

Stridspiloter i vida kjolar

Om ledarutveckling och jämställdhet



EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSinSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EFI:s 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)

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

EKONOMISK PSYKOLOGI

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

Prof Lennart Sjöberg
Prof Lennart Sjöberg

MARKNADSFÖRING

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

Adj Prof Bertil Thorngren
Tf Prof Magnus Söderlund

Prof Lars-Gunnar Mattsson

REDOVISNING, STYRNING OCH FINANSIERING

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

Prof Lars Östman
Prof Peter Jennergren

FINANSIELL EKONOMI

Finansiell Ekonomi; (FI)

Prof Clas Bergström

NATIONALEKONOMI

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

Prof Bengt Jönsson
Prof Mats Lundahl
Prof Lars Bergman

EKONOMISK STATISTIK

Ekonomisk Statistik; (ES)

Prof Anders Westlund

RÄTTSVETENSKAP

Rättsvetenskap; (RV)

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/

PIA HÖÖK

*stridsflygare
i vida kläder*

OM LEDARUTVECKLING
OCH JÄMSTÄLLDHET



EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSPINSTITUTET
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM



Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen
framlagd vid Handelshögskolan i Stockholm 2001

© EFI och författaren
ISBN 91-7258-575-7

Keywords:

gender
management
leadership
women managers
management training
executive development
equal opportunity
mentoring programmes
change and resistance

Distribuerad av:

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

Tryckeri:

Elanders Gotab, Stockholm 2001

Förord

Att skriva en avhandling är på många sätt ett ensamt arbete. Det är samtidigt ett arbete som är omöjligt att genomföra utan stöd och hjälp från andra. Jag vill därför tacka följande personer, grupper och organisationer:

Tack till professor Sven-Erik Sjöstrand, docent Dag Björkegren, docent Mona Eliasson (Centrum för Kvinnoforskning vid Uppsala Universitet) samt docent Anna Wahl för handledning. Ett extra tack till Sven-Erik för din osvikliga (tids)optimism som fått mig att tro på mig själv och denna avhandling!

Tack till mina kollegor i Fosfor-gruppen (Anna Wahl, Charlotte Holgersson och Sophie Linghag) för kreativa och lustfyllda samarbeten. Ett speciellt tack till Anna som öppnade dörren till feministisk forskning och som dessutom skapat en plattform för denna forskning på Handelshögskolan. Ett extra tack till både Anna och Charlotte för er ousinliga generositet både som arbetskamrater och vänner!

Tack till alla nuvarande och före detta kollegor på A-sektionen, speciellt min vän och 'parhäst' genom åren Annelie Karlsson Stider.

Tack till mina 'SCANCOR-kollegor', speciellt vännerna Shirin Ahlbäck och Maria Holmqvist Troy.

Tack till alla 'praktiker' som arbetar med ledarutveckling och/eller jämställdhet och som delat med sig av sina erfarenheter, bland andra Barbro Dahlbom-Hall, Agneta Elwin, Christina Franzén, Eivor Lilja och Berit Roos. Ett speciellt stort tack till Christina för din entusiasm och ditt engagemang ända sedan jag började som doktorand 1993!

Tack till den programarrangör, de konsulter och de deltagare som gav mig möjlighet att följa det ledarutvecklingsprogram som avhandlingen handlar om. Ett speciellt tack till de tretton kvinnor som gick programmet och som så frikostigt delade med sig av sina synpunkter och erfarenheter.

Tack till RALF (Rådet för Arbetslivsforskning), numera Vinnova, som finansierat arbetet, samt Sverige-Amerikastiftelsen som möjliggjorde min första vistelse vid SCANCOR, Stanford University.

3.3.1	Individnivå – att ha det som krävs	41
3.3.2	Organisationsnivå – jobbet framför allt	43
3.3.3	Samhällsnivå – rätt man på rätt plats	44
3.4	Ledarskap i relationer	46
3.4.1	Chefen och sekreteraren	46
3.4.2	Mäns homosociala samspel	47
3.5	Sammanfattning inför tolkningarna	49
4	Jämställdhetsarbete i organisationer	51
4.1	Jämställdhet – en inramning	51
4.1.1	Kvinnorörelser och feminismer	51
4.1.2	Jämställdhetspolitik och jämställdhetslag	53
4.2	Jämställdhet i arbetslivet	55
4.2.1	Jämställdhetsdiskursen	55
4.2.2	Jämställdhetsaktörer	59
4.2.3	Jämställdhetsmetoder	62
4.2.4	Motstånd	66
4.3	Kritisk granskning av jämställdhetsarbete	67
4.3.1	Liberalt och radikalt jämställdhetsarbete	68
4.3.2	Motsägelsefulla processer	69
4.4	Sammanfattning inför tolkningarna	71
5	Ledarutveckling i organisationer	73
5.1	Ledarutveckling – tre dimensioner	73
5.1.1	Deltagare	74
5.1.2	Innehåll	74
5.1.3	Integrering	75
5.2	Ledarutvecklingsfältet	75
5.2.1	Innehåll och pedagogik	75
5.2.2	Konstruktioner av ledarskap och kön	77
5.2.3	Ledarutveckling som maktpolitiskt spel	78
5.3	Ledarutveckling med könsutjämnande syfte	79
5.3.1	Ledarutbildning för kvinnor	80
5.3.2	Mentorprogram	84
5.4	Att återskapa eller ifrågasätta könsordningen?	89
5.4.1	Att anpassa kvinnor eller ifrågasätta strukturen?	89
5.4.3	Deltagare som återskapar och ifrågasätter	91
5.5	Sammanfattning inför tolkningarna	91
6	Metod	93
6.1	Ett arbete inom den tolkande traditionen	93
6.1.1	Reflexiv forskning	94
6.2	Studiens och min bakgrund	94
6.2.1	Jag själv – en del av fältet	96

