitet institutionaliseras som norm (se även Gothlin 1999).

Ett annat begrepp som lanserats för att beskriva hur maktordningen mellan könen reproduceras är Hirdmans (1988) genussystem. Genussystem karakteriseras av dikotomins och hierarkins logiker. Dikotomins logik innebär att kvinnligt och manligt inte bör blandas och hierarkins logik innebär att mannen är norm. Dessa två logiker är inte oberoende utan påverkar varandra. Hirdman har en hypotes om att åtskillnaden legitimerar den manliga normen. Ju kraftigare som isärhållandet mellan könen fungerar, desto självklarare, mer legitim och mindre ifrågasatt blir det manliga normens primat. Ju mer differentierat ett samhälle är desto subtilare och mer komplext blir isärhållandets uttryck och konsekvenser.

Enligt Hirdman (1988, 2001) finns isärhållandets lag överallt, både vad det gäller fysisk och psykisk ordning. Legitimerandet av isärhållandets logik grundar sig på antagandet om könets biologiskt essentiella skillnader och på ett motsatstänkande, där männen är det positiva och kvinnorna det negativa. Genussystemet reproduceras på tre sätt: genom kulturell överlagring, social integration och genom socialisering. Både män och kvinnor är medskapande i denna process. Hirdman hävdar att varje tid och varje samhälle har något slags kontrakt mellan könen, ett "genuskontrakt". Kontraktet är ömsesidiga föreställningar om kvinnor och män, "kvinnlighet" och "manlighet". Systemet är den process som via kontraktet skapar ny segregering och hierarkisering. Män och kvinnor handlar och tänker utifrån det för tillfället rådande genussystemets olika kontrakt. Rörligheten och föränderligheten kan enligt Hirdman ses som förhandlingar och konflikter rörande kontraktets innehåll.

Patriarkat har med tiden således kommit att ersättas av andra begrepp såsom genussystem eller könsordning i takt med att den feministiska vetenskapen problematiserat de egna begreppen såsom kvinna och kön. En gemensam syn i dessa diskussioner är dock synen på kön som en grundläggande social struktur i samhället som skapas och återskapas via

ständiga processer. Från att ha varit ett mycket kritiserat begrepp ser dock många feministiska forskare fortfarande patriarkat som ett användbart begrepp. Cockburn (1991) skriver att begreppet blivit en inarbetad beteckning för ett system som präglas av mäns överordning och kvinnors underordning, samtidigt som hon menar att det inte nödvändigtvis behöver betyda att systemet är oföränderligt och statiskt. Vidare ser Ledwith och Colgan (1996) att det finns olika former av patriarkat och kapitalism och att dess två strukturer interagerar på en mängd olika komplexa, historiskt specifika sätt. Med detta i åtanke, och med en medvetenhet om vikten av andra maktordningar, anser Colgan och Ledwith att patriarkatsbegreppet är ett värdefullt verktyg för att studera kvinnors underordning.

Kön som social process

Vad som blir tydligt i de olika utvecklingarna av förståelsen av maktrelationen mellan könen är att ordningen skapas och återskapas i ständiga processer, där praktiken och symboliken interagerar. Beauvoirs påstående "*man föds inte till kvinna man blir det*" (1949/2002) kan ses som en illustration av den grundläggande synen inom feministisk teori på kön som social och kulturell konstruktion.

Inom antropologin visade man tidigt hur könsordningens konkreta sida hänger samman med könsordningens symboliska sida (Wahl m.fl. 2001). Den symboliska könsordningen avspeglas i ett samhälles ideologi. Med ideologi avses enligt Reynolds Whyte (1979) de idéer, förutsättningar, kunskaper och värderingar genom vilka människor upplever världen. Antropologer har visat hur ideologi i ett givet samhälle upprätthåller förhållandena mellan könen. Ideologin avspeglar emellertid inte nödvändigtvis könens verkliga relationer och ekonomiska insatser, utan ibland döljer ideologin den sociala praktiken. I samma anda definierar Scott (1986) kön som ett grundläggande element i sociala relationer som bygger på en föreställning om skillnad mellan könen. Hon ser också kön som centralt för processer i vilka maktrelationer skapas. Scott menar att det finns en rad symboler och myter som associerar till kön, normativa föreställningar som ger mening åt dessa symboler inom ramen för olika religiösa, politiska och vetenskapliga doktriner, samt att kön får konsekvenser för representationen i sociala institutioner och organisationer liksom för individers subjektiva identitet.

Kopplingen mellan praktik och symboler blir tydlig i Kessler och McKennas (1978) etnometodologiska studie i hur kön skapas i vardagliga interaktioner. De uppmärksammar könstilldelningsprocessen som en interaktion mellan den som uppvisar och den som tilldelar. Som medlemmar i en sociokulturell grupp, delar uppvisaren och tilldelaren en gemensam kunskap om de socialt konstruerade tecknen på kön. Enligt Kessler och McKenna lär de sig dessa tecken som en del av socialiseringsprocessen (det vill säga processen genom vilken de blir medlemmar). Dessa tecken inkluderar könsorgan, andra könsutmärkande drag, klädsel och accessoarer samt icke-verbala och paralingvistiska beteenden. I inlärningen av dessa könstecken kan uppvisaren också börja förstärka dessa för att hjälpa till i dikotomiseringen mellan könen. Könstilldelningen sker inom en särskild social kontext och i relation till alla rutinmässiga delar av vardagen.

Kön skapas således i ständiga processer. Dessa processer utgörs av konkreta aktiviteter, vad människor säger och gör och hur de tänker kring dessa aktiviteter. West och Zimmerman (1987) skriver om hur kön ständigt görs med utgångspunkt i studier av bland annat Kessler och McKenna (1978). Att kön görs betyder enligt West och Zimmerman att skillnader skapas mellan pojkar och flickor, män och kvinnor genom ständiga upprätthållande aktiviteter. Genom att se kön som något som skapas, skiftar vår uppmärksamhet från individen till interaktionen och de institutionella arenorna. På ett plan är det individer som gör kön, men det är ett situerat handlande som äger rum i den virtuella eller verkliga närvaron av andra som antas vara medverkande i könets produktion. Kön är således inte en individs egenskap utan ett resultat av och förutsättningen för olika sociala arrangemang och legitimerande grund för en av samhällets mest grundläggande uppdelningar. Paralleller kan dras till tankar om kön som performativt, det vill säga som upprepad iscensättning av kön, som formulerats av bland annat Butler (1990).

Smith (1988) uppmärksammar också de vardagliga aktiviteterna som processer där sociala relationer skapas. Institutioner som organiserar och reglerar samhället samverkar med könsarbetsdelningen och könsmärkta undertexter genom vad Smith kallar härskarrelationer. Med härskarrelationer menar hon ett komplex av organiserade praktiker, till exempel via stat, lagstiftning, näringsliv, utbildningsväsende samt diskurser i texter. Smith poängterar att dessa praktiker i organisationer ofta förmedlas via texter, till exempel olika regler, riktlinjer och målsättningar.

Dessa relationer framstår emellertid som neutrala och opersonliga och är inbäddade i organisationens processer. Smith hävdar att kön skapas socialt i dessa relationer som framstår som neutrala och opersonliga. Undertexten säger oss dock att män representerar både det manliga och det neutrala/allmänna medan kvinnor står för det subjektiva/specifika.

Även Connell (1987) poängterar att den sociala praktiken formas i ständig process. När vi till exempel talar om manlighet och kvinnlighet benämner vi olika ramar för hur vi kan agera som män respektive kvinnor. Mönstret för relationerna mellan könen inom en institution kallar Connell för könsregimer. Han identifierar fyra strukturer som reglerar relationen mellan könen: maktrelationer (där den dominerande är mäns överordning och kvinnors underordning), produktionsrelationerna (arbetsdelningen), emotionella relationer och symbolism. Han ser kön som en social praktik som ständigt refererar till kroppen och vad kroppen gör, men det är inte en social praktik som har sin bas i kroppen. De övergripande mönstren för könsregimerna, tillsammans med mönstren för kön på individ- och samhällsnivå, kallar han för ett samhälles könsordning. Könsregimer och könsordningar är historiska produkter som är föränderliga över tiden. Eftersom kön är ett sätt att strukturera den sociala praktiken generellt samverkar den också med andra sociala strukturer såsom klass och ras, nationalitet eller position i världsordningen.

Begreppet könsordning återfinns även i den svenska feministiska forskningen. Wahl definierar begreppet könsordning som maktrelationen mellan könen på en strukturell nivå (Wahl m.fl. 2001). Hon ser kön som en grundläggande, strukturerande faktor för hur samhällen är uppbyggda som kommer till uttryck i organisationer via könsstrukturer och symboler. En organisations könsstruktur avser fördelningen mellan kvinnor och män i antal, positioner och grad av inflytande och symbolerna avser föreställningar om kön (Wahl 1992a). Dessa begrepp kommer att diskuteras närmare längre fram i avsnitt 2.2. Där kommer även begreppet könsmaktssystem, som Lindgren (1985) använder, att redogöras för. Dessa båda begrepp visar på kopplingarna mellan könsordningen i samhället och könsordning i organisationer.

Kön som kategori

Problematiseringen av kvinnor och män som enhetliga kategorier har pågått länge inom feministisk forskning. Redan i den tidiga feminismen

diskuterades klasskillnader inom kategorin kvinnor och kategorin män (se ovan). Den svarta amerikanska feminismen har pekat på att många av de feministiska tankarna utgår från vita, medelklasskvinnors situation (t.ex. hooks 1981, Collins 1990, Nkomo 1992), varför den vita kvinnan blivit norm för kategorin kvinnor. Den postkoloniala feminismen har pekat på hur världsordningen har lett till att västvärlden konstruerar de fattiga och ofta tidigare koloniserade befolkningarna i världen, som "de andra" (t.ex. Mohanty m.fl. 1991, Spivak 1987, 1999) och har därmed också bidragit till att återskapa denna ordning. Även inom feministisk antropologi har skillnader mellan kvinnor inom olika kulturer studerats (för översikt se t.ex. Thurén och Sundman 1997).

Frågan om det överhuvudtaget går att tala om kvinnor och män som kategorier har drivits av postmodernistiska feminister såsom Nicholson (1990) och Benhabib (1990). Postmodernistiska feminister har exempelvis kritiserat andra inriktningar inom feminismen för att se kvinnor och män som homogena kategorier och att inte kontextualisera teoribildningen. Kritiken grundar sig i postmodernismens ifrågasättande av idén om en universell mänsklig natur baserat på förnuftet. Enligt postmodernismen är varje människas subjektivitet konstruerad av språket, kulturen och historien. Andra feminister såsom Harding (1986), Hartsock (1998) och Walby (1992) har emellertid uppmärksammat risken av att den postmoderna dekonstruktionen av kategorier såsom kön, kan leda till total individualism och relativism, vilket kan äventyra den feministiska forskningens emancipatoriska strävanden. På senare tid har dock flera feministiska forskare kommit att ifrågasätta antagandet om att relativism och emancipation är oförenliga. Till exempel hävdar Foss-Fridlitzius (1990) att samtidigt som vi ser kunskapen som social och relativ måste vi också hävda att kunskapen handlar om en reellt existerande materiell värld. I samma mån som vi skapar realiteterna så är vi också skapade av dem varför den emancipatoriska möjligheten ligger i att forskaren, genom att beskriva och definiera verkligheten, också deltar i skapandet av den.

Ytterligare ett resultat av den postmoderna debatten inom feministisk teori, via ifrågasättandet av entydiga subjekt och kollektiva identiteter, har inneburit att könsidentitet och sexuell identitet fokuserats. Butler (1990) analyserar exempelvis den heterosexuella matrisen, ett normsystem inom vilket könen formas som enhetliga kategorier som ömsesidigt utesluter varandra och vars begär riktas mot varandra, och

som gör att heterosexualiteten ses som naturgiven och homosexualiteten som avvikande. Denna tvingande struktur visar på hur heterosexualitet och homosexualitet förutsätter varandra (Lindholm 1996). Detta kan ses som en återkoppling till radikalfeminismens fokus på sexualiteten, där lesbiska kvinnors olika villkor uppmärksammades, men också som en del av queerteorin.

Män som kön

Den feministiska kritiken har på olika sätt synliggjort att den dominerande forskningen till stor del har handlat mer eller mindre explicit om män. Den feministiska forskningen har således alltid studerat män kritiskt (Hanmer 1990, McMahon 1993, Hearn och Lattu 2002). Sedan mitten på 1980-talet har emellertid ett forskningsfält växt fram som kommit att kallas mansforskning eller maskulinitetsforskning. Denna forskning har inte bara utvecklats som en del av den feministiska forskningen, utan även som ett eget område som har ett tvetydigt förhållningssätt, och ibland till och med ett konkurrerande förhållande till den feministisk forskningen (jfr t.ex. Hearn 1997, Johansson 1998, Hearn och Lattu 2002). Av denna anledning har benämningen "kritisk mansforskning" introducerats för att beteckna forskning om män som har ett tydligt feministiskt perspektiv (Collinson och Hearn 1994). Mansforskningen har genererat en rad studier, ofta etnografiska sådana, av maskulinitetskonstruktioner i specifika tider och platser. Fokus har legat på frågor om subkulturer och marginalisering och motstånd, samt mäns identitetsarbete (Connell 2001). Fortfarande finns det dock begränsat med studier som just fokuserar elitens män (Donaldson 1993).

Begreppet maskulinitet kan ses som olika diskurser och praktiker som indikerar att någon är en man tillhörande kategorin män. Utifrån det har begreppet multipla maskuliniteter utvecklats som hänvisar till variationen i olika former av maskulinitet i tid och rum (Collinson och Hearn 1994). Kritik har emellertid riktats mot användningen och användbarheten av begreppen maskulinitet och maskuliniteter (Clatterbaugh 1998). Exempelvis konstaterar Hearn (1996a) att användningen av begreppet ofta är imprecis och förknippat med en rad olika fenomen som är kopplade till män som individer och inte som tillhörande en könskategori, samt att maskulinitet snarare än mäns praktiker ofta ses som en orsak till sociala fenomen. McMahon (1993) uppmärksammar att man inom mansforskningen främst tagit intryck av feministisk psykoanalys, om än

på ett ytligt sätt, och att dylikt fokus på individen ofta avleder uppmärksamheten från en materialistisk analys av mäns praktiker. Att se män främst som individer och inte i relation till könsordningen, kan enligt Hearn (1996a) leda till att män definieras som offer i historiska, kulturella och bekönade processer och därigenom får kvinnor stå som ansvariga för mäns problem.

2.2 KÖNSORDNING I ORGANISATIONER

Inom den svenska feministiska forskningen har frågan om kvinnor och arbete varit i fokus sedan slutet på 1960-talet med exempelvis "Kvinnors liv och arbete" (Baude m.fl. 1968). Fokus har dock främst legat på kvinnors deltagande på arbetsmarknaden och segregeringen mellan könen vad gäller yrken och arbetsuppgifter snarare än på organisationer och organisationsprocesser i sig. Den anglosaxiska marxistiska och socialistiska feministiska forskningen fokuserade inte på organisationsprocesser och inom organisationsteorin dröjde det till 1970-talet innan feministiska forskare uppmärksammade frågan om kön (Halford m.fl. 1997). I den mån den könsblinda organisationsteorin tog upp könsskillnader så hänfördes dessa till kvinnorna och deras egenskaper och familjesituation, själva organisationen problematiserades sällan (Hearn och Parkin 1983).

Forskningen om kön i organisationer visar hur könsordningen i samhället kommer till uttryck i organisationer och hur könsordningen skapas och återskapas i organisationer. I följande avsnitt presenteras de teorier om könsordningen i organisationer som ingår i avhandlingens teoretiska referensram. Referensramen omfattar den feministiska kritiken av den könsblinda organisationsteorin, teorier om olika strukturer som spelar roll för kvinnor och mäns villkor i organisationer samt teorier om olika segregeringsmekanismer.

Den feministiska kritiken av könsblind organisationsteori

Organisationsteorin har kritiserats av feministiska forskare för att osynliggöra och marginalisera kvinnor, och män som kön, i organisationer (Hearn och Parkin 1983, Acker 1990, Wahl 1992, Sundin 1998b, Halford m.fl. 1997, Wahl m.fl. 2001). En av första kritiska studierna var Ackers och Van Houtens (1974) dekonstruktion av Hawthornestudien och Croziers studie av två franska byråkratier. Acker och Van Houten gjorde nya tolkningar av dessa klassiska studiers resultat genom att synliggöra strukturella faktorer som baserades på kön, som till exempel rekry-

teringen av kvinnor och män till olika arbetsuppgifter och olika kontrollmekanismer för kvinnliga respektive manliga arbetare. En annan tidig kritiker av ledarskapsteorin är Kanter (1977) som i sitt klassiska verk "Men and women of the corporation" diskuterar strukturernas betydelse för att förklara människors agerande i organisationer samt pekar på den maskulina etik som präglar ledarskapsforskningen.

Ytterligare en tidig kritiker är Ferguson (1984) som utifrån ett radikalfeministiskt perspektiv diskuterar den byråkratiska diskursen, det vill säga det dominerande språk- och tankesystemet, i organisationer och organisationsteorin. Underordningen av kvinnor är en del av denna diskurs varför hela teoribildningen bidrar till att återskapa maktordningen mellan könen. Utifrån en poststrukturalistisk position ifrågasätter Pringle (1989) byråkratins rationella prägel genom att visa på hur relationen mellan manliga chefer och kvinnliga sekreterare vilar på diskurser om sexualitet. Relationen kontrolleras av att kvinnor positioneras som objekt och män som subjekt, då rationalitet och manlighet står i motsatsförhållande till känslor och kvinnlighet. Pringle konstaterar därmed att byråkratin inte är könsneutral utan patriarkal till sin struktur.

Olika förhållningssätt inom feministisk organisationsteori

I en översikt över den feministiska organisationsteorins utveckling lyfter Halford m.fl. (1997) fram tre olika förhållningssätt till organisationer. Enligt betingningsperspektivet ("contingent perspective") hänförs bristen på jämställdhet till organisationsstrukturer men kopplas inte till maktrelationerna i samhället. Halford m.fl. nämner Kanter (1977) som exempel. Enligt författarna hävdar Kanter att om kvinnliga chefer bara blev fler till antalet, skulle de också få mer makt. Kanter problematiserar således inte organisationers könsmärkning utan ser principen bakom byråkratin som könsneutral. Det essentialistiska förhållningssättet lyfter däremot fram byråkratin som en specifikt manlig konstruktion, som exempelvis Ferguson (1984) gjort. Enligt det perspektivet skulle organisationer inte förlora sin patriarkala prägel om kvinnor skulle få fler beslutsfattandepositioner, vilket Halford m.fl. anser vara väl deterministiskt. Som en syntes av de föregående perspektivens bidrag lyfter de fram det sammanvävda perspektivet ("embedded perspective") som ett alternativ. Enligt detta perspektiv ses kön som inbäddat i alla ekonomiska, sociala och kulturella processer. Författarna lyfter bland annat fram Pringle (1989) och Acker (1990, 1992) som exempel på forskare som visar på hur

kön och organisation är tätt sammanlänkade. Organisationen ses därmed inte som något frikopplat från samhället eller sociala relationer, vare sig i praktiken eller vad gäller idealtyper. Könrelationer i organisationer ses därigenom som komplexa, dynamiska och åtminstone potentiellt oförutsägbara.

Enligt Wahl m.fl. (2001) har den feministiska organisationsteorin bidragit med ny kunskap om fenomen som redan uppmärksammats i könsblind organisationsteori, exempelvis struktur och ledarskap. Dessutom har nya fenomen, såsom sexualitet och kropp, uppmärksammats, vilket kan kopplas till den feministiska traditionen av att ifrågasätta könsmärkta dikotomier såsom offentligt/privat och förnuft/känsla. Genom problematiseringen av kön som maktstruktur har även andra maktstrukturer som till exempel klass, etnicitet och sexualitet uppmärksammats (a.a.). Utvecklingen inom den feministiska organisations-teorin har således påverkat kunskapsinhämtandet om organisationer.

Strukturer och processer

Som nämndes ovan, är Kanters (1977) studie "Men and women of the corporation" en av de första studierna som visar hur organisationen kan ses som en arena där kön skapas och återskapas. Genom att fokusera på strukturer och processer, roller och föreställningar söker Kanter visa hur organisationer skapar människor. Hon ser ett tydligt mönster i de beteenden som män och kvinnor uppvisar i vardagliga situationer och att dessa beteenden varierar i förhållande till positionen i organisationsstrukturen. Kanter lyfter fram tre strukturella variabler för att studera kvinnors och mäns situationer i organisationer: möjlighetsstruktur; maktstruktur, minoriteter och majoriteter.

Möjlighetsstrukturen kan bestämmas av befordringsmöjligheter inom vissa arbeten, antal karriärsteg som följer med en viss position, hur många olika karriärmöjligheter som öppnas via en position, möjligheter att få utmaningar, kunna utvecklas och utvidga sin kompetens samt möjligheter till förmåner och belöningar. Personer med små möjligheter tenderar att begränsa sina ambitioner och i allmänhet ha låga förväntningar om befordring och förflyttning. Som följd av osäkerheten i organisationen leder detta till att dessa personer ofta får dåligt självförtroende. Däremot har personer med stora möjligheter tendens att ha höga ambitioner, stort självförtroende och att värdera, ibland övervärdera, sin kompetens. De har en vertikal orientering och jämför sig med andra högre

upp i organisationen. De attraheras ofta av personer med makt i organisationen och söker erkännande och försöker identifiera sig med dem. Ofta deltar de i informella grupper för att försöka skapa maktbaser.

Kanter finner att möjlighetsstrukturer skapar självuppfyllande profetior och att de kan förklara observerbara könsskillnader i organisationen. De med stora möjligheter, oftast män, tenderar att uppträda på ett sätt som genererar fler möjligheter, vilka i sin tur uppmuntrar beteendet ytterligare i samma riktning. Beteendet hos de med små möjligheter, oftast kvinnor, tenderar att gå i motsatt riktning, vilket leder till nackdelar och färre möjligheter. Så kallade loopar mellan strukturer och beteende kan producera uppåtgående spiraler med fler fördelar, alternativt nedåtgående spiraler med ytterligare nackdelar. Könens olika möjlighetsstrukturer förklarar deras olika beteenden i organisationer. Att kvinnor har sämre möjligheter än män i organisationer anser Kanter beror på maktskillnader mellan könen.

Med maktstruktur avser Kanter en persons möjligheter att agera effektivt inom organisationen. Avgörande faktorer för att en person ska kunna agera effektivt bestäms av den formella arbetssituationen i hierarkin och av allianser med kollegor, chefer och underordnade. Det kan vara faktorer som huruvida arbetet är standardiserat eller fritt, hur synlig och relevant funktionen är, om personen får uppmärksamhet från andra högre upp i organisationen och om personen har kollegornas stöd. Personer med liten makt i organisationer, typiskt sett kvinnor, tenderar att uppträda mer auktoritärt för att söka bibehålla kontroll. Detta leder till att dessa personer ofta inte blir särskilt omtyckta. Personer med stor makt, typiskt sett män, tenderar å andra sidan att ha en samarbetande stil eftersom de inte behöver ha fullständig kontroll och blir ofta mycket omtyckta. Det är, menar Kanter, maktskillnader och inte könsskillnader som kan förklara olika möjligheter för kvinnor och män i organisationer. Varför män ofta föredras som chefer och varför det finns en bild av kvinnliga chefer som kontrollerande, kan förklaras av kvinnors brist på makt i organisationer.

Den tredje strukturella variabeln handlar om antalets betydelse. Vid könssegregering i organisationer befinner sig kvinnor som har brutit sig in på mansdominerade områden i minoritet. Att vara i minoritet ger upphov till tre strukturella effekter. Den första effekten, synlighet, innebär att de i minoritet, till exempel kvinnor i chefspositioner, blir mer synliga och får mer uppmärksamhet än majoriteten män. Detta upplevs dock inte

enbart som positivt, utan av många som pressande och begränsande för handlingsförmågan. Den andra effekten, kontrasteffekten, innebär att närvaron av några i minoritet, kvinnor, gör majoriteten, männen, mer medvetna om vad de har gemensamt på samma gång som detta gemensamma hotas. Effekten blir att skillnader mellan majoriteten och minoriteten tenderar att överdrivas. Den tredje effekten, assimilering, innebär att eftersom avvikarna är så få kommer det vara lättare generalisera om alla i minoriteten. Det innebär att minoriteten, kvinnor, ofta blir bedömda utifrån stereotyper och generaliseringar om kvinnor.

Kanter har blivit ifrågasatt för sitt förhållningssätt till kön (t.ex. Kvande och Rasmussen 1990, Cockburn 1990, Pringle 1989, Witz och Savage 1992). Som också nämndes kort ovan, har kritiken främst fokuserat Kanter's uppdelning mellan makt och kön – att skillnader mellan könen inte har med kön att göra utan snarare med skillnader i möjligheter, makt och antal. Något förenklat kan det sägas att Kanter inte kopplar könsordningen i organisationen till samhällets könsordning. Detta har bland annat uppmärksammats i senare studier där forskare har studerat män i minoritet som visar att effekterna av minoritetssituationen får konsekvenser för manliga avvikare (jfr Höök och Åhlström 1993). Exempelvis får män i kvinnodominerade yrken i större utsträckning, och i snabbare takt, chefsbefattningar än kvinnor eftersom de anses mer lämpade för att kliva upp karriärstegen, varför man kan säga att de kliver in i "glashissen" (Kvande 2002).

Könsskapande processer i organisationer

Acker (1992) har byggt vidare på tanken om att kön skapas och återskapas i processer i organisationer. Processerna utgörs av vardagliga aktiviteter, av vad människor gör och säger, hur de tänker kring dessa aktiviteter. Den dagliga konstruktionen och dekonstruktionen av kön äger rum inom materiella och ideologiska ramar. Enligt Acker är dessa könsmärkta processer inte något som äger rum vid sidan av andra processer utan är integrerade delar av dessa processer, exempelvis i ras- och klassrelationer. Och samtidigt är ras- och klassrelationer en integrerad del av könsrelationerna. De könsmärkta processerna och praktikerna kan vara öppna, exempelvis när chefer endast rekryterar män eller kvinnor till vissa positioner. De kan också vara dolda i de organisatoriska processerna, exempelvis genom att vissa beslut uppfattas som könsneutrala.

Utifrån detta resonemang har Acker (1992) definierat fyra typer av processer som skapar och återskapar kön i organisationer. Den första typen av processer utgörs av produktionen av könsuppdelningar i organisationens praktik i yrken, arbetsuppgifter, nivåer och makt. Dessa uppdelningar präglas ofta av manlig överordning och kvinnlig underordning. Den andra typen av processer utgörs av skapandet av symboler, bilder och olika former av föreställningar som uttrycker, bekräftar och ibland motsäger könsuppdelningarna. Den tredje kategorin processer utgörs av interaktioner mellan individer (kvinnor och män, kvinnor och kvinnor, män och män) som iscensätter över- och underordning och skapar allianser och uteslutning. Den fjärde typen av processer utgörs av mentala processer hos individer, där förståelse för organisationens könsmärkning skapas kring arbete, möjligheter och krav på passande beteende och attityder.

Enligt Wahl m.fl. (2001) kan den första och tredje processen i Ackers modell sägas handla om könsordningen i den sociala praktiken i organisationer, medan den andra och fjärde processen mer har att göra med symboler och föreställningar i organisationer. Modellen visar att det finns ett antal könsuppdelningar i organisationer och att det förutom dessa skapas symboler som bekräftar eller motsäger dem. Enskilda individer skapar också förståelser för den könsordning som råder och anpassar sitt beteende efter den. På så sätt tydliggör modellen hur strukturer och symboler är sammanvävda i organisationer. Den bygger på ett synsätt i vilket organisationer inte är statiska, utan där konstruktioner ständigt återskapas eller förändras i processer och där människors föreställningar både formar och formas av organisationer.

Som en utveckling av Smiths (1988) resonemang om härskarrelationer myntar Acker (1992) begreppet könsmärkta substrukturer. Könsrelationer i organisationer är kopplade till könsrelationer i samhället via könsmärkta substrukturer. De könsmärkta substrukturerna finns invävd i hur arbete är organiserat både rumsligt och tidsmässigt, i regler om hur man uppträder på arbetsplatsen och i relationer som kopplar arbetet och arbetsplatsen till hemmet. Dessa arrangemang och regler bygger på antagandet om uppdelning mellan privat och offentligt, där arbete är isolerat från livet i övrigt och där arbete prioriteras före annat i livet. Aktiviteter som handlar om reproduktion och omsorg gör kvinnor opassande för arbete i organisationer. Detta antagande återskapas främst via texter och organisatoriska processer som på ytan framstår som könsneutrala.

Könsordning och organisationers könsstruktur

I likhet med könsordningen i samhället som präglas av åtskillnad och hierarki (jfr Hirdman 1988), så präglas även organisationer av åtskillnad och hierarki. I en organisation befinner sig kvinnor och män typiskt sett på olika positioner och med olika arbetsuppgifter. För att kunna studera organisationer ur ett könsperspektiv konstruerade Wahl (1992a) begreppet könsstruktur. En könsstruktur består av tre uttryck för könsens åtskillnad i organisationer, dels den antalsmässig fördelning mellan kvinnor och män i en organisation, dels graden av segregering mellan könen i sysslor, yrken och positioner och dels den hierarkiska fördelningen mellan könen, grad av inflytande och makt.

Enligt Wahl (1992a) är könsstrukturen ett uttryck för könsordningen i organisationen genom att den är tydlig och går att synliggöra med statistik och beskrivningar. Könsstrukturen kan relateras till varför uttryck av könsens betydelse ser olika ut i olika organisationer. De konsekvenser och uttryck som könsstrukturen kan få i en viss organisation kan variera. Könsstrukturen är dock inte synonym med begreppet könsordning, utan könsordning kan ses som ett något vidare begrepp än begreppet könsstruktur (Wahl m.fl. 2001). Könsordningen inkluderar vad som ryms inom begreppet könsstruktur (antalsmässig fördelning, segregering och maktfördelning) och dessutom symboliska aspekter av kön. Könsordningen är en symbolisk ordning i den meningen att den existerar genom föreställningen om manlig överordning och kvinnlig underordning. Denna föreställning uttrycks genom språket och genom hur kön "görs" i praktiken (a.a.).

Sundin (1998, 2002) föreslår ett annat sätt att beskriva en organisations könsordning genom att använda begreppen styrka, räckvidd och hierarki, lånade av Thurén (1996). Styrka beskriver hur viktigt det är att en man är manlig och en kvinna är kvinnlig i en organisation eller hur stark könsmärkningen av en arbetsuppgift är. Räckvidden fångar hur många och hur stor andel av arbetsuppgifterna som är tydligt könsmärkta i en organisation. Hierarkibegreppet hjälper till att identifiera skillnader i kön när det gäller exempelvis tilldelning av resurser. Dessa tre dimensioner kan enligt Sundin förekomma i olika konstellationer i en och samma organisation.

Könsmaktssystemets segregeringsmekanismer

Lindgren (1985, 1992, 1996, 1999) har intresserat sig för interaktionen mellan könen och interaktionen i enkönade grupper för att förstå de ihärdiga segregeringsmekanismerna i organisationer. I en studie finner Lindgren (1985) att kvinnor på mansdominerade arbetsplatser omplacerades efter ett tag från typiska manliga jobb till framväxande typiska kvinnojobb som utmärktes av monotoni och ensidighet utan meritvärde. Lindgren förklarar att när kvinnor kommer in i en mansdominerad miljö aktiveras könsmaktssystemet. Befintliga formella och informella regler blir plötsligt problematiska och skapar behov av att slå vakt om gemensamma privilegier vilket kommer till uttryck i homosocialitet bland männen. Den successivt framväxande könssegregeringen blir resultatet av könsmaktssystemets styrka. För att könsmaktssystemet skall aktiveras krävs vissa förutsättningar, dels att kvinnor konkurrerar med män om samma jobb, dels att det finns en närhet mellan könen i arbetsuppgifter och i rumslig bemärkelse. Dessutom måste det ske en interaktion mellan kvinnor och män, genom att de möts i till exempel arbetslag och pauslokaler. Det krävs också att männen uppfattar kvinnorna som en avvikande grupp i sammanhanget. När dessa förutsättningar om närhet och olikhet föreligger sätts en tolkningsprocess rörande intressekonflikter mellan könen igång. Efter ett tag bildas det, enligt Lindgren (1985), två kollektiva system i organisationen, ett manligt och ett kvinnligt, där det kvinnliga är underordnat det manliga.

Lindgren (1992) identifierar i en studie av ett sjukhus, tre kulturer som är olika men samspelade med varandra. Dessa kulturer är kopplade till organisationens tre hierarkiska nivåer: flickor (undersköterskor och biträden), systrar (sjuksköterskor) och doktorer (läkarna). Varje nivå befolkas av personer med olika social och geografisk bakgrund och olika livsomständigheter. Lindgren beskriver samspelet mellan dessa kulturer som ett antal scener där formellt och informellt samspel äger rum. På dessa scener skapas olika kulturer som är baserade på klass och kön. Lindgren kallar flickornas kultur för kollektivkultur, systrarnas för korporativkultur och doktorernas för kooperingskultur. Kulturerna ordnar och upprätthåller rangordningen i organisationen, samtidigt som de interagerar och omordnar i en ständig process. Kooperingskulturen bland de manliga läkarna medförde till exempel att bara vissa män fick tillträde till de helmanliga sammanhangen och för att bli invald krävdes förutom rätt könstillhörighet även andra egenskaper. Denna specifika

kultur ger således inte bara upphov till en segregering av kvinnor utan även till ett utestängande av vissa män. Enligt Lindgren (2001) uppstår inte könskulturer enbart på grund av att en grupp människor har samma kön. Det måste finnas någon form av lokalitet och specifik situation som inringar gruppen för att processer kring interaktion och identitet skall komma igång. Det behövs något stabilt gemensamt såsom klassspecifika villkor, för att interaktionsprocessen skall ge upphov till en specifik produktion av kön på en arbetsplats.

Könssegregering inom mansdominerade yrken

De finns en tradition av att studera könssegregeringen på arbetsmarknaden och på de mekanismer som delar upp yrken enligt kön. I en översikt av både professionsforskningen och forskningen om könssegregering skriver Silius (1992) att denna forskning har lyft fram olika uttryck för isärhållande mellan könen som exempelvis rekryterings- och befordringssätt. Olika sorteringsmekanismer har också lyfts fram till, exempel Fuchs Epstein (1981) som beskriver hur protegésystem hindrar kvinnors karriärmöjligheter i mansdominerade yrken. Systemet bygger på att nykomlingar, genom formella och informella relationer, får tillgång till nödvändig information och kunskap för att bli upptagen i yrkeskåren. Eftersom män föredrar män som protegéer, blir kvinnor uteslutna från dessa yrken.

I en studie av kvinnliga juristers situation i Finland analyserar Silius (1992) segregeringen i mansdominerade miljöer. Hon konstaterar att kvinnor kringgärdas av tre olika könskonstrukt som innebär att kvinnliga jurister arbetar under andra villkor än manliga sådana. Det första kontraktet kallar hon arbetskontraktet vars primära syfte är att upprätthålla hierarkin inom juristkåren, främst via särhållningsmekanismer. De mekanismer som främst påverkar rekrytering och avancemang är grindvaktssystemet och de särskilda karriärvillkoren. Grindvaktssystemet innebär att nykomlingar blir omhändertagna av en mer senior person. Silius konstaterar att för män innebär detta att de blir uppburna, framburna och omhändertagna medan kvinnor blir anvisade en plats i periferin. Det andra kontraktet är omsorgskontraktet som innebär att kvinnors yrkesarbete är kringgärdat av omsorgen för familj, hushåll och barn, varför kvinnor arbetar under andra villkor än män. Det tredje kontraktet är det professionella kontraktet som handlar om att upprätthålla hierarkin mellan yrken. Detta åstadkoms genom att professionell

framgång inom juristkåren förutsätter att man tillägnar sig ett särskilt sätt att tänka och tala. Denna juridiska diskurs är baserad på tron på meritokrati och formell kompetens, samtidigt som den bygger på mannen som norm. Silius framhåller emellertid att dessa kontrakt kan vara av ett annat slag och ha en annan innebörd för andra kvinnor.

Berner (1988) hävdar att det finns tre mekanismer som har stängt ute kvinnor från inflytande över teknik och teknisk kunskap: polarisering, segregering och underordning. Polarisering bygger på en särartsideologi där kvinnor och män anses vara i grunden olika och därför också bör göra olika saker. Medan segregering handlar om att kvinnor bör hålla sig till de områden inom teknikens värld som anses vara lämpliga för dem, handlar underordning om att kvinnor konsekvent finns i de lägsta positionerna inom hierarkin och ofta har en betjänande funktion i förhållande till mäns positioner. Underordningen är ett resultat av att alla, både män och kvinnor, måste underordna sig de dominerande beteendekraven för att göra karriär. Detta är särskilt svårt för kvinnor på grund av de olika villkor kvinnor och män lever och arbetar under. Segregering och underordning är mer subtila och indirekta utestängningsmekanismer eftersom de samexisterar med en ideologi som förespråkar valfrihet och formella möjligheter för kvinnor.

2.3 INFÖR FORTSÄTTNINGEN

Rekryteringen av företagsledare studeras i denna avhandling ur ett könsperspektiv, det vill säga att betydelser av kön beskrivs, tolkas och problematiseras i förhållande till fenomenet som studeras. Jag utgår därmed från att det finns en övergripande maktordning där män på olika sätt överordnas kvinnor. Könsordningen tar sig dock olika uttryck beroende på kontexten. I denna avhandling har jag valt att använda begreppet könsordning. Detta för att jag använder begreppet kön (se nedan) och för att jag vill använda mig av ett begrepp som visar på en öppenhet för andra ordningar än bara manlig överordning och kvinnlig underordning. Andra begrepp som nämndes tidigare i kapitlet så som genussystem och könsmaktsystem ser jag som synonymer till könsordning. Patriarkatet ser jag också som ett användbart begrepp eftersom det tydliggör könsordningen som råder i Sverige idag. Liksom Gemzöe (2002) ser jag de olika tanketraditionerna kring patriarkatet som uttryck för könsordningen i olika aspekter av samhället. Jag finner det dock

viktigt att ha i åtanke att patriarkat, precis som könsordning och dess synonymer, inte är något statiskt eller entydigt.

För mig har kön och genus samma grundläggande innebörd: att föreställningar om män, kvinnor, manlighet och kvinnlighet är sociala och kulturella konstruktioner som varierar i tid och rum och beroende på vem som gör tolkningen. Jag har dock valt att använda kön som begrepp. De bakomliggande anledningarna till detta val är dels att det är enklare att bara använda ett begrepp, dels att jag tycker att det är ett bra begrepp eftersom det inte inbjuder till en dikotom uppdelning mellan det biologiska och det sociala (jfr Widerberg 1998).

Eftersom min ambition är att studera rekryteringen av företagsledare som en könsordnande process i organisation och samhälle är jag särskilt intresserad av hur könsordningen återskapas, och kommer därför inte att uppehålla mig vid vad som utgör patriarkatets bas. Eftersom jag ser kön som en grundläggande struktur i samhället finner jag liberalfeminismens syn på attityder och fördomar som något avgörande som för begränsad (jfr Wahl 1992). Jag anser även att de psykologiska och psykoanalytiska feministiska teorierna har begränsad bäring på mitt projekt eftersom jag inte främst är intresserad av individerna i sig utan är snarare intresserad av att förstå individers interaktion i förhållande till kontexten (jfr Wahl 1992).

Kön, liksom andra strukturerande maktrelationer, ser jag som socialt konstruerat via processer i organisationer och samhället (jfr Scott 1987, Connell 1987, Smith 1988, Acker 1992, Wahl m.fl. 2001). Dessa processer består av människors aktiviteter, vad de säger, gör och tänker, äger rum inom materiella och diskursiva ramar (Acker 1992). Jag ser diskurs som ett institutionaliserat sätt att resonera och se på fenomen, som är förankrat i och som påverkar människors sociala praktik. Men, dessa ramar begränsar inte endast människors sociala praktik utan möjliggör dem också, varför människor kan både agera i enlighet med och utmana maktrelationerna (jfr t.ex. Halford och Leonard 2001). Jag ser därför maktrelationer som trögörliga, men inte givna.

Organisation är i mina ögon en mezzo-nivå där makro- och mikro-nivå möts (jfr Kanter 1977) och där kön görs i ständig process genom människors interaktioner i olika kontexter (jfr Kessler och MacKenna 1978, Lindgren 1985, Smith 1988, Acker 1992). Jag ser könsordningen i en organisation som uttryck för könsordningen i samhället men jag ser också organisationer som arenor för konstruktion av kön. Könsstrukturens och

symbolers betydelse är därför central för min förståelse av organisationer (jfr Acker 1992, Wahl 1992, Wahl m.fl. 2001), och jag ansluter mig således till synen på organisation och kön som tätt sammankopplade (jfr det sammanvävda perspektivet enligt Halford m.fl. 1997).

En social kategori skapas emellertid inte separat från andra sociala kategorier. Som Acker (1992, 1999) uttrycker det är könsordnande processer en integrerad del av andra processer, till exempel klass- och rasrelationer. På samma sätt är klass och ras integrerade i könsrelationer. Jag ser således organisationer som arenor för skapande och återskapande av sociala kategorier i processer som är både inkluderande och exkluderande. Varje individ återfinns i skärningspunkten av alla dessa sociala kategorier och därför utgör kvinnor och män inte homogena kategorier. För mig innebär detta emellertid inte att jag inte kan uttala mig om kön som kategori. Det som kan utgöra en gemensam grund för kvinnor är att de konstrueras som underordnade i relation till en manlig norm (jfr Pringle och Watson 1992). För att varken hamna i essentialismens eller relativismens bakvatten bär jag med mig medvetenheten om kön som en social konstruktion. Detta innebär att alla i en könskategori inte nödvändigtvis har allting gemensamt och att alla konstrueras i relation till andra kategorier (Young 1995).

Den absoluta toppen av organisationers hierarki består i princip endast av män varför denna kategori kan sägas vara "essensen" av hierarkins och åtskillnadens logik (jfr Hirdman 1988, 2001, Hearn 1996b). Det är en enkönad och normerande grupp både i organisationer och i samhället (jfr Connell 1987, Collinson och Hearn 1994). Denna kategori män är en summering av klass, ras/etnicitet, sexualitet, rörelseförmåga och kön (jfr Hearn 1992b, Connel 2000, 2001). Synliggörandet av denna kategori män innebär således synliggörandet av maktordningar såsom klass, ras, etnicitet och sexualitet. Även den globala maktordningen mellan olika världsdelar synliggörs (jfr Hearn 1996b). Klass, ras, etnicitet, sexualitet refererar till olika politiskt, socialt och ekonomiskt formade kategorier som både är konstruerade och konstruerande. Kategorin klass baseras på människors olika tillgång till förmögenhet, utbildning, yrken och positioner (jfr Crompton 1993). Ras som kategori baseras på hudfärg medan etnicitet handlar om kulturella och historiska gruppstillhörigheter och identiteter (jfr Acker 1992). Sexualitet refererar enligt Weeks (1986 ref. i Mills 1989) till en historisk konstruktion där en mängd olika biologiska och mentala möjligheter kan förenas, till exempel kön, identitet,

kroppsliga skillnader, fortplantningsförmåga, behov, begär och fantasier. Sexualitet är tätt sammankopplat med konstruktionen av kön och kan också ses som en arena för olika maktprocesser där bland annat den heterosexuella normen skapas och återskapas (jfr Hearn m.fl. 1989).

Med anledning av mansdominansen på företagsledande positioner kommer jag att fokusera på män, mäns relationer till andra män och till kvinnor. För att inte minska uppmärksamheten på kvinnor och maktrelationen mellan könen tolkar jag maskuliniteter som ideologier om män och det män gör (jfr Hearn 1996a). Jag kommer att använda formuleringen konstruktion av manlighet och konstruktion av kvinnlighet framför begreppen maskulinitet och femininitet. Den formulering jag har valt är visserligen klumpigare men jag finner den tydligare. Begreppen maskulinitet och femininitet används ibland som något som både män och kvinnor kan spela upp och för lätt tanken till att det skulle finnas tydliga maskuliniteter och femininiteter färdiga att användas och att konsekvenserna av positionen i könsordningen och könsskapande processer inte spelar någon roll (jfr Clatterbaugh 1998). Att istället tala om konstruktioner av manlighet och konstruktioner av kvinnlighet, påminner om att det handlar om just konstruktioner som ständigt skapas och återskapas i en kontext.

KAPITEL 3 LEDARE OCH LEDARSKAP

För att bättre förstå rekryteringen av företagsledare har jag sökt kunskap inom forskningen om ledare och ledarskap. I detta kapitel kommer jag att därför att kort redogöra för den dominerande forskningen om företagsledare och ledarskap och den feministiska kritiken av den könsblinda ledarskapsforskningen. Därefter redovisar jag översiktligt forskningen om kvinnor och mäns olika villkor i karriären och forskning om hur ledarskap är könsmärkt samt forskning som framhåller homosocialitet som en aspekt av ledarskap. Avslutningsvis sammanfattar jag de centrala tankegångar som jag bär med mig inför fortsättningen.

3.1 FÖRETAGSLEDARE

I följande avsnitt kommer jag att återge vad företagsledare har för uppgifter enligt lagen och hur den dominerande ledarskapsforskningen beskriver dessa ledares uppgifter och betydelse. Då denna forskning till stor del är könsblind kommer jag också att ta upp den feministiska kritiken av densamma.

Företagsledares uppgifter

Företagsledning kan sägas handla om aktiviteter som syftar till att åstadkomma koordinerade handlingar bland ett antal individer och denna samordning kan ske i mer eller mindre kollektiva former (Sjöstrand 1998). Företagsledning kan således utövas av flera individer men vanligtvis är det en formellt utsedd person som får ansvaret för denna funktion. Lagstiftningen vilar på tanken om det fördelaktiga i att en individ har ansvaret för denna funktion (Sjöstrand 1998), varför styrelsen i ett publikt aktiebolag måste utse en vd medan styrelsen i ett privat aktiebolag får utse en vd (ABL 1975, Rhode 2002). Även andra typer av organisationer såsom föreningar kan utse en verkställande direktör (Hemström 2000).

Enligt aktiebolagslagen (ABL 1975, Rhode 2002) är det verkställande direktören som ansvarar för den löpande förvaltningen. Tillsammans med styrelsen skall verkställande direktören tillvarata aktieägarnas intressen. Styrelsen ansvarar för mer centrala frågor och har som uppgift att utse och entlediga den verkställande direktören, samt utöva kontroll och dra upp riktlinjer för dennes arbete (Hemström 2000, Rhode 2002). Ut-

över att företagsledaren skall handha den löpande förvaltningen säger aktiebolagslagen inte så mycket om den verkställande direktörens funktion. Relationen mellan styrelse och verkställande direktör regleras inte heller mer än att lagen fastslår att styrelsen är överordnad verkställande direktör (Rhode 2002). I regel är verkställande direktören medlem av styrelsen man kan också utses utanför denna. I praktiken är dock verkställande direktören föredragande vid styrelsens sammanträden oavsett om vederbörande är medlem i styrelsen eller inte. Ibland fullgör styrelsens ordförande uppgifter inom den löpande förvaltningen, och vanligtvis tjänstgör styrelsens ordförande som en informell rådgivare åt den verkställande direktören. Som en rådgivande grupp kan verkställande direktören också utse en direktion som består av vd och några nära medarbetare. Lagen ställer inte upp några krav på verkställande direktörens kompetens mer än att den som är underårig, i konkurs, har förvaltare eller näringsförbud inte kan vara verkställande direktör. Dessutom måste verkställande direktören vara bosatt inom det Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (ABL 1975, Rhode 2002).

Den löpande förvaltningen är således den verkställande direktörens ansvar, och vad detta ansvar i praktiken innebär för företagsledarens arbete har studerats inom ledarskapsforskningen. Forskare har genom olika deskriptiva metoder försökt kartlägga vad företagsledare gör och vad de gör av sin tid som till exempel klassiker som Carlson (1951), Stewart (1967, 1982), Mintzberg (1973), Kotter (1982) Hales (1986) och svenska studier som Forsblad (1980), Holmberg (1986) och Tyrstrup (1993). I en översikt av forskningen om chefers arbete sammanfattar Yukl (1994) några av de huvudsakliga observationerna på följande sätt. Den typiske chefen arbetar långa dagar men tillbringar mycket liten tid åt reflektion och planerande. En chefs arbetsdag är mycket fragmenterad eftersom arbetsuppgifterna är ofta begränsade i tid och aktiviteterna är reaktiva och ständigt varierande. Efterfrågan på information, råd, vägledning och beslut beskrivs som utesluten. En chef interagerar främst med jämblika eller med människor utanför organisationen och kommunikationen är främst verbal. Beslutsprocesserna är långt ifrån rationella och planerade utan präglas av oreda, förvirring och känslomässighet. Dessutom är dessa processer politiska till sin karaktär som involverar frankring och stöd från en rad olika aktörer i organisationen. Forskningen uppmärksammar också att innehållet i chefsarbetet skiljer sig åt beroende på chefsnivå i organisationen och på antalet medarbetare. Funktioner

som rör resursallokering och representation är mer betydande för chefer på toppnivåer än för chefer på lägre nivåer (a.a.).

Forskare har också diskuterat företagsledares betydelse i stora organisationer. Vissa hävdar att ledare är av avgörande betydelse för företagets verksamhet och framgång (t.ex. Katz och Kahn 1978, Peters och Waterman 1982). Detta inflytande har dock ifrågasatts då ett företags utveckling främst beror på faktorer bortom företagsledarens kontroll, såsom ekonomiskt läge, marknadsvillkor, statliga riktlinjer och teknologisk utveckling (t.ex. Pfeffer och Salancik 1978, Meindl, Ehrlich och Dukerich 1985, Sjöstrand 1997). Eftersom det är svårt att avgöra om ett företag är framgångsrikt eller om en ledare är duglig hävdar Sjöstrand (1992) att intrycket av duglighet och kompetens kan förmedlas genom att företagsledare dels betonar vad de faktiskt gör och vad för resursstruktur de har att tillgå och dels använder sig av olika positivt laddade ord och metaforer. Ritualer och symboler används alltså för att förstärka bilden av företagsledaren som betydelsefull och legitim (t.ex. Westerlund och Sjöstrand 1975, Pfeffer 1977). Att företagsledare tillmäts betydelse påverkar således vederbörandes möjligheter att i sin tur påverka varför också forskning till exempel har studerat chefers inflytande som kultur- och meningsskapare (t.ex. Smircich och Morgan 1982, Schein 1992).

Trots att forskare på olika sätt har försökt definiera vad ledarskap är tycks fenomenet dock vara svårt att fånga. Merparten av dessa definitioner verkar emellertid vila på tre gemensamma element: inflytande, grupp och mål (Bryman 1996). Ledarskap ses härmed som en process där ledaren, inom ramen för en grupp, utövar inflytande över andra genom att få dem att agera på ett visst sätt. Gruppmedlemmarna brukar vanligtvis betraktas som ledarens underordnade vilka ledaren ansvarar för. Ledaren utövar sitt inflytande på gruppmedlemmar för att nå sitt mål. Makt och inflytande används ofta som synonymer och problematiseras sällan inom den dominerande ledarskapsforskningen, särskilt inte i förhållande till maktstrukturer i samhället.

Inom kritisk teori, så kallad "labour process" teori och poststrukturalistisk forskning, förstås emellertid företagsledning som en social praktik som är förankrad i historiska och kulturella maktrelationer (Alvesson och Willmott 1996). Den sociala praktiken är formad av den förhärskande ideologin som legitimerar ägare och företagsledares dominans och exploatering av medarbetare. Den kritiska teorin lyfter fram hur den dominerande ideologin genomsyras av ett instrumentellt och konkurrens-

inriktat förhållningssätt till människor och omvärlden (Alvesson och Deetz 1996).

Inom elitforskningen har näringslivets ledare studerats som en överordnad grupp. Till exempel har forskningen poängterat att det finns en nära koppling mellan ägare till företag och företagsledare eftersom företagsledare ofta är just ägare och om dessutom ofta mycket förmögna personer (t.ex. Mills 1956, Bottomore 1993, SOU 1990:44, Petersson m.fl. 1996). Företagsledare plockas dessutom ofta ur privilegierade kategorier vad gäller ursprung och högre utbildning (t.ex. Scott 1982, Bourdieu 1984, SOU 1990:44). Utifrån den svenska maktutredningens elitstudie konstaterar Petersson m.fl. (1996) att näringslivet utmärker sig av hög utbildningsnivå, hög åldersprofil, liten andel med invandrabakgrund, starkt engagemang i borgerlig rörelse och relativt starka inslag av reglerad befordringsgång. Näringslivet avviker också från andra makteliter genom det starka sambandet mellan manligt kön, rikedom och ekonomisk makt. Ideologiskt skiljer sig också näringslivet genom sin hårda inställning i frågor som bland annat handlar om flyktingar, invandring, u-hjälp, sociala bidrag och daghem, jämfört med både resten av eliterna och befolkningen (a.a.).

Företagsledare som män

Den feministiska kritiken pekar på att ledarskap ofta har beskrivits och tolkats som ett könsneutralt fenomen. Kön tillmäts alltså inte någon betydelse för fenomenet. Bilden av mellanchefer, högre chefer eller företagsledare är dock präglade av särskilda konstruktioner av manlighet utan att det problematiseras inom den tidiga normativa ledarskapsforskningen eller de mer empiriska studierna av företagsledares arbete och även kritiska analyser av ledning och arbetsdelningsprocessen inom ramen för "labour process"-teorierna, skriver Collinson och Hearn (1996). De pekar på att till och med studier där män nämns explicit i titeln, som exempelvis i "The organisation man" (Whyte 1956) och "Men who manage" (Dalton 1959), får det inga konsekvenser för analyserna. I i stora delar av ledarskapslitteraturen har chefen antingen framställts som en person, människa eller individ utan könstillhörighet. Chefen har här även på ett självklart sätt ofta framställts som man och det självklara har då bestått i att det dels är män som är chefer och dels i att manlighet och ledarskap inte behövs problematiseras (Wahl 1992a). Om kvinnor överhuvudtaget benämns i ledarskapsstudier, figurerar de som avvikare till

den outtalade normen, det vill säga mannen (Hearn och Parkin 1988, Calás och Smircich 1991, Wahl 1992a, 1992b, Collinson och Hearn 1994).

Forskningen om ledarskap och kön har sedan början på 1970-talet expanderat kraftigt och blivit föremål för flera översikter exempelvis Marshall (1984), Billing och Alvesson (1989b) och Calás och Smircich (1996). Wahl (1998) har delat in fältet utifrån frågeställningar som präglat forskningen om ledarskap och kön. Forskningen om ledarskap och kön sorteras under tre huvudsakliga frågeställningar: Hur är kvinnor som chefer? Varför är kvinnor på chefspositioner så få? Hur är ledarskap könsmärkt? Till denna indelning kan även frågan om hur könsfördelningen på ledande positioner förändras infogas. Dessa olika frågor har uppkommit i kronologisk ordning. På 1970-talet började man studera kvinnor på chefspositioner och hur de var som chefer. Studierna fokuserade starkt på de enstaka kvinnorna på toppositioner som individer, och analyserna hade sällan en feministisk referensram (se t.ex. Hennig och Jardim 1976, Morrison, White och Van Velsor 1987). Denna tradition har kommit att kallas "women in management"-traditionen. Studierna gav rika beskrivningar av kvinnors situation som avvikare i mansdominerade miljöer, men de kopplade inte till någon teori om maktordningen i samhället.

På 1980-talet skiftade emellertid fokus från individen till organisationsstrukturerna och forskare började intressera sig för varför kvinnor på chefspositioner är så få. Studierna visar på hur strukturer och processer skapar olika villkor för män och kvinnor som chefer (se t.ex. Kanter 1977, Marshall 1984, Cockburn 1991, Wahl 1992). På 1990-talet började man inom forskningen dekonstruera ledarskapsbegreppet och visa på de nära kopplingarna mellan konstruktionen av manlighet och av ledarskap, samt utveckla forskningen på män i chefspositioner (se t.ex. Collinson och Hearn 1994, Collinson och Hearn 1996). Under denna period har även frågan om förändring av könsfördelningen på chefspositioner studerats både i samband med könsblinda och könsspecifika organisationsförändringar (se t.ex. Höök 2001). Frågorna har emellertid inte ersatt varandra. Inom varje fråga samsas forskning från olika decennier, olika samhällsvetenskapliga discipliner och olika vetenskapsteoretiska ansatser. Den tredje och fjärde frågeställningen, det vill säga hur ledarskapet är könsmärkt och hur könsfördelningen på ledande positioner förändras, bygger vidare på frågan om varför kvinnor på chefspositioner är så få.

3.2 KÖNSMÄRKT LEDARSKAP

Det är så normalt att män dominerar på ledande poster att kopplingen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet blir osynlig och outtalad. I följande avsnitt kommer jag att översiktligt redovisa forskningen om kopplingen mellan manlighet och ledarskap i ledarskapslitteraturen och kopplingen mellan manlighet och ledarskap i olika diskurser och praktiker, samt synen på kvinnor som bristfälliga jämfört med denna könsmärkta norm. Vidare redogör jag för forskning som uppmärksammar kvinnor och mäns olika villkor både i karriären och på ledande poster. Bland annat pekar forskningen på att chefspositionen är utformad efter ett traditionellt manligt livssammanhang som förutsätter en skuggorganisation av stödjande kvinnor. Avslutningsvis uppmärksammar jag mäns olika förhållningssätt till kvinnor på chefspositioner och jämställdhet.

Ledarskap som manligt

Redan 1977 visar Kanter hur maskuliniserad och paternalistisk definitionen av företagsledaren var inom den moderna ledarskapsforskningen. Hon hävdar att bilden av företagsledaren är präglad av en manlig etik som upphöjer drag som antas tillhöra vissa män till norm för ett effektivt ledarskap. Denna norm anger att det krävs en hårdnackad inställning till problem, en förmåga att både tänka abstrakt och planera, att kunna åsidosätta personliga och känslomässiga överväganden till förmån för genomförandet av en uppgift och en överlägsen förmåga att lösa problem och fatta beslut.

Inom den tidiga ledarskapslitteraturen gjorde man enligt Kanter rationalitet till ledstjärna för organisationer och som något som var exklusivt förbehållet chefer. Det irrationella, emotionella och personliga skulle minimeras i organisationen. Enligt Kanter placerade därmed den första vågen av ledarskapsteorier den rationella mannen i ledarskapet. Detta medan den andra vågen fokuserade mer på motivation och arbetsmoral genom att erkänna den "mänskliga" sidan av organisationen. Men enligt Kanter ändrade den inte särskilt mycket på föreställningen om ledaren, då arbetarna antogs vara påverkade av känslor och att det därför var chefernas roll att vara rationella, logiska och förmögna att kontrollera de egna känslorna. Arbetarna styrdes av känslornas logik medan cheferna

styrdes av effektivitetens, varför Kanter hävdar att rationalitetsspåret fortfarande består.

Calás och Smircich (1991) går i Kanters fotspår när de dekonstruerar fyra klassiska texter inom organisationslitteraturen. Dessa texter erbjuder, trots att de är skrivna under olika tidsepoker, en definition av organisatoriskt ledarskap och ett recept för ett effektivt sådant. Ledarskap ses som ordnandet av relationer mellan män. Calás och Smircich speglar ledarskapsbegreppet mot det till synes motsatta begreppet "förförelse". Ledarskap och förförelse är nära besläktade med varandra men den vanliga uppfattningen om ledarskap är att det är något nödvändigt och gott, medan förförelse är som något ont. Att förföra handlar om att missleda och att leda om att locka åt rätt håll. Dessutom har de olika könsmärkning, där ledarskap är manligt och förförelse kvinnligt. Eftersom ledarskap handlar om ordnandet av relationer mellan män liknar författarna ledarskap vid homosocial förförelse mellan män. Men genom att inte ifrågasätta den homosociala strävan efter konkurrens och ära har organisationsforskningen inte brutit ny mark utan snarare utarmats, skriver Calás och Smircich.

Ledarskap som olika diskurser och praktiker

Collinson och Hearn (1994) har identifierat olika konstruktioner av manlighet och kopplat dessa till olika diskurser och praktiker om ledare och ledarskap. Dessa olika diskurser och praktiker är: auktoritarism, paternalism, entreprenörialism, karriärism och informalism, som överlappar varandra och samexisterar i olika sammanhang. Auktoritarism återfinns typiskt sett på högre poster och karaktäriseras av en intolerans mot oliktankande och styrande via tvingande maktrelationer. Genom att skapa rädsla bland underställda hyllar auktoritarismen en brutal och aggressiv maskulinitet. Denna aggressiva maskulinitet blir ett kriterium utifrån vilket man utvärderar sig själv och andra. Man har en fientlig inställning till personer som inte uppvisar aggressiv maskulinitet, exempelvis kvinnor eller män som antingen som individer eller i grupp har lägre institutionell makt och status. Genom att avfärda dessa grupper som svaga, kan de som ansluter sig till auktoritarismen försöka särskilja sig och därigenom bekräfta sin identitet och makt.

Som kontrast till auktoritarismen, förkastar enligt Collinson och Hearn (a.a.) paternalismen tvånget och istället utöva makt genom att framhäva det moraliska i samarbete, och vikten av förtroende och fri-

villighet. Genom att framhålla det ömsesidiga beroendet i hierarkiska relationer och därigenom en låtsad jämlikhet, kan makten bibehållas. Paternalism är vidare en specifik form av kontroll, som baserar sig på metaforen om fadern som familjens överhuvud. Paternalismen berättigar sig själv genom att hävda att maktutövningen är positiv och sker för de underställdas bästa. Detta förstärker emellertid de underställdas eftergivenhet och legitimerar chefens tolkningsföreträde. Via paternalismen söker chefer differentiera sig själva från kvinnor och identifiera sig med andra män. Den kultur som förknippas med paternalismen är en väluppfostrad och exklusiv manlig kultur där kvinnor, och även yngre män, hålls kvar i sina positioner av de äldre, hövliga och omtänksamma manliga cheferna. Så länge kvinnor anpassar sig till den konventionella bilden av kvinnlighet, kommer de inte att uppleva någon fientlighet, utan istället betraktas som för sköra och värdefulla för att involveras i det hårdföra näringslivet.

Entreprenörialismen enligt Collinson och Hearn (a.a.) artikulerar en mer konkurrensinriktad inställning till näringsliv och organisationer. Olika prestationsmål, ekonomisk effektivitet och kontroll prioriteras på bekostnad av andra mål och värden. Inom entreprenörialismen identifierar sig män med andra män som är lika konkurrensinriktade och lika villiga att arbeta i hög takt, stå ut med långa arbetsdagar, vara geografiskt rörliga och möta snäva deadlines, som de själva. Dessa krav tenderar att utesluta män som inte anses vara "karlar" eller giriga nog. Kvinnor, särskilt på högre nivåer, ses inte som förenliga med entreprenörskap eftersom graviditet och hushållsfrågor anses utmana och underminera affärslivet. Endast de kvinnor som kan anpassa sig till den manliga familjeförsörjarlivsstilen kan bli accepterade inom entreprenörialismen.

Konkurrens mellan män i en organisation kan ta sig många uttryck hävdar Collinson och Hearn (a.a.). Hos medelklassmän uttrycks konkurrens ofta genom en fokusering på karriären. Karriärismen blir den främsta drivkraften i arbetet vilket resulterar i överdriven upptagenhet kring rykte och självhävdelse. Ofta blir denna maskulinitet synonym med en traditionell maskulinitet i vilken mannen identifierar sig som familjeförsörjare. Konkurrensinriktade män är ofta villiga att arbeta mycket, varför de blir beroende av stödet från en fru som sköter hushåll och familj. Paradoxalt nog resulterar ofta strävan efter att vara en del av "den lyckliga familjen" på företaget i en olycklig familj i den privata sfären. Krafterna som verkar för anpassning till företagets krav, i kombination

med den egna fokuseringen på karriär, skapar inte bara djupa klyftor mellan manliga anställda utan också mellan deras betalda arbete och familjeliv.

Vidare hävdar Collinson och Hearn (a.a.) att forskning visar hur män ofta bygger informella relationer på arbetsplatsen. Dessa relationer är baserade på gemensamma traditionellt manliga intressen och värderingar. I dessa informella relationer söker män identifiera sig med andra män i gruppen samtidigt som de söker särskilja sig från andra grupper av män eller kvinnor. Den informella "valutan" mellan männen är typiskt sett på olika hierarkiska nivåer koncentrerad till humor, sport, bilar, sex, kvinnor och alkohol. De informella relationerna överskrider ofta organisationens gränser. Relationerna utvecklas även mellan män som arbetar i olika organisationer, exempelvis genom yrkesrelaterade möten eller genom fritids- och/eller sportaktiviteter.

Enligt Collinson och Hearn (a.a.) finns det därmed en stor variation av verkliga och potentiella skillnader samt konflikter inom och mellan chefsgrupper och hierarkier. Skillnader mellan chefer kan exempelvis relateras till hierarkisk position, ålder, bransch och organisation, region och land, samt till disciplin och funktion. Skillnaderna kan även skapas och återskapas i förhållande till flera olika maskuliniteter. Collinson och Hearn konstaterar att multipla maskuliniteter både är en avgörande bas för allianser mellan manliga chefer och en källa till spänningar och konflikt chefer emellan.

Ytterligare en typ av näringslivsmaskulinitet uppmärksammas av Connell (2000, 2001). Det är en form av hegemonisk maskulinitet i den nuvarande världsordningen som kontrollerar de dominerande institutionerna och som han kallar för den transnationella näringslivsmaskuliniteten. Connell skissar på en maskulinitet som präglas av begränsad teknisk rationalitet, en ökande självcentrering, mycket villkorliga lojaliteter (till och med till företaget) och en sjunkande känsla av ansvar för andra. Transnationell näringslivsmaskulinitet skiljer sig från den traditionella borgerliga maskuliniteten genom sin vidlyftiga sexualitet, med en ökande tendens av att komodifiera relationerna med kvinnor, till exempel ökad konsumtion av pornografi och sexuella tjänster. Connell ser denna maskulinitet som ett svar på att den patriarkala könsordningen på olika håll i världen utmanas.

Kvinnor som bristfälliga ledare

Inom den dominerande ledarskapsforskningen finns det således en överensstämmelse mellan konstruktion av manlighet och ledarskap. Eftersom kvinnlighet och manlighet konstrueras som varandras motsatser finns det en inbyggd motsättning mellan kvinnlighet och ledarskap. Som följd reproducerar ledarskapsforskningen föreställningar om kvinnor som bristfälliga hävdar Wahl (1992b). Kvinnliga chefer jämförs med normen, det vill säga om de är lika eller olika manliga chefer. Oavsett om de ses som lika eller olika framstår de emellertid alltid som bristfälliga. Kvinnors bristfällighet i förhållande till ledarskap kan också utläsas i manliga företagsledares föreställningar som finns dokumenterade i SOU 1994:3 men även i senare studier såsom Holgersson och Höök (1997), Hultbom (1997) och Tienari m.fl. (2003). Föreställningarna består i att kvinnor saknar viss kompetens, inte har rätt utbildning, väljer bort karriären, väljer fel typ av chefsjobb, inte kan spelreglerna och inte har något kontaktnät. Dessutom skaffar de barn, tar huvudansvaret för barn och hem och de kan inte kombinera detta ansvar med en karriär.

I studier av kvinnor och ledarskap blir det tydligt att kvinnor som chefer tvingas balansera de motstridiga förväntningarna mellan kvinnlighet och professionalitet. Kvinnliga chefer som anammar manliga chefers beteende tolkas ofta som kompetenta men anklagas för att vara manhaftiga och att ha gjort avkall på sin kvinnlighet, vilket inte ses som positivt. Kvinnliga chefer som väljer att agera annorlunda får inte nödvändigtvis sin könsidentitet ifrågasatt men ses ofta som avvikande och som något mindre kompetenta chefer (jfr t.ex. Sheppard 1989, Wahl m.fl. 1998, Avotie 1998, Höök 2001).

Denna manliga könsmärkning av ledarskapet har varit så dominerande att manliga chefer inte setts som män i meningen att de tillhör en viss könskategori (Connell 1995). Exempelvis konstaterar Höök (2001) att inom ramen för den könsblinda ledarskapsdiskursen framstår olika konstruktioner av ledarskap, såsom "entreprenören" och "byråkraten", som könsneutrala konstruktioner. I praktiken är de emellertid manligt könsmärkta. De kan ses som olika uttryck för manlighet som tillsammans representerar en helhet, det vill säga det generella och allmänna ledarskapet (jfr även Smith 1988). I diskursen verkar dock kön och ledarskap inte ha något med varandra att göra. Höök (2001) skriver också att normens privilegium gör det möjligt att i praktiken koppla samman konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet, samtidigt som dessa

frikopplas från varandra i diskursen. Dessutom menar hon att detta också ger män möjligheten att vara inbördes olika samtidigt som de tillsammans kan tillåts representera helheten.

Könsfördelningen spelar dock roll för konstruktionen av ledarskap i en grupp. En organisations könsstruktur, det vill säga könsfördelningen totalt och vad gäller yrken, sysslor samt positioner och inflytande, spelar roll för mäns föreställningar om kvinnors kompetens. Män i mansdominerade kontexter får inte tillfälle att byta sina föreställningar om kvinnors bristfällighet som ledare (SOU 1994:3). Män som däremot verkar i en mer jämställd arbetsgrupp har svårare att upprätthålla denna negativa syn på kvinnors kompetens (Wahl och Holgersson 2003). I en studie av en ledningsgrupp med balanserad könsfördelning konstaterar Wahl (1999) att könsfördelningen spelar roll för kvinnors och mäns ledarskap. Även om de nya konstruktionerna av ledarskap var präglade av könsordningen i samhället var kvinnorna i denna mer jämställda kontext mer normerande för ledarskapet. Männerna jämfördes med kvinnorna, samtidigt som likhet istället för skillnad i förhållande till män betonades. Konstruktionen av ledarskap kan således variera i uttryck beroende på vem som har utrymme och makt att fylla ledarskapskonstruktionen med ett innehåll (Höök 2001).

Olika karriärvillkor

Karriär är ett könsmärkt fenomen, både i praktiken och i teorin (Marshall 1984, Wahl 1992). Halford m.fl. (1997) skriver att karriärbegreppet i teorin har varit androcentriskt, det vill säga baserat på mäns arbetslivsmönster, samtidigt som det framställs som om det vore könsneutralt. I praktiken däremot har karriär varit något som män gör i mycket större utsträckning än kvinnor. Karriär kan enligt Halford m.fl. därmed ses som en dynamisk process som konstruerats som en mekanism för att återskapa överordnade grupper i organisationer och underordnades medgivande. Vidare är särskilda konstruktioner av manlighet inskrivna i olika karriärkulturer. Halford m.fl. betonar att dessa konstruktioner av manlighet och kvinnlighet inte är cementerade utan föränderliga och att förändring sker, men som deras egen och andras forskning visar, är denna förändring inte dramatisk. Det är fortfarande så att de som lyckas förkroppsliga organisationens mest centrala värderingar är de som har största chansen att nå toppen – och dessa tenderar vara män.

Asplund (1984) konstaterar i en studie att kvinnors och mäns syn på karriärvillkor skiljer sig åt. Männen i den studerade organisationen ansåg att villkoren var lika för kvinnor och män, medan kvinnorna såg skillnader i villkoren. Männen förklarade kvinnornas sämre positioner med kvinnornas ansvar för familjen och deras påstådda dåliga självförtroende. Kvinnorna, däremot, hävdade att det fanns hinder för dem i organisationen. Liknande resonemang förekommer i Franzéns (1994) intervjuer med manliga och kvinnliga företagsledare. Där hävdar manliga företagsledare att kvinnor saknar rätt kompetens, har inte rätt utbildning, väljer bort karriären, kan inte spelreglerna och har inte något kontaktnät. Dessutom anser de att hemmet och familjen innebär ett problem för kvinnorna. De kvinnliga företagsledarna hävdar däremot att män utgör ett hinder för kvinnor eftersom män inte kan bedöma kvinnors kompetens och att kvinnors kompetens värderades lägre utifrån den manliga normen. Franzén poängterar att denna frikoppling mellan föreställningar om kvinnor och föreställningar om ledarskap möjliggörs av att manliga företagsledare är verksamma i mansdominerade kontexter och har därför liten erfarenhet av att samarbeta med kvinnor på jämställd nivå.

Om kvinnor återfinns på chefspositioner är det ofta på särskilda sådana. Det kan sägas ha skett en viss femininisering av vissa chefspositioner såsom personal, ekonomi och information, även om det är långt ifrån alla dessa poster som innehas av kvinnor (Regnö 2003). Även om dessa positioner kan innebära kvalificerade arbetsuppgifter är de ofta förenade med små befogenheter och karriärmöjligheter (Savage 1992, Benschop och Dooreward 1998, Maile 1995, Halford m.fl. 1997, Holmquist 1997, Tienari 1999). Givet mansdominansen på ledande positioner har de flesta kvinnliga chefer det gemensamt att de är i minoritet och därmed också avvikare från normen. Att vara i minoritet medför att kvinnor på chefspositioner pressas till att uppträda på ett visst sätt (Kanter 1977, se även kap. 2). Denna minoritetssituation är ofta mycket påfrestande, kvinnliga chefer känner sig ofta mer utsatta, pressade, isolerade och utan förebilder. Forskningen har vidare visat på att kvinnor i ledande positioner tvingas hantera spänningen mellan att vara kvinna och ledare via olika strategier. Dessa strategier handlar om olika sätt att förhålla sig till könsordningen: att förneka könsordningen och försöka anpassa sig, så kallad könsneutral strategi, att nedtona könsordningen och framhäva fördelarna med att vara kvinna, så kallad positiv strategi,

samt att förstå sin situation utifrån en medvetenhet om könsordningen, så kallad omvärldsstrategi (Sheppard 1989, Wahl 1992a).

Att kvinnor upplever olika villkor i karriären kan ses som uttryck för den diskriminering som kvinnor möter i arbetslivet (Wahl 1992a, Reskin och Padavic 1994, Benokraitis och Feagin 1995, Wajcman 1998). Denna diskriminering är både direkt och indirekt. Den direkta diskrimineringen är den diskriminering som är personlig och medveten, till exempel vid lönesättning eller tjänstetillsättning. Den indirekta diskrimineringen är den som är inbyggd i organisationers strukturer och som både kan vara medveten och omedveten, till exempel hur arbetslivet organiseras i förhållande till familjelivet. Ett exempel på diskriminering är att kvinnor inte ges samma möjligheter till befordran eller andra meriterande uppdrag eftersom de antas varken kunna eller vilja göra karriär utifrån stereotypa uppfattningar om kvinnor (Sheppard 1992). Ett annat exempel är hur organisationskulturen via könsmärkta informella regler vad gäller chefers umgängesstil och klädstil gör att kvinnor inte anses motsvara normen för den framgångsrika medarbetaren och blir därmed inte befordrade (Aaltio-Marjosola 1994).

Flera forskare visar att kvinnliga chefers villkor varierar i olika organisatoriska kontexter (t.ex. Kvande och Rasmussen 1990, Blomqvist 1994). Exempelvis analyserar Billing och Alvesson (1989a) relationen mellan antalet kvinnliga chefer och organisationens struktur och kultur. Studien visar att bidragande faktorer till varför kvinnor inte upplever diskriminering och antalet kvinnliga chefer är större i vissa organisationer är att verksamheten inte har stark manligt könsmärkning och att strukturen är mindre hierarkisk.

Chefers livssammanhang

Chefspositionen är vanligtvis utformad som tidskrävande och efter ett traditionellt manligt livssammanhang. Detta gör att kvinnliga chefer som är gifta och har barn upplever ökad press på grund av att de inte har samma stöd privat som sina manliga kollegor (Marshall 1984, Cooper och Davidson 1982, Sheppard 1992). Kanter (1977) hävdar att ledarpositionen är beroende av en skuggorganisation med två fruar, en hustru och en "kontorsfru" i form av en sekreterare. Sekreterarens roll är att, förutom att assistera chefen i allt på arbetet, också hjälpa honom i privata ärenden och tillhandahålla emotionellt stöd. Kraven på frun kan variera från organisation till organisation och beroende på vilken status och var i

karriären mannen befinner sig. I början av karriären är fruns roll att ge maken personligt stöd, på mellannivån börjar fruns direkta inblandning i organisationen att öka i takt med ökad representation. Ju högre upp i organisationen, desto viktigare med förtroende och personliga relationer varför frun får i uppgift att skapa relationer och få det formella att kännas informellt. Fruns roll på den absoluta toppen handlar således enligt Kanter om att hantera spänningen mellan det privata och det offentliga. Studier av familjeföretag visar också på fruarnas roll som rådgivare, rekryterare, finansiärer och mentorer till familjens män (t.ex. Yanagisako 1987, Karlsson Stider 1999, 2000).

I en studie av manliga och kvinnliga företagsledares karriärer pekar Andersson (1997) på skillnader i villkor mellan könen. Andersson skriver att en ledares karriär och arbete bygger på en traditionell karriärlivsform som förutsätter en fru som tar det totala ansvaret för hem och barn och en manlig karriärtidtabell. På så sätt skapas och återskapas skilda förutsättningar för kvinnor och män i karriären. Kvinnliga ledare lever i högre utsträckning i någon form av dubbel karriär och oavsett samlevnadsform så är deras partners nästan uteslutande heltidsarbetande. I de flesta fall leder det till att det är kvinnorna som i sista hand balanserar de logistiska problemen som uppstår. Majoriteten av männen å andra sidan har en partner som tar ansvar för hem och familj, oavsett om de är hemmafruar, deltidsarbetande eller gör karriär. Det är en minoritet av männen som lever i dubbla karriärer och en mindre del av dem som lever i mer jämställda relationer. Andersson konstaterar att organisationernas krav på manlig karriärnorm och tidtabell skapar en praxis som gör det problematiskt för kvinnor (och män med ambitioner om ett jämställt förhållande) att utforma andra karriärtidtabeller.

Normerna för hur en chef skall vara fortplantar sig också ner i de lägre chefslederna. Linghag (1998, 2002) observerar i en studie av unga manliga och kvinnliga chefer att företagskulturen förespråkar att man skall arbeta mycket om man är i karriären. Merparten uppger att de arbetar övertid och att det beror på att de tycker om sitt arbete men att det också förväntas från företagets sida. Både kvinnorna och männen uppger att familj är en viktig del i livet och att de önskar sig ett jämställt familjeliv. De upplever dock att det är problem att förena karriär och barn. För kvinnorna innebär det att välja mellan barn och karriär medan det för männen snarare innebär att välja mellan en fördelning av karriär och

ansvar för barn. Detta resulterar enligt Linghag i en sorts frikoppling från den egna personen från konsekvenserna av jämställdhet.

Mäns förhållningssätt till kvinnor och jämställdhet

Kvande och Rasmussen (1990, 1994) beskriver i sin forskning män i mansdominerade organisationer och hur de reagerar när kvinnor kommer in i denna miljö. De identifierar fyra kategorier män som skiljer sig åt vad gäller hierarkisk position och förhållningssätt gentemot kvinnliga kollegor: kavaljerer, konkurrenter, kometer och kamrater. Kavaljerer motarbetar inte kvinnor aktivt men passivt, eftersom de är skeptiska till kvinnor på chefspositioner och inte ger kvinnliga underställda samma stöd och återföring som manliga underställda. Konkurrenterna utgörs av en yngre grupp män som kan vara positivt inställda till jämställdhetsarbete i ord men inte i handling, då de upplever att deras karriärmöjligheter hotas genom jämställdhetsarbetet. De förklarar kvinnornas underordnade position som naturlig, frivillig och självvald. Kamraterna är också yngre män men som inte konkurrerar med kvinnor. De har antingen inte tillräckligt med erfarenhet för att börja en seriös klättring upp för karriärstegen, eller så är de helt enkelt inte intresserade av det. De kan se att kvinnor har mindre karriärmöjligheter än män, varför också de flesta inte uppfattar jämställdhetsarbete som hotande. Kometerna är män som vid relativt ung ålder etablerat sig som chefer eller specialister. De är säkra i sina positioner, vilket avspeglar sig i deras arbete och person. De är positivt inställda till kvinnliga kollegor, både på grund av kvinnornas professionella kunskaper och sociala färdigheter.

Andra forskare har studerat mäns förhållningssätt till jämställdhetsarbete. Hagberg m.fl. (1995) kategoriserar mäns inställning till jämställdhet på följande sätt:

- Den öppne motståndaren anser att könsens särart skall markeras och bevaras.
- Den dolde motståndaren är skeptisk till jämställdhet. Han motarbetar inte öppet men gynnar män och missgynnar kvinnor i sitt eget handlande.
- Den neutrale intar en passiv hållning men lägger ansvaret på kvinnorna själva.

- Den försiktige aktivisten anser att jämställdhet är en rättvisefråga främst för kvinnor men att män kan hjälpa till, dock helst inom andra områden än där han själv befinner sig.
- Jämställdhetsaktivisten ser jämställdhet som en maktfråga och agerar för jämställdhet i alla sammanhang.

Robertsson (1998) har också identifierat olika förhållningssätt bland män till jämställdhet. Det första handlar om att mansdominansen osynliggörs och därmed förklaras könsordningen med att det är kvinnorna som har sig själva att skylla. Det andra förhållningssättet handlar om att män erkänner könsordningen och att vissa män är aktiva i återskapandet, men könsordningen vidmakthålls eftersom konstruktionen av manlighet och den rådande könsordningen inte ifrågasätts. Det tredje förhållningssättet innebär ett avståndstagande och ifrågasättande av den rådande konstruktionen av manlighet och könsordningen. Robertsson ser att det är främst via det tredje, och i viss mån det andra förhållningssättet som öppnar för förändring.

Liksom Kvande och Rasmussen (1990, 1994) identifierar således även Hagberg m.fl. (1995) och Robertsson (1998) män som är positivt inställda till jämställdhet. Collinson och Hearn (1994, se även ovan) kategorier däremot är antagonistiska mot kvinnor. Detta ser Kvande (1998) som ett resultat av att Collinson och Hearn främst refererar till studier gjorda i anglosaxiska kontexter medan hennes och Rasmussens studie är genomförd i en norsk kontext. Kvande hävdar därför att det är viktigt att fokusera på kontextuella faktorer såsom kultur- eller landsspecifika variationer.

3.3 LEDARSKAP OCH HOMOSOCIALITET

Tillsammans med Kanter (1977) var Lipman-Blumen (1976) bland de första att studera kopplingen mellan mäns relationer och mansdominansen på ledande befattningar i organisationer. Under 1990-talet har detta tema åter uppmärksammas, och nedan kommer jag att redogöra för forskning om homosocialt begär chefer emellan, kopplingen mellan homosocialitet och hegemonisk maskulinitet, homosocialitet som identitetsarbete och homosocialitetens konsekvenser för organisationsförändringar.

Homogenitet och konformitet bland chefer

Lipman-Blumen (1976) har utvecklat en teori om könssegregering i organisationer som hon kallar homosocial teori. Vad hon hävdar är att män dominerar på maktpositioner både i organisationer och i samhället i övrigt och att detta medverkar till att män identifierar sig med och orienterar sig mot andra män. Män är alltså homosociala. De kan tillfredsställa de flesta av sina behov genom andra män. Kvinnor däremot är mer splittrade som grupp eftersom de är utan resurser och makt. Kvinnor tvingas därför orientera sig mot män eftersom det är männen som har makten. Kvinnor uppvisar således ett heterosocialt beteende. Lipman-Blumen hävdar att det är viktigt att tolka kvinnors beteende utifrån denna maktssituation, och inte tolka att kvinnor söker sig till män och tar avstånd från andra kvinnor i organisationer som ett essentiellt kvinnligt beteende.

Kanter (1977) tar också upp att män föredrar män som förklaring till varför män dominerar på toppositioner. Chefsarbete som det generellt ser ut, präglas av osäkerhet, kommunikation och total hängivelse, menar hon. Osäkerheten ligger dels i svårigheten att förutsäga händelser i förväg, dels i att exempelvis utvärderingar formas av mänskligt omdöme. I brist på tydliga och objektiva mått har därför sociala kriterier, såsom att ha rätt social bakgrund, tillhöra rätt klubb, ha en examen från elitskolor och att vara presentabel blivit ett sätt att reducera osäkerhet. Trots att de utmärkande dragen för en god ledare/chef är långt ifrån mätbara, är man ense om att det är avgörande att passa in socialt i organisationen och vara accepterad bland kollegor för att nå toppositioner. I brist på klara och tydliga mått på duglighet kan organisationer falla tillbaka på sociala meriter som substitut. Behovet av att passa in leder till konformitet, vilket i sin tur leder till att gruppen chefer reproducerar sig själv. Kanter kallar de processer som resulterar i att kvinnor utesluts från ledande poster för "homosexuell reproduktion" medan hon refererar till "homosocial reproduktion" för att karakterisera de sätt på vilka vissa chefer och män väljs ut och särskiljs i förhållande till deras förmåga att möta vissa sociala kriterier (jfr Collinson och Hearn 1995). Genom att de som ansvarar för tillsättningen av chefsposter reserverar chefspositionerna för individer av sin egen sort, förstärks bilden av att människor av just denna sort faktiskt förtjänar dessa positioner. De svårigheter som visar sig i när någon av en annan sort försöker ta sig in, blir uttryck för inkompetens vilket bekräftar

för dem som tillhör den inre kretsen att de gör rätt i att vara exkluderande (Kanter 1977).

Osäkerheten i arbetsförhållandena bland högre chefer medför också ett behov av att känna förtroende för dem man arbetar med, att veta att de tänker och agerar ungefär lika. Kommunikation och relationer, exempelvis att prata mycket med folk, sitta i möten och prata i telefon, präglar chefers vardag. Vidare hävdar Kanter att eftersom manliga chefer känner sig osäkra på hur kvinnor kommunicerar, och vad kvinnor menar när de uttrycker sig, blir lättare att välja andra män, som de vet har samma språk och som förstår det som sägs.

Den tredje faktor som Kanter förklarar konformiteten bland chefer med är kravet på total hängivelse i arbetet. Det betraktas som mer lojalt och förtroendeingivande att tydligt prioritera arbetet före allt annat i livet. Att arbeta mycket är därför snarare en fråga om en accepterad kultur bland chefer än ett prestationskrav. Kvinnor som helt öppet visar att det finns andra viktiga åtaganden i livet, som exempelvis barn, kan därför betraktas som osäkra kort. Kanter konstaterar att osäkerhet, kommunikation och total hängivelse gör att chefskapets utformande blir till en självuppfyllande profetia, där föreställningen om hur en chef skall vara reproducerar sig själv och blir till sanning. Det innebär också att män fortsätter att välja män.

Homosocialt begär bland chefer

Kanter (1977) har kritiserats för begreppet homosexuell reproduktion. Kritikerna hävdar att hon inte syftar på sexualitet, utan på strukturella mekanismer varför de också föreslår homosocialitet som ett bättre begrepp (t.ex. Witz och Savage 1992). Roper (1996) anser dock att begreppet homosocialitet döljer den attraktion som ger manliga chefers relationer dess särskilda intensitet. Det lämnas inget utrymme för erotiska undertoner i de intima relationerna män emellan. Roper visar hur homoerotiskt laddade känslor kan påverka beslut om vem som efterträder vem, vilket i sin tur bidrar till återskapandet av könssegregeringen. Chefer är själva fascinerade av denna kemi och anspelar ofta på den. En hög chef i Ropers studie uppfattade att hans relation till en annan manlig chef hade hög energinivå som följd av att "kemin stämde". För att fånga denna särskilda typ av intimitet i formella heterosexuella sammanhang som framstår som icke-sexuella, men icke desto mindre innefattar ett potentiellt erotiskt begär, föredrar Roper begreppet homosocialt begär,

ett begrepp han lånar från Sedgwick (1985). Bird (1996) förtydligar att homosocialt begär inte är synonymt med homosexualitet då homofobi ofta är ett starkt inslag i samspelet mellan heterosexuella män.

I en annan studie analyserar Roper (1994) de känslomässiga relationerna mellan manliga chefer som gjort karriär under efterkrigstiden. Han uppmärksammar den komplexa relationen mellan äldre och yngre män i berättelserna om ledarsuccessioner. Ledarsuccessioner, det vill säga den process inom ramen för vilken en äldre ledare odlar fram en yngre, skulle kunna liknas vid en socialiseringsprocess. Roper beskriver ledarsuccessioner som en homosocial lek, som handlar dels om flirten mellan den äldre och den yngre och dels om den yngres kamp om att omkullkasta den äldre. Den äldre ledaren, mentorn, beskrivs både som älskare och fader vars dragningskraft ligger i att han kan vara både bekräftande och hård. Den hårdförda stilen ser Roper som en del av den rituella förförelsen, och kulten av den hårdføre mannen behöver ses i en generationskontext menar han. Han härleder också den till skiftet från en kapitalism där ägarfamiljer styrde organisationer till en kapitalism där professionella chefer styr organisationer. De professionella cheferna söker legitimeras sig genom att framhäva vikten av praktisk erfarenhet. Konstruktionen av den hårdføre mannen samspelar med en auktoritär ledarstil där krigsmetaforen ständigt är närvarande. Men, den kan också ses som ett uttryck för det hot som dessa chefer känner från den yngre generationens formellt utbildade män. Detta hot vilar enligt Roper på en klassbaserad dikotomi mellan hård erfarenhet och mjuk akademisk kunskap. Genom att framhålla erfarenhet och en aggressiv och instrumentell attityd som nödvändiga drag för en högre chef, söker den äldre generationens manliga chefer säkra sin position. Roper lyfter också fram de produkter som tillverkades av industrin under efterkrigstiden och deras viktiga roll i konstruktionen av manlighet. Denna produktfetischism har emellertid förlorat mot vinstfetischismen givet omvandlingen av näringslivet med en ökad makt åt finansiärer, marknadsförare och strateger.

Homosocialt begär döljs emellertid genom olika garantier för mäns heterosexualitet. I en studie konstaterar jag att porrklubbsbesök i affärssammanhang kan ses som en arena för homosocialt begär där gemenskap mellan manliga chefer skapas (Holgersson 1998). Intima relationer kan utvecklas utan att de inblandade männens heterosexualitet ifrågasätts eftersom porrklubbar vanligtvis har en så tydlig heterosexuell märkning.

Porrklubsbesök kan även fungera som lojalitetstest gentemot kvinnor och män som på något sätt är avvikare (jfr Kanter 1977). Medan gemenskap mellan männen i gruppen förstärks, förblir kvinnor och avvikande män i periferin och utgör därmed den nödvändiga periferin för männens överordning, både vad gäller kön och position.

Homosocialitet och hegemonisk maskulinitet

Lindgren (1996, 1999) fokuserar särskilt på den homosociala jargongen i helmanliga grupper som ett sätt för män att bekräfta varandra i grupp. Jargongen i manliga grupper liknar en ritual som resulterar i en framväxande fantom, en idealbild, gentemot vilken alla önskar eller tvingas kalibrera sin manlighet. Denna fantombild antar olika former i olika manliga grupper. Fantomen, normen, har emellertid en gemensam nämnare i alla grupper av män genom att den är knuten till en historiskt nedärvd maktstruktur. Enligt Lindgren (1996, 1999) drivs inte män av en längtan efter att utöva makt över kvinnor, utan det är snarare en följd av deras inbördes kamp om makt och positioner. På liknande sätt resonerar Kimmel (1994) när han skriver att det är i andra mäns ögon som män bekräftar sin manlighet. Kvinnor, i detta sammanhang, fungerar som valuta som män använder för att förbättra sin rang i sin inbördes hierarki. Enligt Lindgren (1996, 1999) är det denna bekräftelseritual som utgör grundvalen till den homosociala attraktionen, det vill säga varför män föredrar män. Resultatet av detta relationsarbete är emellertid att kvinnor möter motstånd bland grupper av män där de försöker få inflytande.

Lindgren (1996, 1999) liknar fantomen vid vad som kallas för hegemonisk maskulinitet. Hegemonisk maskulinitet kan sägas vara den norm i samhället för hur en man skall se ut och uppföra sig. Begreppet introducerades av Carrigan, Connell och Lee (1985) i deras analys av hur kvinnor och homosexuella män underordnas genom de rådande manlighetsideologierna. Connell (1995) hävdar att det inte nödvändigtvis är de personer med mest makt som är de mest synliga bärarna av hegemonisk maskulinitet utan de kan även vara filmstjärnor eller fantasifigurer. Trots det etableras hegemoni troligtvis endast om det finns någon form av överensstämmelse mellan kulturella normer, institutionell makt, om inte individuellt så åtminstone kollektivt. Enligt Connell uppfyller de flesta män inte normen för manlighet men de drar fördelar av den hegemoniska maskuliniteten genom den patriarkala utdelningen. Denna utdelning är den del av vinsten som män som grupp erhåller genom den

kollektiva underordningen av kvinnor. Dessa män praktiserar "complicit masculinities", vilket har översatts till svenska med ett antal olika begrepp med olika konnotationer. I den svenska översättningen (Connell 1996) används begreppet "delaktiga maskuliniteter" medan Johansson (1998) använder "förhandlande maskuliniteter". Jag väljer dock Lindgrens (1999) begrepp "medlöpande maskuliniteter" då jag uppfattar begreppet "complicit" som mer kritiskt än vad "delaktig" och "förhandlande" ger uttryck för.

Barrett (1996) har studerat hur olika kategorier officerare konstruerar hegemonisk maskulinitet i den amerikanska flottan. Han konstaterar att den dominerande konstruktionen av manlighet inom flottan utmärks av fysisk styrka, uthållighet och aggressivitet och den bevisas genom att officerarna ständigt utsätts för förödmjukelser. Dessutom återskapar officerarna konstruktionen av manlighet genom att kollektivt berätta historier om hur män klarade provningarna och hur kvinnor inte höll måttet. Barrett visar också på en rangordning mellan olika former av maskulinitet i organisationen som skapas i förhållande till varandra och genom underordningen av kvinnor. Att den hegemoniska maskuliniteten upprätthålls av homosocialiteten mellan män genom att andra konstruktioner av manlighet undantrycks visar även Bird (1996) i en studie av manliga akademikers homosociala jargong på puben. Bird konstaterar att den hegemoniska maskuliniteten dominerar även i homosociala sammanhang där män som inte identifierar sig med den hegemoniska maskuliniteten ingår eftersom dessa män inte känner att de kan bryta de dominerande reglerna eftersom de då kan hamna längst ner i hackordningen och riskera att frysas ut ur gruppen. Lyman (1998) visar också på den sammansvetsande roll som sexistiska skämt spelar i helmanliga sammanhang.

På liknande sätt konstaterar Messner (2001) i en studie av vänskapsrelationer mellan idrottsmän, att oavsett om en man är heterosexuell eller homosexuell så är nedvärderingen av kvinnlighet och homosexualitet en viktig del i konstruktionen av den maskulina identiteten och statusen i gruppen. Att reagera mot det sexistiska förhållningssättet gentemot kvinnor var sällsynt i de studerade sammanhangen och hade troligtvis inneburit vad Messner kallar "career suicide". Att markera sin heterosexualitet är särskilt viktigt inom idrotten där den hierarkiska och regelstyrda karriärstrukturen och det särskilda antagonistiska samarbetet

inom ett lag åtföljs av mäns ambivalenta behov av att utveckla en nära, men inte intim relation till andra män.

Homosocialitet som identitetsarbete

Homosocialitet kan också ses som en del av manliga chefers identitetsarbete och osäkerhetshantering. Chefers kontrollbehov och därigenom även behov av konformitet och homogenitet behöver inte enbart bero på chefsarbetets inneboende osäkerhet som Kanter (1977, se ovan) identifierade. Collinson och Hearn (1996) föreslår att homosocialitet bland annat också kan ses som ett resultat av den kapitalistiska organisationens konkurrensinriktade natur och behovet hos medleklassmän att upprätthålla en karriär. De hävdar dessutom att det inte är orimligt att anta att alla organisationsmedlemmar är utsatta för osäkerhet och oförutsägbarhet, inte bara chefer.

Thompson och McHugh (2002) hävdar att män i synnerhet söker hantera denna osäkerhet genom så kallat identitetsarbete. Detta identitetsarbete handlar om att kontrollera sociala relationer och särskilt sin självbild. Flera forskare har pekat på hur manliga identiteter som på ytan verkar starka, auktoritära och självsäkra i själva verket är ömtåliga (Cockburn 1983, Kerfoot och Knights 1993, Roper 1996). Enligt Collinson och Hearn (1996) kan dessa försök att etablera en stabil och väldefinierad manlig identitet ofta handla om att identifiera sig med vissa män (t.ex. en grupp eller individer) och samtidigt särskilja sig från andra (t.ex. kvinnor och andra män). Whitehead (2001) kopplar ihop människans existentiella ångest och identitetsarbete, och hävdar att ledarskapspositioner är särskilt attraktiva eftersom de erbjuder ett löfte om institutionell makt, status och en känsla kontroll över sig själv och andra. Dessa löften får ledarskapspositioner att framstå som attraktiva för män och till en viss utsträckning även för kvinnor.

Försöken att säkra sin identitet präglar ofta mäns vardagliga relationer, diskurser och praktiker eftersom de är inbyggda i organisationernas strukturer, skriver Collinson och Hearn (1996). Exempelvis kan formella och informella relationer manliga chefer emellan ha sin grund i identifieringen via skola, universitet, professionella föreningar, släkt eller religion, sport eller heterosexistiska skämt. Rekryteringen av personer som liknar en själv kan enligt Collinson och Hearn också ses som ett led i identitetsarbetet som är inbäddat i en organisatorisk praktik. Detta identitetsarbete behöver emellertid inte nödvändigtvis leda till osäkerhets-

reduktion. Kerfoot och Knights (1993) visar hur strävan efter en stabil maskulin identitet och en ledaridentitet snarare skapar mer oro och osäkerhet än tvärtom.

Homosocialitet och organisationsförändringar

I en studie av förändringsarbete analyserar Sundin (2002) hur planerade förändringar som förefaller ekonomiskt och organisatoriskt rationella inte implementeras fullt ut på grund av mäns homosocialitet. Förändringsförslagen väckte starka känslor bland männen i de tre studerade organisationerna, framförallt när det gällde förslagen som innebar en mindre segregering mellan könens arbetsuppgifter. Motståndet hanterades på olika sätt av respektive ledning, men i praktiken resulterade det ändå i att den gamla arbetsdelningen återskapades. Sundin visar hur känslor kan fungera som starka vapen i organisatoriska konflikter. Känslouttrycken hängde samman med organisationsstrukturen och de olika gruppernas position inom strukturen. Det var främst män på låga organisatoriska nivåer som reagerade med upprörda känslor och möttes med förståelse och respekt från överordnade män. Förståelsen formulerades av ledningen främst i ekonomiskt rationella termer med hänvisning till bland annat ekonomiskt resultat. Därmed kunde skenet av rationalitet upprätthållas, men egentligen hade den ekonomiska rationaliteten givit vika för den emotionella rationaliteten.

På liknande sätt pekar Abrahamsson (2002) på hur homosocialitet leder till att kvinnor och män möter olika villkor vid implementeringen av organisationsförändringar. De studerade organisationsförändringarna ägde rum i olika industriföretag. Män valdes exempelvis ut till förtrogna av manliga chefer trots att organisationen var kvinnodominerad, män blev handplockade till uppdrag och tjänster och fick positiv särbehandling i lönesättningen. Vidare prioriterades män både vid ny- och internrekryteringar. Abrahamsson pekar på hur de kvinnliga mellancheferna fick gå tillbaka till produktionsarbete, medan manliga mellanchefer flyttades uppåt i hierarkin vid införandet av plattare organisationsstrukturer.

Homosociala kontexter kan också försvagas. Lindgren (1999) finner i sin studie av kirurger att ny teknik och organisationsförändringar förändrar förutsättningarna för homosociala processer. De seniora kirurgerna upplever de yngre kirurgerna som har anammat den nya teknologin som ett hot och kan heller inte skola in de yngre i hierarkin. Arbetsorgani-

sationen förändras också som följd av krav från medarbetare varför de manliga kirurgerna får mindre tid att vara tillsammans. Lindgren konstaterar att flera faktorer leder till att den homosociala relationen mellan de äldre och de yngre männen inte fungerar. På liknande sätt ser Andersson (2003) att den homosociala kontexten bland närpoliserna också lever en borttynande tillvaro i kölvattnet av organisationsförändringar. Genom dessa förändringar har närpoliserna förlorat sin tidigare organisatoriska auktoritet och status. De unga poliserna har en annan bakgrund med högskolestudier i bagaget och de söker sig inte heller till närpolisen eftersom den inte längre erbjuder några eftersträvaransvärda positioner. Närpoliserna finner det därför svårt att hitta yngre förmågor att rekrytera samtidigt som nyrekryteringar ändå inte kommer att bidra till att återskapa den gamla ordningen.

3.4 INFÖR FORTSÄTTNINGEN

Avslutningsvis kommer jag här att sammanfatta några centrala tankgångar som jag bär med mig i det fortsatta arbetet. Syftet med kapitlet var att presentera den del av min teoretiska referensram som rör forskning om ledare och ledarskap och därmed ankra in avhandlingen i en forskningstradition som studerar ledarskap ur ett könsperspektiv. Mitt grundläggande feministiska perspektiv innebär att jag inte bara ser kön utan även ledarskap som socialt konstruerat och präglad av maktordningar i samhället. Konstruktionen av ledarskap som återfinns i den dominerande ledarskapsforskningen präglas exempelvis av en kapitalistisk ideologi (jfr Alvesson och Deetz 1996) och av en patriarkal könsordning (jfr Kanter 1977, Calás och Smircich 1991, Wahl 1992b, Collinson och Hearn 1994).

Ledarskapets manliga könsmärkning leder till att det finns en inbyggd motsättning mellan konstruktion av ledarskap och kvinnlighet (jfr Wahl 1992b, Collinson och Hearn 1994). Kvinnor framstår därmed som bristfälliga jämfört med den oproblematiserade manliga normen, varför också majoriteten manliga chefer förhåller sig skeptiska till kvinnor som chefer och till jämställdhet (jfr Kvande och Rasmussen 1994, Hagberg m.fl. 1995, Robertsson 1998). Inom ramen för den dominerande ledarskapsdiskursen behandlas ledarskap emellertid som könsneutralt (jfr Kanter 1977, Calás och Smircich 1991, Wahl 1992b, Collinson och Hearn 1994). Trots att mansdominansen på ledande befattningar är så påtaglig frikopplas dock ledarskap och manlighet i diskursen om ledarskap, detta

som ett resultat av mäns tolkningsföreträde. Det är också detta tolkningsföreträde som möjliggör att män kan representera olika typer av ledarskap trots att de framställs som olika medan kvinnor konstrueras som annorlunda och bristfälliga (jfr Höök 2001).

Både chefspositionen och karriären är utformade efter ett traditionellt manligt livssammanhang som förutsätter kvinnors stöd både i hemmet och på kontoret (jfr Kanter 1977, Pringle 1989, Andersson 1997). När kvinnor väl återfinns på chefspositioner är det på särskilda positioner som ofta är förenade med färre befogenheter och karriärmöjligheter (jfr t.ex. Savage 1992). De olika villkor som kvinnor möter i karriären och på ledande positioner är ett uttryck för den strukturella diskriminering som möter kvinnor i arbetslivet (jfr Wahl 1992a, Reskin och Padavic 1994, Wajcman 1995). Den samhälleliga kontexten, organisationens könsstruktur och symbolism spelar dock roll för kvinnors villkor. Men, på vilket sätt det spelar roll varierar (jfr Wahl 1999).

Det finns starka krafter i organisationer som skapar homogenitet och konformitet bland chefer. Lipman-Blumen (1976) och Kanter (1977) för fram homosocialitet som en förklaring till varför män väljer män, och gärna sådana som liknar dem själva. Enligt Kanters resonemang skulle homosocialitet vara något som är kopplat till själva organisationsstrukturen, medan Lipman-Blumen kopplar homosocialitet till könsordningen mer specifikt. Jag ser inte att homosocialitet uteslutande beror på chefsarbetets inneboende osäkerhet, utan ser även att organisationers konkurrensinriktade kulturer och manliga chefers identitetsarbete leder till att män söker bekräftelse från män med makt (jfr Collinson och Hearn 1996, Kerfoot och Knights 1993, Thompson och McHugh 2002).

Jag ser homosocialitet som ett fenomen knutet just till könsordningen och att det handlar om relationen män emellan (jfr Lipman-Blumen 1976, Lindgren 1996). Detta utesluter dock inte att homosocialitet även bygger på andra maktstrukturer såsom klass, etnicitet och sexualitet, eftersom män inte alltid är homosociala med andra män. Men, som Lindgren (1996) skriver, är homosocialiteten ett normsystem som garanterar att män framträder någorlunda enhetligt i förhållande till kvinnor. Detta innebär att enskilda män kan förhålla sig på en rad olika sätt till kvinnor men i gemenskap med andra män förhåller de sig som överordnade gentemot kvinnor.

I likhet med Roper (1994, 1996) och Lindgren (1996, 1999) ser jag homosocialt begär som ett inslag i homosociala relationer män emellan

där ledarsuccession kan ses som en homosocial socialiseringsprocess. Genom jargongen i homosociala sammanhang skapas en idealbild som Lindgren (1996, 1999) kallar fantomen, mot vilken männen i gruppen kalibrerar sig. Jargongen liknas vid en bekräftelseritual som bygger på underordningen av kvinnor och män som av gruppen definieras som underordnade, det jag kallar för perifera män. Dessa homosociala bekräftelseritualer kan ses som lojalitetstest som leder till anpassning och medlöperi (jfr Lindgren 1996, 1999, Barrett 1996, Bird 1996). Enligt Lindgren (1994, 1999) varierar fantomen beroende på kontexten, men är samtidigt kopplad till en överordnad konstruktion av manlighet. Denna överordnade konstruktion lånar egenskaper från män som besitter maktpositioner i samhället. Det finns nära kopplingar mellan idén om en överordnad konstruktion av manlighet och begreppet hegemonisk maskulinitet. Det är emellertid viktigt att, som Hearn (2000) föreslår, fokusera på vilka män och vilka praktiker hos män inom olika samhällssfärer som har störst tolkningsföreträde när det gäller att definiera över- och underordning, då det är dessa generella idéer och praktiker som är hegemoniska, inte hegemoniska maskuliniteter i sig.

KAPITEL 4 REKRYTERING AV LEDARE

I detta kapitel presenteras forskning om rekrytering av ledare vilket utgör den tredje delen av avhandlingens teoretiska referensram. Eftersom det finns lite forskning som problematiserar processen när en företagsledare rekryteras hämtar jag kunskap från forskningen om rekryteringen till andra positioner och forskning som problematiserar processen ur ett könsperspektiv. Jag har därför delat upp kapitlet i två avsnitt, ett som handlar om forskning om rekrytering mer generellt och ett som tar upp forskning om rekrytering och kön. I avsnittet om rekrytering generellt tar jag upp olika ansatser inom rekryteringsforskningen och några studier som särskilt fokuserar på processen och på rekryteringen av ledare. I avsnittet om rekrytering och kön nämner jag först studier som behandlar rekrytering som en könssegregerande praktik och redogör sedan för studier som fokuserar kön och chefsrekrytering.

4.1 FORSKNING OM REKRYTERING

Rekryteringsprocessen beskrivs och problematiseras sällan inom ramen för ledarskapsforskningen. Det finns emellertid beskrivningar av rekryteringsprocessen inom ramen för forskningen om rekrytering och urval. I följande avsnitt kommer forskning om rekryteringsprocessen generellt att fokuseras. Avsnittet inleds med en redogörelse för de två olika dominerande ansatserna inom rekryteringsforskningen baserad på Bolanders (2002) översikt. Därefter redogör jag för olika studier där rekryteringsprocessen på olika sätt problematiseras, som segregering, som kulturell matchning och som överläggning.

Olika ansatser

Den psykometriska ansatsen har starkt dominerat både den akademiska forskningen och den mer praktiskt orienterade litteraturen om urval. Enligt Bolander (2002) ses rekryteringen inom ramen för denna ansats som en informationsansaffningsprocess. Bedömningen sker genom att man väljer ut ett antal kriterier efter vilka urvalet skall ske, använder olika urvalsinstrument för att undersöka i vilken utsträckning kandidaterna har de egenskaper som krävs och väljer den kandidat som i störst utsträckning har dessa egenskaper. Urvalsmodellen är en viktig beståndsdel i den psykometriska ansatsen och innehåller vanligtvis följande

steg: analys av befattningen; kravspecifikation; utvärderingskriterier; handläggning av kandidater; val av urvalsinstrument; val av kandidater; uppföljning av urval; återkoppling. Ett utmärkande drag enligt Bolander är att ansatsen till stor del är normativ och inspireras av den rationella beslutsmodellen. Den vilar dessutom på ett antal antaganden som att det är möjligt att mäta egenskaper objektivt och att individens egenskaper är stabila i tid och rum. Vidare antas arbete bestå av tydligt definierbara uppgifter, och därför kan specificeras med hjälp av arbetsbeskrivningar. Även här antas stabilitet över tiden. Dessutom antas arbetsprestationen kunna mätas objektivt, vilket bygger på antagandet om att det finns tydliga faktorer för att bedöma framgång i arbetet.

Den sociala ansatsen har växt fram ur kritiken av den psykometriska ansatsen då det visade sig att den psykometriska ansatsen inte alltid stämde med praktiken. Forskning inom ramen för den sociala ansatsen spänner över ett brett fält men kan enligt Bolander delas in i två kategorier. Den första kategorin handlar om att rekrytering, urval och bedömning ses som en process över tiden och om samspelet mellan rekryterare och sökande. Många studier beskriver hur processen påverkar uppfattningar om organisationen och hur rekryterare bildar sig uppfattningar om de sökande i anställningsintervjuer. Den andra kategorin jämför urvalsmodellen med empiriska studier av rekryteringsprocesser och fokuserar på skillnader dem emellan. Här återfinns studier som visar att förberedelsearbetet sällan görs på ett systematiskt sätt, att urvalsprocessen sällan utvärderas och att valet av mätinstrument inte är alltid det mest lämpliga. Bolander skiver också att här återfinns också studier som fokuserar på varför skillnaderna mellan modellen och praktiken uppstår och menar att modellen tillhandahåller en retorik som kan användas för att motivera beslut som fattats på andra grunder. Andra visar på att faktorer som formellt anses vara irrelevanta för bedömningen av sökande såsom kön, ålder, etnicitet, funktionshinder, har betydelse för rekryteringsbeslutet.

Rekrytering som segregering

I en rad brittiska studier om rekrytering analyseras, ur ett kritiskt maktperspektiv, hur informella urvalskriterier påverkar rekryteringsens utfall. I studierna skiljer forskarna på "suitability"-kriterier som syftar till tekniska och funktionsspecifika prestationskriterier och utbildningsmeriter, och "acceptability"-kriterier, kriterier som hänvisar till kandi-

datens personliga karakteristika och huruvida personen har potential att passa in i eller anpassa sig till organisationens krav.

I en av dessa studier analyserar Silverman och Jones (1976) rekryteringen till administratörstjänster i en stor byråkrati inom offentlig sektor. Silverman och Jones visar hur det går att förstå intervjuprocessen som ett spel i vilket vissa kriterier gynnar kandidater med en särskild klassbakgrund. De hävdar att intervjuerna var viktiga för rekryterarna eftersom de då kunde testa huruvida kandidaterna sannolikt skulle passa in. Deras forskning fann att det var mer sannolikt att kandidater med examen från privata skolor skulle lyckas i intervjuerna eftersom de visste precis vad det var rekryterarna letade efter. Därmed kunde de presentera en "acceptable self" enligt Goffmans (1959) terminologi. Till skillnad från andra kandidater, kunde de uppvisa de sociala färdigheter som rekryterarna trodde var förutsättningar för att klara av ett administrativt jobb. Collinson m.fl. (1990) skriver att denna studie visar särskilt hur uppvisandet och manipuleringen av det socialt accepterade jaget är något som rutinmässigt sysselsätter både kandidaterna och rekryterarna. Genom att utforska hur rekryterarna redogör för, rationaliserar och omtolkar sina beslut, visar författarna hur utvärderingarna och besluten ofta är sammanvävda med deras strävan om att upprätthålla sin självbild som kompetenta bedömare. Rekryterarnas utvärderingar var villkorade av deras egen självuppfattning.

Salaman och Thompson (1978) analyserar urvalsprocessen bland officerare inom den brittiska armén. Trots en mycket formaliserad och byråkratisk rekryteringsprocess, utgick ledamöterna i rekryteringskommittén, ofta omedvetet, från klassbaserade normer och kriterier i sina utvärderingar. Salaman och Thompson såg att det avgörande informella "acceptability"-kriteriet var att kandidaterna skulle ha "gentlemannakvaliteter". Vidare hävdar Salaman och Thompson att dessa kriterier var väl dolda bakom formella procedurer. De som intervjuade visade upp den formella rekryteringsplanen för att legitimera sin preferens för de kandidater som uppvisade en förtrogenhet med och en lojalitet gentemot den brittiska privatskolekulturen.

Jenkins (1986) studerar rekrytering och rasism och visar hur arbetsgivare i stor utsträckning använder sig av informella urvalskriterier, vilket resulterar i en indirekt diskriminering. Studien baseras på intervjuer med ansvariga för rekryteringen till kroppsarbete och annat rutinarbete inom detaljhandeln, tillverkningsindustrin och den offentliga

sektorn i Storbritannien. Att förutsäga om någon är pålitlig och har potential är mer osäkert än att förutsäga lämplighet, hävdar Jenkins. Genom att använda implicita och luddiga "acceptability"-kriterier såsom uppförande och attityd, uppträdande, mognad, maggropskänsla och personlighet, garanteras den vita manliga hegemonin. Andra "acceptability"-kriterier som Jenkins lyfter fram är arbetsmarknadshistoria, sätt att tala, relevant erfarenhet, ålder och civilt status och förmåga att passa in. Han pekar på att relevanta "suitability"-kriterier övergår i "acceptability"-kriterier och vice versa. Arbetsgivarna var dessutom måna om att rekrytera personer som skulle ställa till så lite problem som möjligt – det var dessa som var acceptabla.

Rekrytering som överläggning

Utifrån ett antal etnometodologiska studier av rekrytering och urval i svenska företag, där fokus ligger på hur de som arbetar med rekrytering bedömer och fattar beslut om kandidater, visar Bolander (2002) att reglerna som föreskrivs av den ovannämnda psykometriska ansatsen inte används eller följs på ett korrekt sätt. Men till skillnad från till exempel Silverman och Jones (1976) hävdar Bolander att rekryteringsbeslutet *inte* redan är fattat innan bedömarna kliver in i beslutsmötet utan hävdar att rekrytering snarare kan liknas vid en överläggning. Bolander visar att rekryterarna utgår från både formella och informella rekryteringspraktiker. Olika urvalsmodeller utgör betydelsefulla organiseringsprinciper för de rekryteringar som genomförs. Visserligen eliminerar inte reglerna inslaget av personlig bedömning, eftersom tolkning är en förutsättning för att reglerna skall kunna följas, men bedömning och beslutsfattande är inte heller helt subjektiva processer där rekryterarna har möjlighet att fatta vilka beslut de vill.

Bolander visar att bedömarna orienterar sig under processens gång mot beslutet som kommer att fattas och utifrån detta lyfter de fram och granskar information. På så sätt byggs tolkningar av kandidaterna, det Bolander kallar anställningsbilder, upp och prövas, samtidigt som beslutsgrunder granskas. Detta sker mot bakgrund av bedömarens kunskap om kandidaterna, om hur organisationen ser ut och om vad arbetet kräver. Detta betyder alltså inte att så kallade informella kriterier inte spelar någon roll. Det betyder dock att anställningsbilder, rekryteringsbeslut och beslutsgrunder inte är oföränderliga, utan utformas under beslutsmötenas gång. Rekryteringsverktygen spelar också en

viktig roll, trots att de inte lyckas ge objektiva bilder av kandidaterna eller eliminera behovet av subjektiv bedömning. De fungerar som meningsskapande verktyg som hjälper deltagarna att skapa lokala anställningsbilder av kandidaterna. Verktygen hjälper deltagarna att tolka kandidaterna och fatta beslut om anställning *medan* rekryteringsprocessen sker, det vill säga medan gallring, intervjuer, beslutsmöten, bedömningar och beslutsfattande äger rum.

När sedan en rekrytering skall beskrivas har rekryterare tillgång till en rad olika sätt att prata om rekrytering, vad Bolander kallar för repertoarer. Bolander har identifierat åtta repertoarer om rekrytering; rekrytering som ett känslomässigt möte mellan människor, som att passa ihop, som teater, som att sätta rätt man på rätt plats, som professionell bedömning, som ekonomisk investering, som organisationsfråga och som förankring. Bolander visar att dessa repertoarer kan ses som byggstenar. Rekryterare har tillgång till flera olika repertoarer för att beskriva och motivera rekryteringsförfarandet. Detta skapar flexibilitet eftersom enskilda rekryterare kan uppnå delvis motstridiga syften genom att använda olika repertoarer. Bolander hävdar att en rekryterare kan beskriva rekryteringen både som en subjektiv och en objektiv process genom att åberopa repertoarerna eftersom dessas olika innehåll skapar utrymme för att demonstrera båda dessa ideal.

Rekrytering som kulturell matchning

Bergström (1998) analyserar ett amerikanskt konsultbolags rekryterings-system som har kulturell matchning som målsättning, det vill säga att hitta personer som passar in. Inte nog med att kunskaper och färdigheter skall överensstämma med företagets kompetenskrav, den sökandes intressen skall också överensstämma med företagets kultur. Normer och värderingar skall matcha. Bilden av relationen mellan arbetssökande och arbetsgivare skall idealt vara jämlik enligt den kulturella matchningsmodellen.

Genom granskning av ansökningshandlingar och intervjuer söker konsultbolaget fastställa vilka sökande som passar in i företaget. Granskningen av ansökningshandlingar handlar främst om att maximera nivån på den sökandes formella kvalifikationer för att manifesteras bilden av att företaget ställer höga krav och att det är svårt att bli anställd där. Intervjuerna är dock mindre strukturerade än granskningen av ansökningshandlingarna. De följer visserligen en mall men det finns inga

entydiga riktlinjer för hur egenskaperna skall värderas. Bedömningarna är därför mer beroende av intervjuarnas godtycke, personliga intresse och egna tolkningar av vad de utsatta kriterierna betyder. De som erbjuds anställning är de som dels har maximalt med meriter och som uppvisar vilja att acceptera företagets villkor där det bland annat tydliggjorts för kvinnliga sökande att det är mycket lättare att jobba med en person som är helt obunden och flexibel. Endast om alla som intervjuar är samstämmiga i sin positiva bedömning får den sökande erbjudande. Detta innebär att ingen särskild person har kontroll över bedömning och urvalsbeslut, varför Bergström liknar det vid ett systematiskt godtycke. Hela systemet är uppbyggt kring att de sökande från början vet vilka krav som ställs på dem och har möjlighet att anpassa sig till dessa. Bedömningen och klassificeringen utvärderar den sökandes anpassning och underordnande till företagets förutsättningar. Kulturell matchning bidrar därmed till den sökandes självvalda underordning snarare än en jämlik relation mellan den sökande och organisationen.

4.2 REKRYTERING AV LEDARE

Rekryteringen av chefer och företagsledare har ägnats relativt lite uppmärksamhet inom organisationsforskningen. Det har dock berörts i studier som fokuserat ledarsuccessioner och matchningen av företagsledare och företagets särdrag som jag redogör för nedan. Jag tar även upp två studier som på ett mer utförligt sätt diskuterar rekryteringen av företagsledare: Holmbergs (1986) studie av företagsledarskiftet och Khuranas (2002) studie av företagsledares arbetsmarknad.

Ledarsuccession

I den anglosaxiska ledarskapslitteraturen finns en tradition att studera ledarsuccessioner. Studier som fokuserar ledarsuccessionen söker vanligtvis kartlägga orsakerna till, effekterna och följderna av ledarsuccessioner (för översikter se t.ex. Furtado och Karan 1990, Cannella och Lubatkin 1993, Kesner och Sebora 1994). Fokus har dock inte legat på själva rekryteringsprocessen utan snarare på ett ledarskiftes effekter och påverkan på organisationen. Utgångspunkten har ofta varit att om företagsledaren har betydelse för verksamheten, så borde ett ledarskifte åtföljas av förändringar i företagets prestation (t.ex. Weiner och Mahoney 1981, Brady och Helmich 1984, Day och Lord 1988, Thomas m.fl. 1991, Arnesson 1993, Hambrick m.fl. 1993). Inom successionsforskningen

förklaras de små effekterna av successioner dels med att efterträdaren saknat nödvändig kompetens, dels med att efterträdare väljs ur en homogen grupp vad gäller förmåga och värderingar varför de inte bidrar med någon förändring (t.ex. March och March 1977, Schein 1992). Forskningen har dock inte kunnat ge något entydigt svar på grund av svårigheten att mäta de organisatoriska effekterna av ett ledarskifte (Yukl 1994). Flera studier försöker utveckla teorier och testa hypoteser kring hur kontexten påverkar ledarurvalet. Faktorer i kontexten som studierna försöker isolera är exempelvis lönsamhet, tillväxt, osäkerhet i branschen, strategi, prestationer, storlek och förändring (se t.ex. Gupta 1984, Guthrie och Datta 1997).

Då det är en av styrelsens centrala uppgifter att till- och avsätta den verkställande direktören har en del av forskningen om styrelsearbete och praktikers beskrivningar av styrelsearbete behandlat rekryteringen av verkställande direktörer (exempel på svenska verk är af Trolle 1989, Dahlbäck m.fl. 1990, Brodin m.fl. 1995). Författarna har dock främst fokuserat på hur styrelsearbete struktureras eller bör struktureras och inte på själva rekryteringsprocessen. Andra studier söker härleda om styrelsens sammansättning har någon inverkan på ledarvalet som till exempel Meyerson (1992) som med hjälp av nätverksteorier har studerat om och hur ägarstrukturen i svenska bolag påverkar rekryteringen av ledningsgruppsmedlemmar, det vill säga om man väljer att extern- eller internrekrytera. Ytterligare ett exempel är Vancil (1987) som har studerat successionsmönster i amerikanska företag. Han finner att urvalsprocessen brukar anta två olika modeller. Antingen att det finns en kronprins utsedd som involveras i ledningsarbetet i god tid innan den avgående verkställande direktören lämnar sin position, eller så finns det kapplöpnings- eller turnerspelsmodellen där flera kandidater får konkurrera. Han försöker förklara dessa mönster utifrån hur styrelsen är sammansatt, till exempel om endast verkställande direktören är medlem i styrelsen eller om även fler från ledningsgruppen är styrelsemedlemmar.

Forskning om chefer på högre nivåer har också fokuserat ledarurval, särskilt kopplingen mellan företagets särdrag och egenskaperna hos den som väljs till vd (för översikter se exempelvis Guthrie och Datta 1997 och Sessa och Campbell 1997). Exempelvis har forskare studerat vilka typer av ledare som behövs under olika stadier av företagets utveckling (t.ex. Chandler 1962, Porter 1980, Gupta 1986, Kirkpatrick och Locke 1991). Forskningen har även behandlat för- och nackdelar med att försöka

matcha verkställande direktörens färdigheter och värderingar med företags strategi (t.ex. Szilagyi och Schweiger 1984).

Det finns även en tradition av studier, som ofta är mer populärvetenskapliga till sin karaktär, som utgår från personer på företagsledande positioner och deras beskrivningar av sina karriärer. Utifrån dessa berättelser drar författarna olika slutsatser om vad företag bör tänka på vad gäller chefsförsörjningsstrategier eller vilken som är vägen till framgång (t.ex. Rock 1977, Sorcher 1985, Cox och Cooper 1988, Kutz m.fl. 1989, Forbes och Piercy 1991, Hollenbeck 1994, Sessa m.fl. 1998). Även rekryteringskonsulter skriver om rekryteringsprocessen och hur dessa skulle kunna förbättras (t.ex. Roche 1990, Nilsson 1993).

Merparten av ovannämnda studier är inriktade på att statistiskt pröva olika teoretiska modeller och utfärda rekommendationer om hur företag bör gå tillväga när de väljer en ny företagsledare. Ett utmärkande drag är att de har ett normativt perspektiv, vilket innebär att forskningen syftar till att definiera det ideala ledarskapet och hur detta kan uppnås eller identifieras. Resultaten av ovannämnda studier skulle visserligen kunna vara empiriskt intressant men tillhandahåller få beskrivningar och problematiseringar av den faktiska processen. Dessutom saknar denna forskningstradition ett kritiskt maktperspektiv varför den inte heller problematiserar utifrån strukturerande maktrelationer såsom kön, klass, etnicitet eller sexualitet.

Företagsledarskiften

En av de få beskrivningar av olika förlopp när en vd rekryteras finns i Holmbergs (1986) studie av företagsledares mandat. Holmberg beskriver rekryteringen av verkställande direktörer i fyra svenska bolag där två hade karaktären av generationsskifte medan de två andra inträffade med kort framförhållning. Förberedelserna av ärendet var dock gemensamt för de fyra skiftena. De ombesörjdes av styrelsens ordförande, utan extern hjälp, och ett fåtal styrelseledamöter samtidigt som det förekom informella underhandlingar med fackliga företrädare. Två fall präglades dessutom av interna maktpolitiska spel. När skiftesfrågan väl togs upp på styrelsens agenda var dock ärendet i stort sett färdigbehandlat, vilket innebar att endast ett namnförslag presenterades, och därefter fattades beslutet enhälligt.

Holmberg konstaterar att styrelseordförandena koncentrerade sig på att finna en person som hade tillräckliga kvalifikationer för att leda

företaget längs uppdragna riktlinjer. Styrelsens uppmärksamhet riktades mot ett tämligen begränsat antal aktiva chefspersoner. Kravbilden visade sig vara relativt grovmaskig, vilket gjorde det möjligt att både ändra och specificera den under rekryteringsarbetets gång. Vissa av kriterierna växte dessutom fram under granskningen av tänkbara kandidater. Men det rådde en viss utbytbarhet bland dessa mer specificerade kunskaper och erfarenheter eftersom omtalad skicklighet och duglighet vägde tungt. Det antogs dessutom att de personer som överhuvudtaget kom ifråga hade relativt gedigna kunskaper och att eventuella svagheter hos enskilda kandidater kunde kompenseras genom olika personella eller strukturella arrangemang.

Vidare noterar Holmberg att ledningsbehov och kompetensprofiler inte låter sig inte översättas i entydiga mål och det existerade heller inte alltid en enhetlig måluppfattning i styrelsen. Tidsperspektivet tenderade att vara långsiktigt vilket gav större utrymme för vagt formulerade ledningsbehov med påföljden att företagsledarens kravprofil också tenderade att bli diffus. Vidare var sökprocessen inte utformad för att generera kandidatalternativ och när det förekom flera kandidater skedde granskningen stegvis. Holmberg konstaterar att det inte heller förelåg någon strävan efter att följa en rationell beslutsmodell, utan rekryteringsbeslutet verkade bestämmas av hur lång tid man hade på sig, och att man hade hittat en kandidat som någorlunda uppfyllde den grovmaskiga kravprofilen.

Företagsledares arbetsmarknad

En av de få studier av företagsledarrekrytering som problematiserar processen är Khuranas (2002) studie av den externa rekryteringen av företagsledare i USA. Arbetsmarknaden för företagsledare har enligt Khurana tre utmärkande drag: ett litet antal köpare och säljare, en hög risknivå för båda parter och en stark strävan efter att skapa legitimitet. Marknaden kan karakteriseras som sluten eftersom det endast är ett litet antal aktörer involverade. Dessa aktörer är styrelsen, kandidaterna och rekryteringskonsulterna. Rekryteringsprocessen är dock porös eftersom den påverkas av åsikter från utomstående aktörer såsom aktieägare, analytiker, pressen och andra som egentligen inte är en del av transaktionen. De sociala faktorerna som påverkar processen är, enligt Khurana, starka kulturella krafter som verkar för konsensus inom styrelsen: stark identifiering med företaget, liten och homogen grupp, och de strukturella

effekterna av att olika styrelser har gemensamma styrelseledamöter, så kallade "interlocking directorships", som sprider värderingar och information inom hela styrelsesfären.

Khurana ser att ett av de avgörande kriterierna på företagsledarmarknaden är att kandidaterna måste passa in på särskilda sociala kriterier. Khurana konstaterar att profilen präglas av ett starkt fokus på individuella drag. Samtidigt är profiler företag emellan mycket lika varandra. Poolen av kandidater skapas genom en social matchningsprocess där de avgörande kriterierna är, enligt Khurana, position, företagets utveckling och status. Positionsmatchningen handlar om att välja någon som redan är vd eller koncernchef. Matchning efter framgång handlar om att välja någon från ett framgångsrikt företag. Statusmatchning handlar om att man väljer från ett företag med liknande eller högre status. Rykte är därför en av de huvudsakliga valutorna på den externa företagsledarmarknaden. Dessa kriterier skapar sammantaget en snävt definierad pool av kandidater. På grund av att styrelseledamöter förlitar sig på sociala kontakter och använder sig av den sociala matchningsprocessen, så återskapas samma begränsande process även när styrelser går utanför firman för att söka nya kandidater. Rekryteringskonsulterna öppnar inte heller upp processen, hävdar Khurana. Konsulternas roll i praktiken är inte att identifiera och utvärdera kandidaterna utan att agera som mellanhänder vars främsta funktion är att koordinera processen, medla mellan parterna och legitimera förfarandet.

Denna begränsande rekryteringsprocess leder till att styrelserna väljer en kandidat som värderas för sina sociala attribut snarare än för relevanta erfarenheter och färdigheter. Khurana ser att otåliga investorer och ett mer turbulent näringslivsklimat bidrar till detta. Det har dessutom skett en stor förändring i hur man definierar själva företagsledarjobbet och kvaliteterna som man söker hos en företagsledare. Enligt Khurana är man numera inte så intresserad av en kandidats särskilda färdigheter utan mer vad för typ av person vederbörande är. Den nya företagsledarrollen beskrivs på många olika sätt till exempel som visionär, coach eller förebild. De sociala attributen handlar mycket om stjärnglans eftersom en högstatustillsättning med största sannolikhet kommer att ingjuta förtroende för företaget och omedelbart höja värdet på aktien. Denna stjärnglans handlar enligt Khurana om karisma, vilket är en biprodukt av status. Den karismatiska makten som styrelseledamöterna tilldelar en särskild kandidat handlar till stor del om en gruppprocess där alla in-

vesterar i en kollektiv förväntan. Genom att anställa den karismatiska företagsledaren hoppas styrelsen på en messias som skall rädda företaget.

Khurana nämner att rekryteringsprocessen leder till minskade möjligheter för kvinnor och etniska minoriteter, men hävdar samtidigt att det inte handlar om att vissa grupper medvetet manipulerar sociala strukturer till sin egen fördel, utan att detta sker genom att det är inbäddat i en större social struktur. Denna struktur, hävdar Khurana, skulle förändras om det rådde fri konkurrens på företagsledarmarknaden och förordar därför kapitalismen som lösningen på problemet med den slutna företagsledarmarknaden.

4.3 REKRYTERING OCH KÖN

Inom ramen för forskning om segregering och diskriminering på grund av kön har frågan om rekrytering och kön tagits upp, och i följande avsnitt redogör jag för studier vad gäller rekryteringen till lägre positioner hierarkiskt sett. Jag tar också upp forskning om segregering och chefsrekryteringspraktiker.

Könssegregeringens onda cirklar

Collinson m.fl. (1990) visar på informella inslag i kanaler, kriterier och förfarande i en rad olika fallstudier av rekryteringsprocesser i brittiska organisationer. Dessa informella inslag var särskilt starka när positioner skulle tillsättas internt och i synnerhet när den interna arbetsmarknaden utmärktes av slutna procedurer. Men även när en position skulle tillsättas externt, användes informella kanaler exempelvis genom rekommendationer och utvecklingen av "listor" eller "namnbanker". Användningen av dessa informella källor återskapade medvetet eller omedvetet arbetssegregeringen mellan könen.

Urvalskriterierna, visar Collinson m.fl., var också informella och kretsade främst kring luddiga kriterier för vad som var acceptabelt, så kallade "acceptability"-kriterier. Föreställningar om ansvaret för hemmet ansågs ofta vara av avgörande betydelse för båda könen i urvalet. För män sågs ett verkligt, antaget eller potentiellt ansvar för hem och familj som en positiv indikator på stabilitet, flexibilitet och motivation. För kvinnor innebar familjeansvar en bekräftelse på att de var opålitliga och endast engagerade i arbetet på kort sikt. Dessa antaganden kunde emellertid kastas om, om positionen som skulle tillsättas var dåligt betald, hade låg status och begränsade karriärmöjligheter. För sådana

jobb ansågs kvinnor vara mer stabila, flexibla och anpassliga. Studien visar också att anställningsintervjuerna var informella till sin karaktär. Detta möjliggjorde en mer negativ inställning till intervjuer med kvinnor där man automatiskt föredrog män, och ledde till en inkonsekvent behandling av kandidaterna. Exempelvis ställdes, i intervjuer med kvinnliga kandidater, personliga frågor och krav framställdes som mer betungande än i intervjuer med män.

Alla dessa praktiker togs ofta för givna och återskapades utan att ifrågasättas eftersom de framstod som normala eller naturliga för de sökande. Därmed krävde de aldrig några förklaringar. I de fall som cheferna kände att det var nödvändigt att legitimera dessa könsdiskriminerande praktiker, identifierar Collinson m.fl. fyra olika typer av bortförklaringar. Chefer avlade sig ansvaret för återskapandet av segregeringen genom att skylla på kvinnorna och samhället eller genom att insistera på att de var därtill tvungna för säkerställa produktionen. I andra fall var cheferna beredda på att axla en del av ansvaret när de kunde lyfta fram de positiva sociala konsekvenserna av sina handlingar, till exempel att de skyddade kvinnor från jobbiga situationer. Dessa bortförklaringar var inte endast ogenomtänkta ursäkter utan cheferna var ofta övertygande om förklaringarnas giltighet. Förklaringarna var för-givet tagna just därför att de verkade så självklara, normala och naturliga. Ifrågasättande av förfarandet var tämligen sällsynt inom ramen för fallstudierna och det fanns en utbredd defensiv hållning bland både interna och externa kandidater och på personalavdelningar i förhållande till könsdiskriminering.

Liknande resultat finner Baude (1992) när hon studerar rekryteringen i ett antal företag inom den svenska livsmedelsindustrin. Hennes studie visar att kvinnor inte rekryterades till de arbetsfunktioner som var mansdominerade eftersom kvinnor ansågs vara för bräckliga för männens tunga arbeten. Baude poängterar dock att en stor andel av kvinnors, liksom mäns arbete, var fysiskt påfrestande, men att den fysiska belastningen delvis var olika. Männens arbetsuppgifter konstruerades dock som tunga i motsats till det lätta arbete som kvinnor utförde. Baude visar dessutom att rekryteringsförfarandet till mansdominerade arbetsfunktioner också hindrade kvinnor. Det vanligaste sättet att fylla vakanser på de mansdominerade avdelningarna var genom internrekrytering och genom den informellt tillämpade anciennitetssystemet som gav den som var äldst på avdelningen förtur. En förutsättning för att

byta avdelning var att ha kunskap om att det fanns lediga poster. Denna information spreds informellt bland män och kom därför sällan till kvinnornas kännedom. Därför kunde kvinnor inte skaffa sig de "meriter" som var premierande på den interna arbetsmarknaden. Dessutom uppfattades kvinnors önskemål om nytt arbete inte av arbetsledningen på samma sätt som männens och därmed blev kvinnorna ofta osynliggjorda.

I en svensk studie av rekryteringsprocessen i olika organisationer med ett särskilt fokus på kön och etnicitet, visar Knocke m.fl. (2003) att det finns en oreflekterad hållning till begreppet kompetens. En vanlig åsikt är att "rätt kompetens" är viktigast oavsett kön, men vad som utgör rätt kompetens är däremot oklart. Vad gäller etnicitet handlar många av resonemangen om huruvida en person har rätt personlighet eller social kompetens. Den typen av kriterier öppnar enligt Knocke m.fl. för sortering och utsortering utifrån högst subjektiva grunder och leder till att man gärna väljer det man känner sedan tidigare, vilket ofta sammanfaller med den välkända manliga och svenska måttstocken.

Könssegregerande chefsrekryteringspraktiker

I en enkätstudie bland amerikanska organisationer om rekryteringspraktiker finner Reskin och McBrier (2000) ett samband mellan dessa och mansdominansen på chefspositioner. Rekryteringspraktikerna kan både öppna för, men också motverka att arbetsgivare tillskriver kandidater särskilda karakteristika utifrån till exempel kön, ras och etnicitet. Över hälften av de studerade organisationerna använder sig av informella nätverk när chefer rekryteras. Rekryterare går på kontakter och rekommendationer eller uppmanar personer att söka. Ju mer en organisation förlitar sig på informella nätverk, desto större andel män på chefspositioner. Utifrån egen och annan forskning konstaterar Reskin och McBrier att om man tillgår informella nätverk begränsas poolen ur vilken man rekryterar till personer som har kontakter med beslutsfattarna. Organisationer däremot som använder sig av öppna rekryteringsmetoder, till exempel annonsering av lediga chefspositioner, konsulter eller befordran enligt senioritet, har också en större andel kvinnor på chefspositioner. Ett sätt att öka chansen för kvinnor att bli rekryterade till chefspositioner kan enligt Reskin och McBrier vara att formalisera rekryteringspraktikerna. Det visar sig emellertid att effekten är ganska blygsam. Formaliseringen påverkar främst större organisationer men på höga positioner fungerar de formella strukturerna endast som en ritual. En

förändring av rekryteringsförfarandet kommer troligtvis inte att påverka könsfördelningen bland chefer i små organisationer eller i organisationer där chefskader är starkt mansdominerade. I dessa fall krävs externa påtryckningar för att kvinnor skall få lika möjligheter att bli rekryterade till chefspositioner.

Benschop och Dooreward (1998) visar i en studie av en holländsk organisation att en jämställdhetsideologi kan samexistera med ojämsställda rekryterings- och befordringspraktiker genom könsmärkta undertexter. Den studerade organisationen hade en formaliserad chefspool och för att ingå i denna pool var seden att man skulle bli tillfrågad. Men eftersom den könsmärkta undertexten angav att normen för en lämplig kandidat var manligt könsmärkt, ledde detta till en skev könsfördelning i poolen. Ett annat exempel var inrättandet av deltidarbete som ett sätt att skapa möjligheter för kvinnor och män att kombinera familjeansvar och arbete. Men, eftersom den könsmärkta undertexten definierade deltidarbete som kvinnligt och endast förenligt med lågkvalificerade arbeten, blev deltidarbete och karriär inte förenliga i praktiken. Könsmärkta undertexter döljs således av jämställdhetsdiskursen som på olika sätt legitimerar de till synes könsneutrala men i realiteten segregeringar vardagliga praktikerna.

Traineeprogram brukar ses som en inkörspport till en chefskarriär inom en organisation och som en process som ordnar kön (jfr Sundin 1998a, Höök 2001). I en studie av ett svenskt traineeprogram beskriver Eriksson (2000) rekryteringen till programmet och lyfter fram hur rekryterare och sökande samverkar i konstruktionen av kön. Detta blir särskilt tydligt i intervjusammanhang i frågan om barn. De kvinnliga sökande förväntas ha tänkt igenom hur de praktiskt skall lösa konflikten mellan barn och karriär och svarar därmed också med mer genomtänkta resonemang. De manliga sökande förväntas inte ha planerat för detta och gör det inte heller. För de kvinnliga sökande gäller det att lyckas hitta en lagom dos av karriäriinriktning och traditionell kvinnlighet för att bli anställda. För de manliga kandidaterna handlar det i större utsträckning om att inte utmana rekryterarnas maskulinitet och framstå som anpassningsbara.

I en studie av chefsförsörjningen inom en svensk koncern konstaterades att olika könsstrukturer också ger olika chefsförsörjningspraktiker (Wahl och Holgersson 2003). Koncernens dotterbolag leddes främst av män men var antingen mansdominerade eller kvinnodominerade. I de

mansdominerade organisationerna var det vanligt med en reaktiv internrekrytering där kulturen angav att om man fick ett erbjudande "så ställde man upp". I denna reaktiva rekryteringskultur blev män mer synliga som kandidater. I de kvinnodominerade organisationerna förekom en mer proaktiv internrekryteringskultur där cheferna arbetade aktivt med medarbetarnas utveckling genom att förekomma och erbjuda tjänster utan att kandidaten kände sig tvungen att ta jobbet om det inte passade just då. Karriären formades som en öppen process mellan chefer och medarbetare. Vidare återskapade inte manliga chefer stereotypa föreställningar om kvinnor som chefer i bolagen där kvinnor dominerade till antalet. Vissa kunde betecknas som manliga lokalfeminister eftersom deras positiva kvinnosyn även resulterade i handling. Deras agerande sträckte sig dock inte nödvändigtvis utanför den egna organisationen, utan utgjorde en respons på den kontext som de befann sig i.

Martin (1996) skriver om ledarutvärderingar i en brittisk kontext och konstaterar att kvinnors förmågor, legitimitet och prestationer tolkas som mindre anmärkningsvärda, mindre effektiva och mindre värdefulla än mäns. Det är vanligt att hävda att män och kvinnor är olika, med särskilda drag, temperament och därmed också potential. Därför kommer män att se män som mer lämpade för vissa högre värderade arbetsuppgifter, och kvinnor mer lämpade för andra, lägre värderade uppgifter. Eftersom det finns en föreställning om att kvinnor inte har tillräcklig legitimitet för att kunna ha en maktposition ifrågasätts kvinnors rätt att inneha denna typ av befattningar. Mäns framgångar och bidrag förstärks och deras begränsningar och misslyckanden förminskas på grund av deras överordnade position. Däremot förminskas kvinnors bidrag och deras misslyckanden förstärks, varför deras utmärkta prestationer kommer att tolkas som acceptabla, deras acceptabla prestationer som medelmåttiga och deras medelmåttiga prestationer som oacceptabla. Martin finner vidare att män i olika utvärderingssammanhang framhåller sig själva, sina behov, sin begåvning, värdighet och prestationer – som individer och som grupp. Yngre män tycks dessutom vara beredda att göra anspråk på paternalistisk hjälp medan kvinnor inte verkar förvänta sig någon hjälp från överordnade. Martin konstaterar slutligen att om inte män och kvinnor är medvetna om denna partiskhet som är inbyggd i ramarna så kommer de att värdera kvinnor lägre än män i tron om att de värderar dem objektivt.

4.4 INFÖR FORTSÄTTNINGEN

I detta avslutande avsnitt sammanfattar jag några av de centrala tankegångarna från detta kapitel som jag bär med mig i det fortsatta arbetet.

Forskningen om rekrytering utmärks av två ansatser, den psykometriska ansatsen och den sociala ansatsen. Ett utmärkande drag i den psykometriska ansatsen är att den till stor del är normativ och inspireras av den rationella beslutsmodellen. Delar av forskningen om ledarsuccessioner och matchning av företag och ledare skulle jag placera inom den psykometriska ansatsen. Eftersom många av dessa studier har ett normativt perspektiv finner jag att de är av begränsat värde för min förståelse av processen.

Den sociala ansatsen har växt fram ur kritiken av att den psykometriska ansatsen inte alltid stämde med praktiken. Studier inom denna ansats tillhandahåller intressanta problematiseringar av rekryteringsprocesser. I de brittiska studierna om rekryteringsprocessen som segregering (Silverman och Jones 1976, Salaman och Thompson 1978, Jenkins 1986) skiljer forskarna på "suitability"-kriterier som syftar till tekniska och funktionsspecifika prestationskriterier och utbildningsmeriter och "acceptability"-kriterier som inte är funktionsspecifika utan handlar om personens personliga karakteristika och huruvida man tror att personen är pålitlig och har potential att passa in eller anpassa sig till organisationens krav. Studierna finner att "acceptability"-kriterierna spelar stor roll i rekryteringssammanhang och att dessa ofta implicita och luddiga kriterier gynnar kandidater med en särskild klassbakgrund eller särskild etnisk tillhörighet. Dessa kriterier döljs dock bakom formella procedurer.

Vidare visar Bergström (1998) att ett rekryteringsförfarande som syftar att finna en person som passar in i organisationskulturen är uppbyggt kring att de sökande från början är vet vilka krav som ställs på dem, och därmed hade också möjlighet att anpassa sig till dessa. Rekryterarnas bedömningar utvärderar således den sökandes anpassning och underordning till företagets kultur och förutsättningar.

Bolander (2002) argumenterar för att rekryteringsverktygen spelar en viktig roll eftersom de hjälper rekryterarna att tolka kandidaterna och fatta beslut om anställning medan rekryteringsprocessen äger rum. Dessutom har rekryterarna tillgång till ett antal olika sätt att beskriva och motivera rekryteringsförfarandet som mynnar ur både den psykometriska ansatsen och den sociala ansatsen. Enskilda rekryterare kan således

uppnå delvis motstridiga syften genom att använda sig av argument från båda ansatser. Rekryteringsprocessen kan således ses som en social process som på olika sätt påverkas av idéer ur den psykometriska ansatsen.

Holmbergs (1996) huvudsakliga syfte är inte att problematisera rekryteringsprocessen men hennes analys av processen är relevant för min studie. Till exempel uppmärksammar hon att det inte verkar vara en målsättning att följa en rationell beslutsprocess i de ledarrekryteringar som hon studerat. Målsättningen är snarare att finna en kandidat som någorlunda uppfyller den grovmaskiga kravprofilen. Holmberg uppmärksammar att kandidatens omtalade duglighet och skicklighet väger tungt i beslutet och det antas att de personer som överhuvudtaget kommer ifråga har relativt gedigna kunskaper och att eventuella svagheter hos enskilda kandidater kan kompenseras på olika sätt.

Khuranas (2002) analys är också intressant även om han inte problematiserar den byråkratiska strukturen utan antar att den i sig är maktneutral. Han varken ifrågasätter förnuftsideal eller diskuterar strukturerande maktrelationer i någon större utsträckning. Khurana drar emellertid liknande slutsatser som Holmberg (1986) när han hävdar att en kandidats rykte är en av de huvudsakliga valutorna på företagsledar marknaden. Khurana pekar även på att poolen av kandidater begränsas av att styrelser strävar efter att anställa någon från en likvärdig position, från ett företag som är framgångsrikt och med högre status. I sin strävan efter att skapa legitimitet söker styrelser därför anställa någon med hög status som med stor sannolikhet kommer att ingjuta förtroende för företaget. Kandidaterna måste därför passa in på särskilda sociala kriterier som är gemensamma för näringslivet. Sociala faktorer påverkar processen genom att de verkar för konsensus och likriktning av värderingar och information inom styrelsen och styrelsesfären i näringslivet.