6.3	Skapandet av materialet	97
6.3.1	Förstudier	97
6.3.2	Huvudstudie	100
6.3.3	Att synliggöra mig själv som delaktig	106
6.5	Tolkning av materialet	110
6.6	Återskapandet av materialet	111
6.6.1	Forskningsetiska överväganden	115
6.6.2	Trovärdighet	117
7	Programmet – från början till slut	119
7.1	Bakgrund	119
7.1.1	Förankring	120
7.1.2	Målsättning och syfte	120
7.1.3	Deltagarna	121
7.1.4	Upplägg	121
7.1.5	Integrering	124
7.2	Programmet – modul för modul	124
7.2.1	Start av programmet	125
7.2.2	Kvinnoidentitet	125
7.2.3	Uppföljning Kvinnoidentitet + Mentorstart	129
7.2.4	Attityder till kvinnor och chefskap	131
7.2.5	Ledar- och grupputveckling	134
7.2.6	Kvinnor och Makt	136
7.2.7	Uppföljning 'Attityder till kvinnor och chefskap'	139
7.2.8	Företagsspelet	141
7.2.9	Parisweekend och Cedep	143
7.2.10	Kvinna och Ledare	145
7.2.11	Avslutning	147
8	Programmet – deltagarnas reflektioner	153
8.1	Beskrivningar av programmet som helhet	153
8.1.1	Kvinnornas beskrivningar	153
8.1.2	Männens beskrivningar	157
8.2	Beskrivningar av olika moduler	161
8.2.1	Moduler med könsperspektiv för kvinnor	162
8.2.3	Ledar- och grupputveckling	166
8.2.3	Cedep	170
8.2.4	Utbildningen för mentorer och chefer	171
8.3	Mentorprogrammet	175
8.3.1	Förväntningar	176
8.3.2	Ett val	177
8.3.3	Ett möte	179
8.3.4	Mentorrelationer vid olika tidpunkter	181
8.3.5	Bidrag och behållning	183

9	Moduler med könsperspektiv	187
9.1	Budskapet	188
9.1.1	Ett individfokuserat könsmaktsperspektiv	188
9.1.2	Sexualitet, klass och kropp	189
9.1.3	En alternativ diskurs	193
9.1.4	Sammanfattning	195
9.2	Att legitimera en alternativ diskurs	196
9.2.1	Kvinnogruppen	196
9.2.2	Mansgruppen	197
9.2.3	Sammanfattning	201
9.3	Könsfördelningens betydelse för grupprocessen	201
9.3.1	Avvikare i majoritet	201
9.3.2	Ju mer vi är tillsammans	203
9.3.3	Sammanfattning	204
9.4	Deltagarnas reaktioner på innehållet	205
9.4.1	Kvinna: Handlar det om mig?	205
9.4.2	Man: Handlar det om ledarskap?	206
9.4.3	Sammanfattning	206
9.5	Konstruktionsprocessen	207
9.5.1	Konstruktionsprocessens tre faser	207
9.5.2	Sammanfattning	209
9.6	Konstruktioner av ledarskap och kön	210
9.6.1	Kvinnornas konstruktioner	210
9.6.2	Männens konstruktioner	215
9.6.3	Kvinnornas och männens olika konstruktioner	217
9.6.4	Sammanfattning	218
9.7	Mentorrelationen	219
9.7.1	Olikhet och kön	219
9.7.2	En idealtypisk könsrelation	226
9.7.4	Sammanfattning	228
10	Könsblinda moduler	229
10.1	Ledar- och grupputveckling samt Cedep	229
10.1.1	Mannen utan kön	229
10.1.2	Den frånvarande kvinnan	231
10.1.3	Att förhålla sig till normen	233
10.1.4	Normen trots allt	238
10.1.5	Sammanfattning	239
10.2	Företagsspelet	240
10.2.1	Att agera 'nytt' på 'gamla' villkor	240
10.2.2	Ledarskap som total hängivelse	241
10.2.3	VD på undantag	242
10.2.4	Äldre kamrater	243
10.2.5	Sammanfattning	244

11	Ledarutveckling och jämställdhet	245
11.1	Ledarutveckling som konstruktionsarena	245
11.1.1	Konstruktion av ledarskap	245
11.1.2	Kombinationen könsblindhet och könsperspektiv	247
11.1.3	Sammanfattning	248
11.2	Ledarutveckling som en jämställdhetsaktivitet	248
11.2.1	Ledarutveckling för kvinnor	249
11.2.2	Programmets syfte och målsättning	250
11.2.3	Liberalt och radikalt	252
11.2.4	Att utveckla ledare och avveckla könsordningen	255
11.2.5	Sammanfattning	258
12	Sammanfattning och slutsatser	261
12.1	Olika moduler, olika konstruktioner	261
12.2	Ledarutveckling och jämställdhet	263
12.3	Slutsatser	264
12.3.1	Ledarskap och könskonstruktioner	264
12.3.2	Ledarskaps- och könskonstruerande	268
12.3.3	Jämställdhetsarbete	270
12.4	Avhandlingens bidrag	272
	Litteraturförteckning	275
	English Summary	289
	Bilaga 1.	299
	Bilaga 2.	304

Kapitel I

Problembakgrund och syfte

FN har vid flera tillfällen utsett Sverige till världens mest jämställda land (UN 1994). En välutbyggd offentlig barnomsorg och särbeskattning har gjort det både möjligt och ekonomiskt attraktivt för kvinnor att förvärvsarbeta, vilket en övervägande majoritet också gör. Sverige kan dessutom stoltsera med världens mest förmånliga föräldraförsäkring och världens minsta löneskillnad mellan män och kvinnor. Att det i detta, jämställdhetens förlovade land, samtidigt är en nästan total mansdominans på ledande positioner i näringslivet kan tyckas anmärkningsvärt. T o m i världens mest jämställda land verkar kön fortfarande spela roll.

Det är ovan nämnda mansdominans som utgör bakgrund till denna studie. Studien handlar om organisatoriska aktiviteter med syfte att öka andelen kvinnor på högre chefnivåer. Närmare bestämt det som i organisationer brukar kallas ledarutvecklingsprogram för kvinnor. Då dessa program inte nödvändigtvis vänder sig till enbart kvinnor väljer jag istället att kalla dem ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte. Dessa program har, som jag ser det, sina rötter i två fält: ledarutvecklingsfältet och jämställdhetsfältet. De kan dels förstås som en ledarutvecklingsaktivitet, dels förstås som en jämställdhetsaktivitet. Organisatoriskt kan dessa aktiviteter återfinnas inom ramen för en organisations chefsförsörjning, ledarutveckling, personalarbete eller jämställdhetsarbete. Istället för att fokusera en av dessa rötter – genom att studera ledarutveckling med könsutjämnande syfte *antingen* som just ledarutveckling, *eller* som en form av organisatoriskt jämställdhetsarbete – väljer jag att fokusera båda. Detta, vill jag hävda, gör fenomenet både mer komplext och mer intressant.

Som jag indikerade ovan har studien sin bakgrund i 1) mansdominansen på ledande positioner i svenskt näringsliv, 2) förekomsten av organisatoriska aktiviteter med syfte att öka andelen kvinnor på ledande positioner i svenskt näringsliv. Punkt ett och två är givetvis inte fristående i relation till varandra. Snarare utgör punkt ett bakgrund till punkt två: den låga andelen kvinnor på högre chefspositioner utgör bakgrund till förekomsten av organisatoriska aktiviteter med syfte att förändra den skeva könsfördelningen. Nedan visar jag statistik över könsfördelningen på ledande positioner samt förekomsten av jämställdhetsarbete, ledarutveckling och ledarutveckling med könsutjämnande syfte. Därefter ger jag en introduktion till jämställdhetsarbete i organisationer, ledarutveckling i organisationer samt ledarutveckling med könsutjämnande syfte. Efter introduktionen övergår jag till att diskutera varför det är intressant att studera ledarutvecklingssatsningar med könsutjämnande syfte. Denna diskussion utmynnar så småningom i ett antal forskningsfrågor samt en syftesförklaring. Kapitlet avslutas med en redogörelse över avhandlingens fortsatta disposition.

1.1 Lite statistik

I dagens Sverige är andelen förvärvsarbetande kvinnor nästan lika stor som andelen förvärvsarbetande män (SCB 1992, SCB 1997). Svensk arbetsmarknad är emellertid påtagligt segregerad, både vertikalt och horisontellt. Att kvinnor dominerar inom den offentliga sektorn och att männen dominerar inom den privata sektorn, är ett uttryck för den horisontella segregeringen. Mansdominansen i organisationernas högre skikt och kvinnodominansen i organisationernas lägre skikt, är ett uttryck för den vertikala segregeringen. Inom privat sektor är andelen kvinnor på chefspositioner nio procent, medan andelen kvinnor som utför det SCB klassificerar som rutinarbete är 75 procent. Den stora andelen kvinnor på de hierarkiskt lägre nivåerna och den lilla andelen kvinnor på de hierarkiskt högre nivåerna är sålunda uttryck för ett och samma fenomen: den hierarkiska segregeringen. Inom offentlig sektor, där kvinnorna utgör 65 procent av totala antalet anställda, är andelen kvinnor på chefspositioner större än i privat sektor (30 procent). De är emellertid fortfarande i minoritet och dessutom markant färre än andelen kvinnor i sektorn som helhet.

I SCB:s material¹ saknas uppgifter om organisationernas allra högsta nivåer: ledningsgruppsnivå och styrelsenivå. Inte helt förvånande är andelen kvinnor liten även där. I större företag² i privat näringsliv utgör kvinnorna i genomsnitt sex procent av ledningsgrupperna och två procent av styrelserna (fackliga styrelserepresentanter exkluderade) (Höök 1994). Den lilla andelen kvinnor på ledande positioner är inte unikt för Sverige. I den mån det finns internationell statistik visar den att andelen kvinnor på chefsnivå är liten även i andra länder (Theobald 1994, Korn/Ferry 1993).