Som en utveckling av de ovannämnda brittiska studierna som uppmärksammar rekrytering som segregering, visar Collinson m.fl. (1990) på informella inslag både vad gäller rekryteringskanaler, kriterier och förfarande till olika typer av position som öppnar för diskrimineringen av kvinnor. Exempelvis finner de att rekryterare främst utgår från luddiga "acceptability"-kriterier som påverkas av föreställningar om kön, vilket också Knocke m.fl. (2003) finner. Preferensen för antingen män eller kvinnor styrs i hög grad av föreställningar om ansvaret för hemmet för båda könen. Liknande iakttagelser gör Eriksson (2000) i sin analys av rekryteringen till ett traineeprogram visar hur föreställningar

om kvinnor och mäns olika ansvar för hem och familj påverkar rekryteringsbesluten. Collinson m.fl. noterade också att det fanns olika sätt för chefer att förklara dessa könsdiskriminerande praktiker. Antingen genom att skylla på kvinnorna eller på samhället, eller genom att förklara att de bara söker värna om verksamheten eller kvinnorna.

Baude (1986) pekar också på hur kunskap om lediga poster sprids informellt och att kvinnor därför har svårt att få de erfarenheter som anses nödvändiga för en befordran. Också rekryteringen till olika trainee- och ledarutbildningsprogram bidrar till att kvinnor har sämre möjligheter att meritera sig (jfr Sundin 1998a, Eriksson 2000, Höök 2001). Paralleller kan även dras till Benschop och Dooreward (1998) som uppmärksammar att denna typ av rekryterings- och befordringsystem framstå som könsneutrala när de egentligen återskapar olika villkor för män och kvinnor. Reskin och MacBriers (2000) studie visar på en utbredd användning av informella praktiker vad gäller chefsrekrytering och att det finns ett samband mellan detta och mansdominansen på chefspositioner. Wahl och Holgersson (2003) finner också ett samband mellan olika chefsförsörjningspraktiker och olika könsstrukturer och menar att det blir svårare för manliga chefer att återskapa stereotypa föreställningar om kvinnor som chefer i kvinnodominerade organisationer. Dessa stereotypa föreställningar kan kopplas till Martins (1996) iakttagelser att kvinnors förmågor, legitimitet och prestationer som chefer bedöms som mindre anmärkningsvärda, mindre effektiva och mindre värdefulla än mäns.

KAPITEL 5 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

I detta kapitel redogör jag för och diskuterar mina metodologiska överväganden. Inledningsvis diskuterar jag kortfattat min syn på kunskap, och därefter redogör jag för mitt tillvägagångssätt och för mina reflektioner kring de genomförda intervjuerna. Jag kommer även att diskutera både hur jag gått tillväga för att skapa det empiriska materialet och redogöra för och reflektera över hur jag har tolkat detsamma. Avslutningsvis diskuterar jag några etiska överväganden. Min ambition är att härigenom erbjuda läsaren möjligheten att göra alternativa tolkningar av mitt material och värdera mina tolkningars trovärdighet.

5.1 OM MIN KUNSKAPSSYN

Mitt förhållningssätt till forskning och kunskap är präglat av den feministiska teoribildningens syn på människan som en social varelse som skapar och skapas i och utifrån en social kontext, något som jag diskuterar i kapitel 2 under rubriken "Kön som social process". Denna syn på verkligheten delar feministisk teori med den socialkonstruktionistiska vetenskapsteoretiska ansatsen inom samhällsvetenskaperna (jfr t.ex. Berger och Luckman 1966, Gergen 1985, Sandberg 1999). Härmed ser jag kunskap som något socialt konstruerat, vilket innebär att den aldrig kan vara objektiv.

Den feministiska vetenskapsteoretiska kritiken har också pekat på att ingen kunskap är neutral utan i högsta grad är sammanflätad med olika maktordningar i samhället. Den feministiska kritiken visar att stora delar av vetenskapen har frambringat kunskap som endast utgått från en liten del av mänskligheten, samtidigt som den utgivit sig för att gälla hela mänskligheten. Som både Smith (1990) och Haraway (1991) skriver är kunskap alltid positionerad och kunskapsanspråken alltid lokala, det vill säga att forskaren alltid talar någonstans ifrån och alltid talar om något avgränsat (Widerberg 1995). Dessutom deltar forskaren i skapandet av verkligheten samtidigt som han eller hon benämner och beskriver verkligheten. Eller som Foss-Fridlitzius (1990) skriver är vi skapade av och i verkligheten i samma mån som vi skapar den. Eftersom verkligheten aldrig slutgiltigt kan fixeras kan ett kunskapsanspråk inte bedömas i förhållande till verkligheten i termer av absolut sanning, men väl i termer av till exempel trovärdighet, sannolikhet och rimlighet, hävdar Foss-

Fridlitzius. Detta innebär att det är viktigt för forskare att ständigt sträva efter medvetenhet vad gäller det egna perspektivet och reflektera över de val och tolkningar som görs under forskningsprocessens gång (Widerberg 2002). Som Harding (1987) skriver borde ett reflexivt, det vill säga ett självkritiskt och problematiserande, förhållningssätt eftersträvas i all forskning.

Min utgångspunkt är att sociala maktrelationer kopplade till exempelvis kön får konsekvenser för både samhälle, organisation och individ. Mitt feministiska perspektiv medför att andra perspektiv, liksom andra fenomen och problem, beskrivs och tolkas utifrån teorier om kön. Emellertid innebär det inte att kön är det enda som betyder något i organisationer, eller att allt annat är inordnat i eller underordnat sådana betydelser (jfr Wahl m.fl. 2001). Det feministiska perspektivet betyder också att jag har ett emancipatoriskt syfte, där min ambition är att forskningen skall leda till eftertanke kring vår vardagliga praktik och därigenom också möjliggöra en förändring av densamma.

5.2 OM AVHANDLINGENS DELSTUDIER

Avhandlingen skulle kunna ses som explorativ till sin karaktär, då jag i ett inledande skede av avhandlingsarbetet sökte efter beskrivningar och analyser av företagsledarrekryteringar i forskningen, något som dock inte gav några betydande resultat. Vad jag fann var några enstaka beskrivningar som dock saknade problematiseringar ur ett maktperspektiv (se t.ex. Holmberg 1986). Jag beslöt mig därför för att börja i den andra änden genom att intervjua nio styrelseordförande för att på så sätt få en översiktlig bild av rekryteringsprocessen. Dessa intervjuer kom att utgöra den första av mina två delstudier. Att jag valde att fokusera på styrelseordförandena berodde på att det är styrelsens uppgift att tillsätta vd och att det är styrelsens ordförande som vanligtvis får uppdraget att bereda ärendet. Via denna delstudie började jag förstå att rekryteringsprocessen både var informell och dold och att det verkade röra sig om en liten grupp män som väljer ur en liten grupp manliga kandidater och där föreställningar om företagsledning var manligt könsmärkta.

I samband med att jag satte igång detta delprojekt talade jag även med fem konsulter som arbetade med chefsrekryteringar. Ett bestående intryck härav var att dessa konsulter varken ville tala om sitt arbetssätt eller om genomförda rekryteringar. Istället föredrog de att hålla sig på en mer generell och principiell nivå, alltså mer om hur de tyckte att man

skulle gå tillväga än hur man faktiskt hade gått tillväga. Vad dessa intervjuer gav var inga konkreta beskrivningar av företagsledarrekrteringar, utan snarare en inblick i rekryteringskonsulternas verksamhet.

Enligt min ursprungliga plan hade jag ambitionen att genom deltagande observation följa några rekryteringar. Men, efter att ha intervjuat styrelseordförandena och förstått hur informell och dold processen var, beslöt jag mig för att via intervjuer försöka rekonstruera processen snarare än att försöka hitta ett fall jag kunde följa. Detta för att jag bedömde det som mer sannolikt att jag då skulle hitta och få tillgång till fall där man var intresserad av att låta mig rekonstruera rekryteringen.

Genom min huvudhandledare fick jag sedan kontakt med två företag som nyligen rekryterat företagsledare. Det ena företaget var ett nybildat bolag som hade rekryterat en vd. Det andra företaget var en koncern som nyligen hade börsintroducerat två dotterbolag och i samband med det tillsatt en vd i respektive bolag. Jag refererar till dessa studier som fallstudier. Avhandlingens empiriska material består således av:

- Intervjuer med nio styrelseordförande om rekrytering av företagsledare. Redovisas under rubriken "Styrelseordförandena" i kapitel 8.
- Berättelser om rekryteringen av en företagsledare till nystartat bolag, som här kallas Bolaget. Redovisas under rubriken "Killen och herrarna" i kapitel 6.
- Berättelser om rekrytering av två företagsledare till två nyligen börsintroducerade bolag, HAB och AAB. Redovisas under rubriken "Kronprinsarna" i kapitel 7.

Intervjuer med styrelseordförandena

I samtal med min huvudhandledare identifierade jag tio styrelseordföranden som jag kontaktade via brev. Av dessa ställde nio upp på intervjuer, som jag genomförde under hösten 1996. De nio styrelseordförandena hade alla lång erfarenhet av att ha arbetat i svenskt näringsliv generellt och av styrelsearbete mer specifikt. De företag i vars styrelser de satt var alla börsnoterade och varierade vad gällde både branscher och ägarsfärer.

Intervjuerna var semi-strukturerade och varade vanligtvis mellan en och två timmar. Jag hade förberett en intervjuguide (se bilaga 1), men lät intervjupersonerna delvis styra innehållet samtidigt som jag lyssnade och

ställde uppföljningsfrågor. Vanligtvis inleddes intervjun med att jag presenterade mig själv och mitt projekt för att sedan fortsätta med att be dem beskriva proceduren som föregår tillsättandet av en vd och illustrera med egna exempel. De fick även berätta vilka krav de hade på vd-kandidaterna samt vilka erfarenheter och kvaliteter de såg som viktiga. Dessutom ombads de reflektera över huruvida det fanns vissa karaktistika eller handlingar som gjorde att en person inte kunde komma i fråga som kandidat. Slutligen fick intervjupersonerna reflektera kring varför så få kvinnor rekryteras till vd-positioner. Intervjutiden räckte dock inte till för att diskutera denna fråga i tre av de nio intervjuer som genomfördes.

Intervjuerna spelades in på bandspelare och jag skrev ut dem i sin helhet. Intervjupersonerna har anonymiserats och samtliga har givits tillfälle att justera de direkta citat jag använt i rapporteringen. Resultaten av intervjuerna har tidigare redovisats och diskuterats i rapporten "Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering" (Holgersson 1998).

Fallstudierna

Med hjälp av min huvudhandledare fick jag även kontakt med två styrelseordföranden, Håkan och Torsten, som nyligen rekryterat företagsledare till sina företag och som var intresserade av att låta mig studera dessa rekryteringar. Efter att ha träffat Håkan respektive Torsten började jag boka in intervjuer, av vilka de första var med Håkan, Bolagets styrelseordförande och dess vd Gusse. De identifierade Göran och Ruben som de styrelsemedlemmar som utöver Håkan, varit mest aktiva i rekryteringen varför jag också genomförde intervjuer med dessa två.

Efter det inledande samtalet med Torsten skickade han ett brev till Hans och Anders som han hade rekryterat till bolagen HAB respektive AAB, samt Ragnar och Britta som också varit involverade i denna process. Kort därefter bokade jag in och genomförde merparten av dessa intervjuer under våren 1998. Torsten intervjuade jag först ett år senare på grund av att jag tillbringade ett år utomlands. Sammantaget har jag intervjuat följande:

Killen och herrarna

Håkan, styrelseordförande
Gusse, vd för Bolaget
Göran, styrelseledamot
Ruben, styrelseledamot

Kronprinsarna

Torsten, styrelseordförande
Ragnar, styrelseledamot
Hans, vd för HAB
Anders, vd för AAB
Britta, organisationskonsult

Inför intervjuerna skickade jag ett brev i vilket mitt avhandlingsprojekt och mina forskningsfrågor, som jag hade formulerat vid den tidpunkten, introducerades (se bilaga 4). Intervjuerna inleddes vanligtvis med att jag berättade om mig själv och projektet. Därefter fortsatte jag med frågor om hur den aktuella rekryteringen hade gått till. Intervjuerna var semi-strukturerade där jag följde en frågemall (se bilaga 2 och 3) samtidigt som jag också var uppmärksam på vad intervjupersonen fokuserade på och följde upp med frågor. Intervjuerna varade vanligtvis mellan en och två timmar. De spelades in på bandspelare och skrevs ut i sin helhet delvis av mig själv, delvis med hjälp av sektionens sekreterare. Jag granskade de utskrifter jag själv inte hade gjort och gick tillbaka till bandupptagningarna när något föreföll oklart.

Intervjupersonerna har fått tillfälle att ta del av sin intervju i en redigerad och anonymiserad version, dels för att godkänna anonymiseringen, dels för att göra eventuella ändringar. Jag skickade ut materialet en första gång och följde upp med en påminnelse där jag skrev att om jag inte hörde från dem efter ett visst datum skulle jag anta att de godkände anonymiseringen och citaten. Samtliga utom en har meddelat att de hade tagit del av materialet och godkänt anonymiseringen.

Reflektioner kring intervjufrågorna

I varje intervjusituation är jag en aktiv medskapare och jag har försökt vara uppmärksam på detta när jag har analyserat mitt material. Det blir särskilt tydligt när jag ställer frågor om saker som intervjupersonen kanske inte själv hade tagit upp, exempelvis frågan om varför inte kvinnor rekryteras till företagsledarpositioner. Men, det finns en rad andra frågor såsom exempelvis frågan om track record eller om förtroende, som manat till särskild eftertanke när jag analyserat materialet. Till exempel handlar en fråga till styrelseordförandena om huruvida track record är viktigt. Denna fråga både förutsätter att intervjupersonen känner till begreppet och dessutom aktivt tittar på just track record när en kandidat skall utvärderas. Intervjupersonerna som fick frågan verkade emellertid tycka att det var ett självklart begrepp, det dök till och med upp i intervjuerna utan att jag behövt ställa frågan.

Men det hade inte behövt vara så. Frågan om förtroende sysselsatte mig mycket när jag skulle genomföra mina fallstudier, vilket avspeglas i min intervjumall och projektbeskrivning som jag skickade ut inför intervjuerna (se bilaga 4). Att jag ville fråga om betydelsen av förtroende

berodde på att jag utifrån intervjuerna med styrelseordförandena hade fått upp ögonen för dess betydelse och att jag utifrån min teoretiska referensram skapat mig en bild av organisationer som präglade av osäkerhet och att denna osäkerhet skapade behov av förtroende. I efterhand upplever jag att jag lika gärna hade kunnat ställa mer förutsättningslösa frågor om *relationen* mellan kandidat(er) och styrelseledamöter, istället för att riskera att plantera ett begrepp hos intervjupersonerna. I min analys av materialet har jag därför försökt fokusera på beskrivningar av just relationen och inte specifikt förtroende.

Reflektioner kring kön i intervjusammanhang

Trots att jag varit tydlig i min presentation av projektet att en av mina frågeställningar handlade om det låga antalet kvinnor på toppositioner berördes frågan om kön väldigt sällan i intervjuerna utan att jag förde det på tal. Det var endast i två intervjuer som frågan dök upp utan att jag själv behövt ställa den. I den ena av dessa intervjuer inledde intervjupersonen med att berätta att han tyckte han hade blivit misstolkad av feminister i pressen när han uttryckt sig klumpigt om kvinnor. Numera vaktade han därför sin tunga noga, berättade han. I den andra intervjun förekom intervjupersonen mig och sade att han berörde frågan eftersom han visste att jag forskade om kön. Frågan om kön kommenterades av ytterligare en intervjuperson, dock inte under själva intervjun. Kommentaren kom precis när vi klev in i konferensrummet där intervjun skulle äga rum och gick i linje med att "det där med könsperspektivet skall vi nog snabbt reda ut", vilket jag tolkar som ett uttryck för att frågan om kön inte var något egentligt problem i hans ögon.

Tydligt var i alla fall att intervjupersonerna inte tyckte att kön och rekrytering egentligen hade något med varandra att göra. Det kan ses som ett uttryck för motsättningen mellan konstruktionen av företagsledare och kön (jfr Wahl 1992b, Höök 2001, Tienari m.fl. 2003). Intervjupersonernas ofta ganska negativa syn på kvinnor kan också förstås som en reaktion på mina frågor. De skulle kunna ses som aktiva könsprovokationer från min sida (jfr Höök 2001) och som ett exempel på hur jag är medskapande i intervjuerna.

För att på något sätt hantera denna medverkan och medskapande är reflektion kring forskningsprocessen central (jfr Harding 1987). Magnusson (1998) konstaterar att en forskningsrelation inte kan vara helt jämlik eftersom forskaren, som har skapat sitt projekt utifrån vissa teorier och

metoder, har ett större inflytande över vad som sker både i själva forskningssituationen och efteråt än vad deltagarna har. Enligt Magnusson är det därför ingen slump att just feministiska forskare har intresserat sig särskilt för forskningsrelationens potential att vara både emancipatoriskt och underordnande (t.ex. Oakley 1981, Acker m.fl. 1983, Harding 1986 och Smith 1990). De poängterar ofta vikten av att intervjuaren bör anstränga sig för att skapa en så jämställd relation som möjligt mellan sig själv och den intervjuade. Detta har sitt ursprung i de feministiska forskarnas ambition att inte objektifiera kvinnor i sin forskning.

Frågan om makt mellan forskaren och intervjupersonen har dock visat sig vara komplex. Intervjuaren har till exempel inte alltid en överordnad position i förhållande till intervjupersonen. Korvajärvi (1998) noterar i sin studie av kontorsarbetare i Finland att situationen för henne som intervjuare var den omvända. Som forskare utan fast anställning befann hon sig i en underordnad position i förhållande till de personer som hon intervjuade, vilka alla hade kvalificerade jobb med fast anställning. Precis som Korvajärvi (1998) vill jag hävda att jag inte heller var i en överordnad position visavi mina intervjupersoner. För det första var alla de personer jag intervjuade män utom en. För det andra var samtliga var över 40 år, med tyngdpunkt mellan 55-65 år. Under den perioden var jag mellan 26 och 29 år gammal. För det tredje hade dessa män mycket höga positioner i näringslivet och jag var blott doktorand.

Att intervjuar män med tillskriven makt skapar dessutom ytterligare frågor kring relationen mellan forskare och intervjuperson. Höök (2001) har reflekterat utifrån sina intervjuer med manliga chefer om ledarskap och jämställdhet. Medan en informant blev irriterad över frågorna, hade en annan en överlägsen och anspänd ton, vilket resulterade i en ansträngd intervju. Höök tolkar dessa reaktioner som uttryck för att informanterna inte delade hennes syn på kön som något problematiskt. Reaktionerna belyser också svårigheten att ställa frågor som innebär att informantens tolkningsföreträdare ifrågasätts, särskilt om denne har en överordnad position.

Flera av mina upplevelser i samband med intervjuerna kopplar jag till denna ojämlikhet och olikheten i synen på kön. Till exempel fick jag ofta känslan av att intervjupersonerna tyckte jag frågade om banaliteter och att det skapade en viss irritation som yttrade sig i att de svarade med repliker av typen "det förstår du ju själv att...". Jag hade visserligen medvetet utarbetat mycket enkla frågor eftersom jag var intresserad av

att få ta del av beskrivningar av rekryteringsprocesser och ville dessutom inte styra intervjupersonerna alltför mycket. Men vid ett flertal tillfällen kände jag mig tvungen att säga att frågan kanske kunde låta naiv för att föregå denna irritation.

I efterhand tolkar jag detta som en osäkerhet från min sida i förhållande till dessa män som ett resultat av deras förhållningssätt gentemot mig. På olika sätt markerades avståndet mellan mig och intervjupersonen. När jag skulle genomföra intervjuerna möttes jag till exempel alltid av receptionister och sekreterare som efter en nästintill obligatorisk väntetid på ca 10 minuter, slussade mig vidare till intervjupersonen. Det var som en ritual varje gång – en ritual som poängterade avståndet mellan mig och intervjupersonen. Jag hade dessutom ofta känslan av att intervjupersonerna trodde jag var en student eller i varje fall en mycket yngre person än vad jag i själva verket var. Ett belysande exempel var när jag satt och väntade i receptionen och råkade höra personen som jag skulle träffa ropa till sin sekreterare för att fråga om "flickan" hade kommit ännu. Vidare fick jag ofta frågan hur det kom sig att jag hade intresserat mig för detta ämne, och ofta fanns det en viss nyfikenhet och förvåning i tonfallet. Kanske skulle paralleller kunna dras till Wahls (1992a) studie och den positiva reaktion på negativa förväntningar som de kvinnliga civilekonomerna och civilingenjörerna upplevde från män i deras mansdominerade omgivning.

Två intervjuer tyckte jag var särskilt svåra att genomföra eftersom jag upplevde att intervjupersonerna inte ville riktigt svara på mina frågor. Istället kom de med motfrågor som inte hade med mitt avhandlingsarbete att göra eller så pratade de om andra saker som inte heller hade direkt med mina frågor att göra. Exempelvis hann jag knappt inleda den ena intervjun förrän intervjupersonen började ställa, något för mig, oväntade frågor om vad jag hade gjort tidigare på morgonen och var jag bodde. Jag fick en stark känsla av att jag höll på att sättas på prov. Intervjupersonernas uppförande tolkar jag som en ovilja att låta mig styra samtalet.

Trots att intervjupersonerna ofta hade långa resonemang om kvinnors bristfällighet var mitt intryck direkt efter intervjuerna var att intervjupersonerna var artiga. Argumenten lades fram på ett sådant sätt att det var först i samband med transkription som jag häpnade över vilken negativ syn på kvinnor de hade och kände mig kränkt. I efterhand ser jag hur lätt det var att dras med av personernas charm och pondus.

Flera höll sig med en lättsam och skämtsam ton och majoriteten var tillmötesgående och intresserade av att dela med sig av sina erfarenheter. Flera kommenterade att de tyckte det var intressant att prata om rekryteringen av företagsledare och att det var en viktig fråga. Efter intervjun kunde till och med några säga att jag verkligen hade goda utsikter att göra karriär i näringslivet med den kunskapen som avhandlingsarbetet skulle ge mig. Jag tolkar detta som att de i den stunden, medvetet eller omedvetet, behandlade mig som undantagskvinnan, hon som inte är som alla andra kvinnor (jfr Kanter 1977, Wahl 1992a).

Den enda intervjun jag gjorde med en kvinna var den med Britta som var konsult till Torsten och Ragnar i fallet med Kronprinsarna. Upplevelsen av denna intervju skilde sig från intervjuerna med de övriga eftersom jag inte upplevde de blandade känslorna som jag nämner ovan. Jag ser detta som ett resultat av att hon var kvinna och inte satt på en lika hög hierarkisk position som männen samt att hon hade en förhållandevis kritisk, om än kärvändig, inställning till näringslivets män.

5.3 OM REDOVISNINGEN AV EMPIRIN

Hur jag än väljer att redovisa empirin kommer den alltid att vara ett resultat av mina tolkningar. Då verkligheten inte kan beskrivas utifrån någon neutral position finns det således inte heller någon möjlighet att skapa en neutral beskrivning. Min empiriredovisning är följaktligen präglad av mig, mina forskningsfrågor och min teoretiska förförståelse. Som jag skrev ovan, kan jag emellertid erbjuda möjligheten för andra att avgöra mina tolkningars trovärdighet genom att försöka beskriva på vilket sätt jag har skapat materialet.

Jag har valt att redovisa de två fallstudierna före studien med styrelseordförandena för att läsaren på så sätt skall erbjudas möjlighet att bekanta sig med fenomenet mer konkret via fallstudierna. Därefter speglas fallstudierna i styrelseordförandenas utsagor som skulle kunna betraktas som mer kollektiva diskurser om företagsledarrekrytering. Detta upplägg förstärks dessutom av att redovisningen av styrelseordförandenas utsagor, via den tematiska uppdelningen, är mer förädlad än fallstudierna.

Fallen om "Killen och herrarna" (kapitel 6) och "Kronprinsarna" (kapitel 7) har jag valt att inte skriva ihop till en historia eftersom jag upplevde att mina författartalanger kom till korta. Genom att istället redovisa redigerade intervjuer låter jag läsaren ta del av mina möten med

intervjupersonerna på ett empirinära sätt. I redigeringsarbetet har jag strävat efter att skapa läsbarhet samtidigt som jag har försökt att vara trogen intervjupersonens sätt att uttrycka sig. Jag har sammanfattat vissa sekvenser, bland annat mina frågor. Detta för att korta ner textmassan och låta de utsagor som jag finner intressanta utifrån mina forskningsfrågor stå i fokus. Jag har emellertid varit tvungen att göra visst våld på citaten. Dels har jag ändrat vissa delar för att kunna göra en tillfredsställande anonymisering och för att öka läsvänligheten och dels har intervjupersonerna själva i efterhand justerat språket. Genom att redovisa materialet på detta sätt tycker jag att jag har låtit intervjupersonerna komma fram på ett rättvist sätt, samtidigt som jag anser att jag har försökt synliggöra mig själv i texten. Vidare får läsaren en god möjlighet att bekanta sig med olika sätt att resonera inom näringslivet via intervjupersonernas röster.

Som jag skrev ovan har jag valt att redovisa intervjuerna i styrelseordförandestudien tematiskt. Att låta ett antal personer på samma typ av position resonera kring samma frågeställning lånar sig väl till en tematisk analys. Jag har försökt hitta återkommande mönster i intervjusvaren och redovisat dem under ett antal temata. Jag har även tagit upp temata som inte nödvändigtvis nämndes av alla, men som jag finner intressanta utifrån mina forskningsfrågor.

I redovisningen har jag även försökt visa vilken typ av svar som var vanligast och om det var stor skillnad i antal som svarat på det ena eller det andra sättet. Jag har valt ut intervjucitat för att tydliggöra och illustrera mönstren i svaren. Citaten som figurerar i texten har blivit godkända av respektive respondent. I flera fall har respondenterna i efterhand justerat språket i citaten och i vissa fall även förtydligat dem. Det kan uppfattas som om alla temata ägnades lika mycket tid och engagemang från varje respondent. Så var dock inte fallet då intervjuerna var semi-strukturerade och jag lät respondenterna få relativt mycket frihet att diskutera det som de fann intressant. Att studera variationerna i detta engagemang och den tid som varje respondent ägnade åt varje fråga hade varit intressant, men det anser jag ligger utanför ramen för detta avhandlingsarbete.

5.4 OM ANALYSEN

I denna avhandling har jag valt att presentera empiri och analys var för sig, men eftersom båda är resultat av mina tolkningar kan detta vara en

missvisande uppdelning. Uppdelningen kan ge en falsk bild av att min empirirredovisning skulle vara objektiv och fristående, vilket den ju inte är. Min redovisning av empirin skulle jag vilja kalla för en primärtolkning (Alvesson och Sköldberg 1994) och de efterföljande analysavsnitten som mina vidaretolkningar. Jag hade självklart kunnat väva samman analys och empiri eftersom det i slutändan ändå är mina tolkningar. Genom att redovisa delarna separat ger jag läsaren större möjlighet att själv avgöra om analysens vidaretolkningar är rimliga utifrån empiriavsnittets beskrivningar. För att skapa ytterligare möjligheter för läsaren att bedöma mina tolkningars trovärdighet försöker jag nedan beskriva både forskningsprocessen och analysarbetet samt reflektera kring hur jag gjort mina tolkningar mina tolkningar.

En abduktiv forskningsprocess

Mitt avhandlingsarbete har följt formen av abduktion (Alvesson och Sköldberg 1994), det vill säga en forskningsprocess där empiri och teori alterneras och omtolkas i skenet av varandra. Jag har varvat perioder då jag samlat in teori med perioder då jag inhämtat empiri. I min förstudie (Holgersson 1994) blev jag uppmärksam på betydelsen av rekryteringsprocessens informella karaktär, vilket gjorde att jag senare valde att fokusera processen när en företagsledare rekryteras. Jag inledde studien med att intervjua styrelseordförande om rekryteringen av verkställande direktörer och leta efter beskrivningar av rekryteringsprocesser i forskningen.

I en diskussion kring styrelseordförandenas utsagor (Holgersson 1998) tog jag upp ett antal frågor: det informella rekryteringsförfarandet, kvinnor som de osynliga och icke rekryterbara kandidaterna, den grovmaskiga kravbilden, kopplingen mellan osäkerheten som präglar företagsledning och kravet på förtroende och betydelsen av ett visst beteende och utseende samt intervjupersonernas tolkningsföretade för konstruktionen av företagsledarkompetens. Med detta som utgångspunkt fick det teoretiska begreppet homosocialitet och den uppenbara närheten mellan konstruktion av manlighet och ledarskap betydelse när jag senare genomförde styrelseordförandestudien.

I en artikel (Holgersson och Höök 1997) diskuterade jag och Pia Höök ledarutveckling och chefsrekrytering som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. Tanken om rekrytering av företagsledare som en arena för konstruktion av föreställningar om ledarskap och kön ut-

vecklade jag sedan vidare i ett kapitel i en antologi (Holgersson 1999). I det kapitlet introducerade jag mina tankar kring kooptationsbegreppet, som jag hämtat från Lindgren (1992), i relation till företagsledarrekrytering. Parallellt med arbetet med styrelseordförandestudien utvecklade jag mina tankar kring homosocialitet och homosocialt begär i organisationskontexter i kapitlet "Den nödvändiga periferin" i boken "Ironi och sexualitet – om ledarskap och kön" (Wahl m.fl. 1998). Samtidigt var jag också intresserad av begreppet förtroende (se bilaga 4), men eftersom jag snart kom till insikt om att detta endast var en aspekt av relationen mellan styrelse och kandidat valde jag fortsättningsvis att utveckla min problematisering av relationen.

Begreppen informalitet, kooptation och homosocialitet har därmed varit en del av min förförståelse när jag analyserat det empiriska materialet som föreligger i denna avhandling. Vidare utvecklades kopplingen mellan homosocialitet, karriärmönster och könsstruktur i samband med en studie av identifieringen av nyckelpersoner och rekryteringen av chefer inom en koncern, som jag genomförde tillsammans med Anna Wahl (Wahl och Holgersson 2001). På detta vis har både empiriskt och teoretiskt grundade insikter kontinuerligt kommit att påverka mina tolkningar och det är således i ett växelspel mellan empiri och teori som mina tolkningar vuxit fram.

Analysarbetets olika steg

Jag har i den slutgiltiga texten valt att väva samman analysen av styrelseordförandeintervjuerna med analysen av de två fallstudierna. Arbetet med analysen har dock genomförts på så sätt att jag fokuserat styrelseordförandena för sig och fallstudierna för sig. Mer i detalj kan de olika analysstegen schematiskt sammanfattas på följande sätt:

- Intervjuer med styrelseordförandena: tematisk analys, "person, process, profil"-modellen.
- Fallstudier var för sig: tematisk analys, gestaltning efter "person, process, profil"-modellen.
- Fallstudier tillsammans: jämförelse av gestaltningar.
- Intervjuer med styrelseordförandena och fallstudierna tillsammans: uppmärksammade likheter och skillnader. Tolkning av dessa iakttagelser utifrån teoretiska begrepp såsom kön/könsordning, informalitet, homosocialitet, kooptation.

Som jag nämnt tidigare har jag genomfört en tematisk analys av styrelseordförandenas utsagor utifrån frågorna om hur rekryteringen av företagsledare går till, vad man letar efter och varför så få kvinnor rekryteras. Under analysarbetet växte den modell fram som sedan vägledde mig i analysen av fallstudierna och slutligen även analysen av det samlade materialet. Denna modell fokuserar tre empiriska dimensioner av rekryteringen: process, person och profil. Den första, process, handlar om hur processen är utformad, om den är formell eller informell och huruvida det är en dold eller öppen process. Den andra, person, handlar om att studera vilka personer som är inblandade i processen och hur de är inblandade, deras könstillhörighet och tillhörighet i andra sociala kategorier samt deras förhållningssätt till kön. Den tredje, profil, handlar om hur profilen såg ut och hur den var märkt efter sociala kategorier.

Denna modell har alltså hjälpt mig i analysen av fallstudierna. Jag inledde arbetet med att läsa om intervjuerna flera gånger samtidigt som jag markerade i marginalen och kommenterade olika intressanta resonemang och utsagor utifrån mina frågor, både de jag ställde i intervjun och min övergripande frågeställning, och min teoretiska förförståelse. Efter hand utkristalliserades ett antal temata, såsom beskrivningar och utsagor om kandidatens kompetens, styrelsen, relationen mellan de olika aktörerna, andra rekryteringar, kön, vd-jobbet, hur kandidaten utvärderades och andra aktörer.

Nästa steg i min analys var att gå igenom intervjuerna och där sortera citat och resonemang under dessa olika rubriker. För varje fallstudie samlade jag vad till exempel Håkan, Ruben, Göran och Gusse hade sagt om relationen mellan styrelse och kandidat. Därefter försökte jag gestalta rekryteringarna genom att använda mig av de tidigare beskrivna dimensionerna process, person och profil. Det hjälpte att skapa en bild av förloppet, de olika aktörerna, deras relationer och föreställningar om ledarskap och kön.

Min gestaltning av fallstudiernas rekryteringar möjliggjorde också en jämförelse mellan dem. Genom jämförelsen kom jag bland annat att likna relationerna mellan kandidat och styrelse som en far och son-relation och en platonsk kärleksrelation. Hela tiden hade jag emellertid den påbörjade analysen av styrelseordförandena i åtanke. Det påverkade naturligtvis min analys av fallstudierna. Jag såg exempelvis överens-

stämmelser mellan hur rekryteringsförfarandet hade beskrivits av styrelseordförandena med hur det beskrevs i fallstudierna, särskilt av styrelseledamöterna i fallet "Killen och herrarna". Däremot fanns det ett annat sätt att tala om förfarandet i fallet "Kronprinsarna", tyckte jag. Dock tyckte jag att båda processerna präglades av informalitet, något som jag även hade sett i intervjuerna med styrelseordförandena. Det blev tydligt för mig att det fanns några överordnade temata: informalitet, homosocialitet och kooptation.

Detta ledde mig till en fas i analysarbetet där jag mer fokuserat undersökte den sammanlagda empirin utifrån min teoretiska referensram. Det var också i denna fas jag på allvar började skriva en mer sammanhängande analystext. Återigen lät jag min modell med rubrikerna process, person och profil vägleda mig i både analysarbetet och själva skrivandet. Jag började således med en mer empirinära analys för att sedan röra mig mot en mer abstrakt sådan. Jag inledde med att se vilka aktörer som är inblandade och på vilket sätt de är involverade, hur profilen utarbetas, hur kandidater söks, hur man blir en kandidat, hur kandidater väljs ut och konstaterade att processen är informell och relationsskapande.

Därefter vände jag blicken mot profilen och försökte mejsla fram hur den duglige företagsledarkandidaten beskrevs i intervjuerna samt hur kvinnor och perifera män konstrueras som bristfälliga kandidater och hur stabs- och resultatansvar könsmärks. Jag studerade även de olika konstruktioner av företagsledare som förekom i det empiriska materialet och konstaterade att dessa kunde ses som lokala konstruktioner som alla refererar till en övergripande konstruktion av företagsledare kallad näringslivsfantomen.

I mina analyser av fallstudierna fokuserade jag relationen mellan personerna, det vill säga styrelsen och kandidaten, ett tema som jag återkom till i den sammantagna analysen av materialet genom att likna rekrytering vid en arena för homosocialitet. Vidare försökte jag se hur informaliteten, könsmärkningen och homosocialiteten samverkade. Till detta kopplade jag begreppen kooptation och diskriminering för att placera in företagsledare i en samhällskontext och därigenom visa hur könsordningen i samhället inte bara påverkar könsordningen i organisationer utan även hur könsordningen i samhället återskapas *via* organisationer.

I den slutliga analysen referar jag till citat och resonemang i de olika empiriska kapitlen som jag finner illustrerar mina tolkningar. Jag hänvisar också till de teorier som jag beskrivit i min teoretiska referensram. Men, i samband med vissa specifika resonemang, såsom till exempel den borgerlige mannen, platonisk kärleksrelation, omsorgsrationalitet och kooptation, har jag valt att mer utförligt referera till teorier från den teoretiska referensramen och att även ta in några nya referenser. Analysprocessen har alltså varit abduktiv, varje läsning av det empiriska materialet har lett mig in på nya teoretiska spår och jag har endast upp till en viss gräns inkorporerat dessa nya spår i den teoretiska referensramen. Min beskrivning av hur mina tankar vuxit fram är dock schematisk. Som Lagercrantz (1985) skriver är det i själva skrivandet som många nya insikter genereras och jag finner det omöjligt att exakt redogöra för hur jag landade i den text som nu föreligger. Enligt mitt sätt att det blir man heller egentligen aldrig riktigt klar, utan analysen avslutas helt enkelt när "tiden är ute" (eller "inne") för att låna Bekkengens (2002) träffsäkra formulering.

Reflektioner kring mina tolkningar

Min övergripande ambition har alltså varit att studera rekryteringsprocessen. Jag har dock inte följt denna process genom att själv delta utan har endast tagit del av aktörers berättelser om processen. Jag har således tolkat deras tolkningar av processen. Genom att jag på detta sätt förlitar mig på vissa personers berättelser istället för mina egna observationer av processen innebär förstås att jag inte gör mina egna tolkningar av den sociala praktiken.

Även om jag skulle kunna hävda att utsagorna är en form av praktik så kan jag inte identifiera eventuella diskrepanser mellan respondenternas berättelser och deras praktik (jfr Collinson m.fl. 1990). Jag har till exempel inte kunnat göra mina egna tolkningar av vilka som varit aktiva i processen, utan har som sagt förlitat mig på respondenternas utsagor för att göra mina tolkningar. Därför kan jag inte utesluta att det exempelvis inte har funnits andra aktörer i processen, såsom sekreterare, fruar, andra styrelseledamöter, vänner och andra kollegor, som påverkat processen. Samtidigt är det inte säkert att jag uppmärksammat dessa aktörer även om jag gjort direkta observationer. Jag utesluter dock inte andra tolkningar av händelseförloppet.

Därmed inte sagt att jag inte anser mig kunna säga något om processen utifrån berättelserna. Min uppfattning, i enlighet med teorier om kön som social process (t.ex. Scott 1986, Connell 1987, Smith 1988, Acker 1992), är att människor konstruerar den sociala världen genom praktiker och diskurser vilka i sin tur påverkar konstruktionsprocessen. Med diskurser menar jag alla former av prat, både formellt och informellt samt alla former av skriven text (jfr Potter och Wetherell 1987). Mot bakgrund av ovanstående resonemang antar jag att det intervju-personerna ger uttryck för också spelar roll för praktiken. Men, när jag studerar de berättelser jag tagit del av har jag också haft i åtanke att människors utsagor skapas i en argumentativ kontext, det vill säga att en åsikt formas i förhållande till en annan åsikt (jfr Potter och Wetherell 1987, Billig 1991). Dessutom ger människor sällan uttryck för ett enda förhållningssätt utan resonemangen är ofta komplexa och motsägelsefulla och denna komplexitet är förväntad, eftersom de som interagerar använder olika typer av förhållningssätt eller argument för att åstadkomma olika saker (Benschop m.fl. 2001).

5.5 OM ETISKA PRINCIPER

Även om jag upplevde en underordning vid intervjutillfället har jag ändå via min forskarroll haft ett tolkningsföreträde. Det är ju jag som har formulerat forskningsfrågorna, valt bland teorier och metoder, och det är också jag som gör tolkningarna (jfr Magnusson m.fl. 1998). Detta är dock något som förpliktigar. Det finns två etiska principer som HSFR har ställt upp för humaniora och samhällsvetenskap (HSFR 1996). Forskningskravet innebär att samhällsmedlemmar har rätt till god forskning och individskyddskravet innebär att enskilda individer inte får kränkas.

För att skydda enskilda individer har jag som tidigare nämnts valt att anonymisera materialet. Jag har därför inte namngivit någon enskild person eller något företag och försökt maskera kontexten utan att göra så stort våld på den att mina tolkningar tappar i trovärdighet. Vidare har jag låtit samtliga intervjupersoner läsa de direkta citat jag använt men däremot inte låtit dem ta del av eller kommentera mina tolkningar inför publicering.

Det hade i och för sig kunnat vara intressant att låta intervju-personerna läsa mina tolkningar då jag tror att deras reaktioner hade varit intressanta att studera i sig som empiri. Men, jag har valt att inte

göra det inom ramen för denna avhandling. Således står jag som ensam ansvarig för de slutgiltiga tolkningarna.

För mig handlar forskning om att problematisera, och att problematisera en intervjupersons utsaga kan naturligtvis upplevas som sårande för den intervjuade (jfr Widerberg 2002). Det är dock inte individen i sig som står i centrum för min analys utan jag ser individen som bärare av sociala mönster. Dessa mönster vill jag kartlägga och förstå, varför mina intervjuer inte handlar om att få fram fakta utan snarare förståelser (jfr Widerberg 2002). Jag vill också poängtera att problematisering inte innebär att jag värderar huruvida rekryteringarna var bra eller dåliga, eller huruvida de rekryterade företagsledarna är kompetenta för uppgiften eller inte. Det är för mig ointressanta frågeställningar inom ramen för avhandlingen. Däremot är min förhoppning att mina tolkningar inte skall upplevas som kränkande utan snarare inbjuda till reflektion och diskussion.

KAPITEL 6 KILLEN OCH HERRARNA

Fallet om "Killen och herrarna" handlar om rekryteringen av en vd till ett nybildat företag. Företaget, här kallat Bolaget, är inriktat på att sälja konsulttjänster. Det grundades av en grupp män med lång erfarenhet av svenskt näringsliv. Till Bolaget ville de rekrytera en yngre förmåga som skulle axla det operativa ansvaret som verkställande direktör. Valet föll på Gustaf, kallad Gusse, som hade sin bakgrund i en stor konsultfirma.

Bolaget är litet vad gäller antal anställda men desto större vad gäller omsättning. Den operativa kärnan utgörs av styrelseordföranden Håkan, verkställande direktören Gusse och ett litet antal manliga konsulter som assisteras av några få kvinnor. Utöver denna operativa kärna finns styrelsen och rådgivarna som alla är män.

Nedan låter jag olika aktörer som var inblandade i rekryteringsprocessen berätta historien om rekryteringen av Gusse. Berättelserna är baserade på mina intervjuer med styrelsens ordförande, Håkan, den rekryterade verkställande direktören, Gusse, och från två delägare och styrelseledamöter, Göran och Ruben. Intervjuerna genomfördes på dessa personers arbetsplatser. Håkan och Gusse tog emot mig i Bolagets lokaler i centrala Stockholm. Rummen var inredda med en blandning av moderna kontorsmöbler och stilmöbler, mycket textilier i form av gardiner och stoppade möbler och på väggar och bord fanns konstföremål av olika slag. Känslan var exklusiv. Miljön för de två andra intervjuerna, med Göran och Ruben, var dock inte fullt så exklusiv. Göran tog emot mig i ett kontorsrum på ett bolag där han satt som styrelseordförande. Rummet var inrett med moderna kontorsmöbler i neutral stil. Ruben intervjuade jag i ett konferensrum på ett bolag där han satt som styrelseordförande. Även detta rum präglades av en neutral kontorsstil. Samtliga intervjupersoner jag träffade var korrekt klädda i kostym. Alla intervjupersoner var över 50 år gamla, med en tyngdpunkt kring 60 år, utom Gusse som var i 40-årsåldern.

Följande berättelser tar vid efter att jag har presenterat mig själv och avhandlingssidén samt bett intervjupersonen berätta om bakgrunden till rekryteringen.

6.1 HÅKAN, STYRELSEORDFÖRANDE

Enligt Håkan, började det hela med att han i januari för något år sedan börjat prata om att starta ett bolag tillsammans med några herrar som han betecknar som gamla industrialister. Idén med bolaget var att sälja en specifik konsulttjänst till främst små och medelstora svenska bolag. Dessa herrar fortsatte i sin tur att tala med några entreprenörer som Håkan ansåg besitta god industriell kompetens.

I samband med att de skulle sätta igång verksamheten tog herrarna kontakt med Gusse för att få lite strategisk hjälp, vilket han också gjorde som en personlig tjänst. Gusse bodde då, liksom Håkan, i New York och arbetade för ett stort konsultbolag. Håkan minns att Gusse hade en av de högre positionerna och en framgångsrik internationell karriär bakom sig.

Enligt Håkan började styrelsen samtidigt att diskutera vem som skulle driva verksamheten, en fråga som investörerna också hade tagit upp. I styrelsen började man diskutera profilen för personen som skulle sköta jobbet. Det skulle vara någon med bakgrund som konsult i ledarskapsfrågor, någon som kunde driva ett företag, göra affärer och tänka strategiskt. De resonerade att styrelsen och rådgivarna hade den industriella kompetensen och de behövde någon som kunde förena det strategiska och det operativa. Det skulle vara en fördel om personen hade en senior ställning med en god kontaktyta i Skandinavien och som var självgående, samt respekterad och erkänd. *"En stark rekrytering helt enkelt"*, berättar Håkan.

Ett jäkligt bra val

Styrelsen hade tittat på Gusse som ju fanns med i kulisserna. Hans namn diskuterades i styrelsen och alla var överens om att han uppfyllde alla kriterier och han var en erkänd person, både inom konsultvärlden och inom företagsvärlden. Håkan fick således uppdraget att förhöra sig om det fanns något intresse för vd-posten hos Gusse. Det visade sig när Håkan kontaktade honom att han nog kunde vara intresserad. Erbjudandet sammanföll nämligen med att han funderade på att flytta hem till Sverige på grund av familjen. Håkan vill inte närmare gå in på detta utan hänvisar mig till Gusse. *"Jag hade hela tiden faktiskt sneglat lite på Gusse /.../ så att det är klart att den här profilen växte fram /.../ hade honom på näthinnan även om han själv inte alls, vad jag tror, funderat på det tidigare /.../ och alla tyckte att om vi skulle lyckas med att rekrytera /.../ vi tyckte ju alla om vi skulle lyckas med det så var det ett utmärkt val. Han var dessutom välmeriterad /.../ så*

vi var alla överens om att det var ett jåkligt bra val /.../ i början var han väl tveksam eller fundersam, han tjänar ju (ganska mycket, min anm.) /.../ framåt vårkanten var vi överens om att han var rekryterad men av olika skäl /.../ i den processen så ville han också träffa ett antal styrelsemedlemmar för dels att försäkra sig om att de /.../ var engagerade."

Den eventuella vd-positionen diskuterades alltså under vårkanten. Gusse var intresserad, men något formellt beslut togs inte. Han ville först träffa några styrelsemedlemmar. Det tog därför några månader innan de kunde gå ut officiellt med att Gusse skulle bli vd. Men, de satt inte i sjön eftersom Håkan själv fungerade som ställföreträdande vd.

Även om inte alla i styrelsen träffade Gusse inför rekryteringen, så diskuterades frågan, enligt Håkan, av samtliga i styrelsen. På frågan om de sammankallade några särskilda möten för detta ärende, svarar Håkan med tvekan i rösten att de hade ju sina styrelsemöten, men det fanns inga externa styrelsemedlemmar eller fackliga representanter. Han tycker dessutom att detta var en fråga som de själva kunde hantera. Det fanns också en poäng med att alla var med i alla frågor, eftersom den person som skulle rekryteras skulle samarbeta mycket nära med alla delägare.

Det är ju en annorlunda situation i börsbolag, förklarar Håkan, eftersom en vd-post i ett börsbolag handlar om att förvalta ett bolag. I det här fallet var ju bolaget nybildat och de var överens i styrelsen om att de ville ge Gusse chansen att själv bygga upp sin roll. Det var därför en fördel att han var rätt ung eftersom Håkan menar att han därmed har möjligheten att utveckla sin egen profil och bygga upp något eget.

Det fanns några andra kandidater, bland annat en man på ett annat konsultbolag, men Håkan berättar att egentligen ville styrelsen ha Gusse. Han var helt enkelt drömkandidaten, ett spektakulärt namn i styrelsens ögon. Men det var inte självklart att de skulle kunna få honom, givet den position, lön och förmåner som han hade på konsultfirman.

På frågan om hur det kom sig att han kände förtroende för Gusse, säger Håkan att han hade känt honom ganska länge, främst yrkesmässigt. När sedan Håkan flyttade till New York var Gusse vänlig och tog initiativet att även umgås privat tillsammans med fruarna. Något som Håkan hade uppfattat som mycket vänligt och trevligt. Sedan var det Gusses bakgrund som också ingav förtroende för att han skulle klara av uppgiften. Konsultbolaget är ett av de ledande i sitt slag i världen. "Det är ett respektabelt hus /.../ det är klart att har du /.../ tagit dig upp till en senior position och blivit partner då är du rätt duktig alltså." Dessutom visste han

om att Gusse hade arbetat för några andra bolag med gott renommé innan han började på konsultbolaget.

Håkan berättar vidare att han i samband med andra rekryteringar han varit med om har, vanligtvis har gjort ett urval av åtta, tio kandidater och därefter etablerat en *"short-list"*. Ofta har han valt någon som han inte känt särskilt väl och har då istället fått gå på meriter, referenser och ett antal intervjuer. *"Så småningom bildar man sig en profil om den här killen är rätt eller inte, eller den här flickan är rätt eller inte, det är den normala processen. Sätillvida kan man ju säga att det här var ju sällsynt lyckligt /.../ att vi andra kände honom rimligt väl och som jag sa tidigare, det minimerar ju risknivån."*

Någon med bakgrund som konsult

Styrelsen hade grundkravet att det skulle vara någon med bakgrund som konsult. Eftersom Bolaget främst inriktar sig på en viss typ av svenska företag tycker Håkan att vd måste kunna hantera den typen av företag. *"Du måste kunna snacka med bönder på bönders vis"*, förklarar Håkan. Därför tyckte styrelsen också att det kanske skulle vara bäst med någon som var svensk, eller i alla fall någon som har jobbat mycket med skandinaviska företag. Håkan berättar att det visserligen fanns ett antal kandidater som uppfyllde dessa krav, men det var ingen som Håkan kände så väl. Han hade ju jobbat med Gusse i några projekt.

I anslutning till detta frågar jag Håkan om det var viktigt att känna någon väl och om det handlade om förtroende. Håkan svarar med att det är en fördel om man känner personen i fråga, eftersom det tar tid att bygga upp förtroende. Visst kunde man höra sig för med referenser, men att känna någon är ändå ett bättre redskap för att minimera risken för att det inte skall fungera. Dessutom tycker Håkan att Gusse hade den stora fördelen att vara så trevlig att arbeta tillsammans med.

Jag frågar när känslan av förtroende för Gusse infann sig. Håkan svarar att han kände det från första början. *"Ja, det tycker jag nog /.../ han är en oerhört social människa, väldigt trevlig att ha att göra med och dessutom oerhört exekutiv, rapp i sitt handlag och det måste du nog vara om du skall hänga med i den där världen, du får inte gå i halvtakt, då hinner man inte med. Och sedan tycker jag, prydlig, väluppfostrad, många fördelar, plus då att han har ju byggt upp ett gediget rykte i Skandinavien genom sitt sätt arbeta, det är ju oerhört, det känner man ju till, och har du varit vd av storbolag så har du ju hört talas om dem, de är en liten grupp av människor som jobbar på den nivån, och då*

får du en känsla för om det här är någon typ du kan lita på. Så visst hade jag ett förtroende för honom, det tror jag de andra hade också."

På frågan om det fanns andra saker som exempelvis värderingar och normer som också skulle stämma, svarar Håkan att det ligger en avvägning i den typen av verksamhet som Bolaget ägnar sig åt. Han menar att då tanken är att de skall förknippas med en särskild kompetens som står för kontinuitet och engagemang, samtidigt som Gusse skulle tillföra konsulters sätt att arbeta i kortare projekt som rådgivare. *".../ det här kan ju vara en spänning att han vill se lite kortare .../ medan vi värjer oss lite för att vara alltför kortsiktiga .../. Där finns ju en inneboende spänning som jag hoppas är konstruktiv. Det får vi se, vi lär väl utav varandra så småningom."*

Jag ber Håkan utveckla vad skillnaden mellan konsultbranschen och industrin egentligen ligger i. Han säger att han utgår från sin egen erfarenhet som vd i bolag i kapitalintensiv industri. Där är det lätt att det tar tid att göra något, man får inte agera för kortsiktigt och man behöver ta initiala förluster för att bygga någonting på sikt. Konsulter däremot får ofta agera snabbare. Håkan vill framförallt inte att Bolaget skall framstå som ytligt och kortsiktigt. Samtidigt innebär uppgiften som vd i Bolaget att driva en operativ verksamhet vilket Håkan hävdar är en ny erfarenhet för Gusse. Men, eftersom han kommer att arbeta tillsammans styrelsen som besitter hela kompetensen att driva ett företag så känner sig Håkan trygg i att Gusse kommer att klara av uppgiften.

Någon pålitlig och respektabel

Vidare berättar Håkan att vara social är en viktig personlig egenskap som detta vd-jobb kräver. Precis som inom konsultvärlden, så måste man kunna skapa ett förtroende hos de klienter eller kunder man träffar. *"Man måste framstå som pålitlig och respektabel, någon som man vill hålla i handen om det händer någonting, så det är ju oerhört viktiga egenskaper och sedan är det ju viktigt .../ (eftersom, min anm.) det är en oerhörd genomströmning av idéer, förslag, människor som kommer in så måste du ha förmågan att hantera det där snabbt och effektivt, sortera bort det som inte är någonting att ägna sig åt, hopplösa grejer, och prioritera det som är värt att lägga ner kraft på och sedan jobba med det snabbt så det kräver en väldigt exekutivt handlag, får inte gå och dra i någon långbänk för då kommer man aldrig fram till något som man skall ägna sig åt. Och det tror jag att har man levt som konsult som Gusse har gjort och tvingats .../ sälja sina tjänster till storföretag, att göra affärer .../ då uppfyller man nog båda dessa egenskaper ganska väl."*

Jag frågar Håkan vad det innebär att framstå som pålitlig. Han säger att det är svårt att sätta fingret på. Dels känner man det på sig när man träffat en person några gånger, dels så har det med personens rykte att göra. *".../ om du har jobbat som konsult i Skandinavien och ger kortsiktiga, lite äventyrliga råd .../, så sprids det ju ryktet att det inte är grejer man kan lita på, du bygger ju ett rykte av respektabilitet som är ganska lätt att få kläm på .../ jag har inga mer sinnrika metoder att mäta det på om det är det du är ute efter."*

Jag undrar om det kanske fanns någon händelse som hade gjort att han känt förtroende för Gusse. Håkan inleder med att säga att han inte kunde det eftersom förtroendet byggde på en lång rad av upplevelser och omdömen från olika håll. Han hade ju fått tillfälle att träffa honom privat såväl som professionellt under ett par år. Men det faktum att Gusse ställt upp och hjälpt dem med prospektet på sin fritid tyckte Håkan var en snygg gest. Med en skämtsam ton lägger Håkan till att han nog inte tror att Gusse gjorde detta enbart för att vara vänlig. Kanske gjorde han det också för att han ville odla relationen med ett gäng svenska näringslivsmän.

Enligt Håkan rådgjorde han inte med några andra utanför styrelsen under rekryteringsprocessen. Han menar att det är en rätt bred krets i styrelsen med en god överblick i skandinaviskt näringsliv. Dessutom var det lite svårt att ta referenser från Gusses dåvarande arbetsgivare. Men, han hade tillgång till lite informella referenser från de bolag Gusse jobbat för och i vars styrelser Håkan själv satt i. Bolagets styrelse funderade därför aldrig på att ta in en rekryteringsfirma. *"Nej, i det här fallet kom vi ju rätt snabbt fram till att det här var ett jädra kanonval .../ och släpa in någon headhunter som skall bena sig igenom det här och sedan ändå kommer fram till ungefär samma sak, det tyckte vi var fullständigt bortkastad tid, vi tyckte nog att, de flesta av de här killarna som sitter i den här styrelsen har tillsatt så många chefer under sin yrkesverksamma period och kan det här med headhunting väl så bra som någon här .../."*

Håkan berättar att det är en annan sak när man skall gå ut och välja i en krets av okända kandidater som kräver systematiska genomgångar. I tidigare fall har han exempelvis haft en viss profil som inte funnits i bolaget eller varit osäker på om de som fanns räckte till. Då har det varit bra att vända sig till en rekryteringskonsult. Vidare upplever han att ju äldre man blir desto mer tappar man kontakten med det lite yngre *"middle management"*. För tio år sedan hade han mycket bättre överblick över mellancheferna i svenskt näringsliv eftersom han träffade dem i

olika sammanhang, via SAF, Industriförbundet och olika verkstadsföreningar. Men när man hamnar på toppnivå så tappar man den kontaktytan och då tvingas man anlita rekryteringsfirmor.

Jag frågar om de andra i styrelsen också kände Gusse privat. Det trodde inte Håkan, de var i alla fall inte särskilt nära. Ytterligare en av Gusses fördelar var att han hade jobbat tillsammans med andra konsultfirmor i Sverige. Han har således en professionell relation till den här typen av bolag så han vet hur de fungerar och resonerar.

Det skall säkert gå bra, man kan inte få allt

Med tanke på att Gusse främst arbetat mot internationella storbolag så undrar jag hur Håkan kunde veta att Gusse skulle klara av att jobba med mindre bolag i Sverige. Håkan förklarar att Gusse har arbetat mot Sverige hela tiden, så han har rest runt och träffat många bolagsledningar. Men han inser att det blir en ny dimension för Gusse. *"/.../ för åker man ut som jag gjorde för några veckor sedan på västgötsläppen och träffar en fabrikör som sitter där så har han en lite annan profil än om jag åker och träffar chief executive. Så det är klart det får man hantera lite annorlunda, men det skall säkert gå bra, man kan inte få allt /.../"*

Enligt Håkan har Gusse gjort en ganska traditionell konsultkarriär, även om det är många som vill och få som lyckas ta sig så högt upp som Gusse gjort. Själv har han hållit sig till industrin även om han gjort ett kort in hopp i konsultvärlden. Hans karriär har varit mer traditionellt industriinriktad. Gusse har i större utsträckning ägnat sig åt samma arbetsuppgifter fast i olika firmor. Håkan hävdar att det blir så när man har en viss grundkompetens efter ett antal år inom industrin eller konsultbranschen. Den grundkompetensen går kanske att använda i några sammanhang, men man flyttar inte över och blir *"konsultgubbe"* om man är i industrin. Han tänker tillbaka på sitt gästspel och säger att det var ett stort misstag, det insåg han rätt snabbt. Han menar att man skall ha respekt för att branscher är väldigt olika. Just därför är han så nöjd med att han har fått tag på Gusse.

När Håkan skall utvärdera någon för ett jobb då tittar han först på vilka grundkrav som dikteras av den situation som bolaget befinner sig i och vad det är för kompetens som krävs för att driva bolaget framgångsrikt. Dessa krav kan variera väldigt mycket mellan bolag och inom samma bolag i olika utvecklingsfaser, berättar han. Han exemplifierar med ett företag i vars styrelse han är ordförande. Detta företag har

tredubblat sin omsättning på två år, köpt upp ett antal andra företag och plötsligt så är det helt andra krav på vd än det var tidigare. Nu skall vd inte bara kunna sälja tjänster mot kunder utan också producera saker till storbolag vilket innebär att vd måste strukturera om produktionen för att få skalfördelar och samordna verksamheterna, något som inte var nödvändigt tidigare. Därför, förklarar Håkan, krävs det idag en helt annan kompetensprofil vilket också resulterat i att styrelsen nu rekryterat en ny vd. Medan styrelsen har hittat en ny vd internt, har den tidigare blivit koncernchef.

Håkan förklarar att när man skall utvärdera en kandidat så gör man en värdering av tidigare insatser, vilka ses som referenser. När man går igenom en kandidats tidigare karriär, gör man en bedömning av vilka situationer som kandidaten har hanterat tidigare och hur det har gått. En vd som han nyligen anställt i dotterbolaget hade till exempel tidigare varit på ett stort börsbolag och dessutom vd på ett mindre bolag. Enligt Håkan hade han hanterat många liknande frågor som han nu skulle konfronteras med. Han hade framgångsrikt hanterat riktiga problembarn. *"Det är en form av track record, att du har sett att han klarar tidigare att hantera sådana här situationer som han nu kommer att hamna i."* Håkan hade dels gått igenom hans meritlista och eftersom Sverige inte är så stort så känner han till dessa bolag, dels talat med hans tidigare chefer om hur de upplevt honom.

Det var ingen i styrelsen som uttryckte någon tvekan om att Gusse inte skulle klara den nya uppgiften. Det var, som Håkan förklarar, ingen som har avkrävt honom att han skall kunna den industriella biten av arbetet. Alla var övertygade att Gusse tillsammans med hjälp av *"industrigubbarna"* skulle klara uppgiften. Men, tillägger Håkan, det blir ju aldrig riktigt som man har tänkt sig och det gäller att vara flexibel. Gusse får nog göra saker som han inte riktigt tänkt sig. *"I en sådan här liten verksamhet får man vara beredd på det mesta, man skall inte tro att man gör en metodisk genomgång av kravprofilen, av bolagets situation, så blir det aldrig men man har tagit hand som de värsta kanske."*

Jag frågar vad det har betytt att han och Gusse har umgåtts privat. Håkan säger att de mest umgåtts i lite mer formella sammanhang. *"Ja, det har ju varit mest på lite middagar och teaterövningar, vi har skjutit lite fasan och sådant här ihop /.../ ibland har hans hustru varit med, vi har varit på operan ett antal gånger tillsammans och vi har varit ute och käkat några gånger och så där, det är klart vi har inte varit så där jättenära vänner, det är inte så, utan det är att*

vi har lärt känna varandra och haft trevligt, /.../ när vi flyttade över så var de väldigt bussiga och bjöd ut oss några gånger. Det var tillräckligt mycket för att man skall få en känsla för hur man fungerar socialt."

Men, tillägger Håkan, han tror att man i yrkesmässiga relationer skall vara försiktig att blanda in nära vänskap och professionalism. Det blir inte alltid bra utan man skall ha en korrekt relation med varandra. Man måste kunna hantera situationer även besvärliga sådana på ett korrekt sätt och det är ju alltid svårt att göra om du har dina bästa kompisar runt omkring dig. Det är alltid bra att ha en social relation, att man umgås och att man har kul ihop men det skall nog stanna vid det, tycker Håkan.

Jag kände Gusse bättre

Någon kvinna kom aldrig i fråga i denna rekrytering eftersom de råkade ha Gusse i närheten och de inte gick ut med någon bredare sökprocess. Visserligen känner Håkan till åtminstone en kvinna som hade kunnat platsa. *"Jodå, jag vet åtminstone en kvinna som jag /.../ inte känner men som jag säkert skulle kunna ha tänkt mig skulle ha passat bra till det här. En flicka som sitter i Frankfurt /.../, jag minns inte vad hon heter i förnamn för jag har bara hastigt träffat henne en gång /.../ duktig tjej och kan säkert sådant här ganska bra, så det skulle ha gått men i och med att jag inte kände henne och jag kände Gusse bättre, men det kan nog finnas någon mer, men det var inte så att vi systematiskt började söka efter en /.../."*

Håkan säger att frågeställningen ligger honom varmt om hjärtat. Han har själv döttrar i karriären och har varit mentor i ett mentorskapsprogram för kvinnor. Han tror att bristen på kvinnor på toppositioner har att göra med en bristande kontaktyta och att det finns så få kvinnor. I ett bolag som Bolaget skulle man mycket väl kunna ha haft en kvinnlig vd om man hittat någon med rätt profil, *"/.../ egentligen ur den här konsultkretsen av människor som vi öste ur /.../ det hade aldrig blivit särskilt många tror jag som skulle platsa."* Att det finns så få kvinnor på rekryterbara nivåer beror enligt Håkan på att det inte är så lätt att ta sig fram som kvinnlig chef. Det finns många förutfattade meningar och så råder det en "grabbrelation" i de kretsar som gör dessa urval. Som mentor till kvinnor har han förstått hur kvinnor har fått kämpa för att ta sig fram samtidigt som ett antal grabbar glider fram. Kvinnor måste på något sätt bevisa sin kompetens, säger Håkan.

Han säger att han mycket väl hade kunnat tänka sig en kvinnlig vd om han hittat en duktig kvinnlig konsult som de hade haft samma grepp om som Gusse. *"Men jag har bara träffat på en som jag tror är på samma nivå, samma senioritet, samma kontaktyta, men det finns inte många sådana. Men i det här fallet, jag kan ju tänka mig andra situationer där det inte är lika naturligt /.../ med en kvinnlig chef för många."*

Håkan tror att ett sätt att komma tillrätta med det här problemet är att ha en extern mentor, men framförallt genom att ha en intern mentor. Han ser att hans karriär har berott väldigt mycket på att han alltid haft en chef som hjälpt honom. *"/.../ jag har haft någon chef som har dragit fram mig, som alltid har sett till att man har kommit fram, stött mig i utvecklingen. Du måste ha någon, om du skall lyckas /.../ det är inte nödvändigtvis så att det är de mest kompetenta som lyckas utan det är delat, du måste ha kompetensen och du måste ha rätt chef, en mentor som drar dig framåt /.../ Om du inte får tag i rätt chef så gör du ingen karriär /.../ Jag har haft förmånen att under lång del av min karriär ha en chef som, mycket kontroversiell, men som släppte fram mig, gav mig möjligheter att göra bort mig och så vidare. Får man tag i en sådan chef så är det, det är en oerhört viktig ingrediens till framgång /.../, ju tidigare det sker desto bättre."*

Jag undrar om man kan marknadsföra sig så där aktivt. Då svarar Håkan att det är möjligt att man kan, men att det i hans eget fall inte var nödvändigt eftersom hans chef var oerhört generös, utåtriktad och framför allt säker på sig själv.

Han tror att mentorskapet är oerhört viktigt särskilt för kvinnor som kanske i början av karriären är borta två år och föder barn och därför ligger lite efter. Jag frågar slutligen om det så att kvinnor väljer att stanna kvar under dåliga chefer. Håkan tror nog att vissa kvinnor är förhållandevis toleranta.

6.2 GUSSE, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Gusse börjar med att berätta om hur han i över 10 år har varit strategisk rådgivare på en stor konsultfirma i USA. I den rollen har han kommit i kontakt med de flesta av männen i Bolagetkretsen. *"/.../ på ett eller annat sätt hade de flesta sett mig i aktion, /.../ så att det fanns väl en viss bas-kännedom, en viss kunskap vad /.../ jag var för filur."*

Håkan hade kontaktat Gusse för att få hjälp med att författa informationsmaterial, villkor kring tjänsten, organisationsstruktur, affärsupplägg. Gusse hade aldrig en tanke att det skulle sluta med att han skulle bli

vd, berättar han. Han minns att han satt några timmar med varje person och stämde av hans och deras synpunkter på bland annat affärsupplägg och struktur. Vid dessa tillfällen hade han fört en fråga på tal som han bedömde som mycket viktig, och som kom att bli viktig också för honom själv. Det var att alla i styrelsen skulle in med pengar i bolaget. Han ville inte bara att man skulle riskera sitt goda namn och rykte utan att man även skulle satsa pengar som ett bevis på att man verkligen trodde på företagsidén. Till slut gick alla med på det villkoret också. Sedan hade processen rullat på och efter ett tag frågade Håkan honom om han skulle kunna tänka sig att bli vd. *"./.../ då har man lite svårt att säga att jag tror inte på strukturen, jag tror inte på affärsupplägget (skratt) i och med att man var medförfattare ./.../. Ja, faktiskt jag vet inte om det var planlagt men det var mycket begåvat i vilket fall!"*

Hur som helst så föreföll det naturligt att gå över som vd, minns Gusse. När han visade intresse för positionen så började de förhandla om villkoren och så inleddes diskussionerna hemmavid, med *"kära hustru"*. Efter några månader var alla avtal undertecknade och då informerade Gusse sin arbetsgivare. Sedan var han kvar i några månader för att se till att han gjorde en snygg sorti. Han tror själv inte att Bolaget hade någon annan kandidat när diskussionerna väl hade kommit igång.

En intressant möjlighet och en intressant gruppering

När han väl fick förfrågan hade Gusse redan träffat de flesta inblandade. Han passade emellertid på att rådfråga några externa personer. Det var framför allt tre personer som på olika sätt står honom nära och som också innehar betydelsefulla positioner i näringslivet. *"./.../ de tre talade jag med för att få någon form av sanity check, vad är det här för gruppering, är det rätt, har ni några kloka synpunkter som jag borde lyssna på? Och det har ju de alltid de där tre herrarna så ./.../ summa summarum tror jag att samtliga tyckte att det här var en förbannat intressant möjlighet och en oerhört intressant gruppering att komma in i."* Gusse berättar att dessa tre herrar är alla personliga vänner vars omdöme Gusse verkligen litar på och uppskattar. Det var viktigt för Gusse att de tre stod utanför Bolaget-grupperingen, men att de samtidigt kände till alla personer inblandade så att de kunde ge en bra bedömning.

Jag undrar om han rådgjort med externa personer tidigare i sin karriär. Det hade inte Gusse eftersom han tidigare endast jobbat inom konsultvärlden och när man har verkat inom samma fält då känner man

sig ganska trygg i sina bedömningar, tycker han. En person som han emellertid alltid förlitat sig på är hans fru, *".../ min kloka hustru, det är faktiskt en mycket viktig komponent i alla sådana här beslutspunkter."* Han hävdar att hans fru inte bara är mycket begåvad, hon har också kvinnlig intuition. Under åren har han lärt sig att hennes intuition aldrig slår fel. Dessutom är det ju viktigt att tala med sin fru i frågor som kommer att ha en inverkan på familjen.

Jag frågar om hans hustru arbetade i New York. Gusse svarar att hon arbetade innan de fick sitt första barn. Men om man frågar henne så skulle hon säga att hon fortfarande arbetar, säger han skämtsamt. Det var enligt Gusse en del *"mjuka variabler"* som gjorde att han var beredd att byta till ett jobb i Sverige. Han och hans familj ville ge barnen svenska rötter och så ville de ändra levnadsstil. Han berättar att han i sitt tidigare jobb reste 150 dagar om året, var någonstans i USA tre dagar i veckan och åtminstone en gång i månaden i Europa. Vidare stod han alltid till sina klienters förfogande, vilket innebar att hans levde en tillvaro med passet och lite utländsk valuta ständigt i portföljen eftersom han inte visste var han skulle vara på kvällen, *".../ det är väldigt mycket: när kommer du hem, då är det inte frågan om 7 eller 8 utan är det idag, i morgon eller i övermorgon? Och det är i stort sett jag har inte en blekaste aning men som det ser ut nu så kommer jag hem till middagen."* Han upplevde att han reste så mycket att han aldrig hann göra det som han borde ha gjort på kontoret och tillbringade därför helgerna åt att komma ifatt.

Detta fungerar när man är ung men det tär på en med åren, konstaterar Gusse. Han hade märkt att det inte fanns en delägare i konsultfirman som var över 50 år gammal eftersom alla hade bränt ut sig någon gång mellan 45 och 50. *".../ så att det här var också ett steg i att försöka höja livskvaliteten helt enkelt, att försöka eller åtminstone ha ambitionen att leva lite mer vanligt, träffa dina barn."*

Han karakteriserar sin tidigare arbetsplats som en machomiljö där det var avundsvärt att *"ha kört två all nighters"*, det vill säga att ha arbetat två nätter i rad. Gusse konstaterar att efter att ha arbetat i två dygn så fungerar inte hjärnan och man gör en massa fel. Det var den miljön som Gusse ville komma ifrån. Han tyckte också att det skulle bli en rolig erfarenhet att få en annan typ av ansvar. *".../ någon gång skulle man tänka att någon gång skulle man växa upp och bli stor pojke på något sätt och inte vara rådgivare utan göra något själv (skratt) inte bara göra andra människors affärer utan göra egna affärer."*

Det gällde att inte vara för gammal när man provar sina vingar. Om han skulle misslyckas var det lättare att komma igen som misslyckad 47-åring än en misslyckad 56-åring. I det här fallet tyckte han att det nog skulle gå bra för honom själv även om det av någon anledning skulle gå illa för Bolaget, bara han själv hade uppträtt någorlunda intelligent och så skulle hans nätverk utgöra någon form av skyddsnät. *"/.../ det är väl alltid någon rackare som kunde ha användning för en i någon kapacitet i det här nätverket."*

Vi skämtar lite kring hans ålder men så säger Gusse i en mer allvarlig ton att i dagens samhälle blir grabbarna bara yngre. Dessutom tycker han att hjulen snurrar allt snabbare nu, *"/.../ du går in i ett informationssamhälle, i ett kunskapsorienterat samhälle där det är 25-30-35 åringarna som mer och mer styr utvecklingen i den nya IT-åldern. /.../ det gäller att hoppa på den här allt snabbare samhällsutvecklingen på något sätt /.../."* Det gäller för de äldre att våga ta risker och hänga med i utvecklingen, säger Gusse.

När det stämmer och känns rätt

Jag frågar om det fanns någon särskild händelse som hade fått honom att bestämma sig för jobbet. Det fanns ingen sådan, berättar honom, utan den känslan växte fram. Han tillbringade ju mycket tid med nyckelpersonerna och han kände att de var mycket lyhörda och hade dessutom mycket kloka synpunkter på hans affärsupplägg. Gusse ville ju försäkra sig om att han fick gehör. *"Jag tror naturligt att man kommer till en sådan där punkt i en sådan där process där du helt plötsligt känner att det här känns rätt på något sätt."*

Enligt Gusse var han inte med och formulerade någon profil för Bolagets vd. Han hade mest synpunkter på affärsupplägg, inriktning och struktur. Han hävdar emellertid att när vissa saker väl var på plats, så föll det naturligt ut en viss önskvärd kompetensprofil. I detta fall var det någon med hade jobbat mycket som konsult och haft många olika uppdrag. Sedan var tanken att vd skall dra på kompetensen som finns i Bolaget-kretsen. *"Och i och med att den kompetensen fanns på plats så gäller det att hitta den andra kompetensen den kompetensen som skall /.../ få de här grejerna på plats och sedan är det stafettpinnen över hit och så kör vi loppet vidare."* Gusse tycker emellertid att konsultkompetensen redan finns hos Bolagetherrarna, men att det snarare handlar om att de inte hade något intresse av *"att gå tillbaka och sätta sig och köra igen"*, som han uttrycker

det. Numera har de också kompletterat konsultkompetensen ytterligare med fler medarbetare.