Ledarutveckling och jämställdhetsarbete är var för sig vanligt förekommande bland större företag i privat näringsliv. Mer än hälften (56 procent) av dessa företag har ett organiserat jämställdhetsarbete (Höök 1994). Drygt tvåtredjedelar (70 procent) har organiserad ledarutveckling. En majoritet (75 procent) av de som deltar i företagens olika ledarutvecklingsprogram är män. Ledarutvecklingsprogram för kvinnor verkar samtidigt vara en av de vanligaste metoderna för att öka andelen kvinnor på ledande befattningar. I privat näringsliv genomför 14 procent av alla större företag speciella ledarutvecklingsåtgärder för kvinnor.

1.2 Jämställdhetsarbete i organisationer

Jämställdhet är ett politiskt begrepp som skapades på slutet av 1960-talet, för att skilja ur kön från jämlikhetsbegreppet (Hirdman 1990). Liksom demokrati kan jämställdhet ses som ett rättesnöre, ett mål (Åström 1994, 1998). Rättesnöret har formulerats som att vi ska ge lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter till kvinnor och män på väsentliga områden i livet (Åström 1998). På samhällsnivå uttrycks denna målsättning genom lagstiftning och i politik. Lagstiftning och politik skapar i sin tur förutsättningar för hur organisationer kan och bör agera. Jämställdhet kan sålunda förstås som ett samhällsfenomen som får konsekvenser på organisationsnivå. Jämställdhetslagstiftningen ålägger exempelvis organisationer på arbetsmarknaden att arbeta aktivt för jämställdhet. Studier av jämställdhetsarbete har visat på arbetets komplexitet (t ex Itzin och Newman 1995, Hagberg m fl 1995), hur arbetet möter motstånd (t ex Cockburn 1991, Hagberg

1. Den offentliga sysselsättnings- och lönestatistiken.
2. Företag med minst 200 anställda.

m fl 1995) och hur arbetet både kan bidra till att ifrågasätta och återskapa rådande könsordning (t ex Liff och Cameron 1997, Tollin 2000).

1.3 Ledarutveckling i organisationer

Bakgrunden till uppkomsten av ledarutbildning/utveckling kan spåras till andra världskriget och de s k *War Production Training Courses* som Harvard Business School och Stanford Business School gav (Björkegren 1986). Efter kriget utvecklade Harvard Business School dessa kurser till ett antal avancerade managementkurser. Inspirerad av Harvard Business School sätt att bedriva managementutbildning utvecklade och erbjöd Svenska arbetsgivarföreningen (SAF) den första svenska managementkursen 1952. Några år senare började också Svenska industriförbundet erbjuda managementkurser, tätt följt av Svenska civilekonomföreningen (Sandberg 1999b). I dag återfinns ledarutveckling/ledarutbildning både inom utbildningsinstitutioner (handelshögskolor, universitet och utbildningsinstitut) samt inom arbetsorganisationer och de konsultfirmor som stöder denna verksamhet (Easterby-Smith och Thorpe 1997, Fox 1997).

Den ökade förekomsten av ledarutvecklingsprogram har resulterat i en akademisk diskussion om programmens effektivitet, underliggande värderingar och sociala betydelse (Clarke 1999). I flera studier har framhållits hur ledarutvecklingsprogram bidrar till att återskapa och befästa rådande maktstrukturer (Trollestad 1994, Willmott 1997, Clarke 1999). Studier som problematiserat kön har visat hur programmen återskapar mannen som norm för ledarskap (Sinclair 1995, Sandberg 1999b).

1.4 Ledarutveckling med könsutjämnande syfte

Ledarutveckling med könsutjämnande syfte kan se lite olika ut. Det kan dels handla om att se över den befintliga ledarutvecklingen med avseende på könsfördelning och innehåll, t ex öka andelen kvinnor bland deltagarna och/eller utöka innehållet med inslag som behandlar kön. Det kan dels handla om att initiera och driva speciella ledarutvecklingsprogram med ett könsutjämnande syfte (Marshall 1984, Lam 1990, Wahl 1994a). Dessa program vänder sig vanligtvis till kvinnor och kan bestå av utbildningar (enstaka seminarium eller hela program), mentorprogram, professionella nätverk och/eller projektarbeten (Wahl 1994a, Vinnicombe och Colwill 1995). I realiteten innehåller

ledarutvecklingen ofta flera av dessa delar. Ett mentorprogram kan exempelvis innehålla seminarier på samma sätt som det kan ingå som en del av en större utbildning eller ett större utvecklingsprogram (Wahl 1994a, Franzén 1996, Avotie 2001).

1.4.1 Ledarutbildning för kvinnor

Redan under 1970-talet genomfördes speciella chefsutbildningsprogram för kvinnor i en del svenska organisationer, bland annat Skandia, Televerket, Vägverket och KF. Den första uppmärksammade svenska utbildningen för kvinnor som var chefer startades 1980 där bl a Barbro Dahlbom-Hall³ anordnade ett tredagars seminarium under temat 'Kvinna i arbetslivet'. Under 1980- och 90-talet blev konferenser som behandlade kvinnor och chefskap och chefsutvecklingsprogram allt vanligare (Tengblad 1997).