Jag frågar lite om uppdelningen konsult och industri. Gusse menar att den uppdelningen finns och att det till och med finns konsultfirmor som har som profil att inte vilja ha in människor med en typisk linjebakgrund från industrin. Konsulter, fortsätter han, antas endast vara intresserade av att snabbt åstadkomma en ändring i företagens omdelbara situation, ofta utan att bekymra sig över implementeringen av förändringarna. Industrialister däremot anses vara mer långsiktiga och inriktade på imperiebyggande.

Gusse tror att man nog väljer sin inriktning ganska tidigt. Det gjorde han själv när han gick ut från Handelshögskolan och in i konsultvärlden. Visst skulle man kunna hoppa fram och tillbaka mellan en industri- och konsultbana men det finns få konsulter som har blivit bra industriledare och vice versa, hävdar Gusse. Han anser att det är ett helt annat tänkande.

Jag frågar om Gusse uppfattade att styrelsen var väldigt noggranna när de artikulerade sin profil. Gusse trodde att det var personkemin som var det viktigaste elementet. Framförallt var det personkemi mellan Håkan och honom själv men även med de andra nyckelpersonerna. *".../personkemin stämde, visionen stämde, strategin stämde snarare än att du uppfyllde någon specifik kompetens, för sedan råkade jag dessutom då ha den här bakgrunden som så att säga passade vad den här rollen krävde."* Hade de haft fem kandidater med ungefär samma bakgrund då hade de varit personkemin som hade avgjort det, tror Gusse.

En maggropskänsla

Jag frågar vad det är som gör att han känner förtroende för styrelsen. Gusse säger att det handlar om moral, etik, integritet, professionalism, erfarenhet och track record, dock inte nödvändigtvis i den ordningen. Han tycker emellertid moral, etik, integritet är viktigare saker än de andra, *".../du kan ha en imponerande erfarenhet och track record men vara ett svin."* Han kan inte peka på någon enskild händelse som övertygat honom om att dessa personer är värda hans förtroende, men att det mer handlar om en maggropskänsla. Denna känsla har utvecklats genom att han spenderat en hel del tid med dessa individer under årens lopp i olika sammanhang. Han har också kunnat se hur de har agerat mer affärsmässigt och socialt. Visserligen har han inte umgåtts privat med någon av

dem mer än att han träffat dem på några middagar här och där, *"/.../ men det var inte så att vi satt och snackade skit.*" Sedan var de andras omdömen som också bekräftade hans maggropskänsla.

Det var annorlunda på konsultfirman. Gusse beskriver rekryteringsförfarandet på konsultfirman som ett oerhört gigantiskt, rigoröst maskineri med väldigt erfarna rekryterare som egentligen tillbringade större delen av sitt liv åt att rekrytera. Kandidater utvärderas utifrån en mängd variabler för att försäkra sig om att de passar in i företagskulturen. Dessutom anstränger sig kandidaterna för att passa in, *"/.../ och så kommer du in i det här machosystemet med 150 resdagar, 100 arbetstimmar, oerhört du vet, jobba så här, och då letar du efter personer som passar in i det här systemet.*" Därför har de så kallad "consensus hiring policy", vilket innebär att alla personer som kandidaten träffar, det kan vara upp till 30 personer, måste vara överens.

Konsultfirman var väldigt annorlunda när han själv blev rekryterad. De hade anlitade en rekryteringskonsult för att hitta medarbetare från andra länder, *"/.../ så var det en sådan där klassisk tur, bananskal, rätt plats vid rätt tillfälle. /.../ För dem var det svårt för de visste inte riktigt vad en svensk är, hur agerar han och även om de tyckte att jag var rätöntig så tänkte de väl att det kanske är så här svenskar är så vi tar väl honom för de hade ingen annan erfarenhet. Samma sak var det med fransmannen och tysken och så vidare.*" Men med tiden blev firman större och det fanns mindre och mindre utrymme att vara annorlunda, vilket också var en av anledningarna till att han lämnade firman, säger Gusse med ett skratt.

6.3 GÖRAN, STYRELSELEDAMOT

Göran berättar att det var Håkan som främst hade hand om rekryteringen av Gusse eftersom det var Håkan som skulle bli ordförande. Idén bakom Bolaget var något som Göran och Håkan länge talat om. Vid något tillfälle hade Håkan frågat om Göran var intresserad av att bli ordförande om företaget skulle starta. Just då var Göran ordförande i ett stort företag och kände att de två uppdragen inte var tidsmässigt förenliga. Men han hade sagt att han kunde tänka sig att gå in som rådgivare tillsvidare.

Vad Göran minns så hade han och Håkan diskuterat dels sammansättningen av både ägar- och rådgivarkretsen och profilen på den som skulle leda verksamheten. De ville inte ha någon som de skulle behöva lära upp utan någon som kom med någonting, som var väletablerad och hade erfarenhet från den här typen av verksamhet. De hade diskuterat

lite olika kandidater, men sedan dök Gusses namn upp. Både Håkan och Göran kände ju Gusse. Göran hade arbetat med honom på ett uppdrag på ett stort bolag Göran arbetat för. I Görans ögon har Gusse ett väletablerat rykte och är kompetent inom det området som Bolaget skall verka inom.

Göran resonerar att det är en stor skillnad på de krav man ställer på en vd för ett bolag med 5 000 anställda och på en vd för en liten verksamhet med några få anställda. Som vd för Bolaget har man ju inte särskilt stort arbetsledaransvar, det är endast en tre, fyra stycken "gubbar", som Göran uttrycker det. Det är mer Gusses professionella kompetens, hans förmåga att hantera frågorna, hans nätverk, både inom den här kretsen och potentiella klienter, som är viktigt, *".../ det var hans revir det här så att, han passade ju väldigt bra."*

När de väl bestämt sig för Gusse började dialogen om anställningsvillkoren med honom. Det var främst Håkan som skötte det och som också förankrade det hos de andra. Styrelsen hade en diskussion om ungefärliga nivåer och principer och sedan stämde Håkan av detta med Gusse. Stegvis hittade de slutligen ett upplägg som passade båda parter.

En mindre komplicerad rekrytering

Göran tror att Håkan talade med flera andra i styrelsen men att det är möjligt att det var med honom själv som Håkan talade mest. Göran förklarar att han är ordförande i ett råd där det sitter några ur Bolagets styrelse samt ytterligare några investorer och det är viktigt att de känner sig involverade.

Vid flera tillfällen poängterar Göran att detta verkligen var en av de mindre komplicerade rekryteringarna han har varit med om. Jag känner att han egentligen inte tycker att den är så intressant utan vill hellre tala om andra rekryteringar som är mer komplicerade enligt hans mening men jag fortsätter att ställa frågor om huruvida det fanns några andra kandidater. Det var säkert en hel del namn som diskuterades, berättar Göran, eftersom de inte visste om Gusse var intresserad eller inte. Gusse bodde ju då i New York och de visste inte om han skulle kunna tänka sig att flytta till Sverige. Det var nämligen nödvändigt att vd skulle bo i Sverige. *".../ vi stämde ju av vad det fanns för någonting utanför, vad hade vi för egna kontakter, för vi satt ju på ett ganska bra kontaktnät det här gänget det var ju inte så att vi sköt i mörkret. Utan vi plockade fram då vad vi tyckte, profilen, först på killen, vad han skulle göra, hur hans kompetensområde skulle vara, hur han skulle se ut ungefär, vad han skulle ha gjort och så vidare och*

sedan fick vi fram ett par kandidater och där framstod ju då Gusse som den relativt tidigt den intressantaste, det var ju då positivt att vi sedan då fick honom."

Men det var främst Håkan som skötte det hela. Han kände ju Gusse sedan tiden i New York. Göran själv kände Gusse endast professionellt. *".../ jag har väl ätit middag någon gång, umgåtts någon gång, det är ingen .../ (i styrelsen, min anm.) vad jag vet har någon nära kontakt, vi är ju lite äldre än vad Gusse är både, vi som är delägare i det här ligger ju på 55-66 och Gusse ligger ju 10 år yngre."*

Göran minns inte om de sammankallade ett möte om vd i eller utanför styrelsen, *".../ jag menar principiellt så sker det både i formella forum där man är överens där man så att säga kommer fram till konklusioner, men sedan sker ju en väldig massa diskussioner (vid sidan av, min anm.)."* Göran hävdar att det inte finns några regler för hur man går tillväga. I det här fallet talade man om Gusse inom gänget, men eftersom han fortfarande var anställd så fick förhandlingen skötas diskret och försiktigt. Fast Gusse kunde ju enligt Göran också ha samtal med Bolaget utifrån sin gamla roll som konsult, *".../ däremot gick vi ju inte och pratade om att vi har Gusse på kroken. Utan det var vi mycket tysta (om, min anm.) .../ så där var vi väldigt tysta men däremot internt med varandra så, jag menar, vi sitter ju inte i mörka rum och pratar om sådant här (skratt). Det här är en relativt okomplicerad rekrytering."*

Anledningen till att Göran inte tycker rekryteringen var komplicerad är att det *"inte var något bolag att köra"*. Det är enligt Göran ett professionellt jobb. *".../ det har han ju sysslat med i 10 år så att det visste vi ju, vi har ju sett honom .../ många av oss har ju tagit emot förslag från honom, så vi visste ju att han kunde det här. Jag menar, det är mycket svårare om du har en knivig situation om du skall byta ut en vd som sitter i ett operativt bolag, i en operativ ledning och där det inte funkar."* I en operativ ledning har man en ledaruppgift, enligt Göran. På Bolaget är det ett relativt begränsat jobb som vd har att sköta, *".../ det råkar kallas vd men .../ på många ställen är det en avdelningschef .../ Här jobbar man mot en styrelse som är kvalificerad .../ sedan har du självklart mycket kontakter utåt emot de potentiella (kunderna, min anm.), det är ju viktigt också att det här är en person som kan möta till exempel en kille som har ett bolag som är intresserad, skapa ett förtroende i relationen och så vidare."*

En tavelträff

Jag frågar på vilket sätt det är viktigt med förtroende. Göran förklarar att om Gusse skall gå ut och sälja Bolagets tjänst, så måste han inte bara kunna utvärdera företaget utan också skapa förtroende om att Bolaget är en bra och önskvärd samarbetspartner, *"/.../ då måste det vara en kille som skapar en relation, ett förtroende så att den här killen säger att de här gubbarna de tycker jag vore kul att ha som samarbetspartner, för de är professionella /.../."*

Det här förtroendet är något som Göran vet att Gusse kan skapa eftersom han själv har arbetat med honom. Han förklarar att har man jobbat i så många år som han själv, så vet man när det stämmer. *"/.../ jag menar man diskuterar, och så vidare så beskriver man och sedan säger man hur är han där, har han gjort det och det, så fyller man i successivt och så säger man 'det här är väl den vettigaste killen'. Jag menar det här byggs fram genom att du bygger en bild omkring honom, och sedan är det ju framförallt då att i det här fallet så hade många träffat honom förut /.../ i det jobb han hade, han hade ju ett likartat jobb."* Gusse var inget okänt kort och därav den relativt låga komplexiteten, tycker Göran.

När de först hade börjat prata om Gusse så visste de att det var en så kallad "tavelträff". I vissa rekryteringar anlitar man ett rekryteringsföretag som hjälper till att leta fram kandidater, *"/.../ när man har ett search företag inne som man får hjälp med det här att skanna av, om man gör först en profil och sedan skannar man av, var finns den här profilen någonstans, vad har han för bakgrund och sedan kommer de ju fram då så småningom med några förslag. I det här fallet gjorde vi ju väldigt mycket av de här profilgrejerna själva och fick då fram ett antal tänkbara som vi tyckte kunde vara och så gick vi på då i det här fallet Gusse. Jag kom inte ihåg om vi hade några mellanhänder där överhuvudtaget."* Han kom inte heller ihåg om de hade några diskussioner om huruvida de skulle anlita ett rekryteringsföretag eller inte. Det hade bara varit att bränna pengar enligt hans mening.

Göran exemplifierar med en i hans mening mer komplicerad rekrytering. I den mer komplexa rekryteringen skulle vd "sköta hela världen". Då hade styrelsen tagit och arbetat fram en profil både med folk internt och externt. Sedan valde de mellan olika rekryteringsföretag som fick komma med offerter. Dessa företag hade visserligen redan fått ta del av profilen men den som sedan fick uppdraget fick bedöma profilen igen. Därefter började bolaget ta fram en lång lista som blev kortare och kortare. Efter det började intervjuandet, som var en mycket tidskrävande

och komplicerad process. Vid detta tillfälle hade de en egen kommitté i styrelsen som bara sysslade med den aktuella rekryteringen.

I fallet med Gusse var det komplicerade momentet att få honom intresserad av att flytta till Stockholm. Göran beskriver hur de försökte få honom intresserad. *"Ja, det är en kombination av pengar och utmaning, jobbet stimulerande, han får bygga upp någonting själv, han får bli ansvarig för det här, /.../ han får jobba ihop med ett antal människor, /.../ för honom är det också viktigt att ha en styrelse som han känner ett förtroende för, som han känner är stimulerande att jobba med. /.../ Ja, sedan är det också det här gänget är ju inte något som man köper på postorder (skratt) /.../ det är ju ett relativt homogent (gäng, min anm.) på sitt sätt /.../."*

Gruppen är homogen eftersom alla har chefserfarenhet, säger Göran. *"Det är ju jävla mycket doers i det här även om de teoretiskt har en bakgrund, men så är de ju hands on. Det är inga som sitter och filosoferar i 45 minuter kring om man skall ha hatten på vänster sida eller hatten på höger sida /.../ det här är inte något forskningsuppdrag som sitter där, det här är gubbar som säger 'Sätt fart, nu vill vi ha fram grejer här!'."*

Göran poängterar att den som är vd för Bolaget skall vara "en kompetent kille". Vidare säger han att *"/.../ det hade varit omöjligt om det kom in någon sådan här som inte förstår det här, han, när han tittar på det gänget, om han kan lite grann om svenskt näringsliv så ser han de här personerna /.../ då säger han endera att det här tycker jag är mycket intressant att jobba ihop med de här gubbarna eller så säger han de här vill jag absolut inte ha att göra med, såpass homogent tror jag att man kan säga att det var /.../ Jag menar det sitter ju, om du går på listan på Sveriges förmögna gubbar så har du ju några stycken där."* Personerna i styrelsen och rådgivargruppen är aktiva och beredda att satsa pengar själv i bolaget, *"/.../så jag menar Gusse kan ju aldrig tväka på om att det här gänget menar allvar. Och det är det jag menar att det är ju då inte att komma in och sätta sig här och vänta ut och få lön utan här skall det göras någonting. Och det visste han från början."*

Om någon luktar bra eller dåligt

Göran förklarar att de ville ha någon som jobbat i den här rollen tidigare. Men det var en sammanvägning av olika saker som gjorde att Gusse framstod som bästa kandidat. Jag ber Göran specificera vad det var för någon sammanvägning. Det visar sig svårt för Göran att specificera de olika delarna som han vägt samman. *"Det är sammanvägt alltihop för det här är ingen tiogradig skala som jag upplever det utan det här är, det är ju så när*

du har jobbat med den här typen av rekryteringsfrågor ett tag, så till slut så, /.../ börjar du lita på dig själv också eller också så säger du jag litar på mig själv idag, jag har gjort så många sådana här, jag har gjort ett antal misstag också självfallet, det är ju dem man lär sig utav, så idag så säger jag det den här killen han luktar bra, han luktar dåligt. Luktar han dåligt då börjar jag kolla upp vad det är för någonting, luktar han bra så kollar jag upp också, varför är det så att jag tycker det här. Men jag menar jag kan inte förklara för dig att jag sätter in en sjua på det där hur han är dressed up och utan det här vägs ihop och sedan gör jag så småningom en rating för mig själv i de olika, jag sitter och tänker igenom, passar han i den situationen, hur ser han ut där, kommer han att fungera i det här sammanhanget."

Göran säger att han arbetar ofta med olika scenarier. Han försöker tänka igenom de arbetssituationer som kandidaten, "killen", kommer att hamna i och lägger ihop det med vad han vet om kandidaten. Men, han tillägger att det krävs en minimikompetens. Han skulle till exempel inte ta en läkare som inte arbetat med dessa frågor tidigare. *".../ han kan ju vara brilliant intellektuellt och alltihop det här, men han har ju ingen erfarenhet av hur man gör en utvärdering och en business proposal, den killen kan vi ju då inte använda för det här ändamålet men det kan ju finnas läkare, det finns ju killar som är läkare som har lärt sig det här också som sitter idag som konsulter och då är det ju någonting annorlunda. Så det du måste ju addera. Nu är Gusse ekonom, men han kunde lika bra vara tekniker och kompletterat sig /.../."*

Jag frågar Göran hur han avgör om någon luktar bra eller dåligt. Dels känner man om man har någon som helst kontakt med personen, berättar Göran. Sedan brukar han ställa en rad frågor om en mängd olika saker. Känner han att det är något som inte stämmer så gör han några noteringar på papper om de frågor som han vill följa upp. Det kan vara saker som inte stämmer i kandidatens resonemang eller vad gäller värderingar. Han ställer naiva frågor som vilka personens bästa respektive sämsta sidor är. Om personen inte kommer på många dåliga sidor så börjar Göran undra hur det står till med personens självkännedom. Sedan brukar Göran avbryta intervjun för att låta saker och ting falla på plats. Om han har ansvar för en rekrytering så vill han träffa personen åtminstone tre gånger. I en andra intervju förvarnar han honom om att han kommer att ställa en del frågor om honom själv, som till exempel hur hans familj ser ut, om han är gift, om han har några barn, vad barnen gör, om frun är hemma eller om hon jobbar, om han har sommarställe och vad hans intressen är. Detta för att se hur han tacklar denna typ av frågor.

"Det väver jag in i en diskussion med honom /.../ då börjar jag säga, 'Så konstigt, varför säger han så här om det här?', och så lägger jag det åt sidan och så säger jag, 'Det här skall jag komma ihåg' och så går jag runt ett tag och så kommer jag tillbaka dit. Så säger han 'Jaha'. Så går jag runt så kommer jag tillbaka till det igen, och så håller jag på. Till slut, så småningom så får jag 'Ah, det här, det måste jag kolla!'. Så säger jag, 'Har du något emot att jag tar några referenser på några som känner dig? Bekantskap, jobb kanske. Men jag tar ingenting om du inte ger ok.' Det är det jag menar, på det här sättet så plockar jag in honom så att jag vet ungefär var jag har honom någonstans."

Göran säger att han är ute efter att stämna av om kandidaten är så bra som de säger eftersom han vill ha människor som är genuina. *"/.../ jag vill inte ha sprätthökar, de här som man knäpper med händerna så hoppar de upp som en pinne, jag gillar ju folk som vet varför de sitter här och tycker någonting och har en egen uppfattning, speciellt om du skall ha ett chefsjobb så måste du ju ha sånt."* Göran säger att han vill få känna på kärnan, det genuina, som för honom innebär vad en person är intresserad av, vad en person gör och vad en person kan för någonting.

Med Gusse behövde han däremot inte tre intervjutillfällen. Jobbet var ju inte så stort, det hade varit mycket svårare om han skulle sätta honom som divisionschef där han skulle lägga ner halva företaget. Vid sådana tillfällen så vill Göran veta mer om kandidaten. Här visste han ju att Gusse har tio år i den här branschen och har klarat sig riktigt bra. Visst skall han arbeta mot styrelser men det är en skala även där, säger Göran. Vidare menar han att den sociala kompetensen är mycket mera viktig om man skall skicka Gusse till en bruksort för att lägga ner halva verksamheten, något han visserligen inte kommer att behöva göra i det här jobbet. Dessutom menar Göran att han åtminstone har halva styrelsen som har gjort detta tidigare och som därför kan backa upp honom ganska ordentligt.

Göran kommenterar att han tycker det är bra att jag ställer frågor om hur han rekryterar och intervjuar. Det är inget som han själv brukar tänka på varför han gör som han gör.

När jag undrar om detta med att känna på en persons kärna har med förtroende att göra säger Göran att det är klart det har med förtroende att göra eftersom han vill att den vd han rekryterar skall ta ett riktigt vd-ansvar, *"det skall inte sitta en styrelseordförande och (hålla på med, min anm.) backseat driving och titta någon i nacken och säga kör dit och kör dit, utan han skall framförallt, /.../ syssla med inriktningsfrågor /.../."*

Göran poängterar hur viktigt han tycker det är att styrelseordförande och vd är tydliga och raka med varandra. *"Då kan vi gippa ibland, ha olikheter, så länge vi är genuina mot varandra, han säger till mig vad han tycker, jag säger ok, jag respekterar det."* Samtidigt som Göran lägger till att det också är viktig med professionalismen, kan han inte riktigt sätta fingret på vad professionalism innebär. *"/.../ professionalism, jag vet inte hur jag kan förklara det, du känner det om det är en person som /.../ är professionell inom det gebitet han håller på med, eller hur? Sedan kan det vara ett antal faktorer, det kan vara, det beror på hur jobbet ser ut. /.../ Jag kan vara jävligt professionell som ekonomichef i ett bolag men fullständigt inkompetent som vd, och jag kan vara jävligt duktig som vd men inkompetent som ekonomichef."*

Att hamna i rätt miljö

Jag undrar om han hade kunnat tänka sig en kvinna som vd för Bolaget. Just i Bolagets fall så tycker Göran att det hade gått bra. Det var inget i jobbet i sig som hindrade utan det hade säkert gått bra förutsatt att hon var kompetent på samma sätt. Han hävdar att det måste vara samma krav som gäller. En kvinna skall inte få ett jobb för att hon är kvinna, hävdar han. De kvinnor han känner vill för övrigt inte ha ett jobb bara för att de är kvinnor. Han har själv jobbat ganska länge med vad han kallar "manligt och kvinnligt". Han tycker att man inte skall ställa kvinnor i en skamvrå genom att behandla dem annorlunda. Istället skall man ställa samma krav på dem som på männen. Han ställer ju själv samma krav på sin dotter som på sina söner. Han tycker dock att dottern skall ha samma förutsättningar som killarna och det är därför han engagerat sig i frågan.

Vad som är viktigast om man skall göra karriär, det är att hamna i rätt miljö i början. Man skall hitta en bra arbetsplats där det finns bra chefer. Han har gett sin son rekommendationen att det i och för sig är bra att hitta en dålig chef för då lär man sig hur man inte skall göra. Men sedan skall man inte stanna kvar där för länge. *"Välj för sjutton miljön, för det är det viktiga."* Göran nämner att hans son arbetar för en stor konsultfirma, och att han arbetar enormt mycket och sover 4-5 timmar per natt. Göran konstaterar att sonen har lärt sig att jobba, något som han kommer att bära med sig senare, men det får inte bli något vanemönster eftersom det är farligt.

Göran tycker det är svårt att besvara frågan om i vilka fall det inte skulle ha gått bra med en kvinnlig vd, men att det kanske inte hade gått så bra i en utpräglad tuff miljö. Jag frågar i vilket avseende han menar

tuff. Han svarar med att måla upp bilden om en småbarnsmamma som skall börja resa på Indonesien vilket han inte tycker är så bra. *"/.../ jag menar det är tillräckligt hemskt för en kille men du håller väl med själv att det inte är speciellt lämpligt för en 35-årig mamma att ge sig iväg ut? Det skulle jag aldrig rekrytera en sådan person oavsett."*

Jag undrar om man inte brukar vara lite äldre när man blir vd. Göran säger att det inte finns någonting som säger att man inte skulle kunna ha en 35-åring som vd för Bolaget eftersom det råkar vara ett av de jobb man inte behöver vara lastgammal för att klara av. Göran har inget exempel på en kvinna som skulle ha kunnat ta Bolaget-jobbet. Han hävdar dock att han är övertygad om att han skulle kunna hitta en om han letade i övriga Europa.

Men, tillägger han, de ville ju ha någon som var svensk, som kunde tala svenska. *"Och då blir det genast färre /.../ och det är ju det där som är lite grann som är också lite problemet med kvinnor."* I den åldern kan män satsa mer. Han tar sitt eget äktenskap som exempel. *"Jag är gift med en läkare och hon höll på med ett antal forskningsprojekt som hon skulle säkert, om hon hade varit gift med en annan karl, så hade hon nog varit professor idag. Givet det intresset, den förmåga och den kapacitet hon har haft eller har. Men det gick inte ihop, med mitt jobb."*

Förmodligen hade man kunnat organisera arbetet annorlunda så att han inte hade behövt arbeta så mycket under sin karriär. Men, eftersom det var strukturkriser under den tiden som barnen var yngre så var det svårt, berättar han. Egentligen tycker han att det inte har blivit mindre konkurrens utan tvärtom, eftersom Sverige är så utsatt. *"Den här inbyggda osäkerheten som hela tiden finns med i företagandet i näringslivet, den kommer alltid att finnas och den kommer bara att öka för er som skall ut så småningom i näringslivet, ni kommer bara att ha mer av det, därför är det rätt att du skaffar dig en bra utbildning i botten också. Den har du aldrig besvär utav oavsett, det är jag övertygad om. Sedan vet jag inte hur mycket nytta du har av den."*

6.4 RUBEN, STYRELSELEDAMOT

Ruben berättar att bakgrunden till hans engagemang i Bolaget var att han och Göran satt i en styrelse tillsammans. Göran berättade att han pratat med Håkan om att starta ett företag och frågade om Ruben var intresserad. Ruben såg just då en tid framför sig som egen företagare och tyckte att detta kunde vara ett intressant nätverk, som han uttrycker det.

Det var dels personer som han kände i styrelsesammanhang och som kollegor, dels personer som han hört talas om.

Efter en tid blev det ganska uppenbart att om det skulle bli någon fart på det hela så behövdes det en verkställande direktör, minns Ruben. Det behövdes någon som drev det hela. Styrelser kan ju tillföra synpunkter men alla företag måste ju ha en ledning. Redan innan Gusse kom in i bilden hade de några medarbetare och de hade börjat arbeta med frågorna, men det var ändå så att det var viktigt att ha en vd, berättar Ruben. Om inte han missminner sig, så hade de diskuterat vad det skulle vara för någon typ och kom gemensamt fram till att det genomgående draget bland styrelsemedlemmarna var att de var "industrifolk" som hade något mindre erfarenhet av konsultverksamhet. Därför kändes det riktigt att söka en vd med en kompetens som kunde komplettera styrelsens.

Ett gott intryck

Ruben berättar att Gusse hade varit rådgivare till och från så han hade en viss relation till Bolaget. I något läge hade dessutom tanken dykt upp att Gusse av familjeskäl kunde tänka sig att flytta tillbaka till Sverige och därför skulle vara intresserad av att bli vd på Bolaget. Detta tyckte Ruben var väldigt positivt eftersom han bara hört goda saker om Gusse. Han hade dessutom träffat honom och tyckte att han hade gjort ett gott intryck. Ruben hade själv tidigare deltagit i affärer med Gusse, men stämde också av med folk som hade jobbat närmare med honom.

Han minns att han hade drivit linjen att de skulle försöka få Gusse även om han ställde stora krav. Det gällde att ha i åtanke att han hade en mycket bra situation på konsultfirman. Ruben träffade Gusse en gång för att stämma av hur han såg på det hela och hade då tyckt att det var värt att gå med hans villkor. Sedan fördes det diskussioner i styrelsen om villkoren och det blev Håkan som slutligen skötte förhandlingen. Det ledde så småningom till att Gusse anställdes.

Ruben minns att han i samband med förhandlingarna hade träffat Gusse i New York i ett annat sammanhang. Han kom inte riktigt ihåg hur det var den gången, men han vet att just under anställningstiden var han rätt mycket inblandad eftersom Gusse ville träffa honom, Göran och ytterligare en styrelseledamot för att få en känsla för hur de såg på företaget. *".../ och det var väl för att, ja, det var ett stort steg att ta och han ville stämma av med några av styrelsen och vi satt och pratade säkert några timmar."*

Jag frågar Ruben vad det var hos Gusse som gjorde ett gott intryck. Ruben förklarar att det finns skillnader mellan vd och vd. Om det är vd för ett litet bolag eller ett stort bolag. När man inte internrekryterar så bygger man nästan hela rekryteringen på kunskap om vad kandidaten har gjort tidigare, *"./.../ man utläser facit av deras tidigare aktiviteter. De har lämnat ifrån sig produkter i form av tidigare prestationer som gör att, är man då, vilket de ju ofta är, minst mellan 35 och 40 år, för ett sådant jobb, så har man kunnat se vad de duger till och därför är risken relativt liten."*

Om det handlar om ett jobb på lägre nivåer, då man kanske inte har lika lång yrkeserfarenhet eller kanske inte gjort liknande jobb tidigare och då kan det innebära att man får gå på helt andra meriter, så som skolbetyg eller andra jobb som kanske nödvändigtvis inte är relevanta men man får ändå något att utgå från, berättar Ruben. Men när man rekryterar till de högsta befattningarna då blir allt sådant ganska ointressant. Då tittar man på vad de har gjort tidigare helt enkelt. Och det är kanske den säkraste formen tycker Ruben, för det kan man inte lura någon med. Visst finns det risker, det kan ju ha varit speciella tillfälligheter som gjorde att de var framgångsrika i ett visst sammanhang. Det kanske var mer tur än skicklighet. Men det blir ändå så att precisionen i rekryteringen blir större när man har en lång erfarenhet att gå på, tycker Ruben.

Bolagets fall är ju inte ett typiskt vd-jobb, anser Ruben, utan det är mer ett specialistjobb i en liten organisation. Det handlar mer om att leda några stycken enskilda konsulter och att göra affärer. Dessutom är ju Gusse inte en vd utan en skicklig och framgångsrik konsult. Det han gjorde på konsultfirman tyckte de i styrelsen var en viktig erfarenhet för att göra bra ifrån sig på Bolaget, och det kan inte riktigt jämföras med att vara vd på SKF eller ABB. Det är en helt annan sorts verksamhet, förklarar Ruben.

Han ansågs vara undersökt

Ruben berättar att när Håkan meddelade styrelsen att Gusse kunde stå till förfogande så tyckte de att han var så pass erfaren att han borde passa för jobbet. *"./.../ det var inte vetenskapligt utan han ansågs vara så pass ska vi säga, konfronterad med näringslivet och har ./.../ tvättats i så pass många vatten så han ansågs vara undersökt."* När man har varit på lite högre nivåer och har nått en viss ålder, då kan man avläsa hur man har lyckats sköta sig i olika positioner. Sedan kan man gå på det mer ytliga bedömningen,

berättar Ruben. *".../ det förtroende man får i ett samtal och så, men det får man ju akta sig för och bara gå på det, det finns ju många som är skickliga och klarar en sådan situation, eller hur?"*

Jag frågar vilka fel som anses vara riktigt allvarliga. Ruben nämner dels oärlighet och opålitlighet och bristande etik och moral. Han poängterar att det måste vara reella handlingar, där det finns bevis. Folk som är på höga nivåer utsätts hela tiden för baktaleri och sådant får man inte bry sig om, förklarar han. Men har en person begått kriminella handlingar inger det inte förtroende. Sedan finns det företroendet som duktig företagsledare, och det får man skapa genom att mäta och se på vad vederbörande har gjort tidigare. Det kan ju finnas personer som är bra för en viss sorts uppgifter. *".../ det kan ju vara ett vd-jobb som är en ren säljuppgift, ja, då räcker det ju med en glad och duktig säljare, .../ sedan kan det ju vara en annan uppgift som är mer av turn-around-problematik, då det krävs en otroligt analytisk och strukturerad person med kraftiga nypor som kan vrida runt en stor organisation, det är en typ. Och så vidare. Sedan har du kombinationer av de här typerna .../."*

Ruben kände sig trygg med att Gusse skulle klara av den nya uppgiften som vd för Bolaget. *".../ han är ju en ung, välmöblerad person, han kommer väl att lära sig det av dem som har större erfarenhet. .../ Det är ju inte så att man behöver .../ vara expert på allt."*

Gusses namn dök upp ganska tidigt i diskussionerna om profilen vilket gjorde att han präglade den ganska mycket. Ruben kommer inte ihåg huruvida det fanns några andra namn. När det blev fokus kring Gusses namn så kände Ruben att det verkligen var någon som skulle kunna göra något bra.

Ruben antar att Gusse tyckte att det räckte med livet i New York och att han inte kunde nå högre inom konsultfirman. Dessutom var det livet förenat med att alltid vara borta från familjen och Gusse hade känt att barnen började komma till en viss ålder. Jobbet på Bolaget blir ju vad Gusse gör det till, säger Ruben. Han liknar det med att starta eget. Lyckas Gusse bra med det, då kan ingen ta det ifrån honom. Risken är egentligen att han förlorar ett antal år om han inte lyckas, men så är det ju med allt oavsett vad man gör, säger han. I och med att det är ett bolag som är nystartat så kommer Gusse som vd vara den mest tongivande. För en ung man är det en stor utmaning och som i allting gäller det också att ha tur, tillägger Ruben.

De har visserligen en vision med bolaget, men om Ruben utgår från sig själv så har han inte tänkt sig lägga ner alltför mycket tid på bolaget, *".../ det var ju mer att jag satsade en slant pengar i det och att jag tyckte att det var en trevlig grupp av människor och delta i, jag menar jag är ju enskild styrelseledamot bara och det är ju inte så att jag har någon jättestrategi för det utan strategin ska ju formas av vd och styrelse ihop /.../ Och var det tar vägen och profilen, det ligger väldigt mycket i vd:s händer."*

På frågan om huruvida han hade kunnat tänka sig en kvinna som vd för Bolaget, svarar Ruben att det hade han definitivt kunnat. Han försöker alltid att hitta rätt kandidat till ett jobb och har inga synpunkter på att det ena är sämre än det andra. Det skall vara den som är mest lämpad för uppgiften. Det gäller att se till miljön och det som skall utföras och så får man väga samman alla faktorer. Ruben hävdar att det finns jobb där det är en fördel att vara kvinna och jobb där det är definitivt en nackdel att vara kvinna. Han tycker dock att det vore helt fel att anställa en kvinna för att det är modernt att göra det, *".../ det är ju lätt att göra om man inte har några pengar inblandade utan att det bara är liksom att man deltar i en skönhetstävling. Om det handlar om att skapa ett bra företag så är det ju viktigast att det är rätt person /.../. Det är den som har möjlighet att göra rätt jobb som ska ha jobbet."*

Uppgiften som vd för Bolaget är inte omöjlig för en kvinna, det finns ju ganska många kvinnor inom konsultbranschen. Han tror dock att huvudproblemet för kvinnor som vill göra karriär i Sverige är barnomsorgen. Hur man än bär sig åt, säger Ruben, så är det konkurrens om arbetsuppgifterna och det har ju fallit sig naturligt i alla tider att kvinnan tagit ansvar för barnen. Han ser emellertid att kvinnor verkar vara starkare och verkar leva längre än män varför det kanske kunde vara en lösning att kvinnor kör stenhårt mellan 40 och 65 år och män mellan 30 till 50 år. Han tycker dessutom sig se en förändring i rollerna jämfört hur det var när han var ung och hade barn.

KAPITEL 7 KRONPRINSARNA

Fallet "Kronprinsarna" handlar om hur Anders och Hans rekryterades till vd-positionen på AAB respektive HAB. Båda bolagen ingick i koncernen Industri, men i samband med en omstrukturering introducerades de på börsen. I den tidigare organisationen var Anders vd för dotterbolaget AAB som behöll sitt namn efter börsintroduktionen. Hans var tidigare vd för Tillverka, ett annat dotterbolag till Industri, men efter strukturförändringarna blev han vd för HAB.

Bolagen är verksamma i en mansdominerad bransch. Industri var före omstruktureringens tidpunkt en tämligen stor organisation med ca 200 anställda, där en övervägande majoritet var män. Koncernens styrelse och ledning bestod av män.

AAB är en mycket mindre organisation med ett 20-tal anställda och har en jämnare könsfördelning. HAB är en större organisation än AAB, med ett 80-tal anställda och där könsfördelningen är skevare. Båda företagens styrelser och ledningsgrupper är kraftigt mansdominerade.

De aktörer i rekryteringen förutom Hans och Anders som jag fick möta var Ragnar, styrelsemedlem och tidigare delägare i Industri, Torsten, styrelseordförande och tidigare delägare i Industri samt Britta, en organisationskonsult. Jag träffar samtliga intervjupersoner på deras arbetsplatser. AAB:s och HAB:s lokaler är fyllda med inredningsdetaljer som anspelar på branschen. Samma gäller för lokalerna där Ragnar har sitt kontor. Torstens kontor andas en helt annan atmosfär. Här finns visserligen också branschinsignierna, men miljön är mer luxuös. Britta tar emot mig i en kontorsmiljö som är anspråkslös och neutral. Samtliga män jag intervjuar tar emot mig i kostym. Britta är också formellt klädd, om än inte lika strikt som männen. Anders, Hans och Britta är alla mellan 45 och 55 år gamla, medan Torsten och Ragnar båda är kring 60 år gamla.

Nedan följer berättelserna om rekryteringarna utifrån varje person som jag intervjuade. Berättelserna tar vid efter att jag har presenterat mig själv och avhandlingsidén och bitt intervjupersonen berätta om bakgrunden till rekryteringarna.

7.1 HANS, VD FÖR HAB

Hans inleder med att förklara de olika finansiella turerna i Industris och HAB:s historia. Därefter berättar han att han har arbetat tillsammans med

Torsten i 20 års tid. De träffades första gången när Torsten var vd för ett bolag där Hans arbetade på ekonomistaben. Under sin tid på det bolaget blev Hans ekonomi- och finansansvarig och sedermera även vice vd. I samband med en sammanslagning lämnade Torsten ledningen medan Hans stannade kvar för att børsintroducera det nya bolaget.

Efter ett år kände Hans att han inte var intresserad av att stanna kvar i organisationen med den nya ledningen så han bestämde sig för att gå vidare. Samtidigt hade Torsten startat ett bolag med ett antal "killar" som Hans fick i uppdrag att ta hand om. I samband med det satsade Torsten pengar i ett bolag där Ragnar var grundare. Båda bolagen kom att etablera sig i samma stad och efter en tid av många gemensamma affärer bestämde man sig för att slå samman bolagen.

Det nya bolaget kom att heta Industri. Torsten blev koncernchef och styrelseordförande, Ragnar fick vd-rollen och Hans blev vice vd. Hans uppgift var att genomföra projektet, att lägga bud, att skriva prospekt och sedan skapa en grupp av de två bolagen. I nästa steg fick Hans ansvar för att sälja ut delar av verksamheten som inte passade in och att köpa andra bolag. Han var bland annat med och köpte HAB och AAB. Det var en väldigt dynamisk period, minns Hans.

Industri kom att bestå av flera delar bland annat HAB, AAB och Tillverka. Hans blev chef för Tillverka och var det fram till dess att styrelsen beslöt att børsintroducera HAB och AAB. Hans beskriver denna omorganisation i detalj och berättar att han satt i Industris ledning och styrelse och fanns med som samtalspartner.

I gränslandet mellan stab och operativ verksamhet

Jag ber Hans berätta om sin bakgrund. Han studerade matematik och kompletterade med tekniskt gymnasium och påbyggnadskurser innan han började på handelshögskolan. Under studietiden blev han rekryterad till ett verkstadsbolag. En professor på handelshögskolan hade rekommenderat honom. Han började på den centrala ekonomiska staben. Hans minns att det var en lärorik period. Efter en tid blev han rekommenderad till en tjänst på ett bolag där Torsten arbetade. *".../det var bara att åka upp och se, vill du ha det här? Och det slutade med att vi satt och åkte helikopter, Torsten och jag /.../ det var inte han som hade huvudansvaret, men jag brukar skoja med honom och säga att han anställde mig i en helikopter."* Bolaget befann sig i en kraftig expansionsperiod. Hans for runt om i världen och genomförde ett dussintal joint-ventures. Han blev sedan vice

vd och ansvarig för alla dessa joint-ventures. Han reste ständigt runt om i världen, mellan 180-200 dagar om året.

När Torsten erbjöd honom ett jobb i helikoptern så kände de egentligen inte varandra. Det var först när Hans satt som sekreterare och suppleant i styrelsen som han och Torsten började arbeta tillsammans. De hade aldrig umgåtts privat tidigare utan kontakten byggdes upp under den tiden. De höll sedan kontakten efter det att Torsten lämnat företaget och så följde han ju med något år senare. Torsten tog denna gång inte kontakt med honom privat utan det var genom den personen som då var ordförande för Torstens bolag. Det var en advokat som hade arbetat ihop med Torsten sedan länge och som Hans också hade arbetat med. Det var genom denna länk som kontakten återknöts.

Första gången Hans hamnade på en vd-post var i mitten av sjuttio-talet. Han trodde att den dåvarande chefen ville rädda honom från att bara vara ekonom. Det var chefens idé att istället för att utse en försäljningsdirektör så fick Hans bli vd för försäljningsbolaget. Andra gången han hamnade i en vd-roll var bara en pappershistoria, berättar Hans. Han konstaterar att han hela tiden har rört sig i gränslandet mellan stab och operativ verksamhet. Jag frågar om Torsten har försökt inrikta honom på något på liknande sätt som hans tidigare chef gjort och Hans berättar att Torsten rådde honom att hålla sig på ekonomisidan.

Hans berättar att det inte var någon som frågade honom om han ville ha vd-posten på HAB eller inte, utan det var redan bestämt. Hans och Torsten hade talat om en mängd olika utvecklingsvägar men Torsten hade bara lagt fram sin bild och då det inte var läge att börja förhandla. Det fanns ingen annan i styrelsen än Hans och Torsten. I och med omstruktureringen så rekryterade Torsten en ny styrelse. I egenskap av tidigare koncernchef i Industri och styrelseordförande i HAB hade Torsten hand om tillsättandet av styrelsen. Hans förklarar att detta förfarande skiljer sig lite från andra rekryteringar eftersom det i allmänhet redan finns en styrelse.

Jag frågar om han visste om det fanns några andra kandidater till HAB-posten. Hans svarar att det får jag fråga Torsten om, men om han ser till Industri så är det inte så många som har hans erfarenhet att ta företag till börsen. Han konstaterar att när han blev erbjuden vd-skabet för HAB hade han redan gjort tre börsintroduktioner, HAB var det femte prospektet som han skrivit och han hade erfarenheten av att förena två verksamheter. På så sätt hade han den erfarenhet som passade just då.

Han nämner en kollega som han karakteriserar som en "marknadskille" och har en helt annan erfarenhet. *"Han är marknadskillen, jag är ekonomen /.../ så att jag har inte marknadsfört bolagets produkter utan mer så att säga marknadsfört själva bolaget. Vilket det ju är när du gör introduktioner /.../ det att jag jobbar mot kapitalmarknaden om vi säger så, medan en operativ individ jobbar med kunder /.../ Det är en viss skillnad."*

Jag frågar om han någonsin tvekade på att ta uppdraget. Hans svarar att det är klart att han funderade. Han såg det som en utmaning att genomföra introduktionen eftersom han inte tidigare suttit som vd när det hänt, utan som vice vd och då har man inte samma ansvar. Nu har han det yttersta ansvaret. Jag frågar om han har en mentor eller annan person han diskuterat med. Han säger att han aldrig haft någon som han refererat till som mentor, men han har ju haft relationer till sina chefer. *"/.../ det har varit någon typ av chefsförhållande eller vid tiden någon styrelseledamot och det har väl hänt att vi i verksamheten man har tytt sig eller varit mot någon som är styrelseledamot som man då märker att man passar, man har en bra relation, det är ju bra."* Men, han vill inte kalla det för en mentorrelation. Han tycker att mentor är en person som finns som stöd i den personliga utvecklingen och det har han inte haft.

Det hade aldrig fungerat utan en harmonisk familj

Jag undrar om han diskuterar med någon annan men Hans svarar att det gör han inte. Jag går vidare genom att fråga om familjen och dess roll. Det hade aldrig fungerat om han inte haft harmoni på den sidan förklarar Hans. Han känner sig mycket lyckligt lottad eftersom det är mycket viktigt med en harmonisk familj. Han träffade sin fru när de båda var 15 år, *"/.../ vi brukar ibland skoja om att vi kanske har uppföstrat varandra lika mycket som våra föräldrar, i alla fall varit medvetna om det, genom att man träffades så pass tidigt. Och det innebär att jag är bortskämd på den sidan."*

Han berättar att det är många som frågar hur han får det att fungera med familjen när han har rest så mycket. Han hävdar att det inte är tiden som han tillbringar med familjen, särskilt barnen, som är avgörande utan han brukar *"fixa det på sitt sätt med sina grabbar"*. Men detta har inneburit att hans hustru fått dra det tunga lasset hemma. Det kan ju ha att göra med hennes inriktning och hennes yrkesval tror Hans. Hon är förskolelärare och det kanske hade varit en annan sak om hennes intresse hade varit inom samma område som hans eget. Det hade varit svårare tror han. Nu talar de sällan jobb hemma.

Jag undrar om han talat med sin fru inför nya jobb. Han svarar att det har han ju gjort eftersom man inte kan hoppa på något om de skall flytta någonstans. Men å andra sidan så kan han inte minnas att de har varit oense någon gång. Han tillägger att hans fru brukar ha en annan syn på saker. *"Jag menar att du kanske, liksom jag antagligen tittar i kronor och ören, marknadsstrategier, ja, någon annan ledarskapsbit, hon ser ju de här vinklarna ofta men lägger andra värderingar."* Han har svårt att exemplifiera men han tror det har att göra med att hennes bakgrund och intressen handlar mer om relationer. I och för sig har han själv det också, trots att han är ekonom. Han har oftast haft väldigt öppna dialoger med medarbetare. Lite skämtsamt säger han att han ibland undrar om han inte skulle ha blivit kurator istället. Han tycker att det är väldigt viktigt att vara finkänslig när man är chef, *".../ jag brukar säga så här då när jag ska rekrytera någon, själva sakkunskapen, självklart måste vara på en viss nivå, men det är egentligen inte den som är det avgörande om jag väljer person A, B eller C. Utan det viktiga är i stället att tror att en människa som går ihop med mig som jag trivs att jobba ihop med, respektive som kan jobba ihop med ett eventuellt antal."* Uttrycket *"att kemin skall stämma"* är slitet men stämmer fortfarande, säger Hans. Detta är särskilt viktigt när man står inför en svår uppgift.

Jag frågar om Hans tror att en kvinna hade kunnat komma ifråga för HAB-tjänsten. Hans svarar att varför inte. Han berättar att han blir lite irriterad på denna diskussion. Han skulle aldrig välja en medarbetare eller chef baserat på kön. Det är olyckligt att kvinnor har svårt att komma fram men han tycker att man lägger för mycket fokus på det för man har ju kommit ganska långt idag, *".../ det är bättre idag än vad det var för tio år sedan, då var det rödstrumpor och det tror jag är till mer skada [för] tjejer som vill komma fram än vad det gör resultat."* Han säger att han må vara blåögd men han tycker att kvinnor lägger mer fokus på detta än män. *"Och jag tror alltså att det är mer någonting sådant som jag sa i början, jag tror alltid det här med om vi tar rödstrumporna, det tror jag skadar och det är precis likadant huruvida en kvinna vill vara hemmafru. Jag menar att tillslut så blir det ju nästan så att de som verkligen ville vara hemmafruar de fick krypa längs väggarna för att inte bli .../ påhoppade ständigt och jämt av, vad vi kallar för, rödstrumporna, enligt dem som ansåg att vi ska vara jämlika."*

Vidare frågar jag varför det är så få kvinnor som rekryterats inom Industri. Hans förklarar att det tyvärr fortfarande är en mansdominerad bransch och rekryteringsbasen består av personer som har en anknytning

till branschen. Han menar inte att man måste ha gått den långa vägen. Han säger att de ju har ett antal kvinnliga medarbetare som precis som i många andra mansdominerade branscher, sitter på de administrativa funktionerna. Dessutom är det så, förklarar Hans, att alla kan eller vill inte bli chefer. Han har under årens lopp inte träffat på kvinnor som vill bli chefer i hans bransch. Han tror att de söker sig någon annan bransch där de kan utvecklas.

Jag frågar om han tycker att det är ett problem att kvinnor inte är intresserade. Hans säger att det vore en fördel med blandade ledningsgrupper och styrelser. Detta behöver i första hand inte ha med det professionella att göra utan mer med kvinnors annorlunda sätt och attityd. Han har idag en kvinnlig styrelseledamot och han tycker att hon kommer med annorlunda vinklingar som delvis beror på att hon är kvinna.

Han tycker för övrigt att man inte skall välja någon för deras kön. Han frågar mig om vad jag skulle tycka om att bli vald på grund av att jag var kvinna framför fem män som egentligen var mer kvalificerade. Jag svarar att om nu styrelsen valde mig så skulle jag anta att de tyckte jag var kompetent. Mitt svar gillas inte av Hans eftersom han tycker att det skulle vara nedsättande att urvalsprocessen var så styrd. Han säger att han inte tror att han fick jobbet för att han var man. Men å andra sidan, tillägger han, är det ju ett lite konstigt fall eftersom det inte är en normal sökprocess. Fast han tillägger att han inte riktigt vet hur en normal sökprocess ser ut. Många gånger när man annonserar efter en vd så är det bara ett spel för gallerierna, processen är redan klar. Det är en annan process när de ska tillställa en högre chef eftersom det inte bara handlar om kvalifikationerna, utan även om tilliten till personen i fråga.

Hans återkommer avslutningsvis till frågan om kvinnor och förklarar att det kanske också har att göra med att det är svårare för kvinnor att komma fram på grund av att det finns slutna manssfärer, *"/.../ det blir alltså någon 'tyst society', förr hade vi herrummet, rökrummet, dit inte damer överhuvudtaget ägde tillträde."*

7.2 ANDERS, VD FÖR AAB

Anders börjar med att berätta om sin väg till AAB. Efter gymnasiet arbetade han några år inom tillverkningsbranschen innan han började läsa vid universitetet. Kort efter examen blev han genom kontakter erbjuden jobb i Tyskland. Han berättar att hans kontakt hade sagt att om han ville ha jobbet så kunde han få det. Han blev ansvarig för den skandi-

naviska marknaden i ett lite större industriföretag. Han var där i två år och återvände sedan till Sverige med sin fru för att skaffa familj. Han fick jobb inom samma bransch som han arbetade med innan han tog jobbet i Tyskland. Efter några år innan han fick chansen att flytta till Göteborg som ekonomichef. Han berättar att han alltid har varit en operativ ekonom och har alltid sökt sig till marknadsdivisionen. Efter ytterligare något år sökte han sig bort från Göteborg eftersom familjen inte trivdes så bra där. De flyttade och han hittade ett nytt jobb. Efter ett år blev han kontaktad av sin tidigare arbetsgivare. De ville ha honom som ekonomi- och finanschef på AAB, ett bolag de nyligen förvärvat. *“Och jag sa nej väldigt länge, men efter många om och men så hoppade jag på det. AAB hade fått dåligt rykte för att bolaget fick problem, hade haft hela åttiotalet med minusår och verksamheten hade gått väldigt trögt.”* Slutligen tog han jobbet som en utmaning, dels för att försöka vända utvecklingen och dels för att det var en ny marknad.

Som ett självspelande piano

Åren fram till dess att han blev vd var Anders ekonomi- och finansdirektör och han berättar att det blev mycket operativt arbete under den tiden. Industri kom in som ägare och Anders minns att koncernen var en väldig blandning av människor med olika ursprung och strukturen var till en början ganska otydlig. Efter hand som åren gick blev dock strukturen tydligare och organisationen fungerade bättre.

Inom AAB seglade det emellertid upp en konflikt mellan vd och marknadsorganisationen. Detta resulterade i att vd fick lämna bolaget. I samband med den förändringen så vet Anders att hans namn kom på tal som ny vd och att Torsten hade varit lite tveksam. Men Britta, organisationskonsulten, hade varit runt i bolaget och skapat sig en bild av hur folk jobbade. Utifrån det hade hon tagit upp Anders namn. Han fick dock förfrågan från Torsten. Själv var Anders mycket tveksam till jobbet. Han upplevde att han inte hade en tillräckligt bred erfarenhet av marknaden, samtidigt kände han förankringen och stödet på kontoret. Jag frågar hur mycket kontakt han hade haft med Torsten och Ragnar. Han berättar att han hade träffat dem tidigare eftersom han hade en ganska operativ roll, *“/.../ och vi hade ju mycket diskussioner och styrelsemöten /.../ så är det klart att vi lärde känna varandra väl, det måste jag ju säga. Torsten är ju en öppen person och lätt att lära känna så att säga.”*

Jag frågar om han har fått hjälp eller råd från någon under sin karriär. Anders upplever inte att han har haft det utan han har helt enkelt varit på rätt plats vid rätt tillfälle. *"Ja, mer så har det varit. Det har hela tiden gått som ett självspelande piano."* Men han har tagit olika utmaningar. Han har fått olika förfrågningar om andra jobb under tiden, men det har inte varit lockande eftersom det har varit en sådan positiv atmosfär och utveckling på AAB. Han har aldrig sett sig själv som en streber. Att han har hamnat på de olika posterna har varit ett resultat av tillfälligheter snarare än planering och målsättning från hans egen sida, säger Anders, *".../ det har gett sig efter hand."*

Själva förfrågan var ganska odramatisk. Han visste att det skulle ske vissa strukturförändringar inom koncernen, antingen att de skulle slå samman alla organisationerna och bilda en stor enhet med olika divisioner eller förädla varje dotterbolag till självständiga organisationer. Anders berättar att han stod mycket nära den tidigare vd:n som också förordade Anders som ny vd i samband med hans avgång. Det hela hände när Anders hade semester. Torsten ringde honom från styrelsen och frågade om han ville ta över tjänsten. Anders hade själv känt på sig att den förre vd:n skulle lämna AAB men han visste inte att det var så konkret. Det som var viktigt för Torsten var om Anders själv var säker på att det fanns en förankring i organisationen för detta skifte, berättar Anders. Han hade svarat att det lät intressant men att han ville fundera på det och prata med marknadschefen för att diskutera framtiden lite grand och förankra det i organisationen.

Att inte vara tillräckligt aggressiv

I detta skede hade han ingen dialog med Britta som ju hade varit inne i organisationen något halvår tidigare. Hon hade varit och intervjuat de anställda och det hade visat sig att missnöjet med den förre vd:n var ganska stort. Anders hade blivit lite förvånad, *".../ det är ju min stora nackdel att som människa, lite det här att man är inte tillräckligt aggressiv när det gäller just sådana här bitar, det kan var en nackdel, en ganska så stor nackdel, för ibland behövs det. Just det här att tro på dig själv .../."*

Men när Anders samtidigt satte sig ner och funderade över situationen så insåg han att det nog inte fanns så många andra lösningar. Det fanns inga andra interna kandidater och det var nog inte aktuellt att gå ut externt och sedan förankra det. Det hade kunnat bli för många stridigheter. Organisationen var i tumult och det bästa sättet att lugna

den var nog att ta vd-jobbet, gå vidare och försöka glömma de interna problemen, berättar Anders, *"/.../ hade man gått ut externt så är det möjligt att man hittat bra lösningar, men du hade också kanske riskerat turbulens, motsättningar, kanske vissa viktiga funktioner som lämnat bolaget, så jag tror nog att de övervägandena gjorde säkert Torsten också."*

Han pratade också med Hans. De hade jobbat ganska nära varandra tidigare och bibehållit kontakten. Men han hade inte talat med någon annan i organisationen. Jag frågar om han hade pratat med sin fru vilket han hade gjort. *"Jo, det är klart, med frun gjorde jag det ju, mycket och länge, det gjorde vi faktiskt, det är ju viktigt att det fungerar där också. /.../ Det blir en annan exponering, det är tidningsartiklar, /.../ ja, massa sådant som kommer ut och vill man då vara lite anonym i sin tillvaro privat och du exponerar mera, det är så /.../."* Dessutom menar han att skulle det innebära en större press och fler resor, samtidigt som han tycker att han idag har mer regelbundna tider eftersom han har möjlighet att planera tiden bättre. All förändring har varit till det positiva, konstaterar Anders.

Han vet inte hur tveksam Torsten egentligen var. Han tror att tveksamheten låg främst på marknadssidan. *"Sedan är vi ju starka på marknaden normalt och traditionella konflikter som uppstår i många bolag är ju egentligen mellan marknadschef och vd /.../ marknadschefen tycker ju att de som gör affärerna, det är de som drar in pengarna till bolaget, det är de som är de viktigaste."* Marknadschefen sitter ofta på många kontakter, som en viktig spindel i nätet och om vd vill in och dra i några trådar och då kan det lätt bli konflikt. Dessutom kanske inte alltid styrelsen backar sin vd eftersom marknadschefen är så central.

Jag frågar här om relationen till Torsten. Anders säger att relationen dem emellan har byggts upp under många år. Tack vare Torstens finansiella intresse så har deras relation förstärkts eftersom de haft diskussioner sedan flera år tillbaka, redan innan Anders blev vd, om strategiska frågor. De pratar ofta med varandra. Dessutom har ju Torsten suttit med på alla möten när Anders kört rapporteringar om verksamheten och marknaden. Anders berättar att han skrivit alla rapporter, något som inte före vd gjorde för han föredrog att sitta vid sidan av. Detta var viktigt för att bygga upp ett förtroende mellan honom och Torsten. Anders har alltid varit öppen i diskussionerna, även när det varit tufft i bolaget, något som han tror att Torsten har uppskattat.

På frågan om en kvinna hade kunnat komma ifråga svarar Anders att det tyvärr inte hade varit möjligt. Kanske hade Torsten kunnat se det,

men Anders kan själv inte se det. De flesta kunderna finns inom tung industri och där är det oerhört konservativt. Det hade krävts en stor omställning. Visst finns det kvinnliga ledare i tillverkningsbranschen, men det är svårt att hitta någon med rätt profil. Med rätt profil, menar Anders någon som har erfarenhet, kan lite om marknaden. Tyvärr så måste en kvinna idag dessutom vara dubbelt så bra som en man och den främsta anledningen till detta är kvinnan själv. Hans erfarenhet är att kvinnliga chefer vill vara bättre än männen, att de känner att de måste visa mer och kunna mer för att skapa sig en plattform. Baksidan blir då att det oftast trampas på andra personer och då blir det fel, hävdar Anders.

Hans efterträdare på ekonomichefsposten är en kvinna. Han upplever det som mycket positivt att ha en kvinna i ledningsgruppen, *"/.../ det är bra om kvinnor är med i ledningsgruppen också för att de ser saker och ting på ett lite annorlunda sätt."* Vad han menar är att kvinnor ser saker ting på ett mjukare sätt, och de har en något bättre förmåga att hitta lösningar. Sedan har han upptäckt att det blir en annan jargong när en kvinna är med i en grupp med män. Det blir annorlunda, berättar Anders. *"Det blir inte riktigt samma snack utan det blir lite mer seriöst."* Anders ser dock med förtröstan på framtiden, eftersom han ser att de yngre kvinnorna nu jobbar målmedvetet, *"/.../ (de yngre kvinnorna är, min anm.) inriktade på vad de vill och hur de ska jobba /.../ man blir rent orolig, det är fantastiskt!"* Dessutom berättar han att Torsten och Britta har försökt få in kvinnor inom de områden där man kan hitta kvinnor med god kompetens.

7.3 RAGNAR, STYRELSELEDAMOT

Ragnar börjar med att berätta om när Anders rekryterades som vd för dotterbolaget AAB och Hans som vd för dotterbolaget Tillverka. Han minns att när Anders namn presenterades för styrelsen så var det ingen som opponerade sig. Det var nästan som ett handlingsärende, berättar Ragnar. Så enkelt var det. Däremot var tillsättningen av Hans som vd i Tillverka en av de största diskussionerna de haft i styrelsen. Medan styrelsen inte trodde ett dyft på den, så hade Torsten och Ragnar redan bestämt sig. Det berodde inte på att det fanns några konflikter men de ville få bort Hans från centrala funktioner på Industri. Så de tvingade igenom att Hans skulle bli vd för Tillverka och sedan HAB. Egentligen var inte Hans kvalificerad för att leda företaget. Han är väldigt bra på ekonomi, men hans tillsättning var ett strategiskt val.

En fighter och en streber

Anders är mer en urpräglad vd tycker Ragnar. Han skulle till och med kunna vara entreprenör. Om de hade haft kvar Industri i sin ursprungliga form hade Anders varit kandidaten för att ta över efter Torsten och honom själv, berättar Ragnar. *"Och det såg vi på ett tidigt stadium både Torsten och jag."* Detta har Anders ingen aning om, säger Ragnar, men jag är välkommen att berätta det för honom. Han hoppas att Anders självförtroende kommer att öka framöver. Anders är enligt Ragnar en *"fighter"* och dessutom marknadsinriktad. Det måste man vara om man skall vara vd för ett bolag som AAB. Man måste ha den fingertoppskänslan, annars blir det bara bokföring. Ragnar berättar också att Anders var tveksam till att ta jobbet som vd. Han tyckte inte han kunde tillräckligt om branschen och jämförde sig med alla på AAB som är yrkesmän och har arbetat där hela sitt liv.

Ragnar och Anders hade många samtal innan han började. Anders föreslog att en annan medarbetare skulle ta över men han var ingen kandidat för dem, berättar Ragnar. Anders har växt i rollen på ett helt fantastiskt sätt och detta hade både Ragnar och Torsten varit övertygade om. Anders har dessutom en mycket viktig egenskap i Ragnars ögon, och det är att få med sig folk, *".../ man måste ju kunna få med sig sin härskara."* Detta vet Ragnar eftersom han *"kört"* olika bolag med olika kulturer och många kulturkrockar. Han hörde sig för med anställda om de skulle kunna tänka sig Anders som chef och de hade alla sagt ja. Ragnar har aldrig hört någon som haft något negativt att säga om Anders. Detta är rätt fantastiskt, förklarar Ragnar, eftersom de flesta inom bolaget är släkt och vänner.

Jag ber Ragnar förklara vad det är att vara en *"fighter"*. Enligt Ragnar är en *"fighter"* exempelvis någon som Anders som går rakt på sak istället för att försöka bortförklara ett resultat som inte motsvarar förväntningarna, *".../ om ett resultat ramlar av någon orsak, .../ han börjar inte med någon sådant här superanalys, ekonomisk analys av det här och går tillbaks fem år för att lära sig det. Han går rakt in i skiten, han tar tag i det, även om det är managementfrågor, hur i helvete har det blivit så här?"* På detta sätt lär han sig också mycket, förklarar Ragnar.

Jag frågar om positionerna som Anders och Hans har skiljer sig åt på något sätt. Ragnar hävdar att det är exakt samma även om HAB är lite annorlunda uppbyggt för det är som två bolag i ett med varsin vd. Hans

har byggt upp ett litet holdingbolag. På AAB är det mer direkt. Det är en markant skillnad mellan Hans och Anders till läggningen, trots att de har samma bakgrund. Detta gäller även sätt att fatta beslut. Hans tar mycket, mycket längre tid till beslut än vad Anders tar. Och i denna bransch skall man ha tagit beslutet igår, lägger Ragnar till.

Enligt Ragnar är Hans en streber eftersom det är viktigt för honom att ha fått en sådan position som han har. Jag frågar om de ändå har förtroende för att Hans klarar av sin uppgift. Det har de absolut, säger Ragnar. Det är ingen tvekan om det, särskilt när Torsten är en aktiv ordförande. Bolaget har ganska stora bekymmer och det kräver att Torsten rycker in.

Hans hade varit vd tidigare och när Industri skapades fick han gå ner till vice vd, vilket inte var lätt för Hans. *"/.../ det var mycket känslor för Hans där."* Det var dessutom svårt för Hans eftersom Torsten och Ragnar agerade som två vd:ar, även om den ena kallade sig styrelseordförande och den andre vd. Ragnar minns att de i och för sig hade mycket roligt. Men det gick inte efter ett tag och eftersom de ville behålla Hans så fick det bli den här lösningen. Hans och Torsten hade sedan länge jobbat tillsammans och Torsten har mycket hjärta när det gäller Hans, säger Ragnar.

Jag frågar när han lärde känna Torsten och Hans. Ragnar berättar att han lärde känna Torsten genom en kompis. Torsten hade bildat sitt bolag och Ragnar var med som rådgivare. Sedan var han också med när Hans anställdes. Enligt Ragnar är Hans en av Sveriges förnämsta finanschefer. Dessutom är han arbetsnarkoman, tillägger Ragnar. Jag frågar om det är en fördel. Det tycker inte Ragnar och berättar att det bland annat var omöjligt att dela sekreterare med Hans. Ragnar brukade lämna kaffe-bjudning och liknande uppgifter till sekreteraren, men Hans behövde sekreteraren för allt. Han blev aldrig färdig varför han var på kontoret fram till tiotiden på kvällen. Det var fruktansvärt för den stackars sekreteraren och till slut fick de ta in en tjej som både var sekreterare och receptionist, men började sitt sekreterarskap på eftermiddagen. Ragnar var särskilt missnöjd med att Hans aldrig kunde få iväg styrelsematerial i god tid. Hans hade hittat en brevlåda där man kunde posta så sent som klockan tio på kvällen. Det betydde att han aldrig var färdig förrän klockan tio på kvällen. Och hann han inte med det, då fick de buda materialet. Men materialet var alltid perfekt, berättar Ragnar.

Bäst att internrekrytera

Anders lärde han känna när Industri köpte AAB. Anders var då ekonomichef på AAB. Ragnar var med och tillsatte en ny vd på AAB men det blev aldrig riktigt bra. Ragnar förklarar att organisationen aldrig gav denna vd någon chans, men Anders backade alltid upp honom. På grund av att det var sådana spänningar i bolaget bestämde de sig för att flytta upp vd:n centralt.

Jag frågar vad som inger förtroende hos Ragnar. Först och främst är det ärlighet, *"/.../ det betyder går det bra säger vi till, går det dåligt säg det, inte en massa ursäkter, /.../ det är det absolut bästa /.../."* Vidare tycker Ragnar att det är förtroendeingivande att en person är kunnig och sätter sig in i verksamheten. Ragnar och Torsten hade ingen kravlista när de skulle tillsätta vd-posterna för HAB och AAB eftersom de kände Hans och Anders så väl. Han tror att det är tryggast och bäst att internrekrytera. Han exemplifierar med ett annat bolag inom branschen som aldrig haft en externrekrytering på högsta nivå utan alla har formats när de kommit in i bolaget. Därför har det heller aldrig varit någon konflikt inom bolaget.

Men ibland kan det vara berättigat med en externrekrytering tycker Ragnar. I ett bolag gjorde han misstaget att ta någon som gått den långa vägen nere på golvet och sätta honom på kontoret. Under den tiden talade man samma språk på kontoret som på golvet och därför blev det ingen språkförbistring. Detta var nödvändigt i en uppbyggnadsfas, men när bolaget börsnoterades så gick det inte längre så lätt. Den som Ragnar hade utsett till vd kunde inte växa med uppgiften. Till slut räckte det inte med att vara långvägare och kunna verksamheten. Därför måste man också vara vaken för att det inte är hjärtat som rekryterar, för då kommer ju folk i positioner som de kanske inte klarar av och då blir det ju varken bra för dem eller för bolaget, hävdar Ragnar. Om man väljer någon internt, tycker Ragnar att man kan vara säker på att personen kan företaget. Inom Industri har de satsat mycket på att skicka iväg personal på olika ledarutbildningar, *"/.../ jag tror att det är väldigt bra det där alltså, att de känner bolaget, absolut känner för bolaget då är det inte ett jobb du tar för nästa femårsperiod så drar du vidare, det är också mycket sådant."*

Men naturligtvis får man inte ge avkall på sin kravlista bara för att man rekryterar internt. Enligt Ragnar så är en bra ledare en sådan som kan anställa duktigare medarbetare än sig själv. *"Det är en klyscha, /.../ Du ska vara så säker på dig själv så du aldrig ser ett hot från omgivningen. Det*

måste vara kännetecknande för en bra ledare, du får inte bli rädd att han, Kalle Karlsson, som har gjort ett så jävla bra jobb, han kanske tar ditt jobb. Du ska inte bli rädd, utan du ska applådera Kalle Karlsson." Jag frågar om han sett detta hos Anders och Hans. Ragnar svarar att han tror att Anders har det, men att han är inte så säker på huruvida Hans har det.

Jag börjar ställa en följdfråga om Hans, men Ragnar avbryter mig för att säga att anställningen av Hans verkar vara ett dåligt beslut. Jag försäkrar honom om att jag inte lägger någon värdering, men att det fascinerar mig. Jag säger att de verkar ha gjort det mycket av lojalitetsskäl mot Hans. Ragnar säger att för honom själv hade det gått bra att avtacka Hans men att för Torsten vägde lojaliteten tungt. Det hade varit fruktansvärt att tillsätta Anders som vd och inte Hans.

Den viktiga lojaliteten

Lojalitet är också mycket viktigt för Ragnar. Med lojalitet menar han lojalitet mot bolaget och lojalitet mot andra människor. Men det är inte något som man kan räkna med av en tjänsteman. Ragnar illustrerar skillnaden mellan en tjänsteman och en entreprenör med att säga att en tjänsteman är den typen som planerar in sin semester och tar sin semester oavsett om det passar bolaget eller inte, medan en entreprenör inte räknar med semester. *"Vi fick oftast semester när vi sa, men /.../ vi fick lov att spricka lite grand /.../."*

Vad gäller det Ragnar kallar för känslolojalitet så går Hans före Anders. Hans lojalitet går över alla gränser. Han skulle aldrig svika utan är det någonting som är sagt att det skall göras, då gör han det. Detta är något som han både känner och har sett i handling, berättar Ragnar. Bolaget går före allting annat för Hans, säger Ragnar, och dessutom har han den tåligaste hustrun vår Herre skapat. Man måste ha *"back-up"* hemifrån för att man skall kunna vara en bra chef, fortsätter han. Därför så får man inte glömma att belöna *"back-upen"* för att den har förståelse för det. Man får inte svika familjen. Ragnar ser på vänner som är skilda att det inte är lätt att inte ha en fru som *"back-up"* hemma. Hustrun är däremot inget som Ragnar tänker på när han rekryterar. Men han berättar att det är klart att om någon har en helt omöjlig fru, som överhuvudtaget inte kan representera, så får man tänka efter lite.

På frågan om han hade kunnat tänka sig en kvinna på någon av vd-positionerna, så svarar Ragnar att ingen hade varit gladare än han själv åt att se en kvinna på en sådan position. Han tror mycket på kvinnor,

antagligen för att han lever i en kvinnovärld med fru och döttrar. Men kvinnor i näringslivet måste vara dubbelt så duktiga. Så ser spelreglerna ut, säger han. Samtidigt tycker han att det inte finns något rarare än om kvinnor också kan få vara mammor, så det är tragiskt att det skall vara så svårt. Fast män som vill vara föräldrar inom den här råbarkade branschen har ingen chans. Visst kan mannen ta över mammarollen, men han tror ändå att mamman är väldigt viktig. Dessutom är det väldigt tungt att vara kvinna och vd i en sådan här mansdominerad bransch för hon hamnar i en massa olika sammanhang bara för att hon är kvinna. Det kan bli tungt och orättvist, tycker Ragnar. *“Ja, det blir tungt och det blir så orättvist mot henne tycker jag, för /.../ hon (vet, min anm.) ju att hon har blivit tillsatt för att hon har kjol /.../.”*

Jämfört med andra rekryteringar som Ragnar har gjort var dessa lättare eftersom det var internrekryteringar. Man vet ju aldrig hur personen kommer att arta sig i sin kommande roll, men när det är internrekryteringar så har man i alla fall fått skapa ett förtroende, man känner lojaliteten, hävdar Ragnar. Nyanställningar är mycket svårare. Han har försökt använda rekryteringskonsulter för de är proffsigare tycker han. Han minns hur han vid något tillfälle skulle rekrytera två ekonomer. Han hade sagt till sin underordnade chef att han förutsatte att han skulle en kvinna. Det var allvarligt menat, berättar Ragnar, men han förstod att den underordnade chefen inte trodde han var riktigt seriös. Han fick i alla fall träffa en av kandidaterna, en kopia av Marilyn Monroe, och de hade skojar om att det var nog inte bara för att hon var duktig som hon fick komma på intervju. Till slut anställde chefen två män till positionerna och då skämtade Ragnar om att han nu förstod att chefen var homosexuell. Det visade sig dock att båda rekryteringar var katastrofala. Det räcker inte med att ha bra meriter, förklarar Ragnar, utan man måste känna att det är rätt. Och i fallet med de två ekonomerna hade Ragnar och Torsten inte haft det sista ordet, vilket han tror hade varit bättre.

Han minns att Britta, organisationskonsulten, hade varit inblandad i tillsättningarna av Hans och Anders. Det var främst i Anders fall som hon hade en rådgivande roll eftersom det var förutbestämt med Hans. Britta hade kommit till Industri för att hjälpa till med en omorganisation och sedan blev hon kvar på en halvtidstjänst. Hon gjorde analyser och tester och var mycket duktig, berättar han.

7.4 BRITTA, ORGANISATIONSKONSULT

Britta börjar med att erinra sig om hur hon först kom i kontakt med Industri. Det började egentligen med att hon fick uppdraget att titta på organisationen. Uppdraget var lite vagt och ospecificerat. Ragnar var då både vd för koncernen, och vd för ett av dotterbolagen. Detta var en av de saker som Britta skulle se över, så hon började leta efter en vd. Denna person fick gärna finnas inom koncernen men det var inte uteslutet att det kunde vara någon utomstående också. Hon började med att tala med några personer inom koncernen och samlade ihop ett antal namn från dotterbolagen. Efter samtalen rapporterade hon tillbaka till Torsten och Ragnar. Hon minns att hon var mycket öppen. Efter ett tag så ringde de och frågade henne om inte hon själv ville bli vd för dotterbolaget. Hon tackade för erbjudandet, men förklarade att hon själv inte är så bra *”på det här med att vara vd”*. Det förstod de i och för sig, men frågade om hon inte kunde börja hos dem som konsult. *”/.../ det var ju väldigt smickrande och gulligt av dem att tänka så då, men de kände inte mig riktigt /.../ det blev många turer fram och tillbaks där kan jag säga, väldigt många turer fram och tillbaks.”*

Jag frågar om det var så att hon hade andra åsikter om personer i organisationen än Torsten och Ragnar. Visserligen hade hon det, berättar Britta, men de hade främst olika åsikter vad gäller organisationen. De jobbade nästan ett halvår med en omorganisation. De träffades mycket ofta, hon, Torsten och Ragnar. De satt och genererade förslag och utvärderade dem i flera omgångar. Organisationen blev väldigt genomlyst.