Ledarutvecklingsprogram för kvinnor kan variera vad gäller syfte, innehåll, pedagogik och deltagarsammansättning (Lam 1990). I praktiken innehåller programmen ofta olika delar (moduler) som kan vara uppbyggda på olika sätt och som behandlar olika teman. Det är vanligt att programmen både innehåller moduler som behandlar frågeställningar som anses vara av speciellt intresse för kvinnor i arbetslivet och 'vanliga' ledarskapsämnen (Marshall 1984, Lam 1990, Vinnicombe och Colwill 1995).

Förekomsten av dessa program har lett till en diskussion om vilka underliggande antaganden programmen bygger på, samt huruvida programmen i realiteten bidrar till att återskapa eller förändra mansdominansen på ledande positioner (Marshall 1984, Holgersson och Höök 1997, Gatenby och Humphries 1999). Å ena sidan har programmen kritiserats för att inte ifrågasätta mannen som norm utan snarare anpassa kvinnor till denna norm (Marshall 1984, Lam 1990). Å andra sidan har programmen beskrivits som ett framgångsrikt sätt att synliggöra kvinnor och kvinnors kompetens, stärka kvinnor, öka medvetenheten om betydelser av kön i organisationen samt få fram fler kvinnor på ledande positioner (Lam 1990, Wahl 1994a, Vinnicombe och Colwill 1995).

3. En pionjär på området, som även publicerat ett antal böcker i ämnet: *Lära män leda kvinnor* (1992), *Lära kvinnor leda män* (1996), *Lära kvinnor leda kvinnor* (2000).

1.4.2 Mentorprogram

I Sverige har organiserade mentorprogram för kvinnor förekommit sedan mitten på 1980-talet (Franzén 1996). Bakgrunden till de organiserade mentorprogrammen är förekomsten av informella mentorrelationer, i kombination med insikten att dessa är viktiga för en persons möjligheter att göra karriär (Kanter 1977, Kram 1988). Detta har samtidigt framhållits som en förklaring till den låga andelen kvinnor på ledande positioner. Av olika anledningar har kvinnor svårare än sina manliga kollegor att etablera informella mentorrelationer (Kanter 1977, Noe 1988). Organiserade mentorprogram för kvinnor syftar sålunda till att kompensera kvinnor för att deras manliga kollegor lättare kan etablera informella mentorrelationer.

Samtidigt som mentorprogram har lyfts fram som en synnerligen framgångsrik jämställdhetsmetod (se t ex Hagberg m fl 1995), har metoden även utsatts för kritik. Liksom ledarutvecklingsprogram för kvinnor har mentorprogram kritiserats för att återskapa mannen som norm och anpassa kvinnor till denna norm (Burke och McKeen 1990, Holgersson och Höök 1997). De som förordar metoden hävdar att det är ett fruktbart sätt att synliggöra kvinnors kompetens i organisationen och integrera män i jämställdhetsarbetet (Franzén 1996, Avotie 2001).

1.4.3 Tre dimensioner

Ett sätt att kategorisera olika ledarutvecklingar empiriskt med fokus på kön är med utgångspunkt i de tre dimensionerna: deltagare, innehåll, integrering (Wahl 1994a). Dimensionerna är fristående i förhållande till varandra, vilket möjliggör flera olika kombinationer.

Figur 1.1

Tre dimensioner på ledarutvecklingsprogram
(Wahl 1994a, Holgersson och Höök 1997).

DELTAGARE (KÖN)	Kvinnor	Kvinnor och män	Män
INNEHÅLL (KÖN)	Makt	Komplementärt	Blint
INTEGRERING	Fristående	Semi-integrerat	Integrerat

Kategorin deltagare syftar på könsfördelningen i gruppen. Ledarutvecklingen kan till exempel vända sig till enbart kvinnor, till kvinnor och män eller till enbart män. I den mån som ledarutvecklingen har ett könsutjämnande syfte är de två förstnämnda formerna – enbart kvinnor eller kvinnor och män – vanligast.

Kategorin innehåll syftar på om, och i så fall hur, kön behandlas i innehållet. Om innehållet varken synliggör eller problematiserar kön är det könsblint. Ett innehåll som synliggör kön utan att varken synliggöra eller problematisera maktrelationen mellan könen, kan förstås som könskomplementärt. Ett innehåll som både synliggör och problematiserar kön och maktrelationer/maktasymmetrier mellan könen, kan däremot sägas ha ett könsmaktsperspektiv.

Kategorin integrering syftar på ledarutvecklingens relation till organisationen/-erna som deltagarna tillhör. Programmet kan antingen vara internt eller externt organiserat. Interna satsningar kan i sin tur drivas som fristående projekt vid sidan av de ordinarie ledarutvecklingsprogrammen, eller ske inom ramen för detta. Interna, fristående program kallas semi-integrerade.