Många känslor inblandade

Britta förklarar att mycket i företaget baseras på vad hon kallar för den känslomässiga sidan. För Ragnar var det mycket känslor inblandade när det gällde hans egna företag som han arbetat upp och det var inte lätt att hitta någon som han kunde lämna över det till.

Så småningom så blev det Hans som fick ta hand om dotterbolaget vilket inte var helt okontroversiellt. Britta tror att Hans tyckte att det var ett spännande erbjudande, men samtidigt insåg han nog också att den store fadern, som Britta uttrycker det, skulle finnas där i bakgrunden. Det blev ganska bra, säger Britta, trots att ekonomer inte står så högt i kurs hos yrkesmännen som anser sig kunna denna specifika verksamhet. Det var inte helt lätt för Hans att komma in och driva bolaget även om de kände Hans mycket väl och tyckte mycket om honom som person. Det handlade mer om att han som ekonom skulle komma in och bestämma

över dem som kunde verksamheten. Britta förklarar att det inte bara handlade om att de inte tidigare hade haft en ekonom som chef, utan också om en allmän inställning till ekonomer. Britta har träffat andra ekonomer inom bolaget som mött denna inställning när de kommit ut till de gamla verkstäderna med sina gamla erfarna gubbar.

Hon berättar också att tidigare hade AAB inget bra förhållande till Industri. Det fanns stora kulturskillnader mellan bolagen. Mannen som satt som vd på AAB hade tappat geisten tyckte hon. Han hade varit där ett antal år men inte riktigt blivit accepterad och var egentligen inte heller riktig accepterad av Torsten och Ragnar. *"Speciellt inte Ragnar. Ändå så var han Ragnars pojke."* Britta berättar att den vd:n hade en väldig underlig sits i koncernledningen där hon själv också satt. Det kunde vara små kommentarer i samtalen som förstärkte hans utanförskap. Britta berättar att till slut blev hela företaget färgat av åsikten att han inte var riktigt duglig, trots att han inte begått några grövre misstag under sin tid som vd. Britta beslöt sig tillslut för att reda upp konflikten och det blev uppenbart att vd på AAB satt som en kloss mellan ledningen och resten av organisationen. Enligt Britta var vd:n en trevlig person som hon tyckte om, men han var inte den diplomatiska typen som behövdes i det läget. Britta föreslog att flytta på vd:n, för hans egen, koncernens och för AAB:s skull. Och det passade bra när de ändå skulle göra en omorganisation. Vid det laget hade Britta hittat en kandidat som hon trodde skulle fungera alldeles utmärkt och det var Anders.

Britta hade även tänkt sig Anders som vd för dotterbolaget som sedan blev HAB. Men hon såg också att han hade den rätta låga profilen som skulle göra att han skulle bli accepterad av gänget på AAB och samtidigt klara av att lösa konflikterna mellan bolaget och koncernen. Britta anser att han är en känslomässigt ärlig människa. Han säger och visar när han blir illa berörd, när han blir glad eller när han tycker någonting. Dessutom är han en mycket duktig och respekterad ekonom. Men, förklarar Britta, han är inte en ren ekonom som man föreställer sig att ekonomer skall vara, *"./../ utan han är också den här personen som alla kvinnorna på kontoret sa, 'Ja, vi skulle ju aldrig stå ut om vi inte hade Anders här'."* Britta berättar att de avgudar Anders och han bryr sig om sin personal, men inte på något insmickrande sätt.

Enligt Britta är Anders väldigt prestigelös. Han sätter sig inte på några höga hästar och agerar chef utan poängterar att man skall arbeta tillsammans. Han hade, enligt Britta, inte riktigt det självförtroendet som

hon tyckte han kunde ha, och därför sade hon till Torsten att Anders behövde hans stöd. Det visar sig nu efteråt att Anders har vuxit mycket, men att han inte har haft det lätt. Anders har dock haft Torstens stöd hela tiden, *“/.../ jag tror att han har känt att han har haft Torsten bakom sig och Torsten har stöttat mycket och det betyder naturligtvis enormt mycket att man har en person man kan respektera och som har erfarenhet som Torsten har och att du kan det här, du fixar det här /.../”* Britta berättar att Anders är en person som kan säga de mest häpnadsväckande och oroväckande saker på ett koncernledningsmöte och ingen blir arg. Han kan säga vad han tycker och vänder sig sedan till de andra på mötet och frågar vad de tycker. Han gör det inte på ett manipulativt sätt, utan på ett ärligt sätt. Många av cheferna i koncernledningen var ganska manipulativa tycker Britta, och därför var Anders sätt så avväpnande. Detta var svårt för Anders i början och han återkom flera gånger och bad om mer stöd i olika situationer.

Britta förklarar att Torsten är sådan att när han väl fattat tycke för någon så tar han sig an denna person. Hon beskriver hur han kan se vad som händer på ledningsmöten och på jobbet. Han brukade ringa ganska ofta för att prata med Anders. Detta skapade, enligt Britta, en känsla av trygghet som var viktigt för Anders som inte hade haft denna position tidigare. Detta fick som följd att AAB:s status inom koncernen förändrades enormt mycket. *“Så helt plötsligt så var ju AAB, det var ju guldgossarna. /.../ och det var så roligt /.../”*

Anders är inte bara en ärlig och lyhörd person utan han är också mycket rakryggad och vågar säga det han tycker, berättar Britta. Han är inte rädd för att ställa krav, men han är inte en person som slår näven i bordet utan han gör det på ett mycket lågmält sätt. Britta tycker att det är roligt att Anders har fått chansen att visa att han klarar av uppgiften. Hon anser att han är vår tids typ av chef, *“medarbetarchefen”*. Han jobbar och sliter lika mycket för företaget som sina anställda, *“/.../ han backar inte för att ta skitjobb utan han sitter här och, /.../ han håller på att slita ihjäl sig, han sitter här halva nätterna och gör både ekonomichefsjobbet och vd-jobbet /.../”*

Anders och Hans har en mycket god relation och trivs mycket bra tillsammans. Hans är dock mer traditionell eller snarare konventionell, berättar Britta. Hon säger att Hans är en mycket mjuk och omtänksam person och mycket mån om sin personal, men han vill ha den fullständiga kontrollen. Enligt Britta kan Anders släppa kontrollen i mycket större utsträckning än Hans, som helst vill göra allting själv och har svårt att delegera.

Hans håller dessutom på att jobba ihjäl sig, säger Britta, och det är kanske inte det som de yngre medarbetarna vill ha. *"Med tanke på att jag menar som våra yngre människor, de här som kommer in och är i 30-årsåldern nu och ska göra karriär nuförtiden, det går inte och vara en sådan här slå-näven-i-bordet-chef /.../ för det är inte det viktigaste i livet att göra karriär, det viktigaste i livet är att ha ett jobb som man kan trivas med och utvecklas med och ha tid för familj."* Britta berättar att de har haft en del yngre medarbetare som har slutat inom HAB, vilket Britta tror beror på åldersstrukturen och den rigida kulturen. Det är svårt att förändra den om man bara är en två-tre stycken yngre som ser att chefen jobbar väldigt mycket och på något sätt förutsätter att alla andra också gör så.

Ett hjärta och smärta företag

Jag frågar hur Britta brukar utvärdera chefskandidater. Hon berättar att hon brukar börja med ett personlighetstest som hon sedan använder som utgångspunkt för diskussion med dem. Men hon säger att det bara är en mycket liten pusselbit. Hon får en indikation på vad hon skall fortsätta att fråga efter. Sedan har hon en ganska bestämd uppfattning på vilken människosyn en chef skall ha. Hon letar efter små signaler som visar på vilka värderingar personen har, exempelvis hur man ser på människor och relationer och vad man själv har för erfarenhet av chefer. *".../ för det är ju så att man har ett bagage som väger ganska tungt i bland, vad har man för upplevelser, vad har man för idoler, vad tycker man om normer, vissa typer av normer i samhället, hur uppfattar man det och hur lever man själv, vad är viktigt för dig, och vad var viktigt för dina föräldrar för det är också en stor del av bagaget, och likaså också hur har du blivit behandlad och när har du blivit behandlad bra och när var det dåligt, och varför tyckte du så då /.../"* Det är nämligen så vi bygger upp våra föreställningar av hur vi själv skall vara chef, förklarar hon.

Hon tycker att man idag inte alltid haft bra förebilder hos 30- och 40-talisterna. Deras ledarskap kanske fungerade för tio år sedan men idag ligger det ett löjets skimmer över de beslutsfälliga, handlingskraftiga dundermännen, hävdar hon. Sedan tycker hon att det är självklart att hon skall höra sig för i organisationen, *".../ hur de som är närmast honom, hur de uppfattar honom och på vilket sätt jobbar ni ihop och så där. Det blir ganska så djupgående även om det kan gå på en förmiddag, men det blir rätt så djupt ändå. Vissa personer delar ju med sig mer och andra mindre, men jag får en rätt så bra uppfattning faktiskt."*

Britta berättar att eftersom hon nu har en sådan lång erfarenhet av organisationsstudier och intervjuer, så kan hon nästan känna första gången hon kommer in på ett företag hur det är. Hon kommer ihåg hur hon kom in första gången på Industri och kände att det här var ett *"hjärta och smärtaföretag"*. Hon tillägger att hon då inte visste hur rätt hon hade.

Hon tar också hänsyn till positionen som skall fyllas. I Anders fall var det ju en vd-post på ett dotterbolag och hon vet vad en sådan vd gör. När hon träffade Anders så ville hon känna efter om han skulle klara av organisationen och framförallt om han skulle klara av förhållandet och relationen till koncernen. Det behövdes någon som var diplomatiskt lagd, som kunde anpassa sig, som kunde se goda och dåliga sidor, i både den egna organisationen och i andra delar av koncernen. Den förmågan var väldigt viktig för Torsten och Ragnar som ville att det skulle bli *en* koncern.

Hon kände på sig att Anders skulle komma bra överens med Torsten och Ragnar och att han dessutom hade de kvaliteter för att orka vara chef för bolaget. Han hade redan bevisat hur bra han var på att lösa konflikter under sin tid som ekonomichef. Sedan visste hon att det fanns mycket kompetens och drivkraft i bolaget. Det är inte Anders starka sida, hävdar Britta, men han kan driva på ett mindre aggressivt sätt. Han är mer lågmäld, vilket Britta tycker var bra eftersom det vägde upp mot det *"gåpåiga"* som redan fanns med råge i företaget.

Jag frågar hur mycket de tänkte på Anders strategiska kompetens. Sådant säger sig Britta ha svårare att bedöma och att hon låter Torsten och Ragnar att avgöra hans kompetens på det området. Dessutom gav de honom ett prövoår. Han växte mycket under det året och visade sig vara mycket klarsynt och ha mycket bra idéer. Hon säger att det tyvärr är bara resultatet som räknas i den här världen. *"Det är vinsten, man är ju inte en bra chef om man inte har hög vinst."* Detta tycker Britta egentligen är ett ganska underligt kriterium att bedöma en chef på. Det finns omvärldsfaktorer som gör att en organisation inte fungerar oavsett hur bra man är som chef.

Det där med broderskapet

Jag frågar vad hon vet om rekryteringen av Hans. Hon säger sig inte veta så mycket om hur han var som vd tidigare, men hon vet att det inte gick så bra den gången. Själv hade hon inte fört fram Hans namn. Det var

Torsten som var övertygad om att det skulle fungera med honom. Han ville ge Hans en chans.

Hans blev först vd för Tillverka och sedan när de bestämde sig för att lösa upp koncernen så var det inte tal om att någon annat än att Hans skulle bli vd för HAB. Det var nog inte så populärt för den mannen som satt som chef för HAB. Vid splittringen införde de ytterligare en nivå, Hans blev koncernchef och den tidigare chefen sitter kvar som chef men rapporterar nu till Hans. Detta, säger Britta skämtsamt, är typiskt för mäns sätt att lösa problem. *”Därför att det är självklart att det skulle ha varit så att, om de vill ha Hans som chef så ska han vara chef, då ska han inte ha någon annan extrachef som sitter där. Men som sagt var, män är lite svåra, eller har lite svårt för det här, det är broderskapet där och jag vet inte vad.”* Ett annat exempel på detta var när Torsten och Ragnar skulle avsätta en vd. Det var efter fruktansvärd beslutsångest som de meddelade honom beslutet på en flygplats, mellan två flyg. Han hade inte förstått vad de hade sagt. Väl hemma hade de ringt till Britta och bett henne meddela honom om beslutet. De hade tidigare erbjudit honom tjänsten som vd i ett dotterbolag men den posten ville han inte ha. Nu sitter han som vd i ett annat bolag som Ragnar har köpt, berättar Britta, och allt är frid och fröjd. Det var nog det bästa som kunde hända på lång sikt för honom också, men det är ett bra exempel på hur svårt män har för att avsätta varandra. Det är en lojalitet som inte alltid är av godo. Kvinnor däremot är mycket tuffare mot varandra, tycker Britta.

På Industri insåg de att de inte kunde allt och har därför släppt in några ekonomer. Hon beskriver den dominerande ledartypen inom bolaget som präglas av förmännens ledarskap. De är lugna, stadiga, mycket rutiner, inga hastiga beslut, konflikträdda och ibland lite enstöriga. Det är klart att det kan bli problem när denna typ kommer in på kontoret, säger Britta. De är dessutom otroligt konservativa i branschen. Enligt Britta är det främst Torsten som har infört en mer affärsmässig syn i företaget. Han ser att det är en vinstdrivande verksamhet och att om man skall gå med vinst så måste man kanske ha andra kontakter.

På frågan om Britta tror att en kvinna hade kunnat komma på fråga, svarar hon att det inte fanns en tanke på att man skulle kunna ha en kvinna på någon av positionerna. Hon undrar dessutom om killarna i organisationerna hade accepterat det. HAB har många lite äldre medarbetare och de skulle nog ha rätt så svårt att se en kvinna på den posten. De hade ingen kvinnlig kandidat, det var inte ens tal om någon och dess-

utom ville de ha någon inifrån. Frågan var aldrig uppe på dagordningen. Torsten har påpekat många gånger att de inte hade någon kvinna i styrelsen. Det var för det här kanske mera kvinnliga sättet att resonera och se på saker, tror Britta. Jag kommenterar att det inte finns så många kvinnor på chefspositioner överhuvudtaget i organisationen. Britta berättar att det fanns en kvinna som var avdelningschef på kontoret i Malmö och en kvinna som ekonomichef på HAB. Hon fick emellertid flytta på sig. Det var en enormt duktig kvinna men hon kom inte bra överens med sin chef. Dessutom så hade hon en tuff avdelning med mycket problem som fanns där redan innan hon kom in i bilden.

Britta säger att Hans tillsättning var en belöning. Lojaliteten bottnar i att man vet vad man har, men man vet inte vad man får. Torsten vet precis vad Hans är bra på och när han behöver gå in och hjälpa honom. *“Och sedan också så tror jag att det är mycket känslomässigt det här att jag vet att han är lojal mot mig och han är min broder och det kanske är någonting som jag vill ha i fortsättningen också och det vet jag ju inte om jag sätter dit någon ny så kanske han litar sig med någon annan och inte med mig. Nu inte bara i det här fallet, men jag tror att i många fall så är det så /.../.”* Det verkar vara viktigt att ha ett säkert kort på alla fronter, säger Britta. Visserligen gäller detta inte i Torstens fall, men Britta känner att man ofta vill rekrytera någon som inte säger emot på ledningsgruppsmöten eller styrelsemöten. *“/.../ utan du är på min sida här nu utav bordet. Och det tror jag att /.../ väldigt många män är väldigt beroende utav.”* Britta tror att detta beror på att det är ensamt på toppen och man behöver alltid ha någon man kan tala i förtroende med. Det är viktigt i det dagliga jobbet att man känner att det åtminstone finns någon på ens sida, även om den personen är *“köpt”*. Sedan hävdar hon att män är vana vid att arbeta i hierarkier, det är tryggt för dem att veta hur de skall bete sig och vilken rang var och en har.

7.5 TORSTEN, STYRELSEORDFÖRANDE

Det har gått ett år sedan jag genomförde de andra intervjuerna när jag träffar Torsten. Han inleder med att berätta att Anders nu har sagt upp sig på AAB efter att han själv lämnat styrelsen. Torsten minns att det var Britta som fick dem att tillsätta Anders medan Hans har följt dem hela tiden.

Den egna organisationen som rekryteringsbas

Torsten berättar att han alltid använt sin egen organisation som rekryteringsbas. Han säger sig dessutom aldrig ha gjort några profiler och han litar sällan på referenser. Han tycker att man skall anpassa vd-skapet efter personen. Fel vd kan ha förödande konsekvenser och därför är det bra med internrekryteringar eftersom man på det sättet känner till en persons styrkor och svagheter. Torsten ser att vd:s uppgift är att ha "*principalansvar*" och att motivera organisationen. Vd skall vara ett föredöme, varför personen inte får ha några "*kort-affärer*" bakom sig. Ett vd-skap skall innebära en trygghet för de anställda, ett skydd mot det yttre. En vd måste ha integritet eftersom det är lätt att sälja sig när man nått dessa poster, hävdar Torsten.

Jag frågar om Torsten diskuterade sina kandidater med styrelsen. Torsten berättar att han hade gjort det och att han tycker att det är viktigt att göra det. Han säger att styrelsens främsta uppgift är att tillsätta och avsätta vd, och om styrelsen är oinformerad så har man inte uppfyllt sitt uppdrag. Han berättar om ett fall han varit med om där ordföranden hade tillsatt en vd utan att informera styrelsen varpå Torsten lämnade styrelsen. Han hade emellertid redan Anders och Hans som kandidater när han talade med styrelserna, så det var snarare så att han förankrade deras namn hos styrelsen. Detta beror på att de var interna kandidater. Det hade varit en annan sak om det var externrekryteringar och man hade anlitat en rekryteringskonsult. Men i det här fallet var de båda kandidaterna kända.

Jag undrar om han talade med var och en i styrelserna. Det hade Torsten gjort och han tillägger att det skall man alltid göra. I Anders fall var samtliga i styrelsen överens om att han passade bra till uppgiften. I Hans fall hade en av huvudaktieägarna en mer tveksam uppfattning av det skälet att Hans tidigare var finansdirektör och att han kanske därför inte skulle kunna axla uppgiften. Jag frågar hur Torsten lyckades övertyga den tveksamme, hade han haft något slutgiltigt argument. I detta fall hade han ignorerat styrelseledamoten, berättar Torsten. Han var ganska klar på att Hans var rätt med tanke på att HAB hade en ganska försummad administration och det behövdes någon med stor arbetskapacitet. Dessutom blir det en omöjlig situation om inte ordförande och vd kommer överens och därför får man som ordförande ta fighten med aktieägarna, hävdar Torsten.

Som en kommentar till resonemanget om relationen mellan styrelse och dess ordförande, och med tanke på att jag skrivit om kvinnor och ledarskap, berättar Torsten om att han rekryterat en kvinna till sin styrelse och fått kommentaren från en ansedd person i näringslivet, att kvinnans enda fördel var att hon kunde charma män. Torsten hade blivit mycket förolämpad när han hört kommentaren, både å kvinnans vägnar och å sina egna eftersom det var han själv som tagit in henne i styrelsen. Han tyckte hela episoden var bedrövlig. Apropå kvinnliga vd:ar berättar också Torsten att han tidigare brukade säga att kvinnor fick skylla sig själva eftersom de sökte poster som informationschef och personalchef. Men nu på senare tid har de börjat komma som ekonomichefer. Men de söker fortfarande inte till marknadschefspositionerna.

Under tiden som vi samtalar ringer telefonen och det visar sig vara Anders som ringer. Torsten pratar en lång stund med honom. Efter att samtalet avslutats berättar Torsten att Anders har fyra vd-jobb på gång och nu ringde han för att diskutera de olika alternativen.

Att anpassa positionen till personen

För att återknyta till det tidigare samtalsämnet frågar jag om det är så att man söker till vd-poster. Torsten förklarar att han pratar om hur det var förr. Nu söker man via rekryteringskonsulter. Han tror att det har blivit mycket vanligare. Exempelvis har Anders varit i kontakt med någon. Själv har inte Torsten använt konsulter i någon större utsträckning eftersom han alltid föredragit att internrekrytera. Han säger att Anders var helt Brittas förtjänst. Jag frågar om de inte hade identifierat honom som kandidat utan Brittas hjälp. Det hade han i och för sig gjort men det var Britta som tryckte på, berättar Torsten. *“Vi hade nog sett det, men var för fega för att ta beslutet.”* Och nu konstaterar han att det var ett riktigt förslag med tanke på att han nu har så många jobb på gång.

Jag frågar om det blev en post ledig i Hans fall. Torsten berättar att det gjorde det på sätt och vis. De la ihop olika enheter till en. Det fanns kvar en vd för bolaget, men eftersom det tillkom några verksamheter så var det logiskt att sätta dit en chef ovanpå. Så egentligen skapade de ett nytt jobb och det kändes ganska naturligt att Hans skulle ta över det. Torsten förklarar att han hellre anpassar positionen till personen. Men han tror att det är vanligt i näringslivet att man arbetar mycket med profiler.

Jag frågar om Torsten medvetet odlat fram personer. Han tänker inte på det, säger Torsten, utan han bara tycker om vissa människor. Men, tillägger han, det är svårt att hålla isär detta med vänskap och etik och moral i affärer. Han kan själv inte skilja på det. Jag ber honom utveckla detta, men han går över att prata om de olika sociala nätverken i näringslivet. Han berättar om hur det har blivit mycket populärt att jaga i näringslivet. Vill man vara med i nätverket då måste man jaga. Torsten förklarar att han själv inte jagar utan överlämnar det åt professionella jägare. Jag frågar hur det kommer sig att jakt blivit så inne. Torsten tror att det är påverkat av det engelska systemet. Nu skall man ha en herrgård i Sörmland och jaga. Han berättar skämtsamt om hur herrarna skickar iväg sina fruar på jaktkurs och klär upp dem i grönt så de kan vara med i drevet.

Jag ställer en följdfråga om hur Torsten skapat sitt eget nätverk. Han säger att han har ett helt annat nätverk än de jagande herrarna. Han hävdar att han har ett väldigt starkt internationellt nätverk. Tack vare det har han kunnat hjälpa stora svenska bolag när de expanderat utomlands. Torsten tycker att det krävs en annan social kompetens om man skall skaffa sig kontakter utomlands. Själv har han en stark social kompetens när det kommer till personal och kunder, men inte när det gäller ägare. Men idag så umgås han mest med gamla vänner. *"Jag äter köttbullar med Hans /.../."* Och så har han sina *"polare"* som haft toppositioner i svenska börsbolag.

KAPITEL 8 STYRELSEORDFÖRANDENA

I detta kapitel kommer jag att redovisa en bild av företagsledarrekrytering som jag skapat utifrån intervjuer med nio styrelseordförande. Till skillnad från den empirinära tonen i de två föregående kapitlen, kan tonen här kanske uppfattas som lite mer distanserad. Här är det nio styrelseordförande som talar om rekryteringen av verkställande direktörer i mer generella ordalag och som de ibland illustrerar genom att berätta om särskilda fall. Jag bad styrelseordförandena beskriva proceduren när en vd skulle rekryteras och vilka krav de hade på kandidaterna samt vilka erfarenheter och kvaliteter de såg som viktiga. Dessutom ombads de reflektera över huruvida det fanns vissa karakteristika eller handlingar som gjorde att en person inte kunde komma i fråga som kandidat. Om tiden tillät frågade jag dem varför så få kvinnor rekryteras till vd-positioner. För en mer detaljerad metodbeskrivning, se kapitel 5 och för min frågemall, se bilaga 1. Jag redovisar min bild tematiskt under de tre rubrikerna "Rekryteringsprocessen", "Profilen" och "Företagsledning och kvinnor".

8.1 REKRYTERINGSPROCESSEN

Majoriteten av de intervjuade styrelseordförandena poängterade att förloppet ser olika ut från gång till gång men att man kan se olika mönster i orsaker till rekrytering. Det spelar roll om sittande vd går i pension, går bort, avgår eller avsätts. Flertalet styrelseordföranden talade främst om två situationer: när vd går i pension och när vd måste bytas ut därför att styrelsen inte är nöjd med vederbörande.

Flera framställde situationen där vd går i pension som det enklaste fallet. Enkelheten ligger i att styrelsen vet när den sittande vd:n skall gå i pension och kan därför förbereda sig i god tid. I regel har en vd ett avtal som vederbörande kan lösa ut eller som löser ut sig själv vid ett datum fastställt i ett avtal med bolaget. Processen beskrevs av de flesta styrelseordföranden som ganska odramatisk. Däremot beskrevs situationen där en vd avsätts som besvärligare. Det rådde oenighet mellan intervju-personerna om huruvida det är vanligare att processen initieras av att vd går i pension eller att vd avsätts.

Aktörer i processen

Samtliga styrelseordförande sade att det vanligtvis är styrelsens ordförande som får uppdraget av styrelsen att ta fram kandidater till vd-posten. En hävdade att även om det finns en enskild ägare så är det ordföranden som får ansvaret att hitta en ny vd. Detta kan styrelsens ordförande göra ensam eller tillsammans med några andra styrelseledamöter. I denna arbetsgrupp, som några kallar presidiet, ingår vanligtvis styrelseordföranden och en eller två personer från styrelsen.

En annan förklarade att i den mån ägarna inte sitter i styrelsen, så förankrar styrelsens ordförande ärendet hos dem. Ytterligare en sade att en styrelse är i allmänhet vald av ägarna och att man därför inte får glömma bort att ägarna är inblandade även om det formellt är styrelsens sak att såväl till- som avsätta en vd. Detta innebär att kontakt måste tas med eventuella storägare, men det faller sig ofta naturligt om ägaren har någon eller några representanter i styrelsen. En intervjuperson påpekade att den största ägaren ytterst är den som bestämmer men att alla i styrelsen per definition representerar ägaren.

En avgående vd:s roll i valet av ny vd är något svår att ringa in utifrån intervjuerna. Flera styrelseordförande nämnde att de ofta vill ta del av avgående vd:s åsikter men att det ytterst är styrelsen som bestämmer. Två intervjupersoner varnar till och med för att involvera avgående vd i rekryteringsprocessen eftersom det försvårar förnyelsen i företaget. Det var emellertid flera som sade att det låg i vd:s arbetsuppgifter att se till att det fanns ett antal kandidater i organisationen som skulle kunna ta över vd-skapet. Den sittande vd:n kan alltså vara åtminstone indirekt inblandad i rekryteringen av sin efterträdare.

En styrelseordförande berättade om ett fall där han själv var styrelseordförande och tillika huvudaktieägare och den sittande vd:n hade blivit erbjuden ett annat jobb. Han hade insisterat på att den avgående vd:n skulle bli styrelseordförande istället för honom själv och de sökte gemensamt en ersättare.

Användningen av rekryteringskonsulter (intervjupersonerna använde benämningen executive search-konsult eller headhunter) tycks variera, men majoriteten hävdade ändå att de anlitar denna typ av konsulter när en vd skall rekryteras.

Fackliga representanter nämndes sällan i intervjuerna. En intervjuperson berättade att när styrelsen kommit överens med den slutliga kandidaten, så informeras facket. Ytterligare en nämnde att han vanligt-

vis inte tog upp frågan om en ny vd i facketts närvaro förrän han hade kandidaterna klara. Enligt denna person ville man inte välja en kandidat som facket var emot men att det var ytterst sällan styrelsen fick avstå från en kandidat för att facket inte godkände valet. Han tillade att man kunde tillsätta kandidaten trots motstånd från facket även om det inte var ett bra alternativ. En annan ordförande berättade om hur han använde facket som kontrollpunkt vid internrekryteringar. Han tyckte att de ofta hade kunskap om kandidaterna och hur kandidaterna uppfattas ute i organisationen, som inte resten av styrelsen har.

Det typiska förloppet

Det typiska sökförloppet utifrån de intervjuades svar var att styrelsens ordförande och en eventuell arbetsgrupp får uppdraget att finna en eller flera kandidater, med eller utan hjälp av en rekryteringskonsult. Styrelsen träffar kandidaten eller kandidaterna och avgör sedan vilken som är lämpligast. En berättade, *"När man kommit ned till ett tillräckligt litet antal kandidater, då går man tillbaka till styrelsen och säger att 'nu har jag tre stycken här och jag vill att ni träffar dem' /.../ det är väldigt viktigt att styrelsen får träffa kandidaterna eller den som så småningom skall bli (rekryterad, min anm.)."*

Det är dock inte alltid så att styrelsen får träffa alla slutgiltiga kandidater på "kortlistan". En styrelseordförande sade, *".../ headhuntern langar upp tre personer och /.../ man träffar de här tre då. Det är fortfarande enbart ordföranden och en till som gör det, och så kommer de då fram till vilken man bör välja och först då kopplas hela styrelsen in så de får träffa personen."*

Några styrelseordförande berättade också om fall där ägaren eller styrelseordföranden enväldigt utsett den nya vd:n. En beskrev det på följande vis, *"Det är klart det finns en del lägen där styrelseordföranden bara anmäler, 'Jag hade tänkt att Putte skulle efterträda Kalle'."* Samma person nämner senare i intervjun att han inte ansåg att det var ett bra sätt att gå tillväga, *"Jag tolererar inte en ordförande som springer iväg med en sådan viktig fråga."*

Majoriteten av de intervjuade ansåg att det är viktigt att styrelsen är enig om valet av ny vd. En av dem förklarade att det beror dels på att styrelsens majoritet inte vill ta på sig ansvaret att tillsätta en vd mot en minoritet eftersom det skapar otrevliga förhållanden i framtiden, dels på grund av att den nya vd:n kanske inte ställer upp på uppdraget. En nytillträdd vd har redan tillräckligt med problem i början och att det är

betungande med en oenig styrelse. En annan poängterade att det är viktigt att styrelsen blir enig.

Arbetsätt

Flera ordförande berättade att när en vd skall tillsättas så närmade de sig olika personer i styrelsen på ett informellt sätt. Eller som en beskrev det, *".../ man involverar i ett syfte att få synpunkter men också att uppnå konsensus. Konsensus, business as usual, har ett mycket högt värde och ordföranden jobbar i regel ganska informellt med det här."*

Diskussioner sker inte vid styrelsesammanträden utan snarare i anslutning till andra möten eller evenemang. En person berättade, *".../ man träffas inte ens för det här utan man säger, 'Hörrudu, kan vi snacka ett litet tag?' Alltså, man tar det väldigt informellt, egentligen anmärkningsvärt informellt .../ man (tar) bara sådana där småsamtal när styrelsen ändå träffas."* Ytterligare en berättade att samtalen äger rum på informella möten och per telefon. En annan beskrev liknande arbetsätt, *"Man skapar sammanhang. Man bjuder hem dem på supé och så dricker man öl och så talar man .../ Fullständigt informellt!"*

Enligt en av de intervjuade vill ordföranden tala med ledamöterna så kan det gå till på följande sätt, *"Det naturligaste är att man ringer varandra eller att man träffas på styrelsemöten .../ Vid sidan av formella möten har man ofta mer tid för att utbyta information. Det finns exempelvis god tid för diskussioner på jakter och middagar."*

Flera nämnde att det inte är ovanligt att när frågan väl dras på styrelsemötet så är frågan redan avgjord. En av intervjupersonerna förklarade, *"Jag skulle nog säga att när ett sådant ärende kommer upp i plenum, då är det i realitet avgjort. Ja, man kan inte ta upp en sådan här fråga i styrelserummet och det blir avslag."*

En ordförande motiverade att samtalen sköts informellt med att man på det sättet snabbt kommer fram till ett beslut. Genom att arbeta informellt kan en styrelseordförande skynda på processen, *"Man vill helt enkelt att det är tyst kring detta, att ingen skall stå upp i båten och att man snabbt kommer fram till en enhetlig syn. Och då är det här lilla samtalet ett sätt att se om det finns något motstånd någonstans och hur detta skall hanteras."* Han lade dessutom till att det i regel finns en strävan efter konsensus hos alla ledamöter i styrelsen.

Att diskussionerna sköts på ett informellt sätt förklarade flera intervjupersoner med att konfidentialitet och diskretion är viktigt i rekry-

teringsprocessen. Genom att arbeta informellt kan man värja sig mot rykten, berättade flera. En styrelseordförande förklarade, *"Och därför gör man det inte på (arbetsplatsen, min anm.) på ett möte, för då sprids det omedelbart rykten /.../ det är ju viktigt med konfidentialitet."* Kravet på konfidentialitet motiverades på följande sätt av en styrelseordförande, *"/.../ sökprocessen är bara hemlig så länge det är bra för företaget att så är fallet. Speciell hänsyn måste tas till personal, kunder och kursvärde på aktien. När man talar om personal så skall man inte glömma att det ju kan finnas folk inom organisationen som tycker att de var lämpliga som vd:ar men inte kommer att utses till det, de måste ju specialbehandlas under resans gång."*

Flera ordförande berättade att de talade med ledamöterna i styrelsen i en viss hierarkisk ordning. Fler uttrycker det på följande sätt: *"man talar med en och annan nyckelperson i styrelsen", "den inre kretsen i styrelsen", "det är rätt vanligt att ordföranden och några tyngre ledamöter eller ägare /... /pratas vid", "det är ju vissa människor som betyder mera i styrelsen", "det (är, min anm.) ju ofta så att ordföranden konfererar först med A och B som han vet är de mest betydelsefulla i styrelsen".* En sade, *"Och så arbetar ordföranden fram igenom styrelsen lite grann efter hierarki, betydelsehierarki och pondushierarki. Du kan väl säga stora ägare, gamla styrelseledamöter av tyngd, vare sig den tyngden ligger i att de sakligt kan mycket eller representerar stora aktieposter eller rent av har skrikit mycket, eller ofta en kombination av dessa faktorer."*

Tidsbilden

Även svaren på frågan om över hur lång tidsperiod en vd-rekrytering brukar sträcka sig, varierade mycket. Flera påpekade dock att den tid en rekrytering tar ofta beror på om vd-skiftet är planerat, till exempel vid pensionering, om det redan finns interna kandidater eller om det är en krissituation där sittande vd snabbt måste bytas ut.

Om det gällde en pensionering varierade svaren mellan ett halvår till ett och ett halvt år före det att sittande vd går i pension. En styrelseordförande berättade dock att han själv såg till att han hade en potentiell efterträdare i bolaget redan åtta år innan han själv hade tänkt avgå. En annan styrelseordförande sade att han gärna ville ha en kandidat arbetande i företaget under ett till ett och ett halvt år före skiftet.

Intervjupersonernas svar pekar på att det kan ta mellan tre veckor till sex månader när det finns en intern kandidat. En styrelseordförande sade dock att om det finns en självklar intern kandidat så sker rekryteringen över en dag. En annan berättade att när styrelsen inte är nöjd

med den sittande vd:n och bolaget går dåligt, då har man ett helt annat tidsförlopp eftersom man måste agera snabbt. Man kan ha samma sökprocess som i det planerade fallet, men det sker över en kortare tidsperiod.

Rekryteringskonsulter

I intervjuerna berättades det att man använde sig av extern hjälp vid rekryteringar. Det handlade då om att ta fram namnförslag, utvärdera kandidaterna och att agera som ombud.

Som tidigare nämnts, varierar inställningen till rekryteringskonsulter bland de intervjuade styrelseordförandena. Två styrelseordförande hävdade att de inte använde sig av konsulter. En av dessa hävdade att detta inte förekom i storföretag och om det gjorde det, så var det i så fall på lägre nivåer. Han ansåg att om man var så oförberedd att man blev tvungen att använda en konsult, då var det något fel på ordföranden och styrelsen.

Flertalet av intervjupersonerna berättade emellertid att de använde sig av konsulter för att hitta vd:ar till bolag inom den bolagsgrupp i vars styrelse de satt. En styrelseordförande trodde att merparten av börsbolagen hade rekryterat sina vd:ar med hjälp av konsulter. En annan hävdade att det inte var många som skulle erkänna att de anlidade rekryteringskonsulter, eftersom det inte anses fint att använda sig av sådana. Av de intervjuade som angav att de anlidade rekryteringskonsulter, berättade merparten att de tillsammans med konsulten arbetar fram en sökprofil. När sökprofilen är fastställd får konsulten i uppdrag att ta fram ett antal namn. Enligt intervjupersonerna rör det sig om mellan en och tre kandidater. Fördelen med att arbeta fram en sökprofil tillsammans med en konsult, hävdade några, var att konsulterna är mer systematiska. De gör en analys av företaget som många kanske inte gör inför en rekrytering och dessutom tillför de eventuellt en ny synvinkel.

Flera ordförande berättade att konsulterna har listor på personer som de plockar namn ur men att de själva också lämnar egna förslag på namn till konsulten. En sade att han tittar på namnlistorna tillsammans med konsulten. Ofta sorterar han bort ett antal namn direkt eftersom han känner till så många som figurerar i dessa listor då de vanligtvis består av personer på höga poster i storföretag. En annan ansåg att det är bra att låta en konsult göra en kartläggning därför att det är svårt att ha överblick över arbetsmarknaden, i synnerhet med den ökade inter-

nationaliseringen av näringslivet. Själv hade han dessutom nått den ålder att han inte längre kände till alla de som är mellan 40-45 år, han var ju inte kompis med dem på handelshögskolan.

Några personer berättade att konsulten vanligtvis utvärderar kandidaterna genom intervjuer. Endast en nämnde att den konsult som han anlitade lät kandidaterna genomgå ett ledarskapstest. Rekryteringskonsulter används inte enbart för att finna externa kandidater, utan också för att kartlägga och utvärdera såväl interna som externa kandidater, berättade några. En motiverade detta med att det finns en stor risk att man inte värderar sina interna kandidater rätt, eftersom man lätt placerar in personer man känner i olika fack.

Ovan nämndes att rekryteringskonsulter ibland används som ombud. En ordförande berättade att man inte kan gå och erbjuda personer ett vd-jobb och få ett nej, bland annat av sekretesskäl. Istället låter man konsulten förhöra sig om det finns ett intresse hos kandidaten. En annan förklarade att det kan vara besvärligt att rekrytera en person från ett annat bolag där man känner styrelseordföranden. För att underlätta detta kan man därför hävda att det är konsulten som har sett ut personen ifråga. Detta tillvägagångssätt var dock ganska genomskinligt, tyckte han.

Majoriteten av de intervjuade refererade till rekryteringskonsulten som "han" vilket indicerar att de generellt sett anlitar manliga konsulter. Endast en nämnde att han anlitar kvinnliga rekryteringskonsulter. Anledningen till att han föredrog kvinnliga konsulter var att han trodde att kvinnor och män är olika och att kvinnor därför ser saker som inte män ser.

Att avsätta en vd

Förloppet när en vd avsätts kan de intervjuade initieras enligt av olika personer i styrelsen. Man berättade att det både kan vara styrelseordföranden eller en annan ledamot som anser att sittande vd inte duger längre. De som tog upp denna typ av vd-skifte, berättade att de till en början inte tar upp frågan på styrelsemöten. En berättade att man ofta får formera sig inom styrelsen och en annan förklarade att man inom styrelsen försöker träffas utan vd och sedan får ordförande uppdraget att tala med vd:n. När den sittande vd:n informerats om styrelsens planer så kan förloppet se ut på olika sätt. Antingen avgår den sittande vd:n samma dag eller så stannar vederbörande kvar tills styrelsen hittat en ny

vd. Några av de intervjuade nämner att i situationer där vd avgår så kan en tillförordnad vd tillsättas, oavsett om det är på grund av att styrelsen inte anser att vederbörande duger längre eller om vederbörande avgår på eget bevåg.

Flera styrelseordförande poängterade att de i det längsta försöker framställa situationen som om det är den sittande vd:s eget initiativ att lämna sin post. En beskrev det på följande sätt, *"När det gäller att byta vd på grund av att personen inte duger då är det oftast en eller två personer som tar ett initiativ /.../de talar med personen ifråga och säger, 'Skall du inte säga upp dig? Det ser trevligt ut, du kan ju säga att du tröttnat på det här, du har hållit på i 15 år /.../ eller du tycker inte att Sverige är roligt eller att din familj inte tycker om att du jobbar så mycket'."* En annan berättade, *"/.../ och så hittar vi något lämpligt skäl för varför han säger upp sig, 'general disagreement on policy matters' eller 'står till styrelsens förfogande för särskilda uppdrag', men det kan också vara många andra skäl. Sedan får man hitta en snygg avveckling av honom så att man inte i onödan förstör hans fortsatta karriär."*

En styrelseordförande nämnde att han gärna ville tala med den vd som han inte är nöjd med, helst ett år innan han skall lämna vd-posten, för att ge vederbörande tid att söka ett nytt jobb. Han hävdade att för en vd som går omedelbart så finns det egentligen inget annat alternativ än att bli konsult. Det är nästan omöjligt, enligt honom, att komma tillbaka och bli vd igen efter att ha blivit avsatt.

Att styrelsen försöker få processen att se ut som att det är den sittande vd:ns eget initiativ att lämna företag förklarades på olika sätt. Man vill inte skada personens fortsatta karriär då det anses i princip vara omöjligt att bli vd igen om man blivit utlyft från en vd-post i Sverige. En styrelseordförande förklarade, *"Du måste ju behandla honom anständigt och du måste se till att hans möjligheter att få något nytt jobb blir bevarade /.../ han kanske inte passar här längre men han kan ju göra nytta på andra ställen och det är ju oerhört tarvligt att förstöra hans möjligheter."* Det är dessutom inte endast av omsorg för den utlyfte vd:n, utan även av hänsyn till bolaget, berättade en annan styrelseordförande, *"/.../ det är kanske inte så mycket omsorg om vd som för bolaget och medarbetarna i bolaget, det är ju inte säkert att medarbetarna i bolaget gillar att få sin vd utbytt. De har chansen att säga något i styrelsen naturligtvis eftersom man har representanter för arbetstagarna där."*

Trots dessa ansträngningar sade några att ursäkterna är ganska genomskinliga. En ordförande berättade att man vet rätt väl vilka i de stora börsbolagen kommer att lyftas ut inom något år. Detta kan man ta

reda på genom att studera hur personen agerar och genom ryktes-spridningen. Han nämner dessutom att det inte alltid är enkelt att avsätta vissa vd:ar, *".../ riktigt tunga kanoner är svåra att avsätta också eftersom de spelar väldigt fullt ... de spelar för sitt eget liv. De spelar för galleriet och hittar på en massa historier om att halva ledningsgruppen slutar om de slutar."*

Intern- och externrekrytering

Majoriteten sade att när de väl fått uppgiften att söka en ny vd, söker de först i den egna organisationen för att se om de har kandidater internt. En styrelseordförande hävdade att man alltid skall kunna svara på frågan om företaget har några interna kandidater, *"Har vi några alternativ internt? Det är det första man kikar på. Om svaret är nej, då skall vi se till att man får det, det är en styrka .../ man skall tro att han (den externa kandidaten, min anm.) är minst 20 procent bättre än den interna kandidaten för att man skall våga välja den externa."*

Att odla fram och ha interna kandidater ansågs av flera vara ett tecken på gott ledarskap. En uttryckte det på följande sätt, *".../ det är ett fattigdomsbevis eller i vart fall ett uttryck för bristande planering om man går utanför det egna företaget och rekryterar."*

Internrekrytering är att föredra tyckte några, eftersom man då har haft möjlighet att utvärdera kandidatens kompetens. En berättade, *"Då har man ju alltid lite preferens för de interna (kandidaterna, min anm.) för då vet man vad man har, man vet vilka styrkor och svagheter de har."* Flera hävdade dessutom att det är mycket viktigt att ha kunskap om företaget och branschen när man tillträder som vd och därför är internrekrytering att föredra.

Det finns dock situationer då en externrekrytering är befogad, exempelvis när företaget går mycket dåligt. En ordförande resonerade på följande sätt, *"Det kan finnas situationer då ett företag genomgår eller har genomgått en förnyelseprocess som motiverar en externrekrytering. Förstahandsalternativet torde dock även i sådana fall vara internrekrytering."*

Ytterligare en förklarade, *"Om företaget .../ hade stora lönsamhetsproblem och var allmänt i motvind och i behov av strategisk riktning så är det lite svårt att tro att någon i en ledning som har haft ansvar för att det inte har gått särskilt bra, och ett ansvar för att det inte finns någon större strategi, plötsligt skall bli (vd, min anm.)."*

En annan av de intervjuade ansåg att när företaget befinner sig i en krissituation så kan det vara motiverat med en externrekrytering inte

endast av vd, utan även av ledningsgruppen, eftersom den är så komprometterad.

Flera berättade att det i ägarsfärer kunde finnas stall av påläggskalvar som flyttades runt mellan bolagen. Wallenbergssfären nämndes vid flera tillfällen som ett exempel på detta. Några nämnde också Marcus Wallenberg, kallad Dodde, som exempel på en skicklig rekryterare. En erinrade sig om att Dodde Wallenberg förde ett kartotek över alla påläggskalvar inom de egna bolagen, i svenskt näringsliv allmänt sett och i offentlig sektor. Flera berättade att de själva också hade listor över personer som de tyckte verkade intressanta.

Kandidater som inte blev valda

Två av de intervjuade berättade att man måste ta speciell hänsyn till personer som själva anser sig vara lämpliga som kandidater till vd-posten. En av dem hävdade att de som är på vice vd-nivå ofta är av den kalibern att de skulle kunna komma ifråga som efterträdare. För att förankra sitt val av kandidat brukade han tala med de andra kandidaterna som inte blev valda för att ta del av deras åsikt. Den andre berättade om ett fall där han varit tvungen att välja mellan två interna kandidater och insett att han borde göra något för den som inte blev vald. Detta resulterade i att kandidaten som inte blev vald senare fick ett annat vd-jobb i styrelsens regi.

Intresseanmälan

Några styrelseordförande hävdade att det på toppnivå i stora företag inte förekommer att kandidater själva anmäler sitt intresse för en vd-post, man blir tillfrågad. En poängterade att det dessutom brukar vara rätt tydligt vilka som är tillgängliga.

Flera hävdade emellertid att det förekommer att kandidater anmäler sig även om det inte alltid är legitimt att göra det. En styrelseordförande berättade att han blir misstänksam om någon anmäler sig, *"Ja, det händer någon gång och då blir man ju djupt skeptisk /.../ då verkar det som om de puffar för sin egen kandidatur /.../ då tänker jag att, 'Vad är det för fel på honom? Har han inte förtroende nog att veta att om vi verkligen vill ha honom så tar vi honom?'."*

En annan styrelseordförande tyckte tvärtom att det inte är något konstigt eller fult att någon anmäler sitt intresse. Samtidigt poängterade han att det gäller att veta att en post är ledig. Ytterligare berättade att

man får skicka signaler om man vill bli rekryterad till en vd-position för det går inte att gå till styrelseordföranden och säga att man väldigt gärna vill bli vd. En annan intervjuperson sade dessutom att det inte är alldeles självklart att man kan se att en person gör ett bra jobb, utan vederbörande måste nog också besitta en viss förmåga att tala om vad han eller hon går för, vilket också är ett önskvärt drag hos en vd.

Flera berättade att det finns mer eller mindre sofistikerade sätt att signalera att man finns tillgänglig, exempelvis att anmäla sitt intresse genom att kontakta en rekryteringskonsult. Två ordförande förklarade dock att om man är intresserad av att bli vd bör man aldrig hålla på med sin egen karriärplanering utan överlåta det till sina överordnade. En uttryckte det på följande sätt, *"Det finns bara en fungerande karriärplanering. Gör det jobb du har så bra du kan. Varje annan karriärplanering är underlägsen den /.../ Karriärplanering skall du aldrig göra för dig själv. Men när du blir chef så kan du göra det för andra, det är en annan sak."*

8.2 PROFILEN

Nedan redovisas de intervjuade styrelseordförandenas resonemang kring vilka erfarenheter och egenskaper de söker när en vd skall rekryteras.

Profilen som redskap

Flertalet styrelseordförande hävdade att de försökte utarbeta en profil med egenskaper och erfarenheter vd skall ha, innan de ger sig ut för att leta efter kandidater. Några utarbetade denna profil tillsammans med en konsult. En berättade att han ofta gör sin egen "önskelista" först för att lättare kunna välja lämplig rekryteringskonsult.

Flera berättade att det är viktigt att vara strukturerad när man skall utarbeta en profil. En av dessa tyckte att det är viktigt därför att det finns en stor risk att man förleds av en persons charm och därför inte kan fastställa om kandidaten har de egenskaper och kunskaper som är väsentliga för positionen, *"Charm är lite förledande i rekryteringssammanhang därför att vederbörande kanske har gjort ett kanonjobb och är en stjärna, trevlig, social begåvning som man har träffat på någon älgjakt eller träffat på någon middag, suttit vid ett middagsbord ihop, har haft ett väldigt kul middags-samtal. Den här typen av ytliga angenäma relationer kan givetvis påverka även en ordförande!"*

En annan sade att många ordförande hoppar över att inventera företagets strategiska behov och börjar diskutera namn direkt. Detta

beror enligt honom på att det finns många styrelseledamöter som tycker det är roligt att diskutera namn, *"Samtidigt tycker många styrelseledamöter att det först blir riktigt roligt när man talar i person /.../ att utnämna en vd är ju lite grand som när kungen delar ut silverpengar åt folk."*

Kandidaten som slutligen blir vald överensstämmer inte alltid exakt med den utarbetade profilen. En trodde att den som anställer ofta får göra en lätt omprioritering för man kanske har en bild av den önskvärda kandidaten, men den person man slutligen väljer förefaller perfekt trots att den inte överensstämmer helt med idealbilden. Några berättade att man ibland får göra kompromisser och välja en kandidat som inte uppfyller alla önskemål och istället söka kompensera för dessa brister.

Matchning av vd och företag

Flera styrelseordförande hävdade att när man letar efter en vd är det viktigt att tänka igenom i vilken fas bolaget befinner sig och vad man vill åstadkomma i framtiden. Flera beskrev olika situationer och "typer" av personer som de ansåg krävdes för att kunna hantera dessa situationer på bästa sätt.

Majoriteten ansåg att vissa av dessa "typer" av ledare passar för vissa vd-jobb. Exempelvis berättade en styrelseordförande att en vd kan vara bra under ett "uppbyggnadsskede" eller under ett "slaktskede", men väldigt tveksam i övriga situationer. Flertalet av de intervjuade talade om dessa "typer" som om de vore relativt statiska. En av dessa förklarade att de initiala åren i en persons karriär, som marknadschef, ekonomichef eller produktionschef, är avgörande för vilken "typ" personen kommer att bli.

Ordförandena nämnde flera namn på kända företagsledare som fick symbolisera olika "typer" av ledare. Ofta resonerade de i motsattpar, exempelvis nämnde flera två tidigare vd:ar på SAS, Jan Carlzon och Jan Stenberg, som självklara motsatser, men att de passade in i olika faser i flygbolagets utveckling.

En intervjuperson talade emellertid om dessa "typer" som stereotyper. Han ansåg att det gick mode i dessa stereotyper och att man gärna använde sig av dem när man letade efter en vd. Han var dock kritisk till detta eftersom han ansåg att det var viktigare att börja med en analys av företaget och företagets ledningsbehov.

Flera ansåg att åldern spelar roll för hur en ledare är och att detta måste passa ihop med den fas företaget befinner sig i. En nämnde exem-

pelvis att om bolaget är moget och man vill ligga lågt ett slag, då kan man ta "några killar" som är lite äldre för man vill inte ha "dynamit" i företaget. En annan ordförande förklarade att en 30-åring har mycket energi, en 40-åring har fått lite mer erfarenhet men har fortfarande mycket energi, en 50-åring är mindre hungrig och lite mer bekväm och 60-åringen har kanske inte ork för att göra det tuffa jobbet men kan däremot ha ett viktigt internationellt nätverk. Flera påpekade dessutom att man sällan anställer en vd som är över 50 år gammal.

Track record

Samtliga ordförande hävdade att det är mycket viktigt hur väl en kandidat har lyckats i sina tidigare uppgifter. Flera talade om vikten av track record, *"past performance"* vid utvärderingen av kandidater. Kandidaterna skall ha framgångar bakom sig, en *"good success story"*, för det ses som ett bevis på att de är kompetenta för vd-jobbet. En berättade även att kandidater sällan hämtas från intet och personerna som kommer i fråga har alla visat förmågan att prestera.

Flera nämnde också att kandidaten inte får ha misslyckats mer än möjligtvis någon gång. Medan en sade att, *"Det är ingen som vill ha en loser"*, berättade en annan att, *"Track record är nästan avgörande för tillsättningen och det betyder då att om någon har gjort ett misslyckande så måste man kolla upp varför det blev ett misslyckande, och är det så allvarligt att det med stor sannolikhet är någonting som kommer att kunna hända igen, då rör man inte vid personen i fråga."*

Utbildning

Intervjupersonerna svarade lite olika på frågan om utbildning har någon betydelse. För de flesta verkade det självklart att kandidaten skall ha en akademisk utbildning eller motsvarande. En styrelseordförande berättade dock att när han gjorde sin karriär var det inte lika viktigt med en akademisk examen men att det idag har blivit ett mycket vanligare krav. Inriktningen på utbildningen spelade inte så stor roll när det gäller rekrytering till höga positioner såsom vd-posten, hävdade några. En ordförande förklarade att det ju finns specialistfunktioner i varje företag som kan ansvara för nödvändig specialistkompetens.

Flera poängterade dock att i vissa typer av företag krävs det en viss utbildning, exempelvis läkemedelsbranschen. En styrelseordförande berättade att man väljer en ekonom eller ingenjör beroende på vad som

behövs i företaget, *"Det hänger ihop med vilka frågeställningar som står i fokus under de närmaste åren. Är det tekniska frågor, hur man skall rationalisera produktion, automatisera /.../ då är det klart en ingenjör. Eller att ta ut bolaget på världsmarknaden, då är det en ekonom. Är det finansiella ting, så är det en ekonom."*

Bransch

Det rådde oenighet bland intervjupersonerna om det var viktigt att kandidaterna hade kunskap om branschen. Flera ansåg att bransch-kunskap är mycket viktig. En styrelseordförande förklarade att vd:ar i olika branscher kunde se väldigt olika ut och detta beror på att påverkansmöjligheterna skiljer sig åt mellan olika branscher. Det ställs därför olika krav på verkställande direktörer beroende på vilken bransch de är verksamma i. Vidare hävdade han att de fundamentala kunskaperna i varje bransch är oerhört viktiga och de flesta misslyckanden beror på att vd byter företag och bransch samtidigt.

En ordförande nämnde att det är viktigt med branschkunskap för att få auktoritet, *".../ kunskap är makt, säger de. Låt oss vända på det lite och säga att kunskap ger auktoritet."* Några andra tyckte dock att branschkunskap kunde vara viktig men att det inte alltid var nödvändigt eftersom det kunde finnas likheter mellan branscher. Två poängterade att istället för att fokusera på branscherfarenheter så gäller det att hitta någon som har relevanta erfarenheter i förhållande till arbetsuppgiften. En av dem tyckte exempelvis att det kanske inte är önskvärt att man tillsätter en person med en utpräglad marknadserfarenhet i ett företag där man behöver få ordning på balansräkningen.

Entreprenören och affärsmannen

Det saknas entreprenörer, *"businessmen"*, i Sverige hävdade en styrelseordförande. Han ansåg att det istället fanns för många av den typen han kallade för *"tjänstemän"*. Han förklarade också i något ironiska ordalag att skillnaden mellan tjänstemannen och entreprenören låg i att entreprenören kan ha otäcka mål i livet som att exempelvis skaffa sig en vit Mercedes, medan tjänstemannen har som mål att få en bra pension. Drivkraften för att få en vit Mercedes är större än att få en bra pension, hävdade han, och därför är sannolikheten att göra bra ifrån sig kommersiellt större bland entreprenörer än bland tjänstemän.

En annan ordförande poängterade att en vd måste kunna göra affärer. Han ansåg att det fanns människor som exempelvis är utomordentligt bra på siffror, andra som är mycket bra produktstrateger, men det är viktigt för en vd att kunna göra affärer. Han beskrev denna förmåga på följande sätt, *"Att från ett ofullständigt underlag komma fram till vad man kan göra och kommunicera med sina egna och sin motpart så att detta kommer till stånd. Det är en förmåga att kunna sammansmälta saker, kunna välja bort och kunna välja till och övertyga den man sitter med, att det här är någonting som jag gärna vill göra. Och det här affärsmannaskapet, det bygger företag."* Han fann egenskapen svår att beskriva men han hävdade att man kände igen egenskapen när man såg den. Dessutom ansåg han att det var mycket få chefer som ägde denna förmåga.

Hederlighet

Flertalet intervjuade styrelseordförande ansåg att det är viktigt att kandidaten är hederlig. Med hederlig avsåg flera respondenter att kandidaten inte skulle ha begått något brott. En berättade, *"Du måste vara hederlig. Du vet att ett vd- och ordförandeskap bygger på förtroende. Får du bara en fläck på dig i det avseendet då kan du inte leda en verksamhet."* En annan sade, *".../är du inte hederlig i alla lägen så kan du inte komma ifråga hur duktig du än är /.../ hur flink du än är i yrket."*

Det kan bli problematiskt om en vd är ohederlig, förklarade några, eftersom vd är en förebild och det därmed finns en risk att också medarbetarna tar efter det ohederliga beteendet. En påstod att om vd är ohederlig, så får vederbörande ingen respekt internt och förbrukar därmed sitt förtroendekapital.

Några intervjupersoner använde också beteckningen hederlig när de talade om att kandidaten måste vara en person som man kan lita på och som talar sanning. En berättade, *"Man får inte vara ansedd att vara en otillförlitlig person, om man skall vara med i det här gänget /.../ du måste kunna anses vara trovärdig /.../ man måste kunna lita på dig, i varje fall i affärer. Om du sedan har ett trassligt äktenskap eller någonting sådant, det läggs dig inte till last men i affärer skall man kunna vara säker på att om vi har sagt en sak, så står vi för det."*

Flera hävdade att det var svårt att veta om en person är hederlig eller inte. Det kunde man egentligen bara ta reda på genom att titta på personens referenser, sade en dem. Han ansåg att en kandidats etik hänger ihop med lojaliteten mot företaget.

Lojalitet

Flertalet intervjupersoner tyckte det var viktigt att kandidaten var lojal. Det gällde både lojalitet gentemot ägarna, mot företaget och mot medarbetarna. En ordförande förklarade, *"Sedan måste det finnas lojalitet mot ägarna i den meningen att du måste förstå ägarnas roll och intresse samt att ägarnas yttersta mål är värdetillväxt."*

Många ansåg dock att lojalitet inte handlade om att alltid hålla med i allt ordföranden säger, som en uttryckte det, *".../ lojal är inte en människa som säger 'yes sir' i alla lägen."* Några berättade att man kan förvissa sig om en persons lojalitet genom att studera personens karriär. En ordförande berättade, *".../ det är i allmänhet så att man känner de människor som kommer ifråga för befordran. Kandidaten man har framför sig är således i allmänhet inte ett oskrivet blad."* En annan tyckte att en kandidats tidigare karriär är mycket avslöjande, *"För det första har de ju en track record, är det en person som har bytt jobb var tredje månad så ser man ju det."*

Flertalet intervjuade ansåg dock att det var mycket svårt att förvissa sig om kandidaternas lojalitet. En menade att man får gå på små signaler och sin instinkt och hoppas att man gör rätt. En annan hävdade att man aldrig egentligen kan veta om en person är lojal, inte förrän vederbörande sätts på prov.

Kontaktnät

Majoriteten av de intervjuade tyckte det var viktigt att kandidaten har ett kontaktnät. Flera ansåg att kontakter var viktiga för att bli rekryterad och för att rekrytera. En ordförande berättade, *"Nätverket skall vara till, inte för att få råd, men för att få reda på vad som blir ledigt eller är ledigt eller få rekommendation."* En annan ordförande sade, *".../ ett brett kontaktnät kan också hjälpa dig att rekrytera. Du skall komma ihåg att en vd:s uppgift är ju att rekrytera, hela tiden skall han titta efter och hitta nya kontorschefer och distriktschefer exempelvis."* Ytterligare en tyckte att det är viktigt med kontakter för man måste bli sedd.

En ansåg också att kontakter var viktiga för att inte vederbörandes referensram skulle bli för snäv och för att bli förknippad med seriösa sammanhang, *"Det är inte bra med en person som är helt utan kontakter för då får vederbörande för begränsad referensram .../ personen måste inte vara en jättekändis och figurera på första sidan varje dag i tidningen, men personen skall inte heller vara okänd utan skall synas i lite olika sammanhang så man vet vem"*

vederbörande är. Är det en person i början av sin karriär får man leva med att vederbörande inte är så känd. Men personen bör sedan göra sig lite mer känd och då helst i seriösa förhållanden. Lite intresseorganisationer, Industriförbundet, Handelskammaren."

Endast en av de intervjuade ifrågasatte kontaktnätets betydelse, "(Kontaktnätet, min anm.) är /.../ naturligtvis till en hjälp, frågan är bara om det är en hjälp till de saker som man skall ha? /.../ man får naturligtvis fler chanser om man har odlat kontakter, å andra sidan tar det också en väldig tid /.../ från till exempel familjen, som är ett stöd. Det är en trade-off."

Utseende, beteende och image

Kandidatens utseende verkade vara viktigt för flera ordförande. Varken kläder, hår eller skäggväxt får vara för extrema. En av dem ansåg att en vd skall vara välklädd, "/.../ och inte se alltför udda ut." En annan tyckte att kandidaterna skall hålla en viss stil; de får inte vara alltför skäggb vuxna eller slarvigt klädda människor som kommer i jeans när de söker ett jobb. De får inte heller ha för glättiga kläder. Han ansåg att kandidaterna skall vara normalt snygga och se prydliga ut eftersom utseendet och klädsel avspeglar själen hos en människa.

En ordförande tyckte exempelvis att verkställande direktörer helst inte skulle ha hårpiskor om de inte var så bra att ingen tänkte på hårpiskan efter första mötet. Han ansåg att om man exempelvis har en hårpiska så är det ett tecken på att man inte riktigt förstår att man faktiskt skall kommunicera och fungera med andra människor. Han ansåg att en vd skall vara lågprofilerad vad gäller sitt yttre.

Att en kandidat skall kunna föra sig var också viktigt ansåg flera. En ordförande berättade att han brukar säga att det är en fördel om kandidaten kan "äta med kniv och gaffel". Att kunna "äta med kniv och gaffel" betyder, enligt honom, att man förstår betydelsen av kultur och detta är viktigt för en vd som ständigt försätts i olika situationer där det gäller att förstå kulturer. En annan av de intervjuade tyckte att man skall kunna kommunicera med människor, "/.../ man behöver inte vara en crowd pleaser men man måste kunna hantera människor och kommunicera."

En förklarade att man måste kunna hantera sociala situationer. Som ordförande var han rädd för att anställa någon som har alkoholproblem eller något liknande, helt enkelt därför att vd-arbetet innebär en sådan stress, "/.../ man måste ju ha in en människa som /.../ är socialt acceptabel."

I samband med diskussioner om kandidaters utseende och sociala kompetens var det flera som nämnde att det inte var bra om en kandidat hade förekommit för mycket i pressen. En av ordförandena berättade, *"Han får inte blamera sig för mycket i pressen."* En annan sade, *"Jag är ju en anti-image person /.../ det är inte bra i min värld att det har stått för mycket om en person /.../ och dessutom är det konstiga signaler man sänder /.../ det är inte bra, en bild i Hänt i Veckan det må vara hänt, två (är) allvarligt."*

En styrelseordförande berättade med en ironisk ton om de koder som man inte fick bryta när han själv gjorde karriär, *"/.../ att man åker mörkblå SAAB, att man har kostym och randig slips, vit skjorta och så vidare /.../ har aldrig gjort någonting dumt, aldrig haft några kvinnoaffärer /.../ varit rotarian, satsat på Moderata Samlingspartiet med bidrag varje år."* Han trodde att det fortfarande fanns koder inom näringslivet som inte fick brytas men att de idag såg annorlunda ut.

En intervjuperson tyckte också det är viktigt att kandidaten har en god fysik för att kunna möta de krav som kunde ställas på en vd, *"Anta att man plötsligt avreglerar en marknad i ett land och behöver någon som skall arbeta under svåra fysiska och psykiska förhållanden. Då krävs det en person med uthållighet och fysisk kraft. Personer som inte orkar jobba 15 timmar per dag och natt flera månader i streck, det håller inte. Man måste kunna ha tillgång till mänskligt kapital under många år, för att uttrycka sig brutalt. I sådana situationer måste man tyvärr kunna kräva att arbetet prioriteras framför familjelivet."*

Familj

Samtliga av de intervjuade styrelseordförandena hävdade att de ser till kandidaternas familjeförhållanden och tar hänsyn till dessa när en ny vd skall rekryteras. En berättade att ett av de få identifierbara kriterierna för framgång hos vd:ar är att de fortfarande är gifta med sin första fru. Han förklarade att detta beror på att urvalsprocessen vaskar fram människor som han anser vara "hela" människor. Dessa "hela" människor är generellt sett begåvade, ambitiösa, välutbildade och genomtänkta, och i denna helhet ingår även ett stabilt familjeliv.

Flera poängterade vikten av ett stabilt och harmoniskt familjeliv för att en vd skall kunna prestera ett bra arbete. Det är viktigt, hävdade flera, att frun och familjen accepterar de krav som ett vd-jobb medför. En berättade att i vissa situationer krävs det att vd:n prioriterar arbetet, *"/.../ och han skall prioritera jobbet före familjen /.../ det är klart att han måste sköta sin familj, men familjen måste också vara högtolerant."*

Några intervjupersoner kommenterade vikten av att ha en fru. En menade att i storföretag så förekommer det en hel del representation i internationella sammanhang. Något skämtsamt förklarade han att om man kom ensam till ett sådant evenemang så skulle man bli misstänkt för att antingen vara homosexuell eller för att vara ute efter kvinnor, och det var inte önskvärt.

En annan beskrev en vd-rekrytering där arbetet krävde fullt stöd från kandidatens fru, *".../ hon var beredd att öppna upp hemmet för affärsgäster, stötta sin man i representationen och charma utlänningarna och göra det jobb som är så viktigt för svenska exportföretags framgång."*

En styrelseordförande tyckte att det var viktigt att inte arbete och familj konkurrerade med varandra, *"Jag tror att familjen oftast är totalt underordnad, det är inte heller bra. Familjen skall vara stolt och fri i gemenskapen med den hårt arbetande familjemedlemmen. I den gemenskapen växer man ju som chef och som människa. Då är den ett stöd. Den skall inte vara undergiven och larvoigt tjänande, självutplånande, för då tar fan igen sitt lån förr eller senare."*

Flera av de intervjuade poängterade att man idag behöver ta mer hänsyn till familjen än tidigare, exempelvis om vd-posten innebär att familjen måste flytta. En menade att detta har blivit ett problem, *"I min generation var det naturligt att mannen skötte karriären och hustrun ansvarade för familjen och hemmet. Därför uppstod det inte någon diskussion om mannen behövde flytta för arbetets räkning. Idag har det emellertid skett en förändring på arbetsmarknaden och därför blir eventuella förflyttningar föremål för diskussion."*

8.3 FÖRETAGSLEDNING OCH KVINNOR

Den sista frågan som styrelseordförandena fick reflektera kring var frågan om varför kvinnor inte rekryteras till verkställande direktörsposter. Intervjutiden räckte dock inte till för att diskutera denna fråga i tre av de nio intervjuer som genomfördes. I de sex intervjuer där frågan diskuterades var det tydligt att det inte var första gången de hade reflekterat över varför inte kvinnor rekryteras till vd-positioner. Flera tyckte anledningarna var ganska uppenbara och hade inga större svårigheter att kommentera frågan.

För liten rekryteringsbas

En vanlig förklaring till att få kvinnor rekryterades till vd-poster var att det inte fanns några kvinnor att rekrytera och skälen till detta var flera. En hävdade att trots allt så betyder grundutbildningen ganska mycket och exemplifierade med tillverkningsorienterade industriföretag som i hög utsträckning rekryterar personer med en teknisk utbildning. Kvinnliga kurskamrater var mycket sällsynta när han själv studerade vid en teknisk högskola. Detta påverkade enligt honom rekryteringsbasen, *"/.../ det är svårt att rekrytera kvinnliga chefer till gruvor när det inte finns några kvinnor som är utbildade till gruvingenjörer."*

En annan styrelseordförande förklarade att rekryteringsbasen är för liten på grund av hur samhället ser ut, *"/.../ rekryteringsbasen är ju kvantitativt mindre än bland män så som samhället ser ut idag, men det är ju i stark förändring."* Han sade att det inom vissa verksamhetsområden, såsom service och information, nu finns en större rekryteringsbas men att det fortfarande är få kvinnor inom tunga branscher såsom papper, massa, stål, bygg och rederi. Detta är problematiskt eftersom det krävs att man avancerat hela vägen om man skall bli vd förklarade han, *"När en vd eller en styrelseledamot skall tillsättas, vill man ha någon med 20-25 års erfarenhet. Utbudet av kvinnor med en sådan lång erfarenhet av en bransch är fortfarande litet."*

Ytterligare en, som också ansåg att rekryteringsbasen av kvinnor är för liten, poängterade att det måste finnas ganska många kvinnor på mellanhög linjefechnivå om kvinnor överhuvudtaget skall ha en chans att bli rekryterade till toppchefer. Vidare hävdade han att vägen till toppen går via resultatansvar. Först har man ett mindre resultatansvar, sedan ett större och slutligen ett totalt resultatansvar. Han förklarade, *"Det är helt enkelt det att du kan inte komma från nowhere och vara chef. Du kan inte ta in en person ur en universitetskarriär och göra vederbörande till linjefechn för ett företag /.../ det här karluttrycket 'hår på bröstet', alltså resultatansvar, det är ju 'hår på bröstet' i de här sammanhangen."* Han ansåg att det är svårt för en stabsperson att leverera resultat, det krävs exempelvis divisionsansvar, fabriksansvar eller marknadsansvar. Stabsuppgifter, menade han, leder inte till toppen.

Vidare berättade han att kvinnor har en tendens att dra sig undan från sådana jobb som innebär resultatansvar och att de istället föredrar stabsuppgifter. Han efterfrågade därför en större vilja hos kvinnor, *"Man måste ju också ha en vilja att göra det man måste, inse att det är så att man*

måste ställa sig i vänteläge och att det är tungt som tusan att vandra linjechefsvägen upp till toppen." Samtidigt tyckte han att företag borde föra fram fler kvinnor i linjen.

Samma åsikt delades av en annan ordförande som tyckte att det fortfarande inte finns så många kvinnor att välja bland eftersom det krävs att man kan visa upp några mätbara resultat som man åstadkommit, *"Det gäller att göra sitt jobb bra, men om man inte har något jobb där det går att mäta, ja, då har den personen, oavsett man eller kvinna, en oerhörd nackdel."* Han ansåg att man därför måste hjälpa kvinnor till den nivån där de får ansvar för mätbara operativa enheter.

Barn

Att kvinnor inte återfinns på vd-positioner förklaras också enligt flertalet med att kvinnor föder barn. En styrelseordförande ansåg att kvinnor i allmänhet förlorar fyra år på grund av att de har barn, *"De (åren då kvinnan är hemma med barn, min amn.) har ju inte ur jobbets synpunkt tillfört någonting, kanske ur själens synpunkt, djupt personligt och allt det där som kan vara viktigt när man skall leda folk, men rent arbetslivserfarenhetsmässigt så har man ju halkat efter så att man inte har utvecklats och man står kvar på den nivån som var sex år tidigare eller fyra år tidigare."* Han tyckte dock att detta kanske inte behöver vara ett så stort problem eftersom det är en resurs att ha kvinnor i organisationen och att kvinnor kunde ta igen de åren de förlorat.

En ordförande förklarade att när en man kandiderar för en topposition så har han 15 års erfarenhet men hans fru kanske har fem eller sex års erfarenhet och har därför endast hunnit halvvägs, *".../ kvinnor måste ju a priori, om man bildar familj, vara väck ett antal år från aktiv tjänst och hinner helt enkelt inte ackumulera så mycket erfarenhet och kunskap som är nödvändig för att kandidera för de här stora jobben."* Han hävdade dessutom att kunskap om näringsliv är något annat än kunskap om barn. Även om det senare är viktigt, så är de vitt skilda kunskapsområden. Intervjupersonen förklarade att detta inte handlade om en könsdiskrimineringsfråga utan att det var kopplat till familjebildandet. Vidare tyckte han att detta borde vi inte ändra på då det är viktigt att barnen får stöd från modern. Han ansåg att fadern inte kan ge barnen lika mycket stöd och därför var moderns stöd viktigt, *".../ det finns några få pappor som kan tygla sig till att bli bra pappor, men en pappa i karriären har normalt så mycket manliga hormoner i kroppen, prestationshormoner, när de vill prestera. Det är*

inte att prestera vis à vis barnen, utan det är att prestera, tänja och spänna bågen och maximera vad jag kan göra som yrkesmänniska."