1.5 Problematisering, forskningsfrågor och syfte

I den här avhandlingen studerar jag ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte från ett socialkonstruktionistiskt, feministiskt perspektiv. Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv innebär att jag ser verkligheten som *våra föreställningar om den*. Verkligheten är därför ingenting givet som finns 'där ute', utan resultatet av människors meningsskapande (Berger och Luckman 1966). I detta meningsskapande (åter)skapas ständigt verkligheten. Att människor delar sina föreställningar med varandra innebär samtidigt att verkligheten uppfattas som objektiv, som något givet 'utanför oss själva'.

Ett feministiskt perspektiv innebär att jag utgår från att våra föreställningar om kön (kvinnor och män, manligt och kvinnligt) spelar roll för hur samhällen och organisationer konstrueras. Kön både *ordnar* och *ordnas i* samhällen och organisationer (Wahl m fl 2001). Organisationer kan därför förstås som könsmärkta. Det typiska mönstret i ordnandet av kön är att kvinnor och män hålls isär och att det män antas vara, representera och göra tillmäts högre värde än det kvinnor antas vara, representera och göra (Hirdman 1988). Kön kan sålunda förstås som en strukturerande maktrelation.

1.5.1 Problematisering

I dag sammanfaller många av våra föreställningar om ledarskap med våra föreställningar om manlighet. När man (!) tänker ledare tänker man (!) man. Det dominerande sättet att tänka kring ledarskap, den s k ledarskapsdiskursen, kan sålunda förstås som mansdominerad (Marshall 1984, Calás och Smircich 1991, Wahl 1992). Detta kan också uttryckas som att den sociala konstruktionen av ledarskap till stora delar sammanfaller med den sociala konstruktionen av manlighet (Collinson och Hearn 1994, 1996, Wahl 1996a). Genom att kvinnlighet och manlighet typiskt sett skapas som ett motsatspar (Hirdman 1988), skapas även kvinnlighet och ledarskap som varandras motsatser (Wahl 1992). Att både vara kvinna och chef blir därför till en motsägelse.

Den mansdominerande ledarskapsdiskursen återskapas genom människors meningsskapande i och utanför organisationer på arbetsmarknaden. I en organisation sker återskapandet på en mängd olika arenor (Sjöstrand m fl 1999). Ledarutvecklingsprogram är ett exempel på en, enligt min mening, förhållandevis uppenbar organisatorisk konstruktionsarena (Holgersson och Höök 1997). Att jag anser den vara uppenbar beror på att syftet med ledarutvecklingsprogram är att utveckla deltagarna som ledare. Syftet innebär att ledarskap diskuteras, förmedlas och övas ('görs') på olika vis. Inom ramen för ledarutvecklingsprogram pågår sålunda organiserade aktiviteter som (åter)skapar ledarskap. Eftersom ledarskap är könsmärkt, (åter)skapas härvidlag även kön.

Att ledarutvecklingsprogram kan synliggöra hur dominerande konstruktioner av ledarskap och kön återskapas gör dem intressanta att studera. Ledarutvecklingssatsningar med ett könsutjämnande syfte är enligt min mening extra intressanta eftersom de, till skillnad från ledarutveckling i allmänhet, mer eller mindre uttalat syftar till att ifrågasätta och förändra dominerande konstruktioner av ledarskap och kön. I den bemärkelsen torde dessa program både kunna synliggöra hur dominerande konstruktioner av ledarskap och kön (det 'normala') och konstruktioner av ledarskap och kön som ifrågasätter dessa (det 'alternativa') (åter)skapas.

I anslutning till diskussionen ovan, finner jag slutligen ledarutvecklingsprogram med könsutjämnade syfte intressanta att studera

då de avspeglar två fält – ledarutveckling och jämställdhet – med till synes motsatta förhållningssätt till dominerande maktstrukturer. Ledarutveckling kan tolkas som en organisatorisk företeelse som typiskt sett återskapar befintliga maktstrukturer. Jämställdhetsarbete kan tolkas som en organisatorisk företeelse som typiskt sett kritiserar befintliga maktstrukturer (åtminstone de som uppenbart berör kön)⁴. Det är därför intressant att via ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte, studera hur relationen mellan dessa fält tar sig uttryck. Ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte möjliggör därför ett synliggörande och problematiserande av ledarutveckling som en form av jämställdhetsarbete.

1.5.2 Forskningsfrågor

Ledarutvecklingsprogram kan förstås som arenor för meningsskapande. Inom (och även utanför) ett program finns aktörer som skapar mening om programmet som sådant och det som händer inom ramen för programmet. I detta meningsskapande återskapas och förändras konstruktioner av ledarskap och kön. Studier som fokuserat kön i ledarutvecklingsprogram har visat hur dessa typiskt sett återskapat en mansdominerad ledarskapsdiskurs. Samtidigt har ledarutvecklingsprogram blivit en allt vanligare metod för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Dessa ledarutvecklingsprogram kan sålunda sägas ha ett könsutjämnande syfte. Det är vad som händer inom ramen för ett sådant program som studeras i denna avhandling. Mer specifikt studeras:

- *Vilka konstruktioner av ledarskap och kön som återskapas inom ramen för programmet. Återskapas eller ifrågasätts/förändras den befintliga, mansdominerade ledarskapsdiskursen?*
- *Hur återskapande och ifrågasättande/förändring går till inom ramen för programmet. Hur kan själva konstruktionsprocessen beskrivas och förstås?*
- *Hur ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte kan förstås som en form av jämställdhetsarbete. Hur ser relationen mellan ledarutvecklingsfältet och jämställdhetsfältet ut?*

4. Åtminstone så som jämställdhet definieras på samhällsnivå i lagstiftning och politik.