I anslutning till frågan om barnafödandets betydelse för en kvinnas karriär så berättade en ordförande att barn egentligen inte är något problem för när en vd rekryteras så har vederbörande nått en sådan ålder att han/hon sällan har småbarn. Dessutom såg han nu en mycket större flexibilitet i arbetet i leden under vd-nivå och det ansåg han är ett resultat av kvinnors inträde på arenan. Denna flexibilitet finns däremot inte på vd-nivå enligt honom, *".../ skillnaden är definitivt inte mellan huruvida man jobbar 40 eller 60 eller 80 timmar i veckan .../ det säger sig självt att du kan aldrig själv göra så mycket tid att du den vägen åstadkommer resultat som ledare .../. Som ledare .../ kan du bara åstadkomma resultat genom andra och den ledare som inte förstår det förblir inte ledare länge."* Vidare ansåg han att om man har valt rätt vd så skall tidsdimensionen inte vara något problem, *".../ genom den här urvalsprocessen .../ kommer inte människor ifråga för vilka arbetstid är en frågeställning. Det är människor där arbete och fritid i hög grad går ihop. Om vederbörande är rätt vald, har han/hon ett sådant intresse och engagemang i jobbet att det inte finns med i föreställningsvärlden att det här, det skall jag försöka knappa in på."*

Andra förklaringar

En annan förklaring som fördes fram av några styrelseordförande var att kvinnor inte har något nätverk. Varför inte fler kvinnor återfinns på toppbefattningar, ansåg en ordförande, berodde på att de inte har det rätta nätverket för nätverket är nästan viktigare än själva utbildningen. Han hävdade att kvinnor inte har fått hjälp att bygga upp ett nätverk. Män får det automatiskt i jobbet men en kvinna motarbetas ofta av kvinnor i den egna organisationen därför att en kvinna inte får visa att hon är förmer än andra kvinnor.

Samtidigt som intervjupersonerna poängterade att det inte finns några kvinnor att rekrytera, att de inte vill göra karriär och att de skaffar barn, så nämnde några att tradition och kultur inte underlättar för kvinnor som vill göra karriär. En berättade att tradition och kultur gör att man oftast tänker på en man när man tänker på en vd och detta avspeglas i vårt språkbruk, *"Sedan är det klart att det vore fel att förneka traditionens och kulturens betydelse i rekryteringsprocessen. Det är förmodligen så att våra tankar är spontant inriktade, vilket avslöjas i språkbruket: det är 'han'. Detta har säkert viss betydelse."*

Vidare berättade en annan styrelseordförande att man tenderar att välja någon som liknar en själv och att detta inte är så önskvärt. *"Jag tror att det är rätt vanligt att det är ett likartat gäng, de är lika i ålder, i erfarenhet, i kön, i bakgrund och därför så väljer de kopior av sig själva och det är inte så bra."*

En annan sade att män tycker om att umgås med män och att det därför kan vara svårt för en kvinna att bli medlem i en mansdominerad grupp. Han förklarade, *"Det är ju så att killarna är killar och killar gillar att umgås med killar!"*, och poängterade att det män tycker om att göra tillsammans såsom att spela tennis, squash och segla kanske inte är sådana aktiviteter som kvinnor uppskattar. Han ser på grund av dessa intresseskillnader att det kan bli svårt att komma med i ett gäng män om man är kvinna och i minoritet i gruppen.

Dessutom ser män sällan kvinnor som yrkesmänniskor, förklarade en annan, *"De ser inte kvinnorna. Hur fan skulle en karl i den åldern kunna se kvinnor annat än om de är väsentligt yngre och då ser de dem av andra (anledningar, min anm.) /.../. Nej, men hur skulle det gå till? Var skulle den känslan ha utvecklats någonstans under vandringen på jorden?"* Han hävdade att män inte kan se att en kvinna är kompetent. De ser en kvinna i så fall för att det finns ett tryck på dem att de skall rekrytera en kvinna.

Några styrelseordförande kommenterade att det idag finns en vilja att rekrytera kvinnor till höga positioner, men att det är svårt att finna kvinnor med den kompetens man vill ha. Detta kan dock leda till att man koncentrerar sig på att finna en kvinna och inte en kompetent sådan, förklarade två.

Flera ansåg att det finns en fara med att införa kvotering. En styrelseordförande sade, *"Jag struntar i vad de har för ras eller kön, de skall vara kompetenta, det är det enda som går. Så fort du börjar frångå begreppet kompetens så hamnar du på villovägar och du tar dig aldrig tillbaka."* En annan hävdade att vägen till fler kvinnor på vd-positioner inte går via kvotering, utan genom breddandet av rekryteringsbasen, *"Vägen är inte via kvotering, vägen går via, den under årtal, underifrån uppbyggda rekryteringen, byggandet utav en hierarki."*

En styrelseordförande trodde att man inte anstränger sig för att rekrytera en kvinna även om det vore önskvärt. En annan styrelseordförande försäkrade att det inte finns något medvetet motstånd mot kvinnor, i alla fall inte så att det på något sätt skulle påverka antalet kvinnor på vd-positioner.

Skillnader mellan män och kvinnor

Flera styrelseordförande reflekterade kring skillnader mellan kvinnor och män. En förklarade att det är skillnad på kvinnor och mäns beteende men att detta ofta förnekas. Han hävdade att allt skulle gå så mycket lättare och naturligare om man accepterade att man inte bara är ekonom, ingenjör, direktör eller kamrer utan också att man är kvinna respektive man. Han tyckte också att kvinnor gör ett misstag när de försöker spela män genom att anta mäns koder och beteenden. Han förklarade vidare att det i näringslivet finns mängder av oskrivna regler och beteenden som är skapade, medvetet eller omedvetet, av män för män. Dessa oskrivna regler och beteenden är mycket subtila. Bastubadet är endast en vulgär variant av dessa beteenden och regler.

Även om reglerna och beteendena är odefinierbara berättade han att han kunde märka när en kvinna försöker anta dem, *"Jag märker när kvinnor försöker vara män i sitt beteende respektive när de har accepterat sin roll som kvinna och är kvinna när de också utövar sitt yrke."* Han ansåg dessutom att det inte finns något mer fundamentalt i en kvinnas väsen än att föda barn och detta blir tydligt i de fall där kvinnor inte kan få barn, *"/.../ ett öde som följer dem i livet och som de ofta har ambition att kompensera för."*

En annan styrelseordförande kommenterade också skillnaden mellan kvinnor och män. Han tyckte att kvinnor tenderar att vara mer ödmjuka, men att det finns kvinnor som sätter sig över denna ödmjukhet och är precis som män. Detta tyckte han inte var önskvärt och han efterlyste ett större bejakande av de egenskaper som ofta associeras med kvinnor. Han ansåg att kvinnor bidrar med ett annat sätt att tänka eftersom de har andra erfarenheter och ofta andra åsikter än män. Dessa egenskaper skulle tillföra företaget och företagskulturen något.

Det föreligger en genetisk skillnad mellan män och kvinnor, förklarade ytterligare en styrelseordförande. Detta gör att kvinnor passar bättre i bolag som genomgår en positiv utveckling och som inte är i kris. Kvinnor är enligt honom inte lämpliga i företag som är i kris, eftersom kvinnor inte är lika stresståliga som män, de tvivlar mer på sig själva och kan inte ta svåra beslut som att exempelvis avskeda människor.

I lägen där det krävs tuffhet för att tackla problemen, tar kvinnor detta till sig på ett mycket fint och mänskligt sätt, samtidigt som han hävdar att detta kanske inte är bra för företaget. När företaget är i en besvärlig situation så agerar den manlige ledaren som en krigare, förklarar han. *"/.../ mannen samlar på sig en massa adrenalin och skall knäcka"*

det där problemet, kosta vad det kosta vill. När du på film ser män i närstrid i krig, så slåss de till dess att de själva är fällda." Han var dock inte så säker på hur en kvinna skulle hantera situationen, han hade svårt att föreställa sig henne som en krigare, "En kvinna, tror jag, löser det på ett annat sätt, drar sig undan, ja, jag vet inte hur hon gör, jag har inte sett det."

KAPITEL 9 EN KÖNSORDNANDE PROCESS

Som tidigare nämnts är avhandlingens syfte att utveckla teoretiska begrepp och begreppsrelationer för att beskriva och problematisera rekryteringen av företagsledare som en könsordnande process. I kapitel 6, 7 och 8 presenterade jag olika bilder av rekryteringsprocessen och föreställningar om ledarskap och kön. I detta kapitel kommer jag att analysera dessa bilder och föreställningar utifrån min teoretiska referensram från kapitel 2, 3 och 4 och de forskningsfrågor jag formulerat i kapitel 1:

- Hur går det till när en företagsledare rekryteras? Hur ser processen ut och vilka personer är involverade i densamma?
- Hur ser normen för företagsledare ut? Vilka föreställningar om ledarskap och kön förekommer?
- Varför rekryteras främst män till företagsledande positioner?

Även om min analys här framför allt kommer att röra sig på en organisationsnivå, kommer jag successivt att måla med bredare penslar och i det sista avsnittet lyfta blicken mot samhällsnivån. Till en början studerar jag själva förfarandet när en företagsledare rekryteras och drar slutsatsen att det kan liknas vid en arena för informalitet. I nästa steg analyserar jag först de normer för företagsledaren som förekommer i det empiriska materialet och hur rekrytering kan förstås som en arena för konstruktion av företagsledare. Därefter tar jag avstamp i frågan om varför främst män rekryteras till företagsledande positioner, och utifrån en analys av relationerna mellan styrelse och kandidater argumenterar jag för att rekrytering präglas av homosocialitet. Vidare diskuterar jag hur homosocial kooptation utmärker rekryteringen av företagsledare och chefer, med diskriminerande konsekvenser för kvinnor och perifera män. Slutligen lyfter jag fram hur rekrytering kan ses som en könsordnande process där de olika aspekterna – informalitet, konstruktion av företagsledare, homosocialitet och homosocial kooptation – bidrar till att återskapa företagsledning som manligt både bildligt och bokstavligt, och vad det får för följder i både organisation och samhälle.

9.1 REKRYTERING SOM ARENA FÖR INFORMALITET

I följande avsnitt kommer jag alltså att utifrån beskrivningar av rekryteringsprocessen i fallstudierna och i intervjuerna med styrelseordförandena diskutera vilka aktörer som är inblandade och analysera förfarandet genom att fokusera på hur en profil utarbetas, hur kandidater identifieras, hur kandidater blir synliga och hur kandidater sedan väljs ut.

Aktörer

Även om styrelsen har det formella ansvaret att tillsätta företagets högsta chef så verkar alla styrelseledamöter dock inte vara lika involverade eller ha lika stor påverkansmöjlighet. Enligt intervjuerna med styrelseordförandena består den grupp i styrelsen som särskilt arbetar med frågan om att rekrytera en vd av några få personer. Vanligtvis ingår styrelseordförande, en eller två andra styrelseledamöter och eventuellt en konsult.

Det övergripande ansvaret för de beskrivna fallstudierna innehas också av styrelsens ordförande. I Gusses fall (kapitel 6) var även några styrelseledamöter aktivt inblandade. Han var emellertid känd av de flesta i Bolagets styrelse (s. 91, 105, 107, 113). I fallet med Anders och Hans (kapitel 7) hade Torsten redan sorterat ut dessa två som kandidater och förankrat deras namn i respektive styrelse. Trots det blev han uppenbarligen tvungen att bortse från några styrelseledamöters protester vad gällde Hans (s. 139, 126).

En ordförande förklarar vidare att det inom styrelsen finns en hierarki och att en ordförande närmar sig de olika ledamöterna enligt denna hierarki. Detta gör att vissa ledamöter blir mer tongivande än andra (s. 146). Den avgående verkställande direktören kan också vara aktiv i processen, dels som styrelseledamot eftersom det inte är ovanligt att verkställande direktören ingår i styrelsen, dels genom att ha "odlat" fram chefer inom den egna organisationen (s. 143, 150). Arbetstagarrepresentanternas roll i rekryteringsförfarandet framstår som perifer då de sällan nämns i intervjuerna. Men, när så sker anses deras åsikter vara bra att höra (s. 143).

I varken Anders eller Hans fall anlitas en rekryteringskonsult, även om konsulten Britta i ett tidigare skede hade rekommenderat Anders till vd-posten i dotterbolaget AAB (s. 131, 133, 138). Anders och Hans framställs som självklara kandidater av Torsten och Ragnar, som båda uttrycker en stark förkärlek för internrekryteringar (s. 129, 131, 139

140). I Gusses fall anlätades inte heller någon konsult eftersom styrelsen inte tyckte att det var en särskilt komplicerad rekrytering och att de själva hade den nödvändiga kompetensen och nätverket för att hitta en lämplig kandidat (s.95, 106, 107).

Det framgår dock både i fallstudierna och i intervjuerna med styrelseordförandena att rekryteringskonsulter emellanåt anlitas för att fylla olika roller och syften. De fördelar som lyfts fram med att anlita en konsult är att denne kan ge struktur åt processen och att företaget genomlysas ordentligt (s. 95, 107 f., 131, 147 f.). Konsulten kan även få spela rollen som ombud (s. 148) och hjälpa kandidater att göra sig synliga (s. 140, 152). Rekryteringskonsultens uppgifter verkar alltså variera från tillhandahållande av namn, analys och rådgivning till en mer koordinerande och medlande funktion. Något som överensstämmer med Khurasans (2002) observationer utifrån en amerikansk kontext. Han hävdar dessutom att konsulterna har en legitimerande funktion, där det underliggande antagandet är att man får en mer "objektiv" bedömning av kandidaternas kompetens genom att anlita en konsult.

I intervjuerna uttrycks dock ett förbehåll gentemot konsulterna för att vissa ordförande ibland verkar tycka att de kan göra jobbet lika bra själva (s. 95, 107). Det finns dessutom några styrelseordförande som inte tycker att man skall släppa in konsulter på rekryteringar till de högsta positionerna överhuvudtaget (s. 147). Detta motsägelsefulla förhållande till konsulterna – vill man ha dem med så är det endast för att fylla en något perifer roll – kan tolkas som att styrelsen är angelägen om att behålla makten över processen och dess utfall.

Ovanstående bild ger intryck av att det endast är styrelsen och eventuella konsulter som agerar i rekryteringsprocessen. Det finns troligtvis andra aktörer som också medverkar, eller som åtminstone potentiellt skulle kunna vara med och påverka styrelsens agerande. Även om det inte framkommer i materialet kan man inte utesluta att styrelseledamöter och rekryteringskonsulter diskuterar rekryteringsärenden med andra utomstående personer, exempelvis sina egna familjer (jfr Karlsson Stider 1999). Dessutom kan kandidater agera genom att diskret marknadsföra sig själva (s. 152) och genom att involvera olika personer i den egna beslutsprocessen. Både Hans, Anders och Gusse berättar att de var aktiva i processen genom att exempelvis diskutera med andra personer såsom mentorer eller nära vänner (s. 100, 140), fruar eller andra familjemedlemmar (s. 100, 121, 125). I de flesta fall beskrivs emellertid kandi-

daterna som ganska passiva i förhållande till den aktiva styrelsen och denna passivitet framställs som önskvärd (s. 152). Dikotomin mellan aktiv rekryterare och passiv kandidat känns igen från stora delar av litteraturen om rekrytering (jfr Townley 1994, Bergström 1998).

Att utarbeta en profil

I det ideala rekryteringsförfarandet utarbetas en profil, det vill säga en önskelista, över de egenskaper och erfarenheter som man tror den framtida företagsledaren behöver besitta. Det framkommer både i intervjuerna med styrelseordförandena (s. 152) och i delar av rekryteringslitteraturen (jfr Bolander 2002). Profilen fungerar som gallringsverktyg och vattendelare mellan önskvärda och icke-önskvärda kandidater. Den skapas vanligtvis utifrån en analys av företaget men också utifrån lösa diskussioner där namn och olika typer av företagsledare avhandlas (jfr Khurana 2002). Styrelsen förväntas alltså göra en analys av företagets situation och det ledningsbehov som denna situation fordrar och utifrån den skall en profil upprättas. Till sin hjälp i detta arbete och i det efterföljande sökandet anlitas ofta en rekryteringskonsult.

När profilen konstrueras verkar rekryterare utgå från vissa specifika föreställningar om betydelsen av tidigare befattningar, bransch erfarenhet och ålder, vilket också framkommer i intervjuerna med styrelseordförandena (se 8.2). Kandidaternas profiler tycks också påverkas av idén om att det finns olika, nästan färdigstöpta, företagsledartyper – såsom marknadsföraren, konsolideraren, entreprenören, tjänstemannen, industrialisten (s. 94, 96, 103, 120, 127, 130, 153 f., 155 f.). Dessa företagsledarpersonligheter verkar dessutom vara kopplade till olika kända profiler i svenskt näringsliv. Utifrån tidigare befattningar, till exempel marknadschef eller finanschef, ges sedan kandidater en etikett som motsvaras av dessa typer. Föreställningar om att olika branscher kräver olika ledarstilar och att olika åldrar antas passa bättre för vissa av företagets utvecklingsfaser påverkar också profilens utformning.

Huruvida en person passar in på en eller annan företagsledartyp, huruvida en bransch innebär särskilda krav eller en ålder medför en särskild karaktär är en tolkningsfråga. Därför framstår kriterier om att företagsledaren skall vara en viss typ, från en särskild bransch och ha en särskild ålder, inte särskilt precisa. Detta kan relateras till Khurana (2002) som också konstaterar att profiler ofta innehåller diffusa krav. Han tolkar detta som ett resultat av att det är svårt för styrelser att veta vilka drag

som leder till framgång, och de måste därför i stor utsträckning gissa sig till vilka kriterier som kan tänkas leda till framgång. Han konstaterar dessutom att de företagsledarprofiler som han studerat ofta är mycket homogena och att de sammanfaller med den etablerade normen för vad som karakteriserar en företagsledare. Profilen fungerar enligt Khurana egentligen inte som riktlinje utan snarare som en löst hållen bild på vilken styrelsen kan projicera sina förhoppningar och önskemål. Själva *idén* om att vissa erfarenheter och egenskaper passar för vissa ledningsbehov tycks påverka processen. Bolander (2002) hävdar exempelvis att profilen begränsar vilka beslut som är tänkbara eftersom den utgör en viktig motiveringsgrund. Om styrelsen tror att vissa erfarenheter och egenskaper passar bättre än andra för en viss situation, påverkar det urval och beslut (jfr även Guthrie och Olian 1991).

Profilen som arbetades fram när Bolaget skulle rekrytera sin vd var löst hållen och utformad med en särskild person i åtanke. Håkan berättar att de hade Gusse "*på näthinnan*" (s. 91). Styrelsen ville ha någon med konsultbakgrund som var bekant med Bolagets typ av verksamhet, någon som hade tillräcklig erfarenhet och som var ung och ville skapa något eget. En självgående person som kunde "*tala med bönder på bönders vis*" (s. 93). Gusse ansågs vara den perfekta kandidaten trots att han inte verkade matchade alla kriterier som ingick i profilen. Till exempel hade han inte erfarenhet av att driva en operativ verksamhet eller vanan att arbeta med mindre bolag (s. 96). Styrelsen framhöll dock att Gusses position egentligen inte var en traditionell vd-position (s. 105 ff.) och att den arbetande styrelsen skulle kompensera för det Gusse möjligen inte behärskade till en början (s. 108, 110). Profilen verkar således vara en ganska flexibel konstruktion som gav styrelsen ett stort manöverutrymme och makt över hela processen (jfr Bolander 2002). Detta överensstämmer med Holmberg (1986) som konstaterar att profilen var grovmaskig och att styrelserna i Holmbergs studie verkade koncentrera sig på att hitta en person som något sånär överensstämde med de uppställda kraven.

I intervjuerna hävdar emellertid flera att man inte alltid använder profiler. Detta verkar dels vara ett resultat av att man upplever det som roligare att börja med att diskutera namn på eventuella kandidater (s. 152 f.) och dels ett mer medvetet val, såsom i fallet med Hans och Anders. I samband med detta hävdar både Torsten och Ragnar att de vanligtvis inte arbetar med profiler (s. 139) och att de inte behövde profiler, efter-

som de kände Hans och Anders så väl (s. 131). Men, oavsett om styrelser använder profiler eller inte så tycks de alltså vara beredda att kompromissa och kompensera för eventuella brister om de kan få den kandidat de upptäcker sig vilja ha. Något som kan skönjas i mina två fallstudier är att man i styrelsen är medveten om att de företagsledare som väljs har brister, samtidigt som man är övertygade om att dessa företagsledare kommer att klara av sina uppgifter, eftersom de är omgivna av andra som kan komplettera med den ytterligare kompetens som saknas tills företagsledarna vuxit in i sina roller.

Att söka kandidater

Som ett andra steg i rekryteringsprocessen tas förslag på kandidater fram. Dessa namnförslag genereras ur styrelseledamöternas egna listor och nätverk och ofta med hjälp av en konsult (s. 147 f., jfr Khurana 2002). Det framkommer i intervjuerna att man helst vill kalla till positionen och att företagsledarposter sällan utlyses (s. 151).

Styrelsen är också ofta angelägen om att ärendet skall skötas på ett diskret sätt (s. 106, 145 f.). I Gusses fall ville man till exempel vara diskret för att hans arbetsgivare inte skulle få veta att han övervägde att lämna sin position, vilket antogs skulle kunna ha skadat deras relation (s. 95, 106). Diskretion sägs vara viktigt för att inte förstöra en avskedad företagsledares rykte och för att ge omvärlden ett intryck av stabilitet (jfr även Hannan och Freeman 1984, Vancil 1987). Rekryteringen av en företagsledare framstår som ett högriskprojekt bland annat på grund av att det involverar stora kostnader och att personernas legitimitet står på spel om det hela går snett (Khurana 2002). Det finns uppenbarligen mycket att förlora om ärendet inte sköts med diskretion.

Styrelserna letar vanligtvis efter kandidater på ledningsgruppsnivå när de söker externa kandidater, det vill säga kandidater utanför den egna organisationen (s. 147). Då verkar det vara viktigt att leta bland företag som ungefär matchar det egna företags storlek och inriktning (s. 155). Detta känns igen från Khurana (2002) som visar att styrelser är måna om att anställa någon som åtminstone har en likvärdig position. Man verkar dock inte rekrytera från alla positioner på ledningsgruppsnivå till vd-positionen. Till exempel anses stabpositioner, till skillnad från linjepositioner, inte leda till företagsledarpositionen (s. 140, 161 f.). Det verkar således finnas olika möjlighetsstrukturer inte bara på lägre

positioner i organisationen utan även på högre chefspositioner (jfr Kanter 1977).

Majoriteten av intervjupersonerna i mitt material hävdar att internrekrytering är att föredra i de flesta fall. Anledningen till att styrelseordförandena föredrar att rekrytera interna kandidater är att de anser att det minimerar risken för att personen i fråga inte skall fungera. Man vill ha någon som har arbetat länge i företaget och vars karriär man kunnat följa. Flera styrelseordförande ser det även som en del av sitt ledarskap att odla fram potentiella kandidater (s. 143, 157), och vissa berättar att de kontinuerligt för listor över personer som de anser intressanta (s. 151). Det kan vara personer som de träffat och fått ett gott intryck av under till exempel branschmöten eller konferenser (s. 98, 152, 158).

Hans och Anders fall framstår som typiska exempel på internrekrytering då de två kandidaterna funnits inom samma koncern under flera år. Torstens och Ragnars respektive relation till dessa två kandidater skiljer sig dock åt. Medan Hans blev identifierad av Torsten var det Britta som "hittade" Anders. Till skillnad från Hans har inte Anders arbetat lika länge med vare sig Torsten eller Ragnar. Trots detta anses båda rekryteringarna vara internrekryteringar.

I Gusses fall fanns det inget bolag att vara internkandidat i, eftersom det bolag man rekryterade till höll på att bildas. Gusse var trots det inte okänd för styrelseledamöterna eftersom de flesta i styrelsen kände till honom och hade erfarenheter av att arbeta med honom i hans roll som konsult. Han kan därför kanske sägas vara en näraliggande extern kandidat.

Vidare, om det inte finns lämpliga kandidater i den egna organisationen, letar alltså styrelserna inom sina egna nätverk efter lämpliga kandidater, inom den egna eller närliggande branscher. Att man på detta sätt hela tiden söker kandidater i närområdet kan kopplas till Collinson m.fl. (1990) som identifierat två huvudsakliga källor för rekryteringen av medarbetare den interna arbetsmarknaden och den utökade interna arbetsmarknaden bestående av de anställdas nätverk. När det gäller företagsledarrekryteringar handlar det emellertid inte om en intern arbetsmarknad som utökas via de anställdas nätverk utan om styrelseledamöternas egna kontakter. När en företagsledare skall rekryteras går styrelsen till sina egna nätverk, eftersom de skall rekrytera in någon i sin egen krets "företagsledare". Det verkar finnas en ambition att upprätthålla företagsledarkretsens status. Till exempel nämns ju att det är viktigt

att välja någon som är framgångsrik (s. 92 f., 114, 154), och som Khuranas (2002) studie visar – någon som helst redan är vd eller koncernchef och som kommer från ett framgångsrikt företag med samma status eller högre än det egna.

Antalet chefer på högre nivåer, totalt sett på arbetsmarknaden, är dock inte särskilt stort (jfr Regnö 2003) och givet att man vidare begränsar sitt sökande till en särskild bransch, en särskild företagsstorlek och status, och/eller efter någon på en särskild typ av befattning, reduceras poolen av tänkbara kandidater ytterligare.

Att bli synlig som kandidat

Som jag konstaterade ovan omnämns inte eventuella kandidaters agerande i processen i någon större utsträckning i mina intervjuer, och eftersom lediga företagsledarpositioner tydligen sällan utlyses begränsas de formella vägarna ytterligare för personer med ambitionen att bli del av den grupp ur vilka kandidater väljs. Att skylta med sin ambition genom att till exempel anmäla sitt intresse verkar dessutom vara tabu. Trots detta verkar det vara accepterat att personer med ambitioner i någon mån agerar för att göra sig synliga för sina överordnade, så länge som det sker diskret (s. 152), till exempel via sitt kontaktnät (s. 157) eller genom rekryteringskonsulter (s. 140). Att marknadsföra sig diskret kan, enligt min tolkning, innebära att man exponera sig på arenor där de övre skikten rör sig, med en förhoppning om att bli identifierad och skapa allianser med personer för att kanske till slut hamna på någon styrelseordförandes lista. Affärsmöten, föredragningar, förhandlingar, konferenser, branschföreningsmöten och andra näringslivssammanhang kan ses som möjliga arenor för denna exponering. Dessa arenor kan vara både företagsinterna och -externa. Exempelvis lärde Bolagets styrelse känna Gusse genom att de tidigare anlitat honom som konsult och Hans och Anders minns att de lärde känna Torsten genom att de tidigare suttit med på interna möten, hållit i föredragningar och agerat sekreterare i styrelser.

Det framkommer i materialet att ett brett nätverk anses vara bra för att få reda på vilka jobb som är lediga och, som sagt, för att synas (s. 158). Att skapa och upprätthålla allianser med personer som kan tala för ens sak i olika sammanhang, och rekommendera och introducera en till exponeringsarenor verkar således vara viktigt. Dessa personer kanske kan liknas vid sponsorer (Kanter 1977) eller patroner (Jackall 1988) eller det som kommit att kalla för mentorer (jfr Kram 1988, Franzén 1994). I mina

ögon benämner dessa begrepp samma fenomen, en informell relation till mer etablerade, ofta äldre, personer som kanske är rekryteringskonsult, chef i ens egen organisation eller i en annan organisation som man varit i kontakt med. Denna roll har visserligen kommit att formaliseras inom ramen för olika ledarutvecklingsprogram (jfr Höök 2001) men i den aktuella kontexten är det främst en informell relation som åsyftas. Håkan och Görans resonemang om vikten av att ha en bra chef och befinna sig i en bra miljö kan förstås mot bakgrund av detta (s. 99, 111). En bra chef anses här vara en chef som både bekräftar och synliggör, men som också ger möjlighet till exponering. Intressant att notera här är Håkan, som anser att det just är bristen på mentorer som gör att kvinnor inte når högre positioner (s. 99).

Rekryteringsförfarandets slutna karaktär innebär således att styrelsen har stor kontroll över processen och att personer med ambitioner får finna diskreta sätt att dra till sig styrelsens uppmärksamhet. För att bli synlig som kandidat verkar det viktigt att ha ett brett kontaktnät och vara del av "rätt" grupp. För att bli upptagen i denna grupp tycks mentorer, såsom chefer eller mer informella allianser med andra erfarna personer, spela en viktig roll. De bidrar då till ett synliggörande och möjligt introducerande till "rätt" sammanhang, inte minst när dessa är mer informella till sin karaktär. En styrelseordförande kommenterar emellertid att ett kontaktnät tar mycket tid att underhålla (s. 158), vilket inte är förvånande då det även handlar om att träffas kring mer informella aktiviteter. Relationerna byggs både i professionella och i mer fritidsbetonade sammanhang via till exempel olika sporter såsom golf, tennis och segling. Ytterligare ett sådant sammanhang som nämns i intervjuerna är jakter, där många högre chefer i näringslivet får tillfälle att träffas (s. 141, 152) och där rekryteringar även kan diskuteras (s. 145).

En viss livsstil med en viss typ av konsumtion och vanor verkar medföra en karriär inom näringslivet. Detta kan ses som ett uttryck för den rådande kulturen i näringslivets toppskikt, en kultur som håller samman den egna gruppen samtidigt som denna kultur fungerar som särskiljande gentemot andra grupper (jfr Bourdieu 1984).

Att välja ut

Kandidatens tidigare prestationer, eller "track record" som det ofta kallas, anses vara avgörande (s. 97, 114, 154). Det man söker är en framgångsrik person som inte har några misslyckanden bakom sig, ett krav

som även Khurana (2002) återfinner i sin studie. Information om en kandidats tidigare prestationer tar styrelsen fram via sitt nätverk, genom referenser och i intervjuer med kandidaten (s. 95, 108 ff.).

Framgång kan mätas på många olika sätt. I mina intervjuer märks en stark förkärlek för så kallade mätbara resultat som indikator på framgång och duglighet (s. 161). Att ha haft så kallad linjeerfarenhet och levererat ett mätbart resultat i form av exempelvis en vinst, uppfattas som ett viktigt mått på en persons duglighet (s. 136). Det verkar som om man anser det vara svårt att mäta resultat för stabspositioner, varför personer med stabsansvar inte verkar utgöra självklara kandidater. Ledarskap konstrueras således som något som mäts via ekonomiska mått, en konstruktion baserad på konkurrens och teknisk rationalitet (jfr Sjöstrand 1992, Alvesson och Willmott 1996).

Intressant att notera är dock att detta sätt att mäta framgång och duglighet inte är lika självklart som det framställs i det empiriska materialet. Detta eftersom det vilar på antagandet om att ett särskilt utfall, positivt eller negativt, kan härledas till företagsledaren, vilket innebär en överdriven fokusering på individen (jfr t.ex. Thompson 1967, Kanter 1977, Jackall 1988, Barlow 1989, Khurana 2002). Ett företags vinst är förmodligen beroende av många fler faktorer än endast en företagsledares agerande. Att det skulle finnas en faktor som orsakar en företeelse är snarare en myt (Westerlund och Sjöstrand 1975). Troligtvis handlar det om att många orsaker medför många verkningar i en organisation. Eftersom en chef saknar reell möjlighet att hantera de många faktorer som påverkar en organisations resultat är det svårt att utvärdera en chef utifrån detta. Det finns således inget självklart orsak-verkan-samband mellan företagsledares duglighet och företagets resultat och utveckling (Sjöstrand 1998).

Huruvida en person är framgångsrik eller inte beror således i mångt och mycket på andras tolkningar av och föreställningar om vad personen ifråga har åstadkommit (jfr Westerlund och Sjöstrand 1975, Sjöstrand 1998). En persons rykte blir därigenom också avgörande för personer i karriären (jfr Pfeffer 1977, Khurana 2002). Ett gott rykte kan åstadkommas genom att signalera framgång, både förfluten och framtida sådan och att associeras med framgångar och med framgångsrika människor (jfr Kanter 1977, Jackall 1988). Det blir viktigt att ha ett gott rykte inom den krets där styrelsen rör sig och tar referenser, vilket kan

kopplas till den tidigare diskussionen om vikten av att ingå i "rätt" nätverk (s. 95 f., 157 f.).

Intervjun tycks vara det vanligaste urvalsinstrumentet. Under dessa säger sig styrelseledamöterna ytterligare få en chans att bilda sig en uppfattning om kandidaten (s. 144). Göran beskriver till exempel hur han brukar använda en särskild intervjuteknik för att avgöra om någon "luktar bra eller dåligt" (s. 108 ff.). Samtalen som omgärdade Gusses rekrytering verkade inte heller haft som främsta syfte att utvärdera honom utan gick snarare ut på att övertyga honom. Varken sökprocess eller intervjuer låg som grund för en utvärdering av Anders och Hans när de rekryterades. Dessa iakttagelser överensstämmer med annan forskning som visar att intervjuer vid rekryteringar till olika positioner sällan följer idealet om den formaliserade intervjun där kandidaten på ett objektivt sätt skall bedömas utifrån fastställda urvalskriterier på basis av meriter och kvalifikationer (s.e t.ex. Adelswärd 1988, Tengblad 1997, Bolander 2002, Khurana 2002).

När väl rekryteringsprocessen kommit till intervjufasen verkar det istället handla om huruvida man kommer bra överens och om man känner förtroende för varandra. Flera säger att när man rekryterar till företagsledande nivåer, så antar man att kandidaterna har det som krävs för att leda en verksamhet och nu handlar det snarare att se om personen ifråga passar in i organisationen, kommer överens med styrelsen och att personkemin stämmer (s. 98, 103, 114, 121, 131). Återkommande i materialet är att man gärna vill ha någon man känner eller känner till (s. 98 f., 106, 131, 139). Dessutom att det är bra med någon som är socialt acceptabel och som inte avviker alltför mycket varken vad gäller utseende eller beteende (s. 93, 158 ff.). Det skall kännas "rätt", men vad rätt betyder är ofta mycket otydligt (Knocke m.fl. 2003). Adelswärd (1988) hävdar att vad som känns rätt ofta brukar sammanfalla med det som man känner igen, och denna igenkänning underlättas när både rekryterare och kandidat delar samma habitus. Habitus, i Bourdieus (1984) terminologi, betecknar en samling värderingar och attityder, och via smaken och livsstilen fungerar habitus som ett klassificeringssystem. Samtidigt är habitus också en princip som genererar praktiker som materialiseras i en särskild livsstil. Habitus, eller den kulturella kontexten om man så vill, villkorar således bedömningen av kandidaten. Intervjun kan därför sägas vara ytterligare en etapp i ett relationsbyggande och där kandidaten utvärderas utifrån kulturell överensstämmelse (jfr Bergström 1998).

Det slutgiltiga valet vilar alltså på en rad personliga observationer och på referenser, med andra ord andras tolkningar av kandidaten (jfr Bolander 2002). I samband med detta tolkande påverkas rekryterarna av informella faktorer. Inte minst om utvärderingskriterierna är osäkra (jfr Kanter 1977). I materialet talas det om vikten av att kandidaten är socialt acceptabel (s. 158 f.), det vill säga inte avviker från det som anses normalt inom dessa kretsar vad gäller utseende, beteende eller livsstil. Med andra ord går man i hög utsträckning på "acceptability"-kriterier som inte är funktionsspecifika utan handlar om huruvida man tror att personen är pålitlig och har potential att passa in eller anpassa sig till organisationens krav (jfr Silverman och Jones 1976, Salaman och Thompson 1978, Jenkins 1986, Collinson m.fl. 1990).

Själva beslutsprocessen beskrivs inte i någon större utsträckning i mitt material, mer än att om man har en lista på möjliga kandidater, så görs den successivt kortare genom rangordnande (s. 93, 144). Resten av styrelsen involveras när det bara är en eller några få kandidater kvar. Enligt styrelseordförandena är det vanligt att styrelsens ordförande pratar med de olika ledamöterna var för sig och när en kandidat väl är utsedd skall den förankras i styrelsen så att frågan är avgjord när den tas upp på ett formellt styrelsemöte (s. 122, 145). Någon detaljerad beskrivning av hur diskussionerna gått mellan styrelsens ordförande och de ledamöter som direkt assisterat finns dock inte i mitt material. Däremot är det inte otänkbart att dessa beslutsprocesser liknar i stort de som Bolander (2002) har studerat. Hon visar att diskussionerna under rekryteringsmötena inte handlar om *vilket* beslut som skall fattas, utan snarare om *hur* beslutet skall motiveras. Det är tolkningarna av kandidaterna som pekar på vilket beslut som skall fattas och inte de efterföljande diskussionerna.

I materialet framgår det i vilka sammanhang som frågan vanligtvis diskuteras. Enligt materialet äger diskussionerna rum per telefon, efter möten eller på middagar, både arbetsrelaterade och privata sådana (s. 145 f.). Sammanhang är alltså ofta informella och diskussionerna verkar dessutom vara av informell karaktär. En styrelseordförande poängterade att det "*lilla samtalet*", som jag tolkar som det informella samtalet, mellan två personer var ett bra sätt att skapa konsensus och förankra frågan (s. 145). Detta kan relateras till Bolanders (2002) iakttagelser att själva processen att komma överens präglas av ett starkt tryck på konsensus och att konsensus skapas aktivt av de inblandade aktörerna (jfr Silverman och

Jones 1976). Denna strävan efter konsensus bidrar, enligt Khurana (2002), också till informaliteten i gruppen, men undvikandet av öppna konflikter och konfrontationer även skapar ett större tryck på konformitet vad gäller åsikter. Processen präglas således av att ett fåtal får göra sin röst hörd och de röster som hörs tenderar att sträva efter konsensus.

Sammanfattning

Bilden av rekryteringsprocessen som träder fram ur det empiriska materialet är den av en social process som involverar ett litet antal personer, till övervägande del män. En profil verkar ofta, men inte alltid, upprättas och kan beskrivas som en önskelista över de kriterier som kandidaterna skall uppfylla. Den tycks vara en konstruktion med flexibilitet, vilket ger styrelsen ökad makt över och manöverutrymme under processens gång. Kandidater hämtas ur näraliggande källor, till exempel internt i företaget eller externt på företagsledande nivåer, och då gärna inom den egna eller närliggande branscher. Tjänsten utlyses dock sällan och personer som själva tar initiativ bemöts med skepsis. Potentiella kandidater förväntas förhålla sig tämligen passiv även om det framkommer att de har ett visst utrymme att agera själva på, till exempel genom att exponera sig på olika arenor, både formella och informella, och skapa ett nätverk av allianser och kontakter.

Den därpå följande utvärderingen av kandidater kan liknas vid en tolkningsprocess där rekryterarna tolkar olika mångtydiga faktorer. Här tycks det finnas en förkärlek för mätbara resultat då de ses som indikatorer på framgång och duglighet. Dessa kriterier är emellertid i sig föremål för tolkningar. Utvärderingen påverkas av en önskan om att finna någon som man kommer överens med och som är socialt acceptabel. Vidare präglas beslutsprocessen av diskussioner som ofta förs på arenor som är informella. Diskussionerna är också gärna informella till sin karaktär och konsensusbetonade. För att sammanfatta bilden av processen hittills liknar jag därför rekrytering vid en arena för informalitet.

9.2 REKRYTERING SOM ARENA FÖR KONSTRUKTION AV FÖRETAGSLEDARE

I följande avsnitt kommer jag att rikta blicken mot de föreställningar om företagsledare i det empiriska materialet. Jag inleder med att diskutera dels bilden av den duglige företagsledarkandidaten och dels det harmoniska familjelivet som framträder i materialet. Jag lyfter också fram

hur konstruktioner av företagsledare överensstämmer med normen för den borgerlige mannen. Vidare studerar jag de olika konstruktioner av företagsledare som förekommer i materialet och könsmärkningen av olika ledningspositioner. Avslutningsvis visar jag hur kvinnor framstår som bristfälliga i förhållande till en överordnad konstruktion av företagsledare.

Den duglige företagsledarkandidaten

I föregående avsnitt konstaterade jag att förutom tidigare framgångar ses kriterier såsom beteende, utseende och livsstil som källor till information om kandidatens duglighet. Enligt styrelseordförandena bör en företagsledare kunna föra sig i olika sammanhang, vara social men inte alltför social, se snygg och prydlig ut vad gäller både klädsel och frisyr (s. 158 f.) Företagsledaren skall alltså inte utmärka sig för mycket vare sig till beteende eller utseende, utan vara socialt acceptabel (s. 158). Företagsledare skall ge ett måttfullt och därmed också seriöst och förtroendegivande intryck, vilket kan kopplas till Lindqvist (1996) som hävdar att den moderna maktens legitimitet, i synnerhet den ekonomiska elitens, konstrueras via den borgerligt maskulina uniformen med mörk kostym, skjorta och slips. Måttfullheten tillhör en av de moderna dygderna (MacIntyre 1985, Gustafsson 1992) och utgör en av grundstenarna i den borgerliga kulturen som uppmanar till kontroll och hushållande av kropp, känslor, pengar och tid (NE 2003). Att vara socialt acceptabel i näringslivskretsar verkar således handla om att vara acceptabel enligt borgerliga normer vad gäller beteende och utseende.

Arbetsamhet tycks också vara ett annat kriterium för en duglig företagsledarkandidat. Det återkommer i materialet att arbetet på ledningsnivå och karriär är mycket tidskrävande (s. 59, 104, 119, 125). En styrelseordförande säger till och med att om en företagsledare är rätt vald så skall inte långa arbetsdagar vara något problem (s. 163). Man måste arbeta mycket för att lära sig att arbeta (s. 111 f.). Att acceptera långa arbetsdagar ser jag som ett sätt att visa sig duglig och pålitlig (jfr Kanter 1977), vilket i sig också kan ses som ett uttryck för borgerliga värderingar (jfr NE 2003).

Att leva upp till borgerliga ideal behöver dock inte innebära att alla företagsledare är sprungna ur en högborgerlig bakgrund. Det handlar om att anamma en borgerlig ideologi om att sträva efter framgång utan att denna framgång framstår som oförtjänt (jfr Collinson och Hearn 1996,

Tjeder 2003). Visserligen kommer få företagsledare från arbetarklassen (Petersson m.fl. 1996, Collin 1994) men enligt Lindqvist (1996) betingar det ett högt meritvärde att ha tagit sig fram trots en enklare bakgrund, vilket avspeglas i näringslivets stora respekt för "the self made man" – mannen som utan privilegier nått hierarkins topp. Att några styrelseordförande i positiva ordalag talar om affärsmannen och entreprenören (s. 127, 155 f.) och att Bolagetherrarna anses vara intressanta för att flera har skapat sig ansevärda förmögenheter (s. 108) kopplar jag till just beundran för "the self made man". Denna figur blir på sätt och vis symbolen för föreställningen om att klass inte spelar någon roll – framgång kan förverkligas om bara kompetensen och viljan till framgång finns hos individen.

Det harmoniska familjelivet

Ett harmoniskt familjeliv verkar vara ett annat signum för den duglige ledaren. En rätt vald företagsledare har en harmonisk familj (s. 159). Det framkommer i materialet att just fruns stöd i form av tålmod (s. 120) och ansvar för hem och familj (111 f., 130, 159 f.) har varit viktigt för karriären. Detta kanske inte är förvånande med tanke på att företagsledararbetet är uppbyggt på två personers insatser, där hustrun är en förutsättning för mannens arbete (jfr Kanter 1977). En illustration är till exempel hur Gusses beskriver att hans hustru tycker att hon fortfarande arbetar även om hon inte är avlönad (s. 101). Alla toppchefer har inte nödvändigtvis en hemmafru men fruns arbete är underordnat makens arbete. Andersson (1997) visar att manliga (och kvinnliga) toppchefer arbetar som om de hade en hemmafru, även om de inte har det. Företagsledararbetet kan därmed sägas vara utformat efter ett traditionellt manligt livssammanhang.

Familjens roll beskrivs ofta som underordnad. Den skall vara solidarisk men inte krävande. Det framstår nästan som opassande att familjen skulle kräva något av företagsledaren, eftersom det är i första hand företaget som företagsledaren har ansvar för och det ansvaret verkar ses som mycket mer betydelsefullt. Samtidigt poängteras det att det är viktigt för företagsledarens arbete att familjen är harmonisk, ett förhållningssätt som kan sägas vara i linje med nytto- och användbarhetsaspekten i den kapitalistiska ideologin (Lindqvist 1996). Men det verkar inte heller som om familjelivet behöver ta någon större tid. Hans säger till exempel att han inte brukar tillbringa så mycket tid med barnen, men att

han brukar fixa det på sitt sätt (s. 120). Detta kan kopplas till konstruktionen av faderskap som familjeförsörjare vilken legitimerar att mannen åtminstone tidsmässigt prioriterar arbetet framför familjen (Höök 1999). Mäns familjeansvar konstrueras inte som en heltidsysselsättning vilket moderskap gör, varför familjeansvaret är förhandlingsbart för män men inte för kvinnor (jfr Höök 1999, Bekkengen 2002). Barn framstår därmed inte heller som ett hinder för mäns karriärer medan de ses som ett hinder för kvinnors karriärer (s. 162 f.).

Familjen är en viktig beståndsdel i bilden av den framgångsrike borgerlige mannen (jfr Veblen 1899/1994, Davidoff och Hall 1987, Tjeder 2003). Fru och barn är dessutom komponenter i det borgerliga kärnfamiljsidealet som fortfarande symboliserar det sunda och det normala. Som en styrelseordförande säger så är det "hela" personer som rekryteringsprocessen syftar till att vaska fram och i denna helhet ingår ett harmoniskt familjeliv (s. 159). Enligt Hartsock (1998) anses "ordnade" familjerelationer stabiliserande för det övergripande ekonomiska systemet varför den borgerliga familjen har kommit att bli norm i västerländska kapitalistiska samhällen. Ahrne och Roman (1997) hävdar att familjen har gått från att ses som produktionsenhet till att i det moderna samhället ses som en enhet som uppfostrar barn och som utgör en stabil emotionell miljö för de vuxna (läs män). Men denna omsorg som den hårt arbetande mannen tar emot från familjen återgäldas inte, skriver Mulholland (1996), vilket också kan ses som ett uttryck för den utilitaristiska synen på kvinnans underordning som dominerar det västerländska tänkandet (jfr Jónasdóttir 1991).

Till denna diskussion kan också konstruktionen av familjen som en uppoffring kopplas. Företagsledaren i mitt material, liksom entreprenören i Mulhollands (1996), beskrivs som en självuppoffrande, disciplinerad och fysiskt tålig arbetsnarkoman (s. 128, 159 f.). Detta beskrivs ofta som något som företagsledaren/entreprenören måste vara för arbetets skull. Det implicita kravet är således att ha en fru vars arbete och fritid är anpassat till företagsledaren/entreprenörens arbete. Detta behöver dock inte bara ses som en praktisk lösning utan har även symbolisk betydelse, eftersom det vore underminerande för chefens trovärdighet på jobbet att inte också vara chef hemma.

Att vara gift med sin första fru framhålls som en duglighetsfaktor (s. 159) och att ha "kvinnoaffärer" framstår som tabu (s. 160) i enlighet med borgerliga värderingar som förespråkar ordning och kyskhets (jfr NE 2003,

Tjeder 2003). Sexualitet ses ofta som ett hot mot organisatorisk ordning som följd av att det privata står i motsatsförhållande till det offentliga (jfr Burell och Hearn 1989). Äktenskap och faderskap kan därför ses som symboliska garantier för att manliga chefers sexualitet isoleras till den privata sfären och för deras heterosexualitet (jfr Höök 1999). Det finns en spänning i förhållande till homosexualitet i näringslivet (jfr Hearn och Parkin 1987, Kimmel 1994), som även framskymtar i mitt empiriska material. Det finns till exempel kommentarer om homosexualitet. Den ena kommer från en styrelseordförande (s. 160) som nämner, om än i en skämtsam ton, att det var bra att ha en fru med sig i samband med representationsmiddagar, eftersom en man utan fru kunde misstänkas för att vara homosexuell. Att vara homosexuell verkar alltså vara problematiskt i näringslivet. Den andra kommentaren är Ragnars berättelse om hur han skämtat om att en av hans underordnade var homosexuell, då denne hade rekryterat en man istället för en attraktiv kvinna som också fanns med bland kandidaterna (s. 131). Eftersom det berättades som ett skämt förstår jag att Ragnar utgår från att mannen självklart inte är homosexuell. Mot bakgrund av homofobin i näringslivet kan ett sådant skämt ses som ett sätt att hantera spänningen i förhållande till homosexualitet, särskilt mäns homosexualitet eftersom lesbiska kvinnor inte kommenteras (jfr Hall 1989). Både frun, barnen och sekreteraren kan därmed ses som företagsledarens nödvändiga periferi (jfr Holgersson 1998) som måste finnas där både för att garantera företagsledarens position som överordnad i familjen, i organisationen, i den heterosexuella ordningen (jfr Butler 1990) och i könsordningen.

Näringslivsfantomen och hans söner

Konstruktionen av det arbete som en företagsledare utför som jag hittills diskuterat visar på en nära koppling mellan konstruktion av företagsledare och konstruktion av manlighet (jfr Calás och Smircich 1991, Wahl 1992b). Det är inte vilken man som helst som står som norm utan en man som bekänner sig till en borgerlig livsstil och ideologi. Samtidigt förekommer det en rad olika konstruktioner av företagsledare i materialet. Ett exempel på olika konstruktioner är de olika företagsledarpersonligheter utifrån vilka profilen utformas och kandidaterna tolkas (se avsnitt 9.1).

Ett annat exempel är uppdelningen mellan yrkesmän och ekonomer i Kronprinsarnas fall. Yrkesmännen verkar åtnjuta hög status inom branschen där yrkeskunnighet och bransch erfarenhet värderats högt.

Ekonomer däremot verkar ha haft låg status, även om denna rangordning tycks vara i gungning nu när man från högsta ledningens sida markerar att ekonomer också kan leda verksamheten (s. 119, 132, 137). Inom ramen för kategorin ekonomer representerar också Hans och Anders olika konstruktioner. Hans tolkas som strebern, den arbetsamme chefen som är lojal mot organisationen men framför allt mot sin mentor och vän, Torsten. Han beskrivs som mer traditionell i sin ledarstil, mer kontrollerande, prestige- och karriärslysten (s. 128, 134 f.). Anders konstrueras däremot som en kontrast till Hans. Han framställs som prestigelös, ärlig, öppen, ödmjuk och mer modern i sin framtoning (s. 129, 133 f.). Det är med snarlika ord som kvinnlighet brukar beskrivas i mansdominerade kontexter (jfr Wahl 1992a). För kvinnor brukar detta emellertid ofta ses som nackdel eftersom företagsledare anses behöva hårda nypor (jfr Wahl 1992b). När en manlig ledare som Anders betecknas med dessa ord ses det däremot som positivt eftersom det finns en överensstämmelse mellan att vara man och ledare och därmed utmanas inte själva grundkonstruktionen av ledarskap som manligt (jfr Calás och Smircich 1991, Wahl 1992b).

Ytterligare exempel på olika företagsledarkonstruktioner finns i fallet "Killen och herrarna" där Gusse representerar kategorin konsult och herrarna kategorin industrialist. Denna motsättning tycks vara baserad på antagandet om olika målsättningar och värderingar (s. 94, 103) och olika vinsthorisonter, det vill säga, att snabbt skapa en stor förmögenhet eller långsiktigt bygga upp ett imperium. I motsats till industrialisterna, som sägs stå för det långsiktiga ledarskapet, konstrueras Gusse som snabbare, måhända något ytlig. Han beskrivs ju som både exekutiv, handlingsinriktad och arbetsam (s. 93 f.). Men, han har gjort karriär utomlands i en prestigefylld bransch, i ett välkänt bolag och har tjänat mycket pengar, vilket ger honom en särskild stjärnglans. Gusse skulle därför kunna ses som en representant för karriärismen (jfr Collinson och Hearn 1994) medan industrialisterna får stå för ett mer traditionellt ledarskap med en viss prägel av entreprenörism, eftersom flera har byggt upp förmögenheter och företag (jfr Collinson och Hearn 1994, Kerfoot och Knights 1993).

Dessa dikotomier – ekonomer och yrkesmän respektive konsulter och industrialister – ser jag som representanter för olika generationer näringslivsmän. Ekonomer och konsulter representerar de yngre män som är inriktade på en snabb karriär och ekonomiska vinster. I kontrast

mot dessa konstrueras yrkesmännen och industrialisterna som de äldre männen som gått den långa vägen genom hierarkin och som är dedikerade åt verksamheten, inte administrationen av den. Det verkar finnas en spänning mellan dessa två generationer män genom att de också representerar olika intressen och värderingar. De yngre ligger närmare en vinstfetischism medan de äldre är mer intresserade av långsiktiga imperiebyggen, vilket kan sägas vara besläktat med en produktfetischism (jfr Roper 1991, 1994).

Konstruktionerna tycks dock ha den borgerlige mannen som en gemensam referenspunkt varför den fungerar som en yttre ram för varje enskild lokal konstruktion av företagsledare. Denna yttre ram kallar jag för näringslivsfantomen efter Lindgrens (1996) fantombegrepp, som betecknar den norm som skapas i helmanliga grupper och gentemot vilken alla i gruppen kalibrerar sin manlighet. Jag använder begreppet näringslivsfantomen, då det är en konstruktion som präglas av personer på näringslivets högsta nivåer som genom sin position och sitt tolkningsföreträde ofta får representera näringslivet. Samtidigt är jag naturligtvis medveten om att näringslivet består av många fler personer på andra positioner.

Denna näringslivsfantom kan anta olika former i olika grupper, som till exempel de konstruktioner jag diskuterar ovan. Dessa mer lokala konstruktioner kallar jag för näringslivsfantomens söner, eftersom de har näringslivsfantomen som gemensam nämnare, eller anfader. Näringslivsfantomens söner kan således alla ses som representanter för det "riktiga" ledarskapet, även om de i sig är olika (jfr Höök 2001). I och med att företagsledare tillskrivs ett tolkningsföreträde både i organisationer och i samhället, blir de normer som de ger uttryck för också hegemoniska (jfr Connell 1995, Lindgren 1996). Det är således inte konstruktionen av näringslivsfantomen som är hegemonisk i sig (jfr Hearn 2000). Den får sin överordning från kontexten till följd av att företagsledare är tongivande i näringslivet och näringslivet i sin tur har stort inflytande i samhället. Överordningen i näringsliv och samhälle ger dessa män ett företräde när det gäller att definiera vad som är bra och önskvärt, och vad som är dåligt och icke-önskvärt.

Det manliga resultatansvaret och det kvinnliga stabsansvaret

Som jag konstaterade i ett tidigare resonemang i avsnitt 9.1, så anses det viktigt med mätbara resultat när kandidater utvärderas. Det poängteras

att kandidater skall ha haft positioner där man kan mäta resultat, det vill säga positioner med resultatansvar. Resultatansvar konstrueras i motsats till stabsansvar, som inte anses kunna mätas och som därmed inte leder till toppen (se avsnitt 9.1). Det är just stabsansvar som merparten av kvinnor på högre befattningar återfinns. Kvinnor på företagsledande poster är vanligtvis personalchefer, ekonomichefer eller informationschefer (Regnö 2003) vilka räknas till stabspositionerna i en organisation. Det är inte förvånande att dessa ansvarsområden inte anses leda till toppen, eftersom till exempel Acker (1990) visat att de arbeten som kvinnor utför anses vara mindre ansträngande, mindre komplexa och inte kräva lika mycket ansvarstagande som de arbeten män utför. Undervärderingen av kvinnors arbete leder till att kvinnor inte heller anses ha något att tillföra på högre nivåer (jfr Halford m.fl. 1997, Martin 1996). Eftersom dessa positioner inte anses leda till vd-positionen kan stabspositionerna liknas vid "dead-end jobs", arbeten med små karriärmöjligheter (jfr Kanter 1977). Nu är varken personal-, information- eller ekonomichefsposterna några hierarkiskt sett låga positioner men de konstrueras som specialiserade och kan därför inte leda till det generella ansvaret på den absoluta toppen. Positionerna definieras emellertid inte som oviktiga. Tvärtom anses som viktiga och nödvändiga men, precis som med det obetalda arbetet i hemmet, så anses kvinnor vara mest lämpade för att utföra dessa nödvändiga uppgifter. Det handlar om omvårdnad och omhändertagande, om mjuka frågor som anses passa kvinnor bättre (jfr Berglund 2002). Än en gång träder en utilitaristisk syn på kvinnor fram (jfr Jónasdóttir 1991) som en könsmärkt undertext som påverkar organisationen (jfr Smith 1988, Acker 1992, Benchop och Dooreward 1989).

Positioner med resultatansvar är således det som krävs för att visa att sig duglig. Inte förvånande har resultatansvar därmed en manlig könsmärkning, vilket illustreras av en styrelseordförande som förklarar att resultatansvar är som "*karluttrycket att ha 'hår på bröstet'*" (s. 161). Men, när kvinnor tillåts ha resultatansvar betyder det inte med nödvändighet att deras positioner leder till toppen. Istället förenas de med små befogenheter och karriärmöjligheter (jfr Savage 1992, Halford m.fl. 1997, Holmquist 1997, Tienari 1999). Intressant att notera här är att just ekonomiposterna i fallet med "*Kronprinsarna*" anses leda till toppen (även om yrkesmännen i företaget kanske inte håller med, se ovan). Men, så innehas ju dessa positioner också av män. Könsmärkningen tycks således

anpassas efter vad som för stunden anses vara viktigt i en organisation och därför, som Abrahamsson (2000) konstaterar, blir det som är viktigt också manligt.

Att stabsansvar har fått mer av en kvinnlig könsmärkning är även intressant mot bakgrund av att kvinnor också anses ha ansvaret för det som i vardagstal kallas för "markservicen" i hemmet (jfr Berner 1982, Alvesson och Köping 1993). Om och när kvinnor har plats i ledningsgruppen har de ansvar för frågor som förknippas både med kvinnor och den privata sfären, det vill säga där kvinnor ansvarar för barnen och hemmet. Som personalchef tar de hand om omsorgsarbetet, ser till att personalen mår bra och får en bra utbildning. Som ekonomichefer har de ansvaret för hushållskassan men får dela makten över de stora strategiska besluten. Som informationschefer har de hand om de sociala relationerna och representationen. Att definiera dessa ansvarsområden som varande steg till den absoluta toppen vore liktydigt med ett erkännande av att reproduktion kan vara överordnat produktion och att den privata sfären kan vara överordnad den offentliga, vilket skulle innebära ett stort symboliskt brott. Kvinnor på ledande positioner blir härmed dubbelt relativt underordnade – både i hemmet och i ledningsgruppen (jfr Haavind 1984, Wahl 1992a).

Den bristfälliga kvinnan

De förklaringar som anges i materialet till varför det finns så få kvinnor på beslutsfattande positioner handlar om att de inte har rätt utbildning (s. 161); inte finns i rätt branscher (s. 121, 131, 161); väljer fel jobb (s. 140, 161); väljer bort rätt jobb (s.161); inte är intresserade (s. 122, 161); föder barn (s. 116, 131, 162 f.); inte har något nätverk (s. 98 f., 163); har inte rätt profil (s. 98, 112, 126); är olika män (s. 165 f.); försöker för mycket och då trampar på män (s. 126) eller är fel i förhållande till de manliga normerna (s. 165). Kvinnan passar helt enkelt inte in på näringslivsfantomen.

Kvinnor framställs alltså som bristfälliga på olika sätt och framstår därmed som odugliga eller olämpliga som chefer och företagsledare. Detta kan härledas till den inneboende motsättningen mellan konstruktionen av kvinnlighet och ledarskap (Wahl 1992a, Sheppard 1992, Wahl m.fl. 1998). Denna diskurs känns igen från tidigare forskning som visat på en mer generell diskurs om kvinnor som felaktiga i olika ekonomiska sammanhang (Sundin 1989) och på diskursen om den bristfälliga kvinnan

i ledarskapslitteraturen (Wahl 1992a, 1992b) och bland företagsledare (SOU 1994:3, Hultbom 1997).

I flera intervjuer framhålls dock kvinnors annorlunda bidrag som något positivt och som en anledning till varför man skulle vilja se fler kvinnor på ledande positioner (s. 122, 126, 138, 165). Något som kan relateras till en mer generell diskurs om jämställdhet som just utgår från en komplementär syn på kön (jfr Sundin 1992). Föreställningen om kvinnor som komplementära är emellertid kopplad till synen på kvinnor och män som antingen lika eller olika (jfr Wahl 1996, 1999). Detta resulterar i att antingen likhet betonas och då framstår kvinnor som bristfälliga eller så betonas olikhet genom att lyfta fram kvinnors annorlunda egenskaper eller färdigheter. Den komplementära synen på kvinnor är alltså endast en variant av diskursen om kvinnors bristfällighet som ledare. Det är dock inte uteslutande män som ger uttryck för en komplementär syn på kvinnor. Kvinnor själva kan också ses som medskapande i denna diskurs via konstruktionen av kvinnlighet som annorlunda (jfr Wahl 1992a, Wahl m.fl. 1998). Men, tolkningen av kvinnors konstruktioner av kvinnlighet som annorlunda är inte entydig. Det kan antingen ses som en anpassning till den dominerande ledarskapsdiskursen eller som en protest mot densamma. Allt beroende på kontexten och huruvida kvinnor har tolkningsföreträdet i sammanhanget eller inte (Höök 2001). Det är dock tydligt att det är mäns tolkningar som har störst legitimitet i organisationen och som får konsekvenser för organiseringen av arbetet och i rekryteringssituationer (Pettersson 1996).

Intressant att notera är att även män i materialet tillåts vara bristfälliga, men på helt andra premisser och med helt andra konsekvenser. Även om de rekryterade männen inte direkt benämns som bristfälliga, så säger man att de inte är perfekta och att de inte behöver kunna allt (s. 96, 115, 139, jfr Holmberg 1986). Till exempel beskrivs Anders som den ödmjuka och prestigelösa samtidigt som han också sägs ha dåligt självförtroende. Dock tolkar jag att man tonar ned Anders påstådda dåliga självförtroende genom att dels prata om detta som något övergående (s. 127, 133 f.), och dels i positiva ordalag tala om honom som ödmjuk (s. 133). Gusses brister ansåg man också kunde kompenseras av styrelsen (s. 110, 115). De utvalda männens brister kan således korrigeras eller kompenseras av andra män eftersom de tillsammans utgör helheten, det vill säga den nödvändiga kompetensen (jfr Höök 2001). Kvinnors brister framställs inte som positiva eller övergående, och de kan definitivt inte

korrigeras, i alla fall inte av fler kvinnor eftersom kvinnor enligt Wahl (1999) konstrueras som bristfälliga på ett individuellt såväl som kollektivt plan. Kvinnors brister kan därför aldrig kompenseras av andra kvinnor eftersom fler kvinnor innebär en ännu större brist (Wahl 1999, kommande). Bristen kan endast kompenseras av normen, det vill säga fler män.

Det verkar alltså ske en ständig omdefiniering av företagsledarkompetens i förhållande till kvinnor i vilken motsättningen mellan konstruktion av kvinnlighet och ledarskap består. Det tycks finnas en repertoar av olika sätt att konstruera kompetens. I förhållande till företagsledning är kvinnor egentligen alltid bristfälliga, men om de har en position i företagsledningen är det inom områden som anses lämpliga för kvinnor. Dessa ansvarsområden leder dock inte till företagsledarpositionen. Innehar de positioner med resultatansvar betingar dessa positioner inte rätt meritvärde. Samtidigt måste kvinnor anpassa sig till karriärvillkor som framställs som könsneutrala men som i praktiken är utformade efter ett traditionellt manligt livssammanhang. Dessa resonemang bygger på principer som kan liknas vid de tre mekanismer som Berner (1982) hävdar stänger och har stängt ute kvinnor från inflytande över teknik och teknisk kunskap: polarisering, segregering och underordning. Normativa idéer om att ledarskap, kvinnlighet och moderskap egentligen inte är förenliga kan ses som uttryck för polarisering. Att kvinnor passar bra för vissa positioner eller att leda företag under vissa förutsättningar kan ses som uttryck för segregeringsprincipen. Underordningens princip uttrycks exempelvis genom att de ansvarsområden som kvinnor på ledande positioner besitter inte anses meriterande för positionen som vd och att kvinnor inte håller måttet enligt karriärvillkoren som antas vara lika för män och kvinnor. Berner skriver att segregering och underordning är mer subtila och indirekta utestängningsmekanismer givet den rådande ideologin som förespråkar valfrihet och formella möjligheter för kvinnor. Dessa principer skulle därför också kunna liknas vid könsmärkta undertexter (jfr Smith 1988, Acker 1992, Benschop och Dooreward 1998). Segregeringen och underordningen kan manifesteras sig på olika sätt men följer idén om att det som är viktigt är manligt och det som är manligt är viktigt (jfr Abrahamsson 2000). Kvinnor kan således aldrig representera ledarskap.

Sammanfattning

De kriterier som utmärker den duglige företagsledarkandidaten enligt det empiriska materialet är förutom tidigare framgångar, att personen är socialt acceptabel, det vill säga måttfull till både livsstil, beteende och utseende. Fru och barn ses också som tecken på duglighet eftersom ett harmoniskt familjeliv anses vara väsentligt för en företagsledares framgång. Vidare förväntar man sig av företagsledaren både arbetsamhet och en tydlig prioritering av arbetet framför familjen. Företagsledning konstrueras således enligt normen för en borgerlig heterosexuell man och efter ett traditionellt manligt livssammanhang.

Denna konstruktion av företagsledare kallar jag näringslivsfantomen, en konstruktion som i sin tur fungerar som referenspunkt för andra mer lokala konstruktioner av företagsledare. I det empiriska materialet återfinns nämligen ett antal olika konstruktioner av företagsledare som jag kallar näringslivsfantomens söner. Dessa konstruktioner kan på ytan framstå som sinsemellan olika, men har samtliga den gemensamma grunden manlig överordning och kvinnlig underordning.

I förhållande till näringslivsfantomen konstrueras kvinnor som annorlunda och bristfälliga, vilket jag ser som ett resultat av ledarskapets manliga könsmärkning. Det som kvinnor sägs representera konstrueras som underordnat, exempelvis stabspositioner, vilka är de positioner som kvinnor ofta har om de överhuvudtaget innehar en ledande position i ett företag. Kvinnliga chefers relativa underordning i hemmet återfinns således även i ledningsgruppen. I motsats till det kvinnliga stabsansvaret konstrueras resultatansvar som manligt, samtidigt som det resultatansvar vissa kvinnor innehar inte sällan definieras som mindre viktigt och det stabsansvar som vissa män har definieras som viktigt. De brister som identifieras hos de manliga företagsledarkandidaterna konstrueras som antingen något positivt, övergående eller som något som kan kompenseras.

Det verkar således ske en ständig omdefiniering av företagsledar-kompetens i relation till kvinnor, vilket tycks leda till en ofelbar utslutning av kvinnor. Även om konstruktionen av kompetens kan variera, så följer den polariseringens, segregeringens och underordningens principer. Detta innebär att man säger att kvinnor och män inte skall göra samma saker, och att det som är viktigt är manligt samt att det som är manligt är viktigt. Därmed liknar jag vid en arena för konstruktion av företagsledning och där företagsledare konstrueras som en särskild man.

9.3 REKRYTERING SOM ARENA FÖR HOMOSOCIALITET

I följande avsnitt diskuterar jag hur informaliteten i rekryteringsprocessen kan öppna för homosociala processer dels mellan styrelseledamöterna och dels mellan styrelse och kandidater. Jag urskiljer i mitt material två konstruktioner av homosociala relationer mellan styrelse och kandidat: far och son-relationen och den platoniska kärleksrelationen. Avslutningsvis liknar jag rekrytering vid homosocial förförelse och homosocial omsorg.

Rekrytering som homosociala processer

Som jag visar i avsnitt 9.1, skapas profilen utifrån olika styrelseledamöters önskemål i informella samtal där olika önskvärda drag och namn diskuteras. De sammanhang där profil och kandidater diskuteras verkar även vara mansdominerade. Informella sammanhang skapar utrymme för homosocialitet och homosocial jargong mellan män (jfr Lindgren 1996). Det är just i informella relationer som män söker identifiera sig med andra män i gruppen, samtidigt som de söker särskilja sig från andra grupper av män eller kvinnor (Collinson och Hearn 1994). Den homosociala jargongen präglas därför av att männen bekräftas som överordnade i förhållande till andra, och ur detta skapas bilden av mannen som är maximalt överordnad, givet deltagarnas erfarenheter och positioner (jfr Bird 1996, Lindgren 1996). Det är därför inte orimligt att anta att det är inom ramen för de informella sammanhang där profil och kandidater diskuteras som de lokala konstruktionerna av företagsledare, näringslivsfantomens söner, skapas i förhållande till de deltagande männens föreställningar och erfarenheter och den överordnande konstruktionen av företagsledare, näringslivsfantomen, som jag argumenterar för i avsnitt 9.2. Processen då profil och kandidater diskuteras skulle därmed kunna betraktas som arena för homosocialitet, där män pratar om andra män samtidigt som de också bekräftar varandra.

I avsnitt 9.1 och 9.2 pekar jag på att rekryteringen handlar om att hitta någon som passar in i ramen för den lokala konstruktionen av företagsledare, näringslivsfantomens son. Men det handlar också att välja någon som man känner och känner förtroende för. I mitt material framställs nämligen rekryteringen också som ett känslomässigt möte mellan styrelseledamöter och kandidat (jfr Bolander 2002). I Kronprinsfallen återkommer till exempel temat om vikten av lojalitet och vikten av att känna personen väl. Hans säger (s. 121) att det avgörande när man skall

välja mellan ett antal personer som har sakkunskap är att man tror att man går bra ihop och kan trivas tillsammans med personen ifråga. Ragnar vittnar om hur Torstens känslor för Hans hade varit avgörande för tillsättningen av Hans (s.128, 130). Han talar till och med om känsloloyalitet. På liknande sätt resonerar också Britta (s. 132, 138). Loyalitet verkar inte vara ett ledord i fallet med "Killen och herrarna" utan där lyfts Gusses goda renommé och kompetens fram som avgörande för hans rekrytering. Gusse var ett välkänt namn för herrarna och flera hade haft med honom att göra i affärssammanhang och gjort ett gott intryck (s. 92, 104, 107, 113). Att Gusse har lyckats ta sig upp i hierarkin på konsultfirman ansågs vara en stark indikator på att han är duglig (s. 91 f., 110, 114). Gusse förklarar själv att det var personkemin som avgjorde saken eftersom han ansåg att det fanns många andra som kunde ha kvalificerat för jobbet (s. 103).

Att styrelsen vill välja någon som de känner och trivs med kan förstås mot bakgrund av att styrelse och företagsledare ofta har ett nära samarbete. Det kan också förstås mot bakgrund av att relationen mellan företagsledare och styrelse bygger på förtroende eftersom relationen är tämligen oreglerad (jfr Hemström 2000) och även om styrelsen har makten att till- och avsätta en verkställande direktör, så har styrelsen ett informationsunderläge i förhållande till verkställande direktören (jfr Brodin m fl 1995, 2000). Flera talar exempelvis om vikten av att kunna lita på att personen inte för styrelsen bakom ljuset på något sätt (s. 110 f., 115, 127). Men, behovet av en nära relation kan emellertid också förstås utifrån mäns homosocialitet, vilket visserligen i sig kan ses som osäkerhetsreduktion (jfr Kanter 1977) men också som ett relationsarbete som syftar till att bekräfta varandra som överordnade och män (jfr Lindgren 1996, Thompson och McHugh 2002).

Sammantaget verkar rekryteringsprocessen bjuda på många tillfällen för homosocialitet både mellan styrelseledamöter och mellan styrelse och kandidater. I de homosociala processerna styrelseledamöterna emellan konstrueras företagsledare som en särskild typ av man och i de homosociala processerna mellan styrelse och kandidater väljs en särskild man till företagsledare.

En far och son-relation

I intervjuerna av styrelseordförandena talas det om framodlingen av kandidater som en av företagsledarens plikter (s. 147, 150), vilket kan

liknas vid en far vars plikt att uppfostra och göra män av sina söner. Far och son-relationen kan därför ses som en typ av relation mellan styrelse och kandidat som också återkommer i fallet "Kronprinsarna".

Torstens och Ragnars relationer till Hans respektive Anders kan ses som en far och son-relation. Hans anses vara en av Torstens pojkar (s. 132) som funnits med i många år och som Torsten har en nära relation till. Jag tolkar exempelvis att Torsten och Hans äter köttbullar tillsammans som ett tecken på en förhållandevis familjär relation (s. 141). Förhållandet till Anders skiljer sig genom att han inte har tillhört Torstens krets lika länge och att han har varken rekryterats eller identifierats av Torsten eller Ragnar från början. Båda hänvisar till Britta som den som fick dem att se Anders efter att hon gjort en genomlysning av organisationen. Han har helt enkelt inte blivit utvald på samma sätt som Hans. Nu, efter ett par år, när Torsten och Ragnar har fått tillfälle att arbeta med Anders, har Anders blivit upptagen i kretsen. Att Anders ringer och diskuterar olika erbjudanden om jobb tolkar jag som ett tecken på att de har en förtrolig relation.

Far och son-liknelsen skulle kunna dras ytterligare ett steg. Medan Anders är den yngre sonen som man inte förväntat sig något av men som visar sig vara duglig när han väl fått förtroendet och chansen, skulle Hans kunna ses som den äldste sonen som självklart alltid finns med i bilden och som självklart skall få ärofyllda poster. Jag anar att det föreligger en viss konkurrens (s. 130) mellan Hans och Anders även om de har en god och nära relation (s. 125, 134). Det verkar som om Torsten vill inte ville favorisera någon utan måste se till att ge dem båda en likvärdig position (s. 130). Det sker, enligt min tolkning, ett utbyte mellan de äldre och de yngre männen. Torsten och Ragnar ger bekräftelse och status åt Hans och Anders genom tilldelningen av företagsledarpositioner och via den mentor-liknande rollen som särskilt Torsten intar. Hans och Anders i sin tur ger Torsten och Ragnar erkännande och respekt, samt kompetens, de är ju båda ekonomer vilket särskilt Torsten uppskattar. Jag drar paralleller till den homosociala relation som Roper (1994) beskriver, där just de äldre, praktikens män och de unga, högskoleutbildade cheferna speglade sig i varandra. Roper beskriver emellertid det som en kamp medan det i i fallet "Kronprinsarna" snarare handlar om att Torsten och Ragnar försvarar ekonomerna mot yrkesmännens ifrågasättande. Ekonomerna konstrueras således som den nya grupp som inte har full

legitimitet i organisationerna, men som beskyddas av högsta ledningen. Denna relation kan därför sägas ha paternalistiska förtecken.

En platonisk kärleksrelation

Konstruktionen av relationen mellan Bolagetherrarna och Gusse har inte paternalistiska förtecken som relationen jag beskriver ovan, utan tycks ha starkare inslag av konkurrens och begär. Det handlar om mötet mellan den äldre generationens chefer, som har en annorlunda bakgrund och erfarenhet än den yngre generationens chefer (jfr Roper 1991, 1994). Styrelsen är uppenbart förtjusta över att ha fångat drömkandidaten Gusse. Han har en kompetens de vill ha och han har status. Han beskrivs som en tavelträff, en drömkandidat, ett spektakulärt namn (s. 92, 107). Det var dock inte självklart att herrarna skulle "få" Gusse eftersom han bodde utomlands, arbetade på den stora konsultfirman, och hade mycket bra och svårmatchade villkor. De var emellertid tvungna att förhandla och göra uppoffringar för att få honom. De hade tur eftersom Gusse å sin sida börjat fundera på att förändra sin livssituation. Han kunde tänka sig lämna hetsen på konsultfirman utomlands för att få mer tid åt familjen i Stockholm. De lockar också med att detta är ett bra tillfälle för Gusse att arbeta med prominenta äldre affärsmän och pröva sina egna vingar.

Gusse verkar däremot inte ha varit lika övertygad från första början utan ville noga kontrollera vad det var han gav sig in på genom att prata med personer i Bolaget (s. 92, 113) och med sina rådgivare för att göra en "*santity check*" (s. 100, 103 f.). Det fanns saker som talade för relationen, exempelvis att han och familjen skulle må bra av att han arbetade mindre, att männen i Bolaget var framstående namn, och han skulle få mer utrymme att vara självständig. Samtidigt fanns det saker som talade emot relationen, exempelvis att han skulle arbeta i en helt annan kontext utan en stor organisation bakom sig, arbeta med andra typer av företag och med andra ekonomiska villkor. Till slut föll dock Gusse till föga. Han drog slutsatsen att detta kunde vara en bra chans och om det inte skulle lyckas så fanns det ett skyddsnät (s. 102). Det Gusse tillför herrarna i Bolaget är ungdom, en alternativ kompetens och stjärnglans, och i utbyte ger de Gusse en chans att få göra något självständigt tillsammans med statusfyllda status.

Rekryteringsprocessen kan här liknas vid en uppvaktning och relationen mellan Gusse och styrelsen. Inslag av homosocialt begär (Roper 1996) finns dock i beskrivningar Gusse, där hans ungdom, kompetens och

stjärnglans framstår som mycket åtråvärt för herrarna. Relationen har förälskelsens spänning och intensitet och kan därför liknas vid en kärleksrelation mellan yngre och äldre män. Men, då den inte levs ut kan den därför betecknas som platonisk, eftersom detta i vardagstal betyder just "osinnligt", "utan sexualliv" (Bonniers Svenska Ordbok 1983). Begreppet platonisk kärlek utesluter dock inte homosocialt begär. I Platons värld var vänskap den högsta formen av kärlek. Vänskap involverade dock sällan kvinnor eftersom endast män ansågs ha de nödvändiga moraliska egenskaperna och intelligensen för att uppnå vänskap (Boswell 1994). Men förståelsen av begreppet vänskap var inte lika otvetydigt osinnlig under Platons tid som i västvärlden idag. Många beskrivningar av vänskap inom klassisk litteratur är tydligt romantiska och utesluter inte erotiska inslag.

Rekrytering som homosocial förförelse

Ett led i själva rekryteringen är således att etablera relationen och en del av denna etablering är att bygga upp förtroende och lojalitet mellan parterna. Enligt en styrelseordförande kan även en styrelseordförande bli förförd, men det poängteras att man inte får låta sig styras av enbart hjärtat (s. 152). Detta utesluter inte att även kandidaten kan förföras. I Gusses fall skulle man kunna säga att styrelsen försöker förföra honom i syfte att få honom att acceptera positionen som vd för Bolaget. På samma sätt som Roper (1994) liknar ledarsuccession vid homosocial förförelse kan företagsledarerekrytering därmed liknas vid homosocial förförelse, förförelse av styrelser och förförelse av kandidater.

Förförelse står dock i motsatsförhållande till ledarskap inom den dominerande ledarskapsdiskursen som en följd av att känslor och rationalitet konstrueras som varandras motsatser (jfr Calás och Smircich 1991). Därmed är det viktigt att processen legitimeras enligt meritokratis principer. Rekryterarna upprätthåller bilden av processen som, om den går rätt till, tar fram en kompetent kandidat. Men det finns emellertid en medvetenhet och öppenhet om att det inte alltid går "rationellt" till, i alla fall inte ur en strikt meritokratisk synpunkt. Samtidigt som de vill rekrytera en duglig kandidat, vill de välja någon de har förtroende för och gillar. Ett sätt att komma runt detta problem är att inkludera personkemi, förtroende och lojalitet som en del av företagsledarkompetensen och hävda att detta är absolut nödvändigt för att relationen mellan styrelse och företagsledare skall fungera. Känslor och relationer, som i den

dominerande rationalistiska diskursen definieras som något irrationellt och därmed negativt, blir här legitima genom att de inkluderas i rationalitetsdiskursen. Detta kan sägas redan ha skett inom ledarskapslitteraturen genom till exempel teorier om det karismatiska ledarskapet (t.ex. House 1977, Conger 1989). På samma sätt som det är normens privilegium att frikoppla diskurs och praktik (jfr Höök 2001) är det också normens privilegium att omdefiniera diskursen så att glappet mellan diskurs och praktik försvinner utan att normens överordnade position ifrågasätts.

Denna retorik förutsätter emellertid att det handlar om känslor mellan heterosexuella män. Känslor och relationer mellan kvinnor och män framstår däremot som ytterst tveksamma i professionella sammanhang då kvinnor vanligtvis ses som bärare av sexualitet (jfr Hearn och Parkin 1987) och den heteronormativa diskursen i näringslivet framställer mäns sexualitet som okontrollerbar (jfr Höök 1999). Med känsloretoriken skulle rekryteringen av en kvinna kunna tolkas som att den rekryterande mannen har blivit förförd av kvinnan, vilket går tvärs emot meritokratis principer. Känslor och relationer män emellan kan däremot vara legitima om det handlar om heterosexuella relationer men inte om det handlar om homosexuella relationer givet homofobin i näringslivet (jfr Hearn och Parkin 1987, Hall 1989, Bird 1996). Fru, barn och sekreterare kan därför ses som garantier för företagsledarens heterosexualitet (jfr Pringle 1989, Höök 1999). På så sätt kan mansdominerade styrelser fortsätta att förföra manliga kandidater och vice versa.

Rekrytering som homosocial omsorg

I mitt material konstrueras näringslivet som något hårt och krävande, både psykiskt och fysiskt, där stora uppoffringar, bland annat vad gäller familjen, är nödvändiga. Konkurrenten är hård och det kräver "*doers*" som bara "*kör*" (s. 108). Man måste vara en "*fighter*", ingen "*loser*" (s. 127, 154). En värld som bara vissa klarar av att vistas i en längre tid. Mot denna bild, vill jag ställa en bild av män som relationsinriktade, som hjälper varandra och finner nöje i att arbeta med varandra. Flera gånger poängteras att man hjälper varandra till nya positioner (s. 97, 129, 137), att man vill vara schysst och inte förstöra varandras rykten (s. 149) och att man har det roligt, trevligt och stimulerande tillsammans (s. 98, 107 f., 128, 152, 164). I denna bild är näringslivet något lustfyllt och män framställs även som relationsinriktade, och fulla av omsorg och omtanke.

Homosocialiteten som dominerar rekryteringsprocessen kan därför även ses som ett uttryck för omsorg. Omsorg brukar tillskrivas kvinnor, till exempel skriver Gilligan (1982) att kvinnor utvecklar en omsorgsetik och på liknande sätt hävdar Sørensen (1982) att det skapas en kultur bland kvinnor i organisationer som utmärks av en annan rationalitet än i kulturen bland män. Den manliga kulturen, som är den dominerande kulturen, utmärks av en tekniskt begränsad rationalitet, där det instrumentella tänkandet och den egna vinningen står i centrum. Kvinnokulturen utmärks däremot av ansvarsrationalitet vilket innebär att kvinnor i sin interaktion med andra tar, och förväntas ta, motpartens behov i beaktande (jfr t.ex även Wærness 1980, Ve 1982, Holter 1984).

Jag vill hävda att män i homosociala sammanhang utövar omsorg, men att denna omsorg endast är riktad till medlemmarna i gruppen, varför jag kallar det för homosocial omsorg. Exempel på detta kan vara att en man som man anser gjort ett mindre bra jobb inte nödvändigtvis exkluderas ur organisationen eller gruppen. Istället finner man en annan position åt honom (s. 97, 129). Om en man inte blir vald kanske man skapar en ny position åt honom (s. 151) eller så kanske man tilldelar honom ett likvärdigt jobb (s. 140). Att inte vilja förstöra en avsatt företagsledares rykte eller att Gusse litar på att någon i nätverket skulle fånga upp honom om Bolagetaffären (s.149) misslyckades kan också ses som uttryck för mäns homosociala omsorg.

Holter (1984) har definierat ansvarsrationalitet som omfattande fyra element: identifiering med andras välbefinnande, uppmärksamhet på konsekvenserna av ens handlingar, ansvarstagande för ens handlingar och accepterande av förbehållslösheten i relationen. De första tre elementen verkar också gälla inom den homosociala gruppen men det är på den sista punkten som den homosociala omsorgen verkar skilja sig åt från den ovannämnda definitionen. Jag ser att i den homosociala gruppen handlar relationerna om ömsesidig bekräftelse och omsorg men inte om förbehållslöshet. Såsom jag tolkar berättelserna om männens agerande, handlar det om att hjälpa varandra. Holter och Hem (1982) har pekat på att mäns relationer präglas av intressegemenskap, det vill säga att mäns gemenskap kretsar kring att verka för en gemensam målsättning. Inom den homosociala gruppen handlar det dock om en mer omfattande bekräftelse. På sätt och vis skulle man kunna säga att i denna typ av homosocial grupp utvecklar männen en känsla av solidaritet och identitetsgemenskap, som Holter och Hem (a.a.) hävdar att kvinnor gör

sinsemellan. Detta kan ses som ett resultat av att identiteten för män på dessa höga nivåer tycks vara så starkt kopplad till arbetet och positionen att "intresse" och "identitet" sammanfaller. Beroende på kontexten kan ju även kvinnors gemenskap vara riktad mot endast en mindre krets kvinnor, på bekostnad av andra kvinnor med mer perifera positioner (jfr Lindgren 1992, Höök 2001).

Den homosociala omsorgen är således kopplad till kontexten och positionen som männen har. I mitt material handlar det om relationer med män som är någorlunda jämlika. Visserligen finns skillnader i position och ålder, men de tillhör kretsen som leder företag. Som jag visar i beskrivningarna av relationerna mellan styrelse och de utvalda kandidaterna, tillför de yngre som inte har lika höga positioner som de äldre, ungdom och "ny" kompetens till gruppen, medan de äldre bidrog med status och makt. Relationen präglas av just homosocialitet genom att männen identifierar och orienterar sig mot varandra och får ömsesidig bekräftelse. Det finns dock även andra handlingar som skulle kunna benämnas som omsorg mellan män. Män på överordnade nivåer kan visa omsorg mot män på lägre nivåer, exempelvis genom att ge vika för deras protester i samband med organisationsförändringar som utmanar könsstrukturen (se t.ex. Sundin 2002). Denna omsorg bygger dock på en ohelig allians mellan män från olika klasser i förhållande till kvinnor (jfr Hartman 1981, Lindgren 1996). Män kan dessutom säga sig visa omsorg när de inte rekryterar kvinnor till toppositioner (s. 111 f., 122, 133), men detta är ytterligare en form av en paternalistisk omsorg då den återskapar kvinnors underordning. Denna omsorg handlar inte om att förändra varken klass- eller könsstrukturen och eftersom homosocialitet inte bara utgår från kön utan även från andra faktorer såsom etnicitet, klass och sexualitet (jfr Lindgren 2001). Därför vill jag inte beteckna den som homosocial utan snarare paternalistisk.

Att bekräfta överordning verkar vara en stark drivkraft bakom homosocialiteten. Osäkerheten i maktpositioner, som genereras av konkurrens- och karriärismdiskursen i näringslivet (jfr Collinson och Hearn 1994) kombinerad med behovet av att ständigt visa upp sig som stark och självsäker, skapar behov av bekräftelse och en känsla av säkerhet i att andra ställer upp för en. Det något paradoxala med homosocialiteten är att den tvingar män att kalibrera sig mot näringslivsfantomen som i sig är ett ouppnåeligt ideal. Att alltid framstå som otillräcklig i förhållande till denne fantom, och ständigt behöva särskilja sig från kvinnor och perifera

män, leder till ständig självvrannsakan. Homosocialiteten skulle därför i själva verket kunna ses som osäkerhetsgenererande vilket ytterligare späder på behovet av bekräftelse och därigenom också behovet av mer homosocialitet (jfr Kerfoot och Knights 1993).

Det finns ytterligare en dimension i homosocialiteten som jag vill lyfta fram. Jag tolkar exempelvis en styrelseordförandes uttalande om att kvinnor helt enkelt blir exkluderade i mansgrupper därför att killar gillar att vara med killar (s. 164), som ett uttryck för just lusten i relationsarbetet. På liknande sätt lyfter Mulholland (1996) fram hur den entreprenöriella processen i att bygga upp en verksamhet är i allra högsta grad lustfylld för männen som är involverade, vilket även män på företagsledande nivåer torde uppleva. På sätt och vis skulle homosocial omsorg kunna ses som en form av känslöarbete. Begreppet känslöarbete har visserligen myntats för att fånga den aspekt av arbetet där individer var tvungna att hantera sina känslor för att kunna utföra ett företags tjänster (t.ex. Hochschild 1983), men andra forskare har utvidgat begreppet till att även innefatta en bred uppsättning beteenden i organisationer (se t.ex. Fineman 1993). Känslöarbetet inom ramen för rekryteringsprocessen är ömsesidigt berikande och bekräftande för parternas självkänsla, inte dränerande som det känslöarbete som beskrivits av Hochschild (1983).

Bekräftelsen förutsätter att man tillhör gruppen. Det finns män som jag betecknar som perifera, eftersom de tillhör vad Connell (1995) kallar för underordnade grupper inom kategorin män. Anledningen till att jag väljer att benämna dessa män för perifera och inte underordnade, är att trots att de inte tillhör en överordnad grupp inom kategorin män så drar de nytta av att de tillhör kategorin män. Det kan jämföras med den patriarkala utdelning som Connell (1995). Dessa män kan dock inkluderas i gruppen som undantag, likt en kvinna i avvikandeposition (Kanter 1977), under förutsättning att de anpassar sig till gruppens normer. Jag tänker exempelvis på ett citat av en styrelseordförande om att man visst kunde ha hårpiska, men då var man tvungen att vara så överlägset duktig att man inte tänkte på hårpiskan efter första mötet (s. 158). Det är således upp till de överordnade att avgöra huruvida mannen med hårpiska får ingå i gruppen eller inte.

Kvinnors möjlighet att bidra med status och bekräftelse är begränsad på grund av deras position i könsordningen. Exempelvis visar Lindgren (1996, 1999) att det homosociala relationsarbetet vilar på att gruppens medlemmar delar gemensamma erfarenheter utifrån vilka de

kan bygga upp fantomen via det rituella historieberättandet. Som jag har argumenterat för tidigare delar förmodligen inte en kvinna männens yrkesmässiga erfarenheter, vilket medför att hon inte heller på samma sätt bidra till uppbyggandet av fantomen. Dessutom visar forskning att valutan i många homosociala sammanhang ofta är just kvinnor (jfr Kimmel 1994, Lindgren 1996, Bird 1996, Barrett 1996), varför en homosocial jargong kan uppfattas som kränkande för en kvinna.

Det homosociala relationsarbetet genererar sålunda omsorg, bekräftelse och kärlek (om än inte utlevd sådan) och eftersom det är en relation mellan jämlikar är den inte exploaterande till skillnad från den heterosexuella relationen (jfr Jónasdóttir 1994). Det är emellertid inte vilka jämlikar som helst utan jämlikar av en överordnad kategori och denna överordning förutsätter bland annat kvinnors och perifera mäns underordning. Om inte kvinnor var underordnade som grupp skulle en manlig homosocial relation inte generera överordning. Nedvärderingen av kvinnor är således grundläggande för manlig homosocialitet. Men, även om homosocialitet bygger på en nedvärdering av kvinnor och perifera män, så är det homosociala begäret och omsorgen det som gör att män föredrar män (jfr Roper 1996, Lindgren 1996, 1999). Bortväljandet av kvinnor kan således ses som ett resultat av efterfrågan på män, men inte vilka män som helst utan män som rekryterarna anser tillföra något av värde i förhållande till den fantombild som konstruerats inom ramen för rekryteringsprocessen.

Sammanfattning

Rekryteringsprocessen verkar kunna erbjuda många tillfällen för homosocialt relationsarbete, både mellan styrelseledamöter och mellan styrelse och kandidater. Ett resultat av homosociala processer styrelseledamöter emellan tycks också kunna resultera i konstruktionen av företagsledare som en särskild typ av man, medan homosociala processer mellan styrelse och kandidater verkar leda till att en alldeles särskild man till slut också väljs till företagsledare.

Relationen mellan styrelsen och den slutgiltiga kandidaten kan dock se olika ut. I materialet har jag identifierat två relationskonstruktioner: far och son-relationen och den platoniska kärleksrelationen. Båda två handlar om en homosocial relation mellan en äldre och en yngre generation chefer som i sig ofta har olika bakgrunder och erfarenheter. De verkar också bekräftande för båda parter genom att de yngre männen bidrar

med ungdom, stjärnglans och ny kompetens och de äldre männen bidrar med status och möjligheter. Eftersom det därmed handlar om en ömsesidig bekräftelse mellan styrelse och kandidat menar jag att rekrytering av företagsledare kan liknas vid homosocial förförelse.

Näringslivet beskrivs i det empiriska materialet både som något hårt och krävande, både psykiskt och fysiskt, och samtidigt som något lustfyllt, med män som är relationsinriktade och omhändertagande. Dessa mäns relationer tycks således präglade av en homosocial omsorg som riktas till män i gruppen. Denna bekräftande och omhändertagande homosociala omsorg verkar dock ske på bekostnad av kvinnor och perifera män, det vill säga män som inte överensstämmer med den dominerande konstruktionen av manlighet. Vidare skapas ett tryck på likriktning och anpassning både inom styrelsen och bland kandidater. I mina ögon liknar därför rekryteringsprocessen också vid en arena för homosocialitet, vilket skapar en efterfrågan på vissa män och en samtidig uteslutning av kvinnor och perifera män.

9.4 REKRYTERING SOM ARENA FÖR KOOPTATION

I följande avsnitt kommer jag första att diskutera hur rekryteringen av företagsledare kan beskrivas som kooptation. Kooptation innebär inväljandet av vissa och uteslutande av andra, varför diskrimineringen som kvinnor i karriären upplever, kan ses som ett resultat av denna kooptationskultur. I intervjuerna förs inte diskriminering fram som ett skäl till den låga andel kvinnor på toppositioner i företag, men det framkommer emellertid att det finns en medvetenhet om att kvinnor möter andra villkor i karriären än män. Avslutningsvis diskuterar jag hur denna kooptationskultur får könsordnande konsekvenser, inte bara i organisationer utan även i samhället i övrigt.

Företagsledarrekrytering som kooptation

Rekryteringen av företagsledare framställs både i fallstudierna och styrelseordförandenas utsagor som ett omsorgfullt val, där personens färdigheter, erfarenheter och personlighet skall uppfylla det ledningsbehov som identifierats av styrelsen. Dessa omsorgsfulla val resulterar för det mesta i att en särskild man rekryteras, en man som har gjort karriär inom samma bransch, ofta inom samma företag eller koncern, som har en ekonom- eller ingenjörsexamen från högskolan, är av svenskt ursprung och har fru och barn (Collin 1994, Andersson 1997, Affärsvärlden 2002).

Det framstår således som om det just är män med denna typ av bakgrund som är de enda som är kompetenta för att leda företag.

I avsnitt 9.1 visar jag att dessa män handplockas av en liten grupp män ur en tämligen snävt definierad grupp män. Det avgörande beslutet tycks påverkas av både formella och informella kriterier (se avsnitt 9.2). I avsnitt 9.3 resonerar jag kring hur processens informalitet öppnar för homosociala relationer mellan de involverade männen. Relationerna tycks präglas av homosocial förförelse och omsorg som fungerar som sammanhållande krafter inom gruppen, samtidigt som de verkar exkluderande i förhållande till kvinnor och perifera män. Med tanke på dessa olika aspekter av rekryteringsprocessen menar jag att rekryteringsprocessen också kan liknas vid kooptation.

Kooptationsbegreppet har använts för att beskriva de mekanismer med vilka organisationer anpassar sig till sin omvärld och därmed säkrar sin legitimitet och fortlevnad (t.ex. Selznick 1949). Det kooptationsbegrepp som jag använder är snarare den som använts för att förstå de mekanismer som skapar och återskapar elitgrupper i samhället. Enligt Bourdieu (1984) har medlemmarna i en grupp som baserar sin rekrytering på kooptation fler och andra gemensamma drag än de som formellt krävs för inträde. Dessa informella kriterier kan exempelvis gälla kön, klass och etnisk tillhörighet och fungerar som reella men outtalade kriterier. Därmed, hävdar Bourdieu, innebär exempelvis kravet på en bestämd examen också ett krav på en bestämd social bakgrund (Broady och Palme 1993). Den gallring som sker är mycket subtil, eftersom urvalet formellt ofta sägs vara baserat på kompetens och merit, medan det i själva verket inte äger rum på lika villkor då alla kandidater ursprungligen inte är lika privilegierade (Jenkins 1992). Paralleller kan här göras till hur företagsledarmarknaden fungerar enligt Khurana (2002). Inspirerad av Webers idé om social slutenhet hävdar han att denna marknad är sluten så tillvida att endast ett litet antal grupper eller individer har tillgång till den. Slutenhet skapas i sin tur av att grupper framhåller drag och karakteristika förknippade med dem själva som kriterier för lämplighet alternativt valbarhet. På detta sätt kan dominerande grupper säkra sina privilegier.

När jag i avsnitt 9.3 liknar rekryteringen vid homosocial förförelse och omsorg pekar jag på hur män via homosocialt relationsarbete bekräftar varandra. Bekräftelsen verkar ske bland annat genom att männen på olika sätt tillför varandra status och ny kompetens. Till exempel är det

viktigt att rekrytera en person som är framgångsrik och representativ och i fallstudierna framgick det att de rekryterade verkställande direktörerna ansågs bidra med någon form av "ny" kunskap (se avsnitt 9.3). Jag kopplar detta till den informella regel om att den som koopteras skall tillföra något värdefullt nytt eller på annat sätt förstärka den väljande gruppens status som Lindgren (1992, 1996) iakttagit i kooptationskulturen bland läkare. På samma sätt som kvinnor och perifera män inte omfattas av den homosociala omsorgen, framstår de heller inte som intressanta för kooptation, eftersom det vore att bryta mot regeln om att välja in någon som bidrar till att höja gruppens status. Därför kan rekryteringen av företagsledare liknas vid homosocial kooptation.

Men, jag uppfattar inte att det bara är rekryteringen till den företagsledande nivån som fungerar som homosocial kooptation, utan i internjuerna träder det också fram en bild av företagsledares karriärer som präglad av homosocial kooptation. Rekryteringen till företagsledande positioner är ju resultatet av en lång rad tidigare rekryteringsprocesser där det handlar om att bli utvald till nästa hierakiska nivå. Hans (s. 118) och andra företagsledare (Franzén 1994, Lindqvist 1996) berättar till exempel att de blivit rekommenderade av en professor till sitt första jobb. Högre utbildningar, särskilt i ekonomi och teknologi med elitstatus, har kommit att bli källor för lovande ämnen (Bourdieu 1984, Jackall 1988, Lindqvist 1996) och för kontakter som kan komma att vara väsentliga för den framtida karriären (s. 148). Kooptation verkar därmed delvis präglade rekryteringen till det första jobbet.

Petersson m.fl. (1996) konstaterar att näringslivet präglas av en tämligen reglerad befordringsgång, vilket även flera i mitt material vittnar om när de beskriver ett hierarkiskt karriärsystem, där man skall visa sig kompetent och bli befordrad från ett chefsjobb med lite ansvar till ett chefsjobb med ännu mer ansvar (s. 92, 97, 99, 161 f., 164). Denna befordringsgång verkar också vara präglad av en princip att man skall överlåta sin karriärplanering till sina överordnade och vänta på att bli tillfrågad (s. 151, jfr Fuchs Epstein 1981, Silius 1992, Franzén 1994, Benschop och Dooreward 1998). Mot bakgrund av detta förstår man varför Håkan och Göran trycker på vikten av att hamna i rätt miljö med rätt chef (s. 99, 111). Det är viktigt att finna mentorer som synliggör och introducerar redan tidigt i karriären (jfr avsnitt 9.1).

Som jag diskuterar i avsnitt 9.1 verkar styrelsen vara mån om att ha kontrollen över processen, bland annat eftersom det ogillas att kandidater

intresserar sig för sin egen karriärplanering. Det verkar som om styrelseordförandena då ser sin makt ifrågasatt av en uppstickare som inte snällt ställer sig i ledet och väntar på att bli upplyft. Jag kopplar detta till Lindgrens (1992, 1996) iakttagelse om hur hierarkin upprätthålls genom att de på lägre nivåer respekterar den hierarkiska ordningen genom att vänta på sin tur för uppflyttning. Ofta är de som rekryterar själva på väg i karriären och måna om att "göra ett bra jobb", som bland annat torde innebära att undvika felrekryteringar. Att till exempel lyfta upp en kvinna eller en perifer man som inte motsvarar den dominerande konstruktionen av ledarskap i organisationen, kan därför komma att ses som ett risktagande (jfr t.ex. Kanter 1977, Collinson m.fl. 1990, Sundin 1998a). Den homosociala kooptationen kan därmed sägas följa två principer: det är de överordnades privilegium att välja in någon i gruppen och den som koopteras skall tillföra något värdefullt nytt eller på annat sätt förstärka gruppens status. Dessa principer kan ses som garantier för en stabil och förutsägbar hierarki och för att gruppens status inte skall falla (jfr Lindgren 1996).

Att många odlar fram kandidater (se avsnitt 9.1) kan också ses som ett resultat av en kooptationskultur. De personer som blir koopterade får därmed möjlighet att påvisa sin duglighet och bli bekräftade. Att bli koopterad innebär att man erbjuds möjligheten att etablera sig som en trovärdig aktör inom organisationen (jfr Kanter 1977, Baude 1992, Silius 1992). Med andra ord innebär det att man erbjuds möjlighet att "göras" kompetent. Kompetens kan inte sägas vara något man har från första början, utan snarare något som kan utvecklas i samspel med andra, kanske framförallt genom överordnades omsorg och omhändertagande som tillhandahåller olika uppvisnings- och bekräftelsetillfällen. Det framstår som om vissa män "görs" kompetenta via homosocial kooptation.

För att överhuvudtaget kunna bli koopterad verkar det således handla om att svara upp mot normen för hur en ledare skall vara i organisationen, annars framstår man inte som intressant för homosocial kooptation. Genom att anpassa sig till den dominerande konstruktionen av ledarskap och därigenom signalera åtminstone potentiell framgång kan chefer på lägre nivåer särskilja sig och bli uppfångade av systemet, något som ger dem möjlighet att visa framgång i andra sammanhang (jfr Kanter 1977, Jackall 1988, Barlow 1989, Halford m.fl. 1997, Linghag 2003). Det verkar vara på det sättet som en person kan etablera sig inför sina överordnade som någon med potential. Att män dominerar på högre

chefs nivåer trots att det finns kvinnor på lägre chefspositioner (Regnö 2003) kan förstås utifrån att den homosociala kooptationen inte fångar upp personer som inte svarar upp mot näringslivsfantomen (se avsnitt 9.2).

Kravet på anpassning till rådande normer tycks dessutom förstärkas via organisationers formaliserade karriärsystem, som ofta inkluderar olika typer av chefsutvecklingsprogram. Majoriteten av dessa program handlar om att lära ut den dominerande konstruktionen av ledarskap (jfr Björkegren 1986, Trollestad 1994, Sinclair 1995, Clarke 1999, Sandberg 1999, Eriksson 2000, Porsfeldt 2001) och även om de har intentionen att öka andelen kvinnor på chefspositioner, har de tydliga könsordnande konsekvenser (jfr Linghag 1998, Sundin 1998a, Eriksson 2000, Höök 2001). Vidare hävdar Kanter (1977) att chefsarbetet präglas av osäkerhet, krav på kommunikation och krav på total hängivelse som följd av osäkra utvärderingskriterier, vilket också förstärker krav på anpassning. Den homosociala kooptationen kan därför läggas till den lista på faktorer, både formella och informella sådana, som bidrar till konformiteten och homogeniteten bland chefer.

En homosocial kooptationskultur blir självuppfyllande genom att sättet på vilket befordringarna sker producerar en viss typ av chefer och att de som redan har uppvisat de drag som signalerar framgång i ett sammanhang kommer att få möjligheten att uppvisa framgång i andra. Detta system resulterar i att vissa hamnar i goda spiraler och andra i onda (jfr Kanter 1977). Eller, medan vissa hamnar på "dead-end" stabsfunktioner framstår andras karriärer som ett "självspelande piano" (s. 123). Vissa stöter på glastaket, andra tar glashissen till toppen.

Den homosociala kooptationskulturen behöver inte nödvändigtvis vara begränsad till en organisation. Män bygger relationer med varandra både inom och mellan organisationer (jfr Collinson och Hearn 1994). Till exempel har Håkan och Gusse odlat sin relation redan innan Gusse blev anställd på Bolaget (s. 97), Torsten och Hans höll kontakten även när de inte arbetade inom samma koncern (s. 119) och Torsten och Anders håller fortfarande kontakten efter det att Anders lämnat AAB (s. 140). Dessutom finns det kopplingar mellan företag via exempelvis ägande eller gemensamma styrelseledamöter varför man kan tala om olika maktsfärer i näringslivet (jfr Collin 1990, Sundin och Sundqvist 2001). Inom ramen för dessa sfärer sker det också ett utbyte av ledare (s. 151, jfr Collin 1990) och de kan därmed betraktas som en form av utökad intern arbets-

marknad, något som jag diskuterar i avsnitt 9.1. Vidare innebär gemensamma styrelseledamöter och utbyten av ledare att samma normer och värderingar sprids inom en sfär där det är sfärens makthavare som är tongivande för resten av ledarna (Useem 1984, Collin 1990, Lindqvist 1996, Khurana 2002). Detta kan kopplas till Petersson m.fl. (1996) som utifrån maktutredningens elitstudie visar på en homogenitet vad gäller värderingar hos näringslivets ledare och att dessa personer har många personkontakter, vilka de dessutom anser vara mycket viktiga för framgång.

De snäva kretsarna i näringslivet öppnar därmed för att samma normer och värderingar skapas och återskapas i olika styrelser, varför det inte är förvånande att näringslivsfantomen består som norm för hur en företagsledare skall vara. Eftersom majoriteten av företagsledarna som rekryteras i näringslivet håller sig inom näringslivsfantomens ram, blir denna konstruktion bekräftad gång på gång som norm. Med tanke på att man ledningsnivå ofta är måna om att företagets representanter har legitimitet och förtroende, både i och utanför företaget (jfr Khurana 2002) innebär det ett risktagande att bryta mot normen. Till slut blir det svårt att tänka sig att någon annan än den som har det goda ryktet, de rätta kontakterna, den rätta erfarenheten, den rätta livsstilen och det rätta könet, framgångsrikt kan leda en verksamhet.

Kooptation som diskriminering

Den homosociala kooptationskulturen leder således till att kvinnors karriärvillkor skiljer sig från mäns. Dessa annorlunda villkor kommer till uttryck i kvinnors upplevelser av diskriminering. Wahl (1992a) konstaterar i en studie att kvinnor i karriären som arbetar i mansdominerade organisationer upplever både indirekt och direkt diskriminering och att båda formerna är strukturellt betingade. Kvinnorna uttrycker, enligt Wahl, att de känt sig annorlunda behandlade och att de arbetar under andra villkor än sina manliga kollegor just för att de är kvinnor, något som kan betecknas som indirekt diskriminering på grund av kön. Dessa upplevelser kan härledas dels till föreställningar om kvinnor som bristfälliga som ledare, dels till att villkoren för karriär och ledarskap är utformade efter ett traditionellt manligt livssammanhang. Kvinnorna i Wahls studie uppger också att de upplevt direkt diskriminering både i formella situationer såsom befordran, lönefrågor, tjänstetillsättning och i

informella sammanhang som har att göra med upplevelsen av att bli osynliggjord, att vara utanför kontaktnätet och att inte få information.

Den direkta diskrimineringen kan således bland annat kopplas till olika rekryteringssammanhang. Att känna sig osynliggjord och på olika sätt känna sig utanför kan ses som ett resultat av homosocialiteten bland manliga chefer, och att inte bli befördrad eller få den tjänst man anser sig lämplig för kan härledas till den homosociala kooptationskulturen i näringslivet. De fördelar på grund av kön som kvinnor i minoritet på chefspositioner upplever vilar på diskrimineringen av kvinnor som kategori (jfr Kanter 1977, Wahl 1992a).

Huruvida direkt diskriminering förekommit i mina fallstudier anser jag inte kunna uttala mig om utifrån intervjumaterialet. Det är dock tydligt att man inte tycker sig se några lämpliga kvinnor i sin närhet. Detta är kanske inte förvånande givet att dessa kretsar är mansdominerande och att de beskrivna rekryteringsförfarandena inte öppnar för att finna kvinnor. Förfarandet, källorna och kriterierna präglas istället av informalitet, vilket föder homosociala processer och konstruerandet av specifika företagsledarkompetenser som definierar bort eventuella kvinnor. Dessutom bidrar den homosociala kooptationskulturen till att kvinnor dels diskrimineras i karriären, eftersom de inte får samma möjligheter att "göras" kompetenta som män, dels till att kvinnor inte anses vara kompetenta i konkreta rekryteringssituationer.

Att som kvinna öppet reagera mot diskriminering i en mansdominerad kontext är emellertid inte vanligt. Wahl (1992a) poängterar att det finns en utbredd defensiv hållning till diskriminering som ett resultat av att diskriminering mot kvinnor betraktas som så normalt att det inte är legitimt att reagera öppet mot det. Det är därmed inte heller förvånande att medvetenheten om diskrimineringen av kvinnor bland män är låg, vilket avspeglas i mitt material. När jag ställer frågan om varför inte fler kvinnor rekryteras till företagsledande positioner, eller varför en kvinna inte kom i fråga som kandidat till mina intervjupersoner, lyfts inte diskrimineringen av kvinnor fram som förklaring i första hand. Istället anger man att det inte finns några kvinnor att rekrytera och att detta har med kvinnorna själva att göra vilket knyter an till diskursen om den bristfälliga kvinnan som jag diskuterade i avsnitt 9.2. En annan kategori förklaringar handlar om kompetens. Intervjupersonerna trycker på att man inte kan ta hänsyn till kön eftersom man måste rekrytera på kompetens och rekrytera rätt person (s. 111, 116, 164). Resonemanget om att man

måste rekrytera på kompetens, vilket framstår som en självklarhet, i samband med att man pratar om den låga andelen kvinnor på företagsledande positioner, leder till den underförstådda slutsatsen att kvinnor inte är kompetenta. Genom att gång på gång påtala detta som en verbal ritual (Czarniawska-Joerges 1988) konstrueras kompetens i motsats till kvinnor, varför den också kopplar till diskursen om den bristfälliga kvinnan.

Ytterligare en kategori förklaringar lyfter fram hur de intervjuade männen av omtanke inte rekryterar kvinnor till toppositioner utifrån en normativ tanke om kvinnor som i grunden olika män. Intervjupersoner säger sig exempelvis inte rekrytera småbarnsmödrar/föräldrar, eftersom det inte är lämpligt att de reser så mycket som det krävs av en företagsledare (s. 112) och att det är viktigt att kvinnor får vara mödrar (s. 131, 162 f.). Dessutom anses det inte vara rättvist mot kvinnor att rekrytera dem till chefspositioner bara för att de är kvinnor (s. 116, 121 f., 131). Detta, menar jag, knyter an till en paternalistisk ledarskapsdiskurs (jfr Collinson och Hearn 1994), där ledaren delvis erkänner den annorlunda behandlingen av kvinnor men berättigar denna med att man agerar med kvinnornas bästa i åtanke (jfr Collinson m.fl. 1990). Dessa kategorier problematiserar egentligen inte rekryteringsförfarandet utan kan ses som uttryck för olika former av legitimerande rationaliteter, som inte handlar om ett ifrågasättande utan snarare ett legitimerande av den rådande ordningen (jfr Alvesson och Deetz 1996). Via dessa legitimerande förklaringar består tanken om meritokratin som verklig praktik trots att det egentligen blott är ett ideal.

Mäns tysta medvetenhet

Det finns dock spår i mitt material som verkar tyda på en medvetenhet om kvinnors annorlunda villkor. Det förekommer nämligen en kategori förklaringar till den låga andel kvinnor på ledande poster som pekar på samhället. Tradition och kultur lyfts här fram som faktorer som gör det svårt för kvinnor som vill göra karriär (s. 98 f., 163 f.). Att vissa branscher är konservativa (s. 122, 126, 131) och att spelreglerna gör att kvinnor måste vara dubbelt så duktiga som män (s. 165) anses också bidra till att kvinnor inte finns på toppositioner. Resonemang där samhället anges som roten till det onda lägger varken ansvaret på kvinnorna eller på männen utan på det något diffust definierade omgivande samhället. Andemeningen, såsom jag tolkar den här, är att styrelseordförandena och

andra chefer på toppositioner egentligen ser sig som ganska maktlösa i förhållande till samhället (jfr Collinson m.fl. 1990).

Det finns vidare en kategori förklaringar i intervjuerna som just benämner män som en orsak till det låga antalet kvinnor på ledande befattningar. Förklaringarna handlar om att män inte ser kvinnor som yrkesmänniskor (s. 164); att män väljer män för det är enklast (s. 164); att män gillar att vara med män (s. 164); att det finns många förutfattade meningar (s. 98, 140); ett dolt sällskap (s. 122) och en manlig kultur (s. 98, 165). I både intervjuerna med styrelseordförande och i rekryteringsfallen framgår det således att män har en medvetenhet om att lika villkor inte gäller för kvinnor i karriären. Paralleller kan dras till olika kategoriseringar av mäns förhållningssätt till jämställdhet och kvinnor på mansdominerade arbetsplatser (t.ex. Kvande och Rasmussen 1994, Hagberg m.fl. 1995, Holgersson och Höök 1997, Robertsson 1998). I dessa studier finns män som ser de olika villkoren och relaterar detta till en särskild manskultur eller mäns homosocialitet (även om de inte använder det begreppet) och mäns oförmåga att se kvinnors kompetens. Denna medvetenhet om samhället och män som bidragande faktorer till den låga andelen kvinnor på toppositioner samsas dock med andra förklaringar som lägger ansvaret på kvinnorna själva, varför jag kallar den för tyst medvetenhet. Män med tyst medvetenhet kan tillhöra kategorin den försiktige aktivisten (Hagberg m.fl. 1995) eller de som ser könsordningen men inte ifrågasätter den, vilka skulle kunna kallas för medlöpare (jfr Connell 1995, Lindgren 1996, 1999, Robertsson 1998).

Flera män i mitt empiriska material säger sig vara engagerade i frågan om att det behövs fler kvinnor i näringslivets topp, ibland tack vare av att de har egna döttrar (s. 98, 111, 130 f.). Jag tolkar deras engagemang som att det snarare går ut på att hjälpa kvinnor på ett individplan, till exempel som mentorer eller genom att ge dem råd om hur de bör agera, än att faktiskt rekrytera dem på bred front eller ifrågasätta arbetsorganisationen och de rådande karriärvillkoren, ledarskapsnormerna och kompetenskriterierna. Parallellt kan detta också ses som ett resultat av att dessa män inte ser sig själva som en del av en könsordnad struktur. En positiv inställning till kvinnor och jämställdhet kan vidare ses som ett resultat av en komplementär konstruktion av kön, vilket inte innebär att skapa lika villkor utan snarare att bekräfta kvinnors olikhet (jfr Sundin 1992, Höök 2001). Slutligen kan det även vara ett resultat av individuali-

seringen av könsordningen som innebär att diskrimineringen tillskrivs enskilda män istället för att maktstrukturen ifrågasätts (jfr Höök 2001).

Det förefaller nämligen vara svårt för män på företagsledande positioner att se sitt tolkningsföreträde som ett medel för påverkan i fråga om kvinnors representation på företagsledande poster, vilket är intressant med tanke på att den dominerande ledarskapsdiskursen konstruerar företagsledning som något auktoritärt och handlingskraftigt. Oavsett om problemet ligger hos kvinnorna, i samhället eller hos männen så konstruerar dessa män problemet som något de själva har svårt att påverka. De ser varken sina egna handlingar eller utsagor som en del i reproduktionen av en struktur som diskriminerar kvinnor. Detta kan ses som ett uttryck för mäns frikoppling från kategorin män vilket möjliggörs av normens privilegium att få vara könlös (jfr Smith 1988, Edwards 1998, Höök 2001).

Men, Torsten visar på svårigheten att bryta mot normen. Han framställs, och framställer sig själv (s. 125, 138, 140) som en person som är positiv till frågan om kvinnor på chefspositioner och en som aktivt rekryterat kvinnor. Hans berättelse om hur han tagit illa vid sig över att någon, på ett nedlåtande sätt, kommenterat en kvinna han rekryterat till en styrelse är intressant (s. 140). Jag ser det som ett exempel på svårigheten att bryta mot normen genom att anställa en kvinna. På denna höga nivå där mansdominansen är stark, osäkerheten upplevs som stor och männen verkar vara i ständigt behov av bekräftelse, är det rimligt att anta att det finns mycket litet utrymme för män som ifrågasätter och vågar bryta mot de homosociala kooptationsreglerna. Detta skiljer sig från den lokale feministen som själv inte befinner sig så nära de övre skikten i organisationen och som verkar i en könsstruktur med fler kvinnor på chefspositioner (jfr Wahl och Holgersson 2001). Det kan tolkas som om det är lättare att falla in i medlöperi än att bryta mot ett homosocialt mönster ju närmare makten man kommer.

Det har i andra sammanhang talats om att det är mäns brist på medvetenhet om könsordningen som gör att män inte engagerar sig i jämställdhetsarbete. Utan medvetenhet är det svårt att se varför förändring är nödvändig (jfr Chafetz 1990), men medvetenhet behöver inte vara lika med vilja till förändring (Tollin 2000, Höök 2003). Att prata om att förändring är önskvärt samtidigt som man avstår från att agera har till exempel identifierats som en form av motstånd mot strukturell förändring (Höök 2001). Wahl och Höök (2003) uppmärksammar en form av

motstånd bland män på beslutsfattande positioner som pratar om problemet med det låga antalet kvinnor på beslutsfattande positioner utan att skrida till handling. Paralleller kan dras till den nya form av motstånd som Maddock och Parkin (1995) identifierat i organisationer som har ett mer välutvecklat jämställdhetsarbete. Denna form av motstånd kallar de "låtsatsfeministerna", eftersom det handlar om män som talar varmt och initierat om feminism och jämställdhet, men gör lite för att hjälpa kvinnor. Enligt Maddock och Parkin sätter sig låtsatsfeministerna sig till doms i feminismens namn över hur kvinnor bör agera och tänka, och därigenom markerar de också sin överordning. Den tysta medvetenheten kan således ses som ett uttryck för motstånd mot en förändrad könsstruktur. En annan tolkning är att den tysta medvetenheten kan vara ett frö till förändring. Om prat ses som ett nödvändigt led i en förändringsprocess som föregår handling, skulle den tysta medvetenheten kunna ses som ett led i att detta prat skall komma till stånd (jfr Wahl 2003).

Rekrytering som en könsordnande process på samhällsnivå

Jag har nu i tidigare avsnitt lyft fram rekryteringsförfarandets informella karaktär (avsnitt 9.1), konstruktionen av företagsledaren som en borgerlig man (avsnitt 9.2), rekryteringen som homosocialt relationsarbete med inslag av förförelse och omsorg (avsnitt 9.3) och rekrytering och karriär som homosocial kooptation (detta avsnitt) som kan ses som olika aspekter av en könsordnande process. Detta innebär att företagsledning återskapas som manligt, både bokstavligt och bildligt. Detta innebär också att det ledningsarbete som utförs av andra på andra nivåer och positioner i organisationer, inte minst det ledningsarbete kvinnor utför, osynliggörs (jfr Nyberg och Sundin 1997). Vidare innebär detta att företagsledare och näringsliv får sin överordnade status i samhället. Historisk forskning har visat på hur olika yrken och positioner har bytt kön och att där kvinnor dominerar råder lägre status (jfr t.ex. Florin 1987, Wikander 1988, Savage 1992, Sommestad 1992). Jag vill därför hävda att företagsledare får sin överordnade ställning i samhället inte bara för att de är på ledande befattningar utan även för att de just är män. Att återskapa företagsledning som manligt bidrar därmed både bokstavligt och bildligt till återskapandet av män som företagsledare och som överordnad grupp i samhället och i förlängningen även näringslivet som överordnad sektor.

Företagsledare utgör en del av den ekonomiska eliten i samhället (jfr Mills 1956, Bourdieu 1984, Vianello och Moore 2000) och kan sägas representera skärningspunkten mellan de högsta positionerna i olika maktstrukturer i samhället (jfr Hearn 1996b). Det borgerliga mansidealet och den borgerliga livsstilen som präglar företagsledarkonstruktionen begränsar tillträdet till dem som kan anpassa sig till dessa normer. I förlängningen bidrar detta till att återskapa ett ojämnt samhälle i termer av sociala klasser (jfr Lindqvist 1996). Vidare återskapas även den heterosexuella normen (jfr Rich 1980, Butler 1990) och den vita, svenska normen (jfr de los Reyes, Molina och Mulinari 2002, Knocke m.fl. 2003). Rekryteringsprocessen till företagsledandepositioner är således inte bara könsordnande utan återskapar också andra strukturerande maktrelationer i organisationer såsom klass, sexualitet och ras/etnicitet, vilket också får konsekvenser för återskapandet av dessa maktordningar i samhället (jfr Acker 1999). Rekrytering av företagsledare är därmed en process som ordnar maktrelationer i samhället via organisationer.

Avslutningsvis vill jag dock poängtera att jag inte ser maktordnande processer som statiska eller deterministiska. Att kön ständigt konstrueras i processer innebär inte bara återskapande utan öppnar även för förändring. Och förändringar av könsordningen sker både avsiktligt och oavsiktligt (jfr Chafetz 1990). Den tendens till förändring i mansdominansen på styrelse- och ledningsgruppsnivå som observerats i svenskt näringsliv under perioden 1993-2002 kan relateras dels till de förändringar på arbetsmarknaden som skett genom exempelvis privatiseringen av offentlig verksamhet med stor andel kvinnor, dels till det förändringsarbete som pågår i samhälle och organisationer (SOU 2003:16). Men förändringsprocesser är motsägelsefulla och komplexa. Exempelvis visar Höök (2001) att inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram vars syfte var att öka andelen kvinnliga chefer, kunde könsordningen ifrågasättas på bekostnad av att andra maktrelationer såsom klass och sexualitet återskapades. Dessutom aktiverar arbete för förändring också motstånd. Connell (2000, 2001) tolkar till exempel den transnationella näringslivsmaskuliniteten som en reaktion på att den patriarkala könsordningen på olika håll i världen utmanas. Dessa komplexa och motsägelsefulla processer kan förklara trögheten i förändringarna och intrycket av oföränderlighet.

Sammanfattning

Rekryteringen av företagsledare verkar vara präglad av kooptation, det vill säga, ett inväljande, baserat på både formella och informella krav, av en medlem i en överordnad grupp. Medan det slutgiltiga valet framställs som baserat på kompetens och meriter tycks det snarare präglas av homosocial kooptation. Denna kooptation förefaller utgå från principen om att det är de överordnades privilegium att välja in någon i gruppen och att den som väljs skall tillföra något värdefullt nytt eller på annat sätt förstärka gruppens status.

Homosocial kooptation verkar även genomsyra hela organisationers karriärsystem, ett självuppfyllande system där befordringar tycks producera en viss typ av chefer. De som uppvisar de drag som signalerar framgång i ett sammanhang ges möjlighet att uppvisa framgång i andra. Det är således troligt att det bland annat är via homosocial kooptationen som vissa män görs kompetenta, och kvinnor och perifera män konstateras vara bristfälliga. Kopplingarna mellan företag via ägande och gemensamma styrelsemedlemmar och mäns relationer över organisationsgränser skapar utökade interna arbetsmarknader för företagsledare. Detta öppnar också för att samstämiga normer och värderingar för hur en hur en företagsledare skall vara sprids.

De upplevelser av direkt och indirekt diskriminering som kvinnor i karriären ger uttryck för kan ses som resultat av en homosocial kooptationskultur. Den defensiva hållningen bland kvinnor gentemot denna typ av diskriminering bidrar också till att kunskap bland män om densamma är begränsad. I mitt material läggs exempelvis ansvaret för den låga andelen kvinnor på beslutsfattande positioner främst på kvinnorna själva eller på samhället. I intervjuerna finns dock en kategori förklaringar som tyder på en medvetenhet om kvinnors annorlunda villkor i samhället och om mäns delaktighet i återskapandet av dessa villkor. Detta kallar jag mäns tysta medvetenhet eftersom det inte är den mest framträdande kategorin förklaringar. Denna tysta medvetenhet kan både ses som ett uttryck för motstånd mot förändring och som ett möjligt frö till förändring.

Informalitet, manligt könsmärkta konstruktioner av företagsledare, homosociala processer och homosocial kooptationskultur kan ses som aspekter av den könsordnande process som rekryteringen av företagsledare utgör. Kön är emellertid inte den enda sociala maktrelation som återskapas i denna process. Företagsledare av idag kan sägas representera skärningspunkten av olika sociala kategoriers överordnade positio-

ner, varför sociala maktrelationer såsom klass, ras, etnicitet och sexualitet också återskapas i denna process. Rekryteringen av företagsledare tycks sammanfattningsvis bidra till att återskapa denna kategori män som överordnade, både bildligt och bokstavligt, i samhället via organisationer.

KAPITEL 10 EN STUDIE I HOMOSOCIALITET

I detta avslutande kapitel kommer jag att sammanfatta resonemangen jag för i kapitel 9 om rekryteringen av företagsledare som en könsordnande process. Jag lyfter fram homosocialitet som ett centralt begrepp och illustrerar det med en bild. I mina kommentarer till bilden tydliggör jag de forskningsbidrag jag anser mig göra, både inom fältet organisation och kön samt till organisationsforskningen och feministisk forskning mer generellt. Jag avslutar kapitlet med några reflektioner kring rekrytering och förändring.

10.1 SAMMANFATTNING OCH BIDRAG

Avhandlingens syfte är att utveckla teoretiska begrepp och begreppsrelationer för att beskriva och problematisera rekryteringen av företagsledare som en könsordnande process. Utifrån detta syfte har jag ställt upp ett antal forskningsfrågor där jag utgår från tanken att verkligheten skapas i ständig process via föreställningar och praktiker som ömsesidigt påverkar varandra. Jag frågar mig själv hur det går till när företagsledare rekryteras, hur normen för en företagsledare ser ut vid rekryteringen av företagsledare och varför främst män rekryteras.

Avhandlingen har sin teoretiska plattform inom feministisk teori. Min teoretiska referensram innehåller både teori om könsordning på samhällsnivå och organisationsnivå. Tyngdpunkten ligger inom det senare fältet. Min analys kan sägas ingå i den tradition av forskning om ledarskap och kön som ställer frågan om varför kvinnor är så få på ledande positioner och hur ledarskap är könsmärkt (t.ex. Kanter 1977, Marshall 1984, Hearn och Parkin 1988, Calás och Smircich 1991, Wahl 1998). Men, den följer även en tradition av forskning om organisation och kön som fokuserar på segregeringen på arbetsmarknaden och på arbetsplatsen (t.ex. Lindgren 1985, Collinson m.fl. 1990, Reskin och Roos 1990, Silius 1992, Sundin 1993).

Utifrån min analys drar jag slutsatsen att homosocialitet är ett centralt begrepp för att förstå rekrytering av företagsledare som en könsordnande process. För att rekapitulera ser jag homosocialitet som knutet till en könsordning där män är överordnade och kvinnor underordnade, varför också män dominerar på maktpositioner i samhället och i organisationer. Homosocialiteten innebär att män identifierar sig med och

orienterar sig mot andra män (jfr Lipman-Blumen 1976, Kanter 1977). Vidare ser jag att kön ordnas via processer på såväl samhälls-, organisations- som individnivå, där dessa nivåer ständigt interagerar med varandra. Dessa könsordnande processer består av interaktion mellan föreställningar och praktiker (t.ex. Scott 1986, Connell 1987, Smith 1988, Acker 1992, Wahl m.fl. 2001).

Jag hävdar därför att homosocialitet inom ramen för företagsledarrekrytering inte bara bidrar till att återskapa könsordningen i organisationen utan att den även bidrar till att återskapa könsordningen i samhället då företagsledare är en överordnad grupp i organisationer såväl som i samhället. Därför väljer jag också att kalla denna avhandling för "Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet".

Nedanstående bild låter jag illustrera några av homosocialitetens förutsättningar, uttryck och konsekvenser som präglar rekryteringen av företagsledare, och kommenterar dem i följande avsnitt där jag också tydliggör mina forskningsbidrag.



Figur 1. Några av homosocialitetens uttryck, förutsättningar och konsekvenser som präglar rekryteringen av företagsledare.

Genom intervjuer med styrelseordförande och två fallstudier bidrar jag med beskrivningar av processen när en företagsledare rekryteras. Det är ett bidrag till det begränsade antalet beskrivningar inom organisationsforskningen av processen när en företagsledare rekryteras. Jag gör dock inte anspråk på att tillhandahålla en heltäckande bild av företagsledarrekruteringar. Fallstudierna jag genomfört har naturligtvis sina särdrag genom att den ena handlar om ett nystartat bolag och de två andra rekryteringarna inte föregicks av någon sökprocess. Intervjuerna med styrelseordförandena fångar emellertid en bredare bild av företagsledarrekruteringar som dessutom har många likheter med de få beskrivningar av företagsledarrekrutering som finns, såsom Holmberg (1986) och Khurana (2002).

Avhandlingen uppmärksammar *informaliteten* som präglar rekryteringsprocessen, vad gäller både förfarande och kriterier. Kriterierna som används är föremål för tolkningar och ofta informella till sin karaktär som till exempel att kandidaten skall vara socialt acceptabel. Vidare präglas själva beslutsprocessen av diskussioner som förs på informella arenor och som är informella till sin karaktär. Härmed bygger jag vidare på tidigare forskning som lyft fram de diskriminerande konsekvenserna av rekryteringsprocessens informella inslag (t.ex. Collinson m.fl. 1990), genom att just analysera företagsledarrekrutering och koppla samman det med homosocialitet och kooptation.

Jag visar i avhandlingen hur styrelser har ett *tolkningsföretråde* i formuleringen av kriterier för och utvärderingen av kandidater. Detta tolkningsföretråde ser jag som en följd av dessa mäns överordnade position i könsordningen och den organisatoriska och samhälleliga hierarkin. Tolkingsföreträdet upprätthålls bland annat via homosocialt relationsarbete och homosocial kooptation som skapar tryck på konformitet och homogenitet. Jag ser detta som en vidareutveckling av forskningen om homosocialitet (t.ex. Lipman-Blumen 1976, Kanter 1977, Roper 1994, 1996, Lindgren 1996, 1999).

Rekrutering liknas vid en arena där företagsledning konstrueras utifrån en diskurs om *den borgerlige mannen* och *den bristfälliga kvinnan*, och bygger vidare på teori om ledarskap som en konstruktion av manlighet (t.ex. Sundin 1989, Calás och Smircich 1991, Wahl 1992a, 1992b, Roper 1994, 1996, Collinson och Hearn 1994, 1996). Den överordnade konstruktionen av företagsledare, *näringslivsfantomen*, är kopplad till diskursen om den borgerliga mannen. Inom denna överordnade kon-

struktion finns det olika lokala konstruktioner, *näringslivsfantomens söner*. Dessa konstruktioner av företagsledarkompetens kan på ytan framstå som olika, men följer polariseringens, segregeringens och underordningens principer som utesluter kvinnor (Berner 1982). Jag ser detta som en vidareutveckling av Lindgrens (1996, 1999) fantombegrepp och Hööks (2001) resonemang om normens privilegium att vara inbördes olika och samtidigt utgöra helheten.

Rekryteringsprocessen erbjuder många tillfällen för *homosocialt relationsarbete* som karakteriseras av bekräftelseritualer både mellan styrelseledamöter och mellan styrelse och kandidater. Genom homosocialt relationsarbete styrelseledamöter sinsemellan konstrueras företagsledare som en särskild typ av man. Att också en särskild man väljs till företagsledare kan ses som resultat av homosocialt relationsarbete mellan styrelse och kandidat. Själva rekryteringsprocessen tycks präglas av strävan efter ömsesidig bekräftelse mellan styrelse och kandidat och där element av homosocialt begär förekommer, varför jag också liknar rekrytering vid *homosocial förförelse*. Mitt resonemang bygger därmed vidare på studier av homosocialt begär mellan äldre och yngre män (Roper 1994, 1996, Lindgren 1996, 1999).

Jag visar att männens relationer präglas av *homosocial omsorg* där omsorgen riktas till andra män i gruppen. Detta resonemang bygger vidare på teorier om kvinnors omsorgs-/ansvarsrationalitet (t.ex. Wærness 1980, Holter och Hem 1982, Sørensen 1982, Ve 1982). Den homosociala omsorgen skiljer sig dock från det som betecknas som kvinnors omsorgsrationalitet genom att den endast omfattar dem som tillhör gruppen. Den homosociala omsorgen fungerar ömsesidigt bekräftande inom gruppen, men bygger på underordningen av kvinnor och perifera män. Mot bakgrund av studier som visar hur homosocialitet skapar likriktning och anpassning (t.ex. Kanter 1977, Collinson och Hearn 1994, Lindgren 1996, 1999, Bird 1996) hävdar jag att dessa krafter även påverkar rekryteringsprocessen, vilket i sin tur leder till att vissa män efterfrågas och att kvinnor och perifera män utesluts.

Jag hävdar att rekryteringen av företagsledare präglas av *homosocial kooptation*. Begreppet kooptation betecknar inväljandet av en medlem i en överordnad grupp där urvalet framstår som baserat på meriter och erfarenheter, men egentligen sker utifrån både formella och informella krav (jfr Bourdieu 1984). Detta begrepp har Lindgren (1992, 1996, 1999) vidareutvecklat genom att koppla det till mansdominerade grupper och

homosocialitet, resonemang som jag applicerar på både företagsledarrekrytering och organisationers karriärsystem. Jag föreslår att en homosocial kooptationskultur i näringslivet "gör" vissa män kompetenta.

Ett rekryterings- och karriärsystem som bygger på homosocial kooptation kan enligt min mening förstås i termer av *diskriminering*. Därmed bygger jag vidare på forskning om rekrytering som segregeringsmekanism (t.ex. Collinson m.fl. 1990) och bidrar genom att koppla det till rekryteringen till högre positioner. Det kan också ses som en fortsättning på forskningen om kvinnors annorlunda villkor i karriären, där till exempel Wahl (1992) visar på diskriminering som struktur utifrån kvinnors tolkningar av organisationer och Höök (2001) studerar arbete med att förändra dessa villkor. Min avhandling bidrar genom att synliggöra hur diskrimineringen på högre nivåer görs medan Wahl (1992) och Höök (2001) snarare studerar effekterna av den.

Jag visar även på olika förklaringar till varför kvinnor inte rekryteras. Många av dessa förklaringar söker legitimera maktordningen genom att lägga över ansvaret på kvinnorna själva. Det finns dock förklaringar som benämner kvinnors annorlunda villkor och mäns delaktighet vilken jag benämner mäns *tysta medvetenhet*. Jag tolkar denna medvetenhet både som uttryck för motstånd och som ett möjligt led i en förändringsprocess. Jag bygger därmed vidare på forskning om mäns förhållningssätt till kvinnor på ledande positioner och jämställdhet (t.ex. Kvande och Rasmussen 1994, SOU 1994:3, Hagberg m.fl. 1995, Robertsson 1998).

Via sina maktpositioner i organisationer utgör företagsledare en elitgrupp i samhället. Samtidigt vill jag också hävda att de får sin överordnade ställning genom att de är män. Företagsledare befinner sig dessutom i skärningspunkten av olika sociala kategoriers överordnade positioner (jfr Hearn 1996b), varför rekryteringen av dessa även återskapar andra strukturerande maktrelationer i organisationer (jfr Acker 1999). Därmed menar jag att rekryteringen av företagsledare kan ses som en könsordnande process på samhällsnivå *via* organisationsnivån. Avhandlingen tydliggör därigenom hur föreställningar och praktik samverkar i könsordnande processer i organisationer som också får konsekvenser för könsordningen i samhället. Studien av rekryteringen av företagsledare visar därmed hur diskriminering görs på samhällsnivå via organisationsnivån. Detta kan ses som en vidareutveckling av feministisk forskning som diskuterar könsordnande processer i organisationer (t.ex. Smith

1988, Lindgren 1985, Acker 1990, 1992, Collinson m.fl. 1990, Silius 1992, Wahl 1992, Sundin 1993) genom att jag visar mer konkret på konsekvenserna på samhälls nivå. Jag bidrar även till feministisk samhällsteori (t.ex. Walby 1986, Scott 1986, Connell 1987, Hirdman 1988) genom att visa hur kön ordnas i samhället via könsordnande processer i organisationer.

Genom att studera rekrytering av företagsledare som en könsordnande process och fokusera på homosocialitet, bidrar avhandlingen till forskningen om organisation och kön, och då särskilt forskningen om ledarskap och kön samt forskningen om könsordnande processer i organisationer. Avhandlingen kan även sägas bidra till forskning om män som kön (t.ex. Collinson och Hearn 1994, 1996, Connell 1995) genom att jag fokuserar homosocialitet, mäns relationsarbete och olika konstruktioner av manlighet.

Jag menar även att avhandlingen bidrar till forskningen om organisation och ledarskap mer generellt. Dels för att jag ser mina beskrivningar av rekryteringsprocessen som ett empiriskt bidrag, och dels för att jag anser att jag gör teoretiska bidrag genom att bygga vidare på den feministiska teorins befruktning av organisations- och ledarskapsforskningen. Inom feministisk teori finns en tradition av att problematisera dikotomier såsom offentligt/privat, förnuft/känsla och norm/avvikare och av att relatera olika analysnivåer till varandra. Något som har bidragit till att både skapa ny kunskap om redan tidigare uppmärksammade fenomen inom könsblind organisationsforskning och till att uppmärksamma nya fenomen (Wahl m.fl. 2001). Ett exempel på detta går att finna i boken "Osynlig företagsledning" (Sjöstrand m.fl. 1999). Där utvecklas tanken om att företagsledning konstrueras på informella "osynliga" arenor, såsom hemmet och middagar (Karlsson Stider 1999, Holgersson 1999), och hur dominerande könsmärkta konstruktioner av ledarskap påverkar mer lokala konstruktioner av ledarskap (Wahl 1999, Höök 1999, Holgersson 1999), samt att sexualitet och ledarskap är sammankopplade (Höök 1999). Dessutom påverkas boken i sin helhet genom att problematiseringarna även går att återfinna i kapitel som inte specifikt refererar feministisk teori. Jag ser min avhandling som en vidareutveckling av detta teoretiska bidrag till forskningen om företagsledare och ledarskap. Den tillhandahåller dels beskrivningar av rekryteringen av företagsledare, dels ny kunskap om rekrytering och företagsledare, båda kända fenomen inom dominerande organisationsteori,

genom att uppmärksamma homosocialitet, ett nytt fenomen för den dominerande organisationsteorin.

Jag tror även att min avhandling kan öppna för nya frågeområden och problematiseringar av rekrytering av företagsledare, varav följande skulle kunna vara några. Då det empiriska materialet som min analys vilar på är baserat på intervjupersoners utsagor, ser jag att studien i homosocialitet skulle kunna fördjupas ytterligare genom att studera homosocialitetens olika bekräftelseritualer i rekryteringsprocessen via till exempel deltagande observationer. På samma sätt skulle den bild av homosociala processer i styrelsearbete som här ges kunna utvecklas. Jag uppmärksammar även vissa informella arenor för homosocialitet mellan män i näringslivets topp, såsom jakter, sällskap, föreningar, som även de förtjänar att studeras mer ingående. I analysen av materialet uppmärksammar jag vidare att det troligtvis finns en rad andra aktörer som inte fångats i denna studie. Det vore därför intressant att studera rekryteringsprocessen utifrån de personer som här utgjort periferin, såsom de bortvalda, sekreterare, vänner, fruar och andra familjemedlemmar. Studier av rekryteringskonsulter skulle också vara värdefulla, särskilt mot bakgrund av att denna konsultbransch vuxit sig allt starkare i Sverige under tiden som mitt avhandlingsarbete har pågått. Då avhandlingens fallstudier inte beskriver situationen i stora multinationella bolag vore det även intressant att studera rekryteringsprocesser i den typen av kontexter. I samband med en sådan studie vore det värdefullt att studera olika sfärer och grupperingar i näringslivet för att fördjupa kunskapen om homosocial omsorg och homosocial kooptation. Även om jag här lyfter fram betydelsen av intersektionen mellan makstrukturer såsom kön, klass, ras/etnicitet och sexualitet och betydelsen för homosociala processer och för konstruktionen av företagsledaren, så förtjänar detta att beforskas ytterligare. Vidare tror jag att studier av rekryteringsprocesser i organisationer med olika könsstrukturer, både på toppnivå och generellt i organisationer, skulle vara intressanta. Slutligen tycker jag att analysen av rekryteringen av företagsledare också stimulerar till frågor kring rekryteringen till andra maktpositioner i företag, till exempel styrelser, och i andra typer av organisationer. Till exempel inom akademien, i offentliga organisationer och ideella organisationer, vilket skulle vara fruktbart för att skapa mer kunskap om hur könsordnande processer fungerar inom andra organisatoriska kontexter.

10.2 AVSLUTANDE REFLEKTIONER KRING REKRYTERING OCH FÖRÄNDRING

I avhandlingen konstaterar jag att de informella inslagen i rekryteringsprocessen skapar utrymme för homosociala processer vilka i sin tur öppnar för diskriminering. Det är därför nära till hands att anta att en formalisering av processen skulle vara ett sätt att motverka uppkomsten av diskriminering. Att formalisera rekryteringsförfarandet behöver dock inte självklart innebära minskad diskriminering. Inom forskningen finns olika ståndpunkter till huruvida formalisering av rekryteringsprocessen verkligen leder till förändring (se t.ex. Collinson m.fl. 1990, Bolander 2002). Arbetet med formalisering bygger på ett antagande om att organisationsstrukturen i sig är maktneutral och föreställningen att om man bara följer reglerna så kommer rättvisa att uppnås. Vad man inte tar hänsyn till är att kompetens är en tolkningsfråga, oavsett om det är formell kompetens eller informella kriterier som avses. Exempelvis visar Jewson och Mason (1986a) i en studie av diskriminering i rekryteringsprocessen, att formaliseringen inte ledde till någon större förändring vad gällde rekryteringarnas utfall. Formella regler kunde nämligen manipuleras och till och med användas för att dölja diskriminering. Det är exempelvis inte helt ovanligt att kravprofiler skrivs så att endast en person eller en viss typ av person kan komma ifråga, även om kravprofilen i sig innehåller väldefinierade urvalskriterier och håller sig inom tillåtna gränser. Formalisering kan i dessa fall till och med försvåra förändring, men å andra sidan kan det också leda till att diskriminering erkänns som ett problem och att rekryterare därmed måste vidta åtgärder (Bolander 2002).

Inom främst den anglo-saxiska forskningen om förändringsarbete är det vanligt att tala om liberalt och radikalt jämställdhetsarbete (jfr Jewson och Mason 1986b). Att formalisera rekryteringsförfarandet kan ses som en liberal metod medan det kan ses som en radikal metod att arbeta med olika målsättningar för könsfördelningen. I Sverige är det vanligt att tala om kvantitativt och kvalitativt jämställdhetsarbete där just kvantitativt arbete handlar om antal och andelar, det vill säga utfallet, och kvalitativt arbete syftar till att öka medvetenhet om könsens olika villkor. Som Höök (2003) skriver är båda uppdelningarna, liberalt/radikalt och kvantitativt/kvalitativt konstruerade eftersom de i praktiken påverkar varandra. Könsfördelningen i sig utgör ett villkor och spelar dessutom roll för hur olika fenomen, till exempel ledarskap och karriär, konstrueras (jfr Kanter

1977, Wahl 1996, 1999, Halford m.fl. 1997, Reskin och McBrier 2000, Höök 2001). För att koppla tillbaka till hur jag ser på könsordningen, att den utgörs av könsstrukturen och den symboliska ordningen, torde förändring handla om att förändra både antal och föreställningar. Att arbeta med förändring handlar således enligt min uppfattning om att arbeta med antal, andelar och medvetenhet.

Teigen (2002) gör en intressant iakttagelse i sin studie av två statliga norska organisationer som båda har var ålagda positiv särbehandling och hade som uttalat mål att öka andelen kvinnor på chefspositioner. Den ena hade ett informellt rekryteringsförfarande och den andra hade ett mer formaliserat förfarande. Det visade sig att kvinnor hade större möjligheter i det informella förfarandet jämfört med det formella förfarandet, vilket verkar förvånande med tanke på att andra studier har lyft fram informella rekryteringspraktiker som en anledning till varför kvinnor *inte* rekryteras. I organisationen med informellt förfarande tog man visserligen avstånd från positiv särbehandling men använde det samtidigt i praktiken. Genom att argumentera för att kvinnor har något särskilt att tillföra kunde kön ses som en kompetens i sig, varför positiv särbehandling och kompetens inte konstruerades som varandras motsatser. I organisationen med det formaliserade rekryteringsförfarandet levde den könsblinda diskursen vidare varför också positiv särbehandling och kompetens konstruerades som varandras motsatser. Teigen skriver vidare att en avgörande faktor till rekryteringen av kvinnor var att det fanns en genuin *vilja* att rekrytera kvinnor i organisationen med informellt förfarande, medan denna vilja inte fanns lika brett förankrat i organisationen med formellt förfarande. Samma saker som kan öppna upp för diskriminering kan därför också motverka diskriminering (jfr Bolander 2002).

Forskningen om förändringsarbete visar hur detta arbete präglas av motsägelsefulla processer där förändring går hand i hand med återskapande och hur kön samvarierar med andra maktordningar såsom klass, etnicitet och sexualitet. Ett återkommande tema enligt Höök (2003) är vikten av vilja och makt i förändringsarbetet. Det verkar spela större roll att det finns en vilja till förändring bland personer på högre nivåer i organisationer som har makt att genomföra förändringen, än vilka metoder som används. Detta överensstämmer med förändringsaktörers upplevelse av att kunskap om könsordningen hos män inte nödvändigtvis behöver leda till en vilja till förändring, men att kunskap är nödvändigt, men inte tillräckligt, för förändring (Höök och Wahl 2003).

I mitt material återfinns en viss kunskap om könsordningen i form av det jag kallar den tysta medvetenheten och jag skriver att denna medvetenhet kan tolkas som motstånd men också som ett frö till förändring. Denna tysta medvetenhet samexisterar således med uttalanden om den manligt könsmärkta ledarskapsdiskursen där kön är ett icke-problem och kvinnan bristfällig, vilket känns igen från anglo-saxiska studier (se t.ex. Collinson och Hearn 1994). Att det överhuvudtaget finns någon medvetenhet hos män om att de medverkar i att återskapa könens olika villkor, och att det överhuvudtaget finns män som är positivt inställda till jämställdhet (jfr Kvande och Rasmussen 1994, Hagberg m.fl. 1995, Robertsson 1998) tycker jag tyder på en mer allmän medvetenhet i samhället. I det offentliga samtalet i Sverige finns det idag konsensus kring jämställdhet som något positivt. Kanske är denna tysta medvetenhet ett resultat av jämställdhetsdiskursen? Är medvetenheten tyst eftersom den manligt könsmärkta ledarskapsdiskursen är starkare på den mansdominerade näringslivstoppen? Är det så att det finns utrymme för en uttalad medvetenhet och lokala feminister längre ner i hierarkin? Mot bakgrund av dessa frågor vore det intressant att studera manliga chefer och jämställdhet, dels i olika hierarkiska nivåer och organisationer med olika könsstrukturer, dels i olika nationella och internationella kontexter. Det är nämligen min förhoppning att det jämställdhetsarbete som bedrivs i organisationer och i samhället spelar roll.