Genom att problematisera dessa frågor bidrar avhandlingen till att bredda förståelsen av ledarskap, ledarutveckling och organisationsförändring i allmänhet. Mer specifikt bidrar avhandlingen till att bredda förståelsen av ledarskap som könsmärkt, ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte samt jämställdhetsarbete i organisationer. Hur jag tänker studera detta mer konkret diskuterar jag nedan, där jag introducerar det specifika ledarutvecklingsprogram som avhandlingen handlar om.

1.5.3 En introduktion av programmet som studeras

Ovanstående frågeställningar studerar jag i en fallstudie av ett förhållandevis omfattande ledarutvecklingsprogram för kvinnor. Programmet äger rum i en stor, svensk industrikoncern. Koncernen är mansdominerad, speciellt på högre chefsnivåer. Koncernledningen och de flesta av dotterbolagens ledningsgrupper är helt mansdominerade.

Det officiella syftet med programmet är att: 1. Stärka kvinnor i sina nuvarande befattningar och förbereda dem för större åtaganden samt synliggöra befintlig kompetens, 2. Träna chefer i rollen som mentorer för kvinnor och öka medvetenheten om att chefskap varken är könsbundet eller givet, 3. Få chefer att känna ett personligt ansvar att lyfta fram även kvinnor vid rekrytering till högre chefsbefattningar, 4. Ge deltagarna en helhetssyn såväl koncernövergripande som över egna arbetsområden, 5. Ge kvinnor ett internationellt perspektiv.

Programmet pågår i ett och ett halvt år och består av ett tiotal utbildningar (fr o m nu kallas dessa moduler) samt ett mentorprogram. Modulerna pågår i 1-5 dagar och ligger utspridda under året. Flertalet moduler har ett innehåll med könsperspektiv. De olika modulerna kategoriseras antingen som Ledarutveckling eller Affärstänkande. Syftet med Ledarutveckling är att "deltagarna ska kunna forma en yrkesroll för såväl personlig som professionell framgång utifrån en djup kunskap och insikt om vad det innebär att vara kvinna och ledare". Syftet med Affärstänkande är att "deltagarna ska få kunskap om omvärlden och de samband och principer som styr företagande såväl nationellt som internationellt". Personalchefen på koncernens stab har det övergripande ansvaret för programmet. Ansvariga för de olika modulerna är externt anlitate konsulter/föreläsare. Det är totalt tretton kvinnor som går programmet. En majoritet av

modulerna vänder sig till enbart kvinnorna, men till vissa av modulerna är även (eller t o m enbart) kvinnornas mentorer och chefer (en majoritet män) inbjudna.

Genom observation av de olika modulerna samt intervjuer med kvinnorna som går programmet, deras mentorer och chefer, erhåller jag material om programmet. Observationen ger mig inblick i processen samtidigt som den pågår. Hur kvinnorna, deras mentorer och chefer skapar mening kring programmet som helhet, dess olika moduler samt ledarskap och kön i allmänhet, får jag inblick i igenom intervjuerna. Programmets upplägg gör det möjligt att problematisera hur innehåll (med könsperspektiv eller könsblint) och deltagare (kvinnor och/eller män) påverkar konstruktioner och konstruerande av ledarskap och kön (se figur 1.1 ovan).

1.5.4 Syfte

Studien handlar om hur kön och ledarskap konstrueras i en organisation och har två syften. Det första syftet är att utveckla teoretiska begrepp och begreppsrelationer för att förstå hur ledarskap och kön konstrueras inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram med målsättningen att öka andelen kvinnor på chefspositioner i en organisation. Studiens andra syfte är att utveckla teoretiska begrepp och begreppsrelationer för att förstå ledarutveckling som en form av jämställdhetsarbete.

1.6 Om avhandlingens fortsatta disposition

Avslutningsvis tänker jag redogöra för avhandlingens fortsatta disposition. Avhandlingen har en förhållandevis traditionell struktur bestående av följande övergripande avsnitt: tolkningsram, metod, presentation av materialet, tolkning av materialet samt sammanfattning och slutsatser. För de avsnitt som består av flera kapitel – tolkningsram (kapitel 2-5), presentation av materialet (kapitel 7-8) samt tolkning av materialet (kapitel 9-11) – följer en lite utförligare redogörelse under separata rubriker nedan. I kapitel 2-5 presenteras studiens tolkningsram bestående av tidigare forskning och teorier (se nedan). I kapitel 6, metodkapitlet, redogör jag för hur material har samlats in, bearbetats och tolkats. Ett av syftena med detta kapitel är att synliggöra mig själv som medskapande i processen samt som skapare av både beskrivning och tolkning av programmet som studeras. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet. I kapitel 7 och

8 beskriver jag programmet som studeras (se nedan) och i kapitel 9, 10 och 11 tolkas detta material (se nedan). I avhandlingens sista kapitel, kapitel 12, sammanfattar jag resultaten från kapitel 9-11 samt konkretiserar dessa i form av ett antal slutsatser. Slutsatserna kan ses som bidrag till å ena sidan forskning om ledarskap, å andra sidan forskning om förändringsarbete i organisationer.