REFERENSER

- Aaltio-Marjosola, Iris (1994) Gender Stereotypes as Cultural Products of the Organization. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 10, nr 2, s. 147-162.
- ABL/Aktiebolagslag (1975) *Aktiebolagslag 1975:1385, 8 kap.*
- Abrahamsson, Lena (2000) *Att återställa ordningen*. Umeå: Boréa.
- Abrahamsson, Lena (2002) Just när det blev viktigt blev det manligt. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 1, s. 37-52.
- Acker, Joan (1988) Class, Gender and the Relations of Distribution. *Signs*, vol. 13, nr 3, s.473-497.
- Acker, Joan (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, vol. 4, nr 2, s. 139-158.
- Acker, Joan (1992) Gendering Organizational Theory. Mills, Albert och Peta Tancred (red.) *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage.
- Acker, Joan (1999) Rewriting Class, Race, and gender. Problems in Feminist Rethinking. Marx Feree, Myra, Judith Lorber och Beth B. Hess (red.) *Revisioning Gender*. Thousand Oaks: Sage.
- Acker, Joan, Kate Barry och Johanna Esseveld (1983) Objectivity and truth: problems in doing feminist research. *Women's Studies International Forum*, vol. 6, nr 4, s. 423-435.
- Acker, Joan och Donald Van Houten (1974) Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, nr 2, s. 152-163.
- Adelswärd, Viveka (1988) *Styles of success. On impression management as collaborative action in job interviews*. Linköping: Linköping university.
- Affärsvärlden (2002) Lars, 52, styr börsen. *Affärsvärlden*, nr 46.
- Ahrne, Göran och Christine Roman (1997) *SOU 1997:139 Hemmet, barnen och makten. Förhandlingar om arbete och pengar i familjen*. Stockholm: Fritzes.
- Alvesson, Mats och Ann-Sofie Köping (1993) *Med känslan som ledstjärna. En studie av reklamarbete och reklambyråer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats och Kaj Sköldberg (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats och Hugh Willmott (1996) *Making Sense of Management. A critical introduction*. London: Sage.
- Alvesson, Mats och Stan Deetz (1996) Critical theory and postmodern approaches to organisation studies. Clegg, Stewart R. m.fl. (red.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Andersson, Gunnar (1997) Karriär, kön, familj. Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) *SOU 1997:135 Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Andersson, Susanne (2003) *Ordnande praktiker. En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*. Stockholm: Stockholms universitet.

- Arnesson, Leif (1993) *Chefsrörlighet och organisatorisk förändring*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Asplund, Gisèle (1984) *Karriärens villkor*. Stockholm: Trevi.
- Avotie, Leena (1998) *Chefer ur ett genuskulturellt perspektiv*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Barlow, Graham (1989) Deficiencies and the Perpetuation of Power: Latent Functions in Management Appraisal. *Journal of Management Studies*, vol. 26, nr 5, s. 499-517.
- Barrett, Frank J. (1996) The Organizational Construction of Hegemonic Masculinity. The Case of the US Navy. *Gender, Work & Organization*, vol. 3, nr 3, s. 129-142.
- Baude, Annika (1992) *Kvinnans plats på jobbet*. Stockholm: SNS Förlag.
- Baude, Annika m.fl. (1968) *Kvinnors liv och arbete*. Stockholm: Prisma.
- Beauvoir, Simone de (1949/2002) *Det andra könet*. Stockholm: Norstedts.
- Benhabib, Seyla (1990) Epistemologies of Postmodernism: A Rejoinder to Jean-François Lyotard. Nicholson, Linda (red.) *Feminism/Postmodernism*. New York och London: Routledge.
- Benokraitis, Nijole V. och Joe R. Feagin (1995) *Modern sexism. Blatant, Subtle and Covert Discrimination*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Benschop, Yvonne och Hans Dooreward (1998) Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies*, vol. 19, nr 5, s. 787-805.
- Benschop, Yvonne, Lilian Halsema och Petra Schreur (2001) The Division of Labour and Inequalities Between the Sexes. An Ideological Dilemma. *Gender, Work & Organization*, vol. 8, nr 1, s.1-18.
- Bekkengen, Lisbeth (2002) *Man får välja. Om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv*. Stockholm: Liber.
- Berger, Peter L. och Thomas Luckman (1966) *The social construction of reality*. Hamondsworth: Penguin.
- Berglund, Johan (2002) *De otillräckliga*. Stockholm: EFL.
- Bergström, Ola (1998) *Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: BAS.
- Bergqvist, Christina (red.) (1999) *Equal Democracies? Gender and Politics in the Nordic Countries*. Oslo: Scandinavia University Press/Nordic Council of Ministers.
- Berner, Boel (1982) Kvinnor, kunskap och makt i teknikens värld. *Kvinnovetenskapligt tidskrift*, nr 3, s. 25-39.
- Billig, Michael (1991) *Ideology and Opinions: Studies in Rethorical Psychology*. London: Sage.
- Billing, Yvonne Due och Mats Alvesson (1989a) *Køn, ledelse, organisation*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.

- Billing, Yvonne Due och Mats Alvesson (1989b) Four Ways of Looking at Women and Leadership. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, nr 1, s. 63-80.
- Bird, Sharon (1996) Welcome to the Men's Club: Homosociality and the Maintenance of Hegemonic Masculinity. *Gender & Society*, vol. 12, nr 2, s. 121-132.
- Björkegren, Dag (1986) *Företagsledarutbildning – en fallstudie*. Stockholm: EFI.
- Blomqvist, Martha (1994) *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Bolander, Pernilla (2002) *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: EFI.
- Bonniers Svenska Ordbok (1983) *Bonniers Svenska Ordbok*. Stockholm: Bonnier Fakta.
- Boswell, John (1994) *Same-sex Unions in Premodern Europe*. New York: Vintage Books.
- Bottomore, Tom (1993) *Élites and Society*. London: Routledge.
- Bourdieu, Pierre (1984) *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brady, Gene F. och Donald L. Helmich (1984) *Executive Succession. Toward Excellence in Corporate Leadership*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Broadly, Donald och Mårten Palme (1993) *Pierre Bourdieu. Kultursociologiska texter*. Stockholm/Stenhammar: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Brodin, Bengt, Leif Lundkvist, Sven-Erik Sjöstrand, och Lars Östman (1995) *Styrelsearbete i koncerner*. Stockholm: EFI/IFL.
- Brodin, Bengt, Leif Lundkvist, Sven-Erik Sjöstrand, och Lars Östman (2000) *Koncernchefen och ägarna*. Stockholm: EFI/IFL.
- Bryman, Alan (1996) Leadership in Organizations. Clegg, Stewart m.fl. (red.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Bryson, Valerie (1992) *Feminist Political Theory. An Introduction*. Basingstoke: Macmillan.
- Burell, Gibson och Jeff Hearn (1989) Sex and Organizational Analysis. Hearn, Jeff m.fl. (red.) *The Sexuality of Organization*. London: Sage.
- Butler, Judith (1990) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- Calás, Martha och Linda Smircich (1991) Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization Studies*, vol. 12, nr 4, s. 567-601.
- Calás, Martha och Linda Smircich (1996) From the Woman's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. Clegg, Stewart R. m.fl. (red.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Cannella, Albert A. Jr., och Michael Lubatkin (1993) Succession as a Sociopolitical Process: Internal Impediments to Outsider Selection. *Academy of Management Journal*, vol. 36, nr 4, s. 736-793.
- Carrigan, Tim, Robert W. Connell och John Lee (1985) Toward a New Sociology of Masculinity. *Theory and Society*, vol. 14, nr 5, s. 551-604.
- Carlson, Sune (1951) *Executive Behaviour*. Stockholm: Strömbergs.

- Chafetz, Janet (1990) *Integrated Theory of Stability and Change*. Newbury Park: Sage.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962) *Strategy and Structure*. New York: Doubleday.
- Chodorow, Nancy (1978) *The Reproduction of Mothering. Psychoanalysis and the Sociology of Gender*. Berkeley: University of California Press.
- Clarke, M. (1999) Management Development as a Game of Meaningless Outcomes. *Human Resource Management Journal*, vol. 9, nr 2, s. 38-49.
- Clatterbaugh, Kenneth (1998) What Is Problematic about Masculinities? *Men and Masculinities*, vol. 1, nr 1, s.24-45.
- Cockburn, Cynthia (1983) *Brothers: Male Dominance and Technological Change*. London: Pluto Press.
- Cockburn, Cynthia (1990) Men's power in organisations: 'equal opportunities' intervenes. Hearn, Jeff och David H. J. Morgan (red.) *Men, Masculinities and Social Theory*. London: Unwin Hyman.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the Way of Women*. London: MacMillan.
- Conger, J. A. (1989) *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Collin, Sven-Olof (1990) *Aktiebolagets kontroll. Ett transaktionskostnadsteoretiskt inlägg i debatten om ägande och kontroll av aktiebolag och storföretag*. Lund: Lund University Press.
- Collin, Sven-Olof (1994) *Företagsledares rekrytering och karriär*. Research Paper. Lund: University of Lund.
- Collins, Patricia Hill (1990) *Black Feminist Thought. Knowledge, Consciousness and Politics of Empowerment*. New York: Routledge, Chapman & Hall.
- Collinson, David och Jeff Hearn (1994) Naming men as men: implication for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, vol. 1, nr 1, s. 2-22.
- Collinson, David och Jeff Hearn (1995) Men Managing Leadership? Men and Womn of the Corporation Revisited. *International Review of Women and Leadership*, vol. 1, nr 2, s.1-24.
- Collinson, David och Jeff Hearn (1996) Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Management. Collinson, David och Jeff Hearn (red.) *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*. London: Sage.
- Collinson, David, David Knights och Margret Collinson (1990) *Managing to Discriminate*. London: Routledge.
- Connell, Robert W. (1987) *Gender and Power. Society, the Person and Sexual Politics*. Stanford: Stanford University Press.
- Connell, Robert W. (1995) *Masculinities*. Cambridge: Polity Press.
- Connell, Robert W. (1996) *Maskuliniteter*. Göteborg. Daidalos.
- Connell, Robert W. (2000) *The Men and the Boys*. Cambridge: Polity Press.

- Connell, Robert W. (2001) *Masculinity Politics on a World Scale*. Whitehead, Stephen M. och Frank J. Barrett (red.) *The Masculinities Reader*. Cambridge: Polity Press.
- Cooper, Cary och Marilyn Davidson (1982) *Kvinnor som ledare*. Stockholm: S. A. Norstedt och Söners Förlag.
- Cox, Charles J. och Cary L. Cooper (1988) *High Flyers. An Anatomy of Managerial Success*. Oxford: Basil Blackwell.
- Crompton, Rosemary (1993) *Class and Stratification. An Introduction to Current Debates*. Cambridge: Polity Press.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988) *Att handla med ord*. Stockholm: Carlssons.
- Dahlbäck, Claes m.fl. (1990) *Effektivare styrelsearbete*. Stockholm: SNS Förlag.
- Dalla Costa, Mariarosa (1973) *The Power of Women and the Subversion of the Community*. Bristol: Falling Wall Press.
- Dalton, Melville (1959) *Men Who Manage. Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York: Wiley.
- Day, David V. och Robert G. Lord (1988) Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology. *Journal of Management*, vol.14, s. 453-464.
- Davidoff, Leonore och Catherine Hall (1987) *Family Fortunes: Men and Women of the English Middle Class, 1780-1850*. London: Routledge.
- de los Reyes, Paulina, Irene Molina och Diana Mulinari (red.) (2002) *Maktens (o)lika förkländnader. Kön, klass och etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Stockholm: Atlas.
- Donaldson, Mike (1993) What is hegemonic masculinity? *Theory & Society*, vol. 22, s. 643-657.
- Eduards, Maud (1998) Män – finns de? *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 3-4, s. 77-84.
- Eisenstein, Zillah (1979) *Capitalist Patriarchy and the Case for Socialist Feminism*. New York: Monthly Press.
- Eriksson, Ulla (2000) *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS.
- Fausto-Sterling, Anne (1985) *Myths of Gender. Biological Theories about Women and Men*. New York: Basic Books.
- Ferguson, Kathy (1984) *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fineman, Stephen (red.) (1993) *Emotions in organizations*. London: Sage.
- Florin, Christina (1987) *Kampen om katedern*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Forbes, J. Benjamin och James E. Piercy (1991) *Corporate Mobility and Paths to the Top*. Westport: Quorum Books.
- Forsblad, Peter (1980) *Företagseldars beslutsinflytande. Några försök till identifikation och beskrivning*. Stockholm: EFL.

- Foss-Fridlitzius, Rita (1990) Relativism och realism i feministisk vetenskapsfilosofi. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 3, s. 54-64.
- Franzén, Christina (1994) Mäns och kvinnors skilda föreställningar. *SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- Fristedt, Daniel och Sven-Ivan Sundqvist (2003) *Styrelser och revisorer i Sveriges börsbolag 2003-2004*. Stockholm: SIS Ägarservice.
- Fuchs Epstein, Cynthia (1981) Women and Elites: a Cross-national Perspective. Fuchs Epstein, Cynthia och Rose Laub Coser (red.) *Access to Power: Cross-National Studies of Women and Elites*. London: Allen & Unwin.
- Furtado, Eugene P. H., och Vijay Karan (1990) Causes, Consequences, and Shareholder Wealth Effects of Management Turnover. *Financial Management*, vol. 19, nr 2, s. 60-75.
- Gemzöe, Lena (2002) *Feminism*. Stockholm: Bilda.
- Gergen, Kenneth (1985) The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, vol.40, nr 3, s. 266-275.
- Gilligan, Carol (1982) *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gothlin, Eva (1999) *Kön eller genus?* Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.
- Goffman, Erving (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Gupta, Anil K. (1984) Contingency Linkages Between Strategy and General Managers Characteristics: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, vol. 9, nr 3, s. 399-412.
- Gupta, Anil K. (1986) Matching Managers to Strategies: Point and Counterpoint. *Human Resource Management*, vol. 25, nr 92, s. 215-234.
- Gustafsson, Claes (1992) Den dygde företagsledaren. Sjöstrand, Sven-Erik och Ingall Holmberg (red.) *Företagsledning bortom etablerad teori*. Lund: Studentlitteratur.
- Guthrie, James P. och Deepak K. Datta (1997) Contextual Influences on Executive Selection: Firm Characteristics and CEO Experience. *Journal of Management Studies*, vol. 43, nr 4, s. 537-560.
- Guthrie, James P. och Judy D. Olian (1991). Does Context Affect Staffing? The Case of General Managers. *Personnel Psychology*, vol. 44, s. 262-292.
- Haavind, Hanne (1984) Love and Power in Marriage. I Holter, H (red.) *Patriarchy in a Welfare Society*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hagberg, Jan-Erik, Anita Nyberg och Elisabeth Sundin (1995) *Att göra landet jämställt*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Halford, Susan och Pauline Leonard (2001) *Gender, Power and Organisations*. London: Palgrave.
- Halford, Susan, Mike Savage och Anne Witz (1997) *Gender, Careers and Organisations. Current Developments in Banking, Nursing and Local Government*. Basingstoke: Macmillan.

- Hall, Marny (1989) Private Experiences in the Public Domain: Lesbians in Organizations. Hearn, Jeff m.fl. (red.) *The Sexuality of Organization*. London: Sage.
- Hambrick, Donald C., Marta A. Geletkanycz och James W. Fredrickson (1993) Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, vol. 14, nr 6, s. 401-418.
- Hanmer, Jalna (1990) Men, power and the exploitation of women. Hearn, Jeff och David H. J. Morgan (red.) *Men, Masculinities and Social Theory*. London: Unwin Hyman.
- Hannan, Michael T. och John Freeman (1984) Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, vol. 49, s. 149-164.
- Haraway, Donna (1991) *Simians, Cyborgs, and Women*. London: Free Association Books.
- Harding, Sandra (1987) Introduction: Is There a Feminist Method? Harding Sandra (red.) *Feminism & Methodology*. Bloomington/Milton Keynes: Indiana University Press/Open University Press.
- Hartmann, Heidi (1981) Kapitalismen, patriarkatet och könssegregationen i arbetet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 1-2, s. 7-30.
- Hartmann, Heidi (1986) Det olyckliga äktenskapet mellan feminism och marxism. Ganetz, Hillevi m.fl. (red.) *Feminism och marxism. En förälskelse med förhinder*. Stockholm: Arbetarkultur.
- Hartstock, Nancy (1998) *Feminist Standpoint Revisited and Other Essays*. Boulder: Westview Press.
- Hearn, Jeff (1996a) Is masculinity dead? A critique of the concept of masculinity/masculinities. Mac An Ghaill, Máirtín (red.) *Understanding masculinities. Social relations and cultural arenas*. Buckingham: Open University Press.
- Hearn, Jeff (1996b) Deconstructing the Dominant: Making the One(s) the Others(s). *Organization*, vol. 3, nr 4, s. 611-626.
- Hearn, Jeff (1997) The implications of critical studies on men. *NORA*, nr 1, s. 48-60.
- Hearn, Jeff (2000) The Hegemony of Men: On the Construction of Counter-Hegemony in Critical Studies on men. Folkesson, Per, Marie Nordberg och Goldina Smirthwaite (red.) *Hegemoni och mansforskning*. Arbetsrapport. Karlstad: Karlstads universitet.
- Hearn, Jeff och Emmi Lattu (2002) Introduction: gender, men and masculinities. *NORA*, vol. 10, nr 1, s. 3-5.
- Hearn, Jeff och Wendy Parkin (1983) Gender and organisation. A review and a critique of a neglected area. *Organization Studies*, vol. 4, nr 3, s. 219-253.
- Hearn, Jeff och Wendy Parkin (1987) 'Sex' at 'Work'. *The Power and Paradox of Organization Sexuality*. New York: St. Martin's Press.
- Hearn, Jeff och Wendy Parkin (1988) Women, Men, and Leadership: A Critical Review of Assumptions, Practices, and Change in the Industrialized Nations.

- Adler, Nancy J. och Dafna N. Izraeli (red.) *Women in Management Worldwide*. New York: M. E. Sharpe.
- Hemström, Carl (2000) *Bolag, föreningar, stiftelser. En introduktion*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Hennig, Margaret och Anne Jardim (1976) *The Managerial Woman*. New York: Pocket Books.
- Hirdman, Yvonne (1988) Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 3, s. 49-63.
- Hirdman, Yvonne (2001) *Genus – om det stabila föränderliga former*. Stockholm: Liber.
- Hochschild, Arlie R. (1983) *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley och Los Angeles: University of California Press.
- Holgersson, Charlotte (1994) *Kvinnliga avdelningschefer och karriären*. Research Report. Stockholm: EFI.
- Holgersson, Charlotte (1998) *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi/EFI.
- Holgersson, Charlotte (1999) Rekrytering som konstruktion av företagsledare. Sjöstrand, Sven-Erik m.fl. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Holgersson, Charlotte och Pia Höök (1997) Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) *SOU 1997:135 Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Hollenbeck, George P. (1994) *CEO Selection. A Street-smart Review*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Holmberg, Ingalill (1986) *Företagsledares mandat*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, Carin och Margareta Lindholm (1991) Feministisk teori. Månson, Per (red.) *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Prisma.
- Holmquist, Carin (1997) Den ömma bödeln. Kvinnliga ledare i åtstramningstider. Sundin, Elisabeth (red.) *SOU1997:83 Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Stockholm: Fritzes.
- Holter, Harriet (red.) (1984) *Patriarchy in a Welfare Society*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holter, Harriet och Lars Hem (1982) Inledning. Holter, Harriet (red.) *Kvinner i fellesskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- hooks, bell (1981) *Ain't I A Woman. Black Women And Feminism*. Boston: South End Press.
- House, Robert J. (1977) A 1976 Theory of Charismatic Leadership. James G. Hunt och Lars L. Larsson (red.) *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HSFR (1996) *HSFR:s etik kommitté: Etik HSFR*. Uppsala: Ord och Form.

- Hultbom, Christina (1997) Makt och ledarskap i börsbolagen. Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) *SOU 1997:135 Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Höök, Pia (1999) Ledarskap som okontrollerbar sexualitet. Sjöstrand, Sven-Erik m.fl. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI.
- Höök, Pia (2003) Jämställdhet på hög nivå. *SOU 2003:16 Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Höök, Pia och Anna Wahl (2003) Att arbeta för förändring. *SOU 2003:16 Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Höök, Pia och Per Åhlström (1993) *Rekrytering av män till kvinnodominerade yrken*. Uppsats i ämneskurs 2501. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Jackall, Robert (1988) *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Jaggard, Alison (1983) *Feminist Politics and Human Nature*. New Jersey: Rowman and Allanheld.
- Jenkins, Richard (1986) *Racism and Recruitment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jenkins, Richard (1992) *Pierre Bourdieu*. London: Routledge.
- Jewson, Nick och David Mason (1986a) Modes of Discrimination in the Recruitment Process: Formalisation, Fairness and Efficiency. *Sociology*, vol. 20, s. 43-63.
- Jewson, Nick och David Mason (1986b) The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review*, vol. 34, nr 2, s. 307-334.
- Johansson, Thomas (1998) Från mansroll till maskuliniteter: en inledning. Ekenstam, Claes m.fl. (1998) *Rädd att falla. Studier i manlighet*. Stockholm: Gidlunds.
- Jónasdóttir, Anna G. (1991) *Love Power and Political Interest. Towards a Theory of Patriarchy in Contemporary Western Societies*. Örebro: University of Örebro.
- Jónasdóttir, Anna G. (1994) *Why Women are Oppressed*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karlsson Stider, Annelie (1999) Företagsledningens osynliga rum. Sjöstrand, Sven-Erik m.fl. (red.) *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson Stider, Annelie (2000) *Familjen och Firman*. Stockholm: EFI.
- Katz, Daniel och Robert L. Kahn (1978) *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.

- Kerfoot, Deborah och David Knights (1993) Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. *Journal of Management Studies*, vol. 30, nr 4, s. 659-679.
- Kesner, Idalene F. och Terrence C. Sebra (1994) Executive succession: past, present and future. *Journal of Management*, vol. 20, nr 2, s. 327-372.
- Kessler, Suzanne J. och Wendy McKenna (1978) *Gender. An Ethnomethodological Approach*. Chicago och London: University of Chicago Press.
- Khurana, Rakesh (2002) *Searching for a Corporate Savior. The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. Princeton: Princeton University Press.
- Kimmel, Michael S. (1994) Masculinity as Homophobia: Fear, Shame, and Silence in the Construction of Gender Identity. Brod, Harry och Michael Kaufman (red.) *Theorizing Masculinities*. Thousand Oaks: Sage.
- Kirkpatrick, Shelley A. och Edwin A. Locke (1991) Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, vol. 5, nr 2, s. 48-60.
- Korvajärvi, Päivi (1998) *Gendering Dynamics in White-Collar Organizations. Acta Universitatis Tamperensis* 600. Tammerfors: University of Tampere.
- Kotter, John P. (1982) *The General Managers*. New York: Free Press.
- Knocke, Wuokko, Inga-Britt Drejhammar, Lena Gonäs och Kerstin Isaksson (2003) *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Kram, Kathy (1988) *Mentoring at Work*. University Press of America.
- Kullenberg, Annette (1975/1995) *Överklassen i Sverige*. Stockholm: Tiden.
- Kutz, David L., Louis E. Boone, C. Patrick Fleenor (1989) *CEO. Who gets to the top in America*. East Lansing: Michigan State University Press.
- Kvande, Elin (1998) *Paradoxes of Gender and Organizations. Gender, Organizations and Change*. Trondheim: NTNU.
- Kvande, Elin (2002) Doing masculinities in organizational restructuring. *NORA*, vol. 10, nr 1, s. 16-26.
- Kvande, Elin och Bente Rasmussen (1990) *Nye kvinneliv: kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam Gyldengal.
- Kvande, Elin och Bente Rasmussen (1994) Men in male dominated organizations and their encounter with women intruders. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 10, nr 2, s. 163-173.
- Lagercrantz, Olof (1985) *Om konsten att läsa och skriva*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Ledwith, Susan och Fiona Colgan (red.) (1996) *Women in Organizations. Challenging Gender Politics*. London: Macmillan Business.
- Lindgren, Gerd (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor*. Umeå: Umeå universitet.
- Lindgren, Gerd (1992) *Doktorer, systrar och flickor*. Stockholm: Carlssons.
- Lindgren, Gerd (1996) Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 1, s. 4-14.
- Lindgren, Gerd (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.

- Lindgren, Gerd (2001) Försvagade grupp kulturer och genus i organisationer. Gonäs, Lena, Gerd Lindgren och Carina Bildt (red.) *Könssegregering i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lindholm, Margareta (1996) Vad har sexualitet med kön att göra? *lambda nordica*, nr 3-4, s. 38-53.
- Lindqvist, Mats (1996) *Herrar i näringslivet. Om kapitalistisk kultur och mentalitet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Linghag, Sophie (1998) Chefskapets paradoxer. Franzén, Christina m.fl. *Arbetsglädje i livet. Om ledarskap på 2000-talet*. Stockholm: Näringslivets LedarskapsAkademi.
- Linghag, Sophie (2002) Man är väl flexibel. Löwstedt, Jan och Bengt Stymne (red.) *Scener ur ett företag. Organisationsteori för kunskapssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Linghag, Sophie (2003) Unga ledare. SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm. Fritzes.
- Lipman-Blumen, Jean (1976) Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs*, vol. 1, nr 3 s. 15-31.
- Lyman, Peter (1998) The Fraternal Bond of Joking Relationship: A Case Study of the Role of Sexist Jokes in Male Group Bonding. Kimmel, Michael S. och Michael A. Messner (red.) *Men's Lives*. Boston: Allyn and Bacon.
- MacIntyre, Alastair (1985) *After Virtue. A Study of Moral Theory*. London: Ducksworth.
- MacKinnon, Catherine (1989) *Towards a Feminist Theory of the State*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Maddock, Su och Di Parkin (1993) Gender cultures: Women's choices and strategies at work. *Women in Management Review*, vol. 8, nr 2, s. 3-9.
- Magnusson, Eva (1998) *Vardagens könsinnebördsrunder förhandling – om arbete, familj och produktion av kvinnlighet*. Umeå: Umeå universitet.
- Magnusson, Eva, Lena Sjöquist Andersson och Lena Wännman (1998) *Forskarens projekt och deltagarens. En reflexiv studie i relationerna mellan forskare och deltagare i ett forskningsprojekt om kvinnors arbetsliv*. Kvinnovetenskapligt forum rapportserie nr 7. Umeå: Umeå universitet.
- Maile, Stella (1995) The Gendered Nature of Managerial Discourse: the Case of a Local Authority. *Gender, Work & Organization*, vol. 2, nr 2, s. 76-87.
- March, James C. och James G. March (1977) Almost Random Careers: the Wisconsin School Superintendency 1940-1972. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, nr 3, s. 377-407.
- Marshall, Judi (1984) *Women Managers. Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley.
- Martin, Patricia Yancey (1996) Gendering and Evaluating Dynamics: Men, Masculinities and Managements. Collinson, David och Jeff Hearn (red.) *Men*

- as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management.* London: Sage.
- McMahon, Anthony (1993) Male readings of feminist theory: The psychologization of sexual politics in the masculinity literature. *Theory & Society*, nr 22, s. 675-695.
- Meindl, James R., Sanford B. Ehrlich och Janet M. Dukerich (1985) The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, nr 1, s. 78-102.
- Messner, Michael A. (2001) Friendship, Intimacy and Sexuality. Whitehead, Stephen M. och Frank J. Barrett (red.) *The Masculinities Reader*. Cambridge: Polity Press.
- Meyerson, Eva M. (1992) *The impact of ownership structure and executive team composition on firm performance*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Mills, C. Wright (1956) *The Power Elite*. New York: Oxford University Press.
- Millet, Kate (1970) *Sexual Politics*. New York: Doubleday.
- Mitchell, Juliet (1975) *Psychoanalysis and Feminism*. Harmondsworth: Penguin.
- Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mohanty, Chandra Talpade, Ann Russo och Lourdes Torres (red.) (1991) *Third World Women and the Politics of Feminism*. Bloomington: Indiana University Press.
- Morrison, Anne, Randall White och Ellen Van Velsor (1987) *Breaking the Glass Ceiling*. Reading: Addison-Wesley.
- Mulholland, Kate (1996) Entrepreneurialism, Masculinities and the Self-Made Man. Collinson, David och Jeff Hearn (red.) *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*. London: Sage.
- NE/Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/>
- Nicholson, Linda (1990) Introduction. Nicholson, Linda (red.) *Feminism/Postmodernism*. New York: Routledge.
- Nilsson, Bengt (1993) Ledarurvalets svåra konst. *Vandringsleder. Till Calle Mannerfelt*. Festskrift. Stockholm: Norstedts.
- Nkomo, Stella (1992) The Emperor Has No Cloths: Rewriting 'Race in Organizations'. *Academy of Management Review*, vol. 17, nr 3, s. 133-150.
- Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (1997) Inledning. Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) *SOU 1997:135 Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Oakley, Ann (1981) Interviewing women: A contradiction in Terms. Roberts, Helen (red.) *Doing Feminist Research*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Peters, Thomas J. och Robert H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Petersson, Olof, Jörgen Hermansson, Michele Micheletti och Anders Westholm (1996) *Demokratirådets rapport 1996. Demokrati och ledarskap*. Stockholm: SNS Förlag.

- Pettersson, Lena (1996) *Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer? En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser*. Linköping. Tema Teknik och social förändring, Linköpings universitet.
- Pfeffer, Jeffrey (1977) The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, vol. 2, s. 104-112.
- Pfeffer, Jeffrey, och Gerald R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porsfelt, Dan (2001) *Management Trainee. Möten med förhinder*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Potter, Jonathan och Margret Wetherell (1987) *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.
- Pringle, Rosemary (1989) *Secretaries Talk: Sexuality, Power and Work*. London: Verso.
- Pringle, Rosemary och Susan Watson (1992) 'Womens' Interests' and the Post-Structuralist State. Barrett, Michèle och Anne Phillips (red.) *Destabilizing Theory. Contemporary Feminist Debates*. Stanford: Stanford University Press.
- Prokop, Ulrike (1981) *Kvinnors livssammanhang. Begränsade strategier och omåttliga önsknings*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Regnö, Klara (2003) Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner. *SOU 2003:16 Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Reskin, Barbara F. och Debra Branch McBrier (2000) Why not ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers. *American Sociological Review*, vol. 65, nr 2, s. 210-234.
- Reskin, Barbara F. och Patricia A. Roos (red.) (1990) *Job Queues, Gender Queues. Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Reskin, Barbara F. och Irene Padavic (1994) *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Reynolds Whyte, Susan (1979) Kontroll över kvinnor – ett antropologiskt perspektiv. Westman Berg, Karin (red.) *Gråt inte – forska!* Stockholm: Prisma.
- Rhode, Knut (2003) *Aktiebolagsrätt. 20:e upplagan*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Rich, Adrienne (1980) Compulsory Sexuality and Lesbian Existence. *Signs*, vol. 5, nr 4, s. 631-660.
- Roche, Gerald R. (1990) Making the Mountain Come to Mohammed: Conducting Searches at the Highest Level. Jones-Parker, Janet och Robert H. Perry (red.) *The Executive Search Collaboration. A Guide for Human Resources Professionals and their Search Firms*. Westport: Quorum Books.
- Rock, Robert H. (1977) *The Chief Executive Officer*. Lexington: Heath.
- Robertsson, Hans (1998) Mäns motstånd mot mer jämställdhet. Baude, Annika m.fl. (red.) *Genus i praktiken. Jämställdhetsarbetsares förening*.

- Roper, Michael (1991) Yesterday's model: produkt fetischism and the British company men 1945-85. Roper, Michael och John Tosh (red.) *Manful Assertions. Masculinities in Britain Since 1800*. London: Routledge.
- Roper, Michael (1994) *Masculinity and the British Organization Man Since 1945*. Oxford: Oxford University Press.
- Roper, Michael (1996) 'Seduction' and 'Succession': Circuits of Homosocial Desire in Management. Collinson, David och Jeff Hearn (red.) *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*. London: Sage.
- Rubin, Gayle (1975) The Traffic in Women: Notes on the Political Economy of Sex. Reiter, R. (red.) *Toward an Anthropology of Women*. New York: Monthly Review Press.
- Salaman, G. och K. Thompson (1978) Class Culture and the Persistence of an Elite: The Case of Army Officer Selection. *The Sociological Review*, vol. 26, s. 283-304.
- Sandberg, Jörgen (1999) Konstruktioner av socialkonstruktionism. Sjöstrand, Sven-Erik m.fl. (red.) *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Savage, Mike (1992) Women's expertise, men's authority: gendered organisation and the contemporary middle classes. Savage, Mike och Anne Witz (red.) *Gender and bureaucracy*. Oxford: Blackwell.
- SCB/Statistiska Central Byrån (2002) *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet*. Örebro: SCB Förlag.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, John (1982) *The Upper Classes: Property and Privilege in Britain*. London: Macmillan.
- Scott, Joan W. (1986) Gender: A Useful category of Historical Analysis. *The American Historical Review*, vol. 91, nr 5, s. 1053-1075.
- Sedgwick, Eve Kosofsky (1985) *Between Men. English Literature and Male Homosocial Desire*. New York: Columbia University Press.
- Selznick, Philip (1949) *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley och Los Angeles: University of California Press.
- Sessa, Valerie I. och Robert J. Campbell, (1997) *Selection at the Top. An Annotated Bibliography*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Sessa, Valerie I., Robert Kaiser, Jodi K. Taylor och Richard J. Campbell (1998) *Executive Selection. A Research Report on What Works and What Doesn't*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Sheppard, Deborah (1989) Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers. Hearn, Jeff m.fl. (red.) *The Sexuality of Organization*. London: Sage.
- Sheppard, Deborah (1992) Women Managers' Perceptions of Gender and Organizational Life. Mills, Albert och Peta Tancred (red.) *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage.

- Silius, Harriet (1992) *Den kringgärdade kvinnligheten. Att vara kvinnlig jurist i Finland*. Åbo: Åbo Akademis Förlag.
- Silverman, David och Jill Jones (1976) *Organizational Work: The Language of Grading and the Grading of Language*. London: Collier Macmillan.
- Sinclair, Amanda (1995) *SEX and the MBA*. Organization, vol. 2, nr 2, s. 295-317.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1992) Företagsledandets Janusansikte. Sjöstrand, Sven-Erik och Ingalill Holmberg (red.) *Företagsledning bortom etablerad teori*. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1998) Företagsledning. Czarniawska, Barbara (red.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Smircich, Linda och Gareth Morgan (1982) Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, nr 3, p 257-273.
- Smith, Dorothy (1988) *The Everyday World as Problematic*. Boston: Northeastern University Press.
- Smith, Dorothy (1990) *Texts, Facts and Femininity. Exploring the Relations of Ruling*. London: Routledge.
- Sommestad, Lena (1992) *Från mejerska till mejerist*. Lund: Arkiv.
- Sorcher, Melvin (1985) *Predicting executive success: What it takes to make it to senior management*. New York: John Wiley & Sons.
- SOU 1990:44 *Demokrati och Makt i Sverige. Maktutredningens Huvudrapport*. Stockholm: Allmänna Förlaget.
- SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1987) *In Other Worlds*. New York: Methuen.
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1999) *A critique of postcolonial reason. Toward a history of the vanishing present*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sundin, Elisabeth (1989) Kvinnors felaktiga ekonomiska beteende. JÄMFO, *Kvinnors makt och inflytande*, rapport nr. 15. Stockholm: JÄMFO.
- Sundin, Elisabeth (1992) Equality Through Regional Policy. Eduards, Maud m.fl. (red.) *Rethinking Change. Current Swedish Feminist Research*. HSFR. Uppsala: Ord och Form.
- Sundin, Elisabeth (1993) *Ny teknik i gamla strukturer: ny teknik, nya produkter och förändrade yrkes- och könsgränser. En fallstudie från Lantmäteriets topografiska kartenhet*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Sundin, Elisabeth (1998a) *SOU 1998:4 Män passar alltid? Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln*. Stockholm: Fritzes.
- Sundin, Elisabeth (1998b) Genus i organisationer. Czarniawska, Barbara (red.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Sundin, Elisabeth (2002) Rationalitet som norm och hyckleri som praktik: reflektioner kring betydelsen av organisationers genusordningar. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 1, s. 21-36.

- Sundin, Anneli och Sven-Ivan Sundqvist (2001) *Ägarna och makten*. Stockholm: SIS Ägarservice.
- Stewart, Rosemary (1967) *Contrasts in Management: A Study of the Different Types of Manager Jobs: Their Demands and Choices*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Stewart, Rosemary (1982) *Choices for the Managers: A Guide to Understanding Managerial Work and Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Szilagyi, Andrew D. Jr, och David M. Schweiger (1984) Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework. *Academy of Management Review*. vol. 9, nr 4, s. 626-637.
- Sørensen, Björg Aase (1982) Ansvarsrationalitet. Holter, Harriet (red.) *Kvinner i fellesskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørensen, Björg Aase (1984) The organizational woman and the trojan-horse effect. Holter, Harriet (red.) *Patriarchy in a welfare society*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tengblad, Stefan (1997) *Chefsförsörjning. Mötet mellan mostridiga ideal*. Göteborg: BAS.
- Teigen, Mari (2002) The suitable few. Managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, nr 2, s. 197-215.
- Thomas, Anisya S., Robert J. Litschert och Kannan Ramaswamy (1991) The performance impact of strategy-manager co-alignment: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, vol. 12, nr 7, s. 509-522.
- Thompson, James D. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, Paul och David McHugh (2002) *Work organisations: a critical introduction*. London: Macmillan.
- Thurén, Britt-Marie (1996) Om styrka, räckvidd och hierarki, samt andra genusteoretiska begrepp. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 3-4, s 69-85.
- Thurén, Britt-Marie och Kerstin Sundman (red.) (1997) *Kvinnor, män och andra sorter – genusantropologiska frågor*. Stockholm: Carlssons.
- Tienari, Janne (1999) *Through the ranks slowly. Studies on organizational reforms and gender in banking*. Helsingfors: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Tienari, Janne, Charlotte Holgersson, Anne-Marie Søderberg och Eero Vaara (2003) An uneasy couplig – reflections on women and management in a merging organisation. Søderberg, Anne-Marie och Eero Vaara (red.) *Merging across borders. People, cultures and politics*. Köpenhamn. Copenhagen Business School Press.
- Tjeder, David (2003) *The Power of Character. Middle-class Masculinities, 1800-1900*. Stockholm: Stockholms universitet.
- Tollin, Katarina (2000) "Det måste finnas män för att det ska bli jämställt...". Forskningsrapport 2000:4, Statsvetenskapliga institutionen. Umeå: Umeå universitet.

- Townley, Barbara (1994) *Reframing Human Resource Management. Power Ethics and the Subject at Work*. London: Sage.
- Trolle af, Ulf (1989) *Effektivt styrelsearbete inom konsumentkooperationen*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Trollestad, Claes (1994) *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Nora: Nya Doga.
- Tyrstrup, Mats (1993) *Företagsledares arbete*. Stockholm: EFI.
- Useem, Michael (1984) *The inner circles: large corporations and the rise of business political activity in the US and UK*. New York: Oxford University Press.
- Vancil, Richard F. (1987) *Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ve, Hildur (1982) Makt, intresse och socialism. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 2, s. 23-32.
- Veblen, Thostein (1899/1994) *Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*. New York: Dover.
- Vianello, Mino och Gwen Moore (red.) (2000) *Gendering Elites. Economic and Political Leadership in 27 Industrialised Societies*. Basingstoke: Macmillan.
- Wærness, Kari (1980) Omsorgen som lönearbete – en begreppsdiskussion. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 3, s. 6-17.
- Wajcman, Judy (1998) *Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.
- Wahl, Anna (1992a) *Könsstrukturer i organisationer*. Stockholm: EFI.
- Wahl, Anna (1992b) Företagsledning som konstruktion av manlighet. Sjöstrand, Sven-Erik och Ingall Holmberg (red.) *Företagsledning bortom etablerad teori*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 1, s. 15-29.
- Wahl, Anna (1998) Könsordning, ledarskap och sexualitet i organisationer. Wahl, Anna m.fl. *Ironi och Sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons.
- Wahl, Anna (1999) Stim i företagsledningen. Sjöstrand, Sven-Erik m.fl. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna (2003) Sammanfattande kommentarer. *SOU 2003:16 Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Wahl, Anna (kommande) *Meningsskapande kring ledarskap*.
- Wahl, Anna och Charlotte Holgersson (2003) Male managers reactions to gender diversity activities in organizations. Davidson, Marilyn och Sandra Fielden (red.) *Individual diversity in organisations*. London: John Wiley (i tryck).
- Wahl, Anna, Charlotte Holgersson och Pia Höök (1998) *Ironi och Sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons.
- Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

- Wahl, Anna och Pia Höök (2003) Att arbeta för förändring. SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Walby, Sylvia (1986) *Patriarchy at Work. Patriarchal and Capitalist Relations in Employment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Weeks, Jeffrey (1986) *Sexuality*. London: Tavistock.
- Weiner, Nan och Thomas A. Mahoney (1981) A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, vol. 24, nr 3, s. 453-471.
- West, Candace och Don Zimmerman (1987) Doing gender. *Gender & Society*, vol. 1, nr 2, s.125-152.
- Westerlund, Gunnar och Sven-Erik Sjöstrand (1975) *Organisationsmyter*. Stockholm: Norstedts.
- Whitehead, Stephen (2001) Woman as Manager: A Seductive Ontology. *Gender, Work & Organization*, vol. 8, nr 1, s. 84-107.
- Whyte, Jr. William H. (1956) *The Organisation Man*. New York: Touchstone/Simon and Schuster.
- Widerberg, Karin (1995) *Kunskapens kön. Minnen, reflektioner och teori*. Stockholm: Norstedts.
- Widerberg, Karin (1998) Translating Gender. *Nora*, vol. 6, nr 2, s. 133-138.
- Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund. Studentlitteratur.
- Wikander, Ulla (1988) *Kvinnors och mäns arbeten: Gustavsberg 1880-1980*. Lund: Arkiv.
- Witz, Anne och Mike Savage (1992) The gender of organizations. Savage, Mike och Anne Witz (red.) *Gender and bureaucracy*. Oxford: Blackwell.
- Yanagisako, Sylvia (1987) Mixed Metaphors: Native and Anthropological Models of Gender and Kinship Domains. Fishburne Collier, Jane och Sylvia Yanagisako (red.) *Gender and Kinship. Essays Toward a Unified Analysis*. Stanford: Stanford University Press.
- Young, Iris M. (1990) *Justice and the Politics of Difference*. Princeton: Princeton University Press.
- Young, Iris M. (1995) Gender as Seriality: Thinking about Women as a Social Collective. Nicholson, Linda och Steven Seidman (red.) *Social Postmodernism. Beyond Identity Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yukl, Gary (1994) *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Åström, Gertrud (1998) Kommuner med känsla för jämställdhet. Baude, Annika m.fl. (red.) *Genus i praktiken*. Jämställdhetsarbetsförening.

SUMMARY IN ENGLISH

The recruitment of managing directors – a study of homosociality

This study addresses the issue of the recruitment of managing directors. Considering the attention and importance both researchers and laymen attribute managers as decision-makers and role models in companies and society, there is surprisingly little research concerning their recruitment. This study describes and problemizes the recruitment process, the persons and the criteria for assessment and selection. Consequently, perceptions of management and gender and male dominance on management positions are discussed.

The world of top managers in Swedish business life is homogeneous in terms of age, background, education and gender (Collin 1994, Petersson et al 1996, Affärsvärlden 2002, Fristedt and Sundqvist 2003). Men represent 92 per cent of boards and 84 per cent of management teams in privately owned companies (Regnö 2003). Within the private sector, the proportion of men in management positions is 81 per cent of men, whilst the proportion of men in the Swedish labour force is 59 per cent (ibid.). This hierarchical segregation may seem surprising considering the almost equal proportion of women and men on the labour market (SCB 2003) and a long tradition of working with gender equality on the labour market (e.g. Baude 1992, Blomqvist 1994, Hagberg et al 1995, Bergqvist 1999).

Social power relations such as gender are embedded in organisations and reproduced through processes. These processes are the result of people's activities and perceptions that are constrained by the material and ideological context both on an organisational and societal level (e.g. Connell 1987, Smith 1988, Acker 1992, Halford et al 1997, Wahl et al 2001). The male dominance in number and the male gendered perceptions of management contribute thus to the reproduction of a patriarchal gender order in organisations (Calás and Smircich 1991, Wahl 1992b, Collinson and Hearn 1994). The purpose of the thesis is therefore to develop theoretical concepts and relations between concepts that describe and problemize the recruitment of managing directors as a gendered process.

The recruitment of managing directors is examined in the joint analysis of three separate studies. The first two are cases that describe the

recruitment of managing directors, and the first, "The Guy and the Gentlemen", concerns the recruitment of a managing director to a newly started company. The second, "The Crown Princes", describes the recruitment of two managing directors in two recently listed subsidiaries. The third study, "The Chairmen", is based on nine interviews with chairmen of the board of large Swedish companies, focusing on their understanding of how managing directors are recruited in Swedish business.

In the study the recruitment of managing directors is described as a social process involving a small number of men consisting of the chairman and a team of board members, sometimes together with an executive search consultant. The profile and candidates are often discussed informally over the telephone, before or after meetings, at private events etc. The profile of the ideal candidate specifies characteristics, knowledge and experience, according to what is considered necessary in order to fulfil the needs of the company at a specific moment in time. These criteria seem to be roughly defined and are subject to further changes throughout the process (cf. Holmberg 1986, Khurana 2002). In most cases the selected candidate does not match the profile perfectly. The recruiters seem more concerned with finding a person that they know and trust and appear convinced that any weaknesses can be compensated for or will disappear with time and further experience. Boards prefer to search for candidates in circles close to themselves, such as within the company or corporate group or within the industry (cf. Khurana 2002). The position is seldom advertised and it is not well regarded to submit one's application. Visibility is therefore crucial and although candidates are described as passive, there seems to be certain amount of freedom to act in other, more discrete ways in order to make superiors aware of their aspirations, e.g. through alliances, contacts and exposure in certain contexts (cf. Kanter 1977, Jackall 1988).

When assessing candidates, factors such as previous functions and track record, especially measurable achievements such as profits, seem to be important. Due to the difficulty in evaluating the candidates' abilities there is a preference for positions with some sort of profit and loss responsibility. Consequently there is a strong preference for line management functions. However, the information that the assessment is based upon is ambiguous and subject to interpretation (cf. Sjöstrand and Westerlund 1975, Kanter 1977, Jackall 1988). A good reputation, a wide

network within the business community and certain degree of visibility in business and society, are also considered favourable attributes when assessing a candidate. This is also influenced by more informal factors such as the candidate's style, both in terms of appearance and behaviour, since the recruiters are careful to find a socially acceptable person for the position (cf. Silverman and Jones 1976, Salaman and Thompson 1978, Jenkins 1986, Collinson et al 1990). Furthermore, a good rapport between recruiter and candidate is also considered decisive. The recruitment of managing directors can therefore be seen as an arena for informality (cf. Collinson et al 1990).

According to the interviews, the ideal general manager should not to be conspicuous but reflect the seriousness and sobriety befitting persons responsible for important affairs (cf. Jackall 1988, Gustafsson 1992, Lindqvist 1996). Furthermore, a wife and a happy family are also seen as signs of competence and guarantee the manager's heterosexuality (cf. Höök 1999). Moreover, a high degree of commitment to work, with long working hours and a family life adjusted to these, is required (cf. Kanter 1977, Andersson 1997). The ultimate candidate for the managing director position can thus be seen as a construction that largely follows male bourgeois virtues. This construction is labelled *the business phantom* in the study and seems to serve as a point of reference for different constructions of managers created in different contexts, such as those identified in the study's empirical material (cf. Collinson and Hearn 1994, Lindgren 1996, 1999). Women, however, are constructed as deficient in relation to this business phantom (cf. Marshall 1984, Sheppard 1989, 1992, Wahl 1992a). Even when women hold top management positions, such as personnel/human resources, financial management and information, these positions are not constructed as steppingstones leading to the top. Management is therefore constructed in accordance with a traditional male lifestyle and male bourgeois virtues in the empirical material. The study also suggests that the definition of competence is constantly modified in relation to women, excluding women from the definition of management and defining what is considered important competence as male competence (cf. Berner 1982, Abrahamsson 2002). The recruitment of managing directors can therefore be seen as an arena for construction of management.

Moreover, the study shows that the recruitment process also can represent an arena for *homosocial relational labour* between men (cf.

Lipman-Bumen 1976, Kanter 1977, Roper 1994, Lindgren 1996, 1999). The informality of the recruitment process facilitates homosocial processes in which local constructions of management, in reference to the business phantom, are produced and reproduced (cf. Lindgren 1996, 1999). The recruitment process also opens for homosocial relations between board members and candidates. In this study two forms of relationships are identified: *a father and son-relationship* and *a platonic love relationship*, both representing homosocial relationships between two generations of men where the younger men contribute with youth, star quality and new competence, and the older men contribute with status and opportunities. The recruitment of managing directors can therefore also be seen as *homosocial seduction* where both parties mutually confirm each other (cf. Roper 1994, 1996).

In the empirical material, business life is both described as tough and demanding (cf. Roper 1994) and as enjoyable where men find pleasure in each other's company and take care of each other. These relationships between men seem to be marked by *homosocial care* (cf. Wærness 1980, Ve 1982, Sørensen 1982) that provides men within the group with mutual confirmation and attention. This homosocial care involves, however, the exclusion and subordination of women and peripheral men, i.e. men who do not conform to the dominant construction of masculinity within the organisation. Moreover, homosocial circles also exert pressure for conformity and homogeneity, which in the case of managing directors reinforces the reproduction of the business phantom (cf. Connell 1995, Lindgren 1996, 1999, Bird 1996, Barrett 1996). The recruitment of managing directors can in sum be understood as an arena for homosociality, creating a demand for certain men and an exclusion of women and peripheral men.

The recruitment of managing directors can also be understood in terms of co-option, i.e. the appointment to a membership by invitation. Recruitment based on co-option not only designates formal criteria, but also certain informal criteria that have to be met in order for a presumptive member to be selected (cf. Bourdieu 1984, Lindgren 1992, 1994). These informal criteria can include age, gender, and social or ethnic background and influence more or less overtly decisions when co-opting. These informal criteria can thus be related to the criteria for a socially acceptable person and the business phantom mentioned above. The co-option in the context of management involves men and appears to follow

two principles: the dominant group has the privilege to select a new member and the new member should in some way contribute to the status of the group (cf. Lindgren 1996, 1999). The recruitment of managing directors can thus be labelled *homosocial co-option*. The principles of homosocial co-option also seem to be valid for the recruitment at lower management positions. Those who signal success, i.e. conform to the dominant construction of management, in one specific context will be given the opportunity to perform in another context. This creates a self-fulfilling system that produces a certain type of man and manager (cf. Kanter 1977, Fuchs Epstein 1981, Silius 1992). It can therefore be said that homosocial co-option constructs certain men as competent, and women and peripheral men as deficient. The dominant construction of management and the principles of homosocial co-option are also reproduced through formal and informal relations between men within and across organisational borders (cf. Useem 1984, Collin 1990, Lindqvist 1996, Khurana 2002). The board members hold a *prerogative of interpretation* when defining criteria and assessing candidates as a result of their power position within both an organizational and societal context. The pressure for conformity and homogeneity created by homosocial relational labour and homosocial co-option contribute to the maintenance of this prerogative of interpretation.

The direct and indirect discrimination experienced by women in male dominated work contexts can hereby partly be interpreted as a result of the homosocial co-option that appears to mark organisational career systems (cf. Wahl 1992a). Although the majority of male managers in the material hold women and society responsible for the low number of women on top management positions, they also show a certain consciousness of women's different opportunities and men's responsibility in the reproduction of unequal opportunities, labelled *men's quiet consciousness*. Men's quiet consciousness can be interpreted as both a form of resistance towards equal opportunities or a first step in a change process (cf. Wahl 2003).

The informality of the recruitment process, the dominant gendered constructions of management and managers, homosocial processes, and the principles of homosocial co-option guiding the recruitment process, are all aspects of a gendered process contributing to the production and reproduction of a dominant group of men. Gender is however not the only social power relation reproduced in this process (cf. Acker 1992,

1999). Managing directors in the Swedish business community today represent the intersection of the dominant groups within different social categories such as gender, class race/ethnicity and sexuality (cf. Hearn 1996). Thus, the process of recruiting managing directors as described in the study, contributes to the reproduction of this category of men as dominant, both materially and discursively, within organisations and consequently also in society.

BILAGA 1 Frågeguide för intervju med styrelseordförande

Jag tänkte inleda med att be dig berätta hur din egen karriär har sett ut.

- Har du försökt planera din karriär och i så fall hur? Lyft fram viktiga jobbyten eller vägval. Fanns det ett planerat moment eller var det bara slump?
- Hur gick det till när du blev rekryterad till vd? Varför tror du att de valde just dig? Vem tog kontakt med dig först? Hur gick man sedan tillväga? Vilka personer var inblandade?
- Har du haft någon mentor eller relationer med personer som givit dig stöd i din karriär genom att till exempel förmedlat kontakter?
- Tänkte du tidigt att du ville "göra karriär"? När uppkom den funderingen?
- Har det spelat någon roll vilken bakgrund du har, vilken uppväxtmiljö du haft, vilket socialt nätverk du har?

Följande frågor kommer att kretsa kring dessa huvudtemata: Hur ser sökprocessen ut? Vilka personer i och utanför företaget är inblandade? Vilka krav ställs på kandidaterna? Låt oss börja med själva processen.

- Vem initierar processen och vilka är sedan involverade? Vem rådfrågar man? Vilka är aktörerna?
- I vilken utsträckning använder man executive search-konsulter? Hur använder man dem? Varför?
- Var sker arbetet? Är det främst på styrelsemöten eller vid andra mer informella sammanhang?
- Är det en dold process eller är den öppen? Varför?
- Är rekryteringarna likartade eller varierar det från gång till gång? Varför?
- Vilka faktorer är avgörande för hur man går tillväga (bransch, sfär, anledning till vd:s avgång osv.)?
- Var letar man efter en vd? I företaget, i sfären, i branschen, i sektorn, i landet, i bekantskapskretsen? Ligger det någon logik bakom detta?
- Karakteriseras själva processen av förhandlingar, kompromisser eller är man för det mesta enig om vem man skall utse?
- Över hur lång tid sträcker sig en rekrytering?
- Förekommer det att en person anmäler sig som kandidat?

Låt oss gå över till att diskutera kandidaten.

- Vad brukar letar du efter hos en vd? Eller snarare vad letar du inte efter?
- Är det vanligt att resten av styrelsen har en specifik uppfattning om vad man letar hos en vd?
- Vilka kunskaper tycker du är viktiga (utbildning, erfarenhet osv.)? Varför?
- Vilka egenskaper tycker du är viktiga? Varför?
- Hur viktigt är det med lojalitet (gentemot ägarna, styrelsen, ordföranden, företaget, de anställda)?
- Präglas valet av ny vd av vilken situation företaget är i? I så fall hur?
- Präglas valet av ny vd av de premisser som omgärdar sittande vd:s avgång?
- Hur viktig är kandidatens track record?
- Tar man hänsyn till vd-kandidatens familjeförhållanden?
- Hur viktigt är det med kandidatens kontaktnät och sociala bakgrund?

Till sist, några frågor om vd-skap och kvinnor:

- Varför tror du att så få kvinnor rekryteras till vd-poster?
- Är det problematiskt att rekrytera en kvinna?

BILAGA 2 Frågeguide för intervju med styrelseledamot

Processen

- Hur skulle du beskriva processen?
- Vem initierade processen och vilka var sedan involverade? Vem rådfrågade ni? Varför just dessa personer?
- Var började ni leta efter en vd? Varför?
- Hur fick ni tag på kandidater? Hur bra översikt har man själv över kandidater?
- I vilken utsträckning använde ni executive search-konsulter? Hur använder ni dem? Varför?
- Var skedde arbetet? Var det främst på styrelsemöten eller vid andra sammanhang? Varför?
- Vem kontaktade kandidaterna? Vem hade sedan kontakt med dem?
- Talade ni öppet om rekryteringen? Var ni måna om att vara diskreta?
- Var alla eniga om vem man skulle utse? Uppstod det någonsin några konflikter?
- Vilka händelser var avgörande under rekryteringen? Varför?
- Var det någon som själv anmälde sig som kandidat?
- Över hur lång tid sträckte sig rekryteringen?

Profilen

- Hade ni någon profil från början?
- Hur arbetade ni fram profilen?
- Hur såg profilen ut? Varför?
- Vilka kunskapsområden, färdigheter, erfarenheter tyckte du var viktiga? Varför?
- Vilka personliga egenskaper tycker du är viktiga? Varför?
- Fanns det andra saker som var viktiga? Varför?
- Finns det något som du inte tolererar hos en kandidat? Finns det några tabuer?
- Hur gick ni tillväga när ni skulle utvärderade de olika kandidaterna? Hur resonerade ni? Hur vet man att de är bra?
- Vad tittar du på när du tittar på track record? Vad är track record för dig?
- När hörde du först tala om (den rekryterade verkställande direktören)?
- Hur kom ni i kontakt med varandra?
- Vad var det som gjorde att ni slutligen valde (den rekryterade verkställande direktören)?
- Var familjeförhållanden viktiga?
- Vad är det som gör att du känner förtroende för (den rekryterade verkställande direktören)? Kan du illustrera med någon händelse eller möte?
- Fanns förtroendet för (den rekryterade verkställande direktören) där initialt eller har du haft möjlighet att bygga upp förtroendet? Var? När? Hur?
- Om du jämför denna rekrytering med andra rekryteringar som du känner till eller varit med om, vilka likheter/olikheter framträder mest?

Kvinnor

- Funderade ni någonsin på att anställa en kvinna som vd? Varför?
- Känner du några som skulle ha varit kandidater?

BILAGA 3 Frågeguide för intervju med vd

Bakgrund och karriär

- Kan du berätta om din bakgrund och karriär?
- Har det funnits några händelser som har spelat en avgörande roll i din karriär?
- Hur skulle du förklara att du blev en del av gruppen som kan komma ifråga som vd? Skiljer det sig från andras väg eller finns det likheter?

Processen

- Kan du beskriva processen?
- Vem initierade processen och vilka träffade du? I vilka sammanhang träffade du dessa personer?
- Talade ni öppet om rekryteringen? Var ni måna om att vara diskreta? Varför?
- Vilka händelser var avgörande under rekryteringen? Varför?
- Över hur lång tid sträckte sig rekryteringen?
- Rådfrågade du någon? Varför just dessa personer?
- Pratade du med din familj? Vad hade det för påverkan på ditt beslut?

Profilen

- Uppfattade du att styrelsen visste vilken profil de var ute efter?
- Hur såg profilen ut? Varför?
- Vilka kunskapsområden, färdigheter, erfarenheter tyckte du var viktiga för positionen? Varför?
- Vilka personliga egenskaper tycker du är viktiga för positionen? Varför?
- Fanns det andra saker som var viktiga? Varför?
- Uppfattade du att du självklart motsvarade deras krav och förväntningar?
- Hur tror du styrelsen resonerade när de skulle utvärdera dina meriter?
- Vad är det som gör att du känner förtroende för styrelsemedlemmarna?
- Fanns förtroendet för styrelsemedlemmarna där initialt eller har du haft möjlighet att bygga upp förtroendet? Var? När? Hur?
- Om du jämför denna rekrytering med andra rekryteringar som du känner till eller varit med om, vilka likheter/olikheter framträder mest?

Kvinnor

- Tror du att en kvinna skulle kunna ha kommit i fråga för den position du har idag?

BILAGA 4 Följebrev med projektbeskrivning

Rekrytering av vd ur ett lednings- och könsperspektiv

Grundfråga

Vad gör en person till vd och hur går det till?

Syfte

Syftet är att studera rekryteringen av verkställande direktörer i stora svenska företag. Projektet avser att ge ökad generell kunskap om hur rekrytering av företagsledare går till och specifikt också fånga hur bilden av vd och vd-skapet konstrueras i denna process.

Fokus på tre centrala frågeområden:

Osäkerhet och förtroende

Osäkerhet präglar företagsledningsarbetet, både för vd och styrelsen. Då styrelsen har ett informationsunderläge gentemot vd, måste relationen mellan styrelse och vd bygga på ett ömsesidigt förtroende. Teorier om hur osäkerhet kan hanteras och hur förtroende byggs kommer därför att användas.

VD-kompetens

Vad finns det för föreställningar om vad ett vd-jobb kräver och vad en vd bör kunna? Försöker fånga detta med teori om hur normer och förväntningar institutionaliseras.

Få kvinnor

Hur kommer det sig att så få kvinnor rekryteras till vd-positioner? Teorier om män och kvinnor i organisationer kommer att användas.

Upplägg

Ett antal fallstudier kommer att genomföras i företag med en nyligen rekryterad vd. Personer inblandade i processen, främst styrelsens ordförande, vd och rådgivare, kommer att intervjuas. Fallstudierna skall försöka fånga olika typer av processer.

EFI

The Economic Research Institute

Reports since 1998

A complete publication list can be found at www.hhs.se/efi

Published in the language indicated by the title

2003

Andersson, H., Valuation and Hedging of Long-Term Asset-Linked Contracts.
Bergman, M., Essays on Human Capital and Wage Formation.
Lange, F., Brand Choice in Goal-derived Categories - What are the Determinants?
Le Coq, C., Quantity Choices and Market Power in Electricity Market.
Magnusson, P.R., Customer-Oriented Product Development - Experiments Involving Users in Service Innovation.
Mårtensson, A., Managing Mission-Critical IT in the Financial Industry.
Nilsson, G., Processorientering och styrning – Regler, mål eller värderingar?
Sandberg, R., Corporate Consulting for Customer Solutions Bridging Diverging Business Logics.
Sturluson, J.T., Topics in the Industrial Organization of Electricity Markets.
Tillberg, U., Ledarskap och samarbete – En jämförande fallstudie i tre skolor.
Waldenström, D., Essays in Historical Finance.
Ögren, A., Empirical Studies in Money, Credit and Banking - The Swedish Credit Market in Transition under the Silver and the Gold Standards, 1834 – 1913.

2002

Barinaga, E., Levelling Vagueness – A study of cultural diversity in an international project group.
Berglund, J., De otillräckliga - En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status.
Bolander, P., Anställningsbilder och rekryteringsbeslut.
Damjanovic, T., Essays in Public Finance.
Ekman, M., Studies in Health Economics – Modelling and Data Analysis of Costs and Survival.
Företagerskan – Om kvinnor och entreprenörskap. Holmquist, C. och Sundin, E (red)
Heyman, F., Empirical Studies on Wages, Firm Performance and Job Turnover.
Kallifatides, M., Modern företagsledning och omoderna företagsledare.
Kaplan, M., Acquisition of Electronic Commerce Capability - The Cases of Compaq and Dell in Sweden.
Mähring, M., IT Project Governance.
Nilsson, M., Essays in Empirical Corporate Finance and Governance.
Rekrytering av koncernstyrelsen – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med focus på kvinnors ställning och möjligheter. Sjöstrand, S-E. och Petrelius, P.,(red)
Scener ur ett företag – Organiseringsteori för kunskapssamhället. Löwstedt, J. Stymne, B.,(red).
Schenkel, A., Communities of Practice or Communities of Discipline - Managing Deviations at the Øresund Bridge.

Schuster, W., Företagets Valutarisk – En studie av horisontella och vertikala styrprocesser.

Skogsvik, S., Redovisningsmått, värder relevans och informationseffektivitet.

Sundén, D., The Dynamics of Pension Reform.

Ternström, I., The Management of Common-Pool Resources - Theoretical Essays and Empirical Evidence.

Tullberg, J., Reciprocitet – Etiska normer och praktiskt samarbete.

Westling, G., Balancing Innovation and Control – The Role of Face-to-face Meetings in Complex Product Development Projects.

Viklund, M., Risk Policy – Trust, Risk Perception, and Attitudes.

Vlachos, J., Risk Matters - Studies in Finance, Trade and Politics.

2001

Adolfson, M., Monetary Policy and Exchange Rates – Breakthrough of Pass-Through.

Andersson, P., Expertise in Credit Granting: Studies on Judgment and Decision-Making behavior.

Björklund, C., Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes.

Center for Management and Organization 50 (1951-2001).

Charpentier, C., Uppföljning av kultur- och fritidsförvaltningen efter stadsdelsnämndsreformen.

Dahlén, M., Marketing on the Web - Empirical Studies of Advertising and Promotion Effectiveness.

Eckerlund, I., Essays on the Economics of Medical Practice Variations.

Ekelund, M., Competition and Innovation in the Swedish Pharmaceutical Market.

Engström, S., Success Factors in Asset Management.

Ericsson, D., Kreativitetets mysteriet – Ledtrådar till arbetslivets kreativering och skrivandets metafysik.

Eriksson, R., Price Responses to Changes in Costs and Demand.

Frisell, L., Information and Politics.

Giordani, P., Essays in Monetary Economics and Applied Econometrics.

Gustavsson, P., Essays on Trade, Growth and Applied Econometrics.

Hedlund, A., Konsumentens erfarenhet – och dess inverkan på livsmedelsinköp på Internet.

Hill, M., Essays on Environmental Policy Analysis: Computable General Equilibrium Approaches Applied to Sweden.

Hvenmark, J., Varför slocknar elden? Om utbrändhet bland chefer i ideella organisationer.

Hägglund, P.B., Företaget som investeringsobjekt – Hur placerare och analytiker arbetar med att ta fram ett investeringsobjekt.

Höök, P., Stridspiloter i vida kjolar, om ledarutveckling och jämställdhet.

Johansson, C., Styrning för samordning.

Josephson, J., Evolution and Learning in Games.

Kjellberg, H., Organising Distribution - Hakonbolaget and the efforts to rationalise food distribution, 1940-1960.

Lange, F. och Wahlund, R., Category Management – När konsumenten är manager.

Liljenberg, A., Customer-gearred competition – A socio-Austrian explanation of Tertius Gaudens.

Lindkvist, B., Kunskapsöverföring mellan produktutvecklingsprojekt.

Ljunggren, U., Nyckeltal i grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen.

Läkemedel – Kostnad eller resurs för sjukvården? Jönsson, B.,(red).
Löf, M., On Seasonality and Cointegration.
Martensen, K., Essays on Entry Externalities and Market Segmentation.
Matros, A., Stochastic Stability and Equilibrium Selection in Games.
Mårtensson, P., Management Processes – An Information Perspective on Managerial Work.
Nilsson, A., Market Transparency.
Norberg, P., Finansmarknadens amoralitet och det kalvinska kyrkorummet – En studie i ekonomisk mentalitet och etik.
Persson, B., Essays on Altruism and Health Care Markets.
Rech, G., Modelling and Forecasting Economic Time Series with Single Hidden-layer Feedforward Autoregressive Artificial Neural Networks.
Skoglund, J., Essays on Random Effects Models and GARCH.
Strand, N., Empirical Studies of Pricing.
Thorén, B., Stadsdelsnämndsreformen och det ekonomiska styrsystemet - Om budget-avvikelser.

2000

Berg-Suurwee, U., Styrning före och efter stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid – Resultat från intervjuer och enkät.
Bergkvist, L., Advertising Effectiveness Measurement: Intermediate Constructs and Measures.
Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E., Östman, L., Koncernchefen och ägarna.
Bornefalk, A., Essays on Social Conflict and Reform.
Charpentier, C., Samuelson, L.A., Effekter av en sjukvårdsreform.
Edman, J., Information Use and Decision Making in Groups.
Emling, E., Svenskt familjeföretagande.
Ericson, M., Strategi, kalkyl, känsla.
Gunnarsson, J., Wahlund, R., Flink, H., Finansiella strategier i förändring: segment och beteenden bland svenska hushåll.
Hellman, N., Investor Behaviour – An Empirical Study of How Large Swedish Institutional Investors Make Equity Investment Decisions.
Hyll, M., Essays on the Term Structure of Interest Rates.
Håkansson, P., Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands.
I huvudet på kunden. Söderlund, M (red). *EFI och Liber Förlag*.
Karlsson Stider, A., Familjen och firman.
Ljunggren, U., Styrning av grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen – Resultat från intervjuer och enkät.
Ludvigsen, J., The International Networking between European Logistical Operators.
Nittmar, H., Produktutveckling i samarbete – Strukturförändring vid införande av nya Informationssystem.
Robertsson, G., International Portfolio Choice and Trading Behavior.
Schwarz, B., Weinberg, S., Serviceproduktion och kostnader – att söka orsaker till kommunala skillnader.
Stenström, E., Konstiga företag.
Styrning av team och processer – Teoretiska perspektiv och fallstudier. Bengtsson, L., Lind, J., Samuelson, L.A., (red).
Sweet, S., Industrial Change Towards Environmental Sustainability – The Case of Replacing Chloroflourocarbons.
Tamm Hallström, K., Kampen för auktoritet – standardiseringsorganisationer i arbete.

1999

- Adler, N.**, Managing Complex Product Development.
- Allgulin, M.**, Supervision and Monetary Incentives.
- Andersson, P.**, Experto Credite: Three Papers on Experienced Decision Makers.
- Ekman, G.**, Från text till batong – Om poliser, busar och svennar.
- Eliasson, A-C.**, Smooth Transitions in Macroeconomic Relationships.
- Flink, H., Gunnarsson, J., Wahlund, R.**, Svenska hushållens sparande och skuldsättning – ett konsumentbeteende-perspektiv.
- Gunnarsson, J.**, Portfolio-Based Segmentation and Consumer Behavior: Empirical Evidence and Methodological Issues.
- Hamrefors, S.**, Spontaneous Environmental Scanning.
- Helgesson, C-F.**, Making a Natural Monopoly: The Configuration of a Techno-Economic Order in Swedish Telecommunications.
- Japanese Production Management in Sunrise or Sunset.** Karlsson, C., (red).
- Jönsson, B., Jönsson, L., Kobelt, G.**, Modelling Disease Progression and the Effect of Treatment in Secondary Progressive MS. Research Report.
- Lindé, J.**, Essays on the Effects of Fiscal and Monetary Policy.
- Ljunggren, U.**, Indikatorer i grundskolan i Stockholms stad före stadsdelsnämndsreformen – en kartläggning.
- Ljunggren, U.**, En utvärdering av metoder för att mäta produktivitet och effektivitet i skolan – Med tillämpning i Stockholms stads grundskolor.
- Lundbergh, S.**, Modelling Economic High-Frequency Time Series.
- Mägi, A.**, Store Loyalty? An Empirical Study of Grocery Shopping.
- Mölleryd, B.G.**, Entrepreneurship in Technological Systems – the Development of Mobile Telephony in Sweden.
- Nilsson, K.**, Ledtider för ledningsinformation.
- Osynlig Företagsledning.** Sjöstrand, S-E., Sandberg, J., Tyrstrup, M., (red).
- Rognes, J.**, Telecommuting – Organisational Impact of Home Based – Telecommuting.
- Sandström, M.**, Evaluating the Benefits and Effectiveness of Public Policy.
- Skalin, J.**, Modelling Macroeconomic Time Series with Smooth Transition Autoregressions.
- Spagnolo, G.**, Essays on Managerial Incentives and Product-Market Competition.
- Strauss, T.**, Governance and Structural Adjustment Programs: Effects on Investment, Growth and Income Distribution.
- Svedberg Nilsson, K.**, Effektiva företag? En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras.
- Söderström, U.**, Monetary Policy under Uncertainty.
- Werr, A.**, The Language of Change The Roles of Methods in the Work of Management Consultants.
- Wijkström, F.**, Svenskt organisationsliv – Framväxten av en ideell sektor.

1998

- Andersson, M.**, On Testing and Forecasting in Fractionally Integrated Time Series Models.
- Berg-Suurwee, U.**, Styrning av kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen.
- Berg-Suurwee, U.**, Nyckeltal avseende kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen.

Bergström, F., Essays on the Political Economy of Industrial Policy.

Bild, M., Valuation of Takeovers.

Charpentier, C., Samuelson, L.A., Effekter av en sjukvårdsreform – en analys av Stockholmsmodellen.

Eriksson-Skoog, G., The Soft Budget Constraint: The Emergence, Persistence and Logic of an Institution. The Case of Tanzania 1967-1992.

Gredenhoff, M., Bootstrap Inference in Time Series Econometrics.

Ioannidis, D., I nationens tjänst? Strategisk handling i politisk miljö – en nationell teleoperatörs interorganisatoriska, strategiska utveckling.

Johansson, S., Savings Investment, and Economic Reforms in Developing Countries.

Levin, J., Essays in Company Valuation.

Ljunggren, U., Styrning av grundskolan i Stockholms stad innan stadsdelsnämndsreformen.

Mattsson, S., Från stat till marknad – effekter på nätverksrelationer vid en bolagiseringsreform.

Nyberg, A., Innovation in Distribution Channels – An Evolutionary Approach.

Olsson, P., Studies in Company Valuation.

Reneby, J., Pricing Corporate Securities.

Roszbach, K., Essays on Banking Credit and Interest Rates.

Runsten, M., The Association Between Accounting Information and Stock Prices. Model development and empirical tests based on Swedish Data.

Segendorff, B., Essays on Bargaining and Delegation.

Sjöberg, L., Bagozzi, R., Ingvar, D.H., Will and Economic Behavior.

Sjögren, A., Perspectives on Human Capital: Economic Growth, Occupational Choice and Intergenerational Mobility.

Studier i kostnadsintäktsanalys. Jennergren, P., (red)

Söderholm, J., Målstyrning av decentraliserade organisationer. Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål.

Thorburn, K., Cash Auction Bankruptcy and Corporate Restructuring

Wijkström, F., Different Faces of Civil Society.

Zethraeus, N., Essays on Economic Evaluation in Health Care. Evaluation of Hormone Replacement Therapy and Uncertainty in Economic Evaluations.