1.6.1 Tolkningsram (kapitel 2-5)

Avhandlingen har fyra kapitel som tillsammans utgör avhandlingens tolkningsram (kapitel 2-5), d v s en sammanställning av tidigare forskning som jag använder i tolkningen av materialet (kapitel 9-11). Dessa kapitel har lite olika karaktär. Det första är en vetenskapsteoretisk positionering där jag placerar in avhandlingen i en socialkonstruktivistisk, feministisk tradition. Syftet med detta kapitel är att redogöra för min grundsyn – min position som forskare – inte minst p g a att denna präglad urval och läsning av den forskning som jag refererar i kapitel 3-5. I det andra av tolkningsramens fyra kapitel placerar jag in avhandlingen på organisationsfältet genom att redogöra för ett antal teorier (framförallt feministiska organisations- och ledarskapsteorier) som jag finner relevanta för studien. I kapitel fyra och fem ankrar jag in studien på jämställdhets- och ledarutvecklingsfältet. Dessa kapitel syftar både till att förmedla en beskrivning av respektive fält samt ge exempel på hur jämställdhet och ledarutveckling har problematiserats teoretiskt. Varje kapitel avslutas med en sammanställning av de empiriska och teoretiska resonemang som jag finner speciellt relevanta för tolkningen av materialet.

1.6.2 Presentation av materialet (kapitel 7-8)

I kapitel 7 och 8 beskriver jag det ledarutvecklingsprogram som studeras. Det första av dessa två kapitel är en kronologisk beskrivning av det studerade programmet: modul för modul, från början till slut. I denna beskrivning utgör mina observationer förgrund och intervjuerna med kvinnorna som gick programmet, deras mentorer och chefer, bakgrund. I det andra av dessa två kapitel redogör jag för hur kvinnorna som gick programmet, deras mentorer och chefer, reflekterar över programmet som helhet, de olika modulerna inom ramen för detta, samt ledarskap och kön i mer allmänna termer. I detta kapitel utgör intervjuerna förgrund och observationerna bakgrund. Det sätt

på vilket jag valt att återskapa materialet på – att jag t ex använt mig av en realistisk skrivstil (Van Maanen 1988) – diskuteras i kapitel 6.

1.6.3 Tolkning av materialet (kapitel 9-11)

I kapitel 9-11 tolkar jag materialet som jag presenterade i kapitel 7 och 8 med hjälp av den tolkningsram jag redogjorde för i kapitel 2-5. De två första kapitlen (9 och 10) är å ena sidan empiriskt strukturerade med utgångspunkt i modellen jag presenterade ovan (figur 1.1), m a o med utgångspunkt i innehåll (könsblint eller med könsperspektiv) och deltagare (kvinnor, män eller både kvinnor och män)⁵, å andra sidan teoretiskt strukturerade med utgångspunkt i avhandlingens första syfte. I kapitel 9 tolkar jag modulerna som hade ett innehåll med könsperspektiv, vilket en majoritet hade. Av denna anledning är kapitel 9 avhandlingens mest omfattande kapitel. I kapitel 10 tolkar jag modulerna som hade ett könsblint innehåll. Kapitel 11 är strukturerat med utgångspunkt i avhandlingens andra syfte och där tolkar jag ledarutveckling som en form av jämställdhetsarbete.

5. Den tredje dimensionen, integrering (Wahl 1994a), problematiseras inte inom ramen för denna avhandlingen.

Kapitel 2

En skapad, könsmärkt verklighet

I detta kapitel redogör jag för avhandlingens vetenskapsteoretiska position. Som jag nämnde i kapitel 1 är ett av syftena med denna positionering att redogöra för min grundsyn, inte minst på att denna dels påverkat urvalet av teorier och tidigare forskning i kapitel 3-5, dels påverkat min läsning, dvs min tolkning, av de texter jag valt att referera. Avhandlingen står, som jag ser det, på två metateoretiska ben: socialkonstruktionismen och feminismen. Nedan redogör jag först för socialkonstruktionismen och sedan för feminismen. Att jag kallar dessa forskningstraditioner för avhandlingens två ben, betyder inte att jag ser dem som fristående från varandra. Snarare ser jag feministisk forskning som en bland flera forskningsinriktningar som bidragit till framväxandet av den socialkonstruktionistiska traditionen (jfr Gergen 1985, Flax 1990, Sandberg 1999a).

2.1 En skapad verklighet

Socialkonstruktionismen är ingen enhetlig forskningsansats, utan består av en rad varianter (Sandberg 1999a). Gemensamt för dessa ansatser är enligt Sandberg avståndstagandet från en dualistisk verklighetssyn (antagandet att personen och verklighet existerar oberoende av varandra), en objektivistisk kunskapssyn (antagandet att verkligheten existerar oberoende av – 'utanför' – vårt mänskliga medvetande), en individualistisk kunskapsgrund (antagandet att individen är den ursprungliga skaparen och bäraren av kunskap om verkligheten) samt språket som representation av verkligheten (antagandet att språket kan avspegla verkligheten på ett objektivt sätt).

Inom den socialkonstruktionistiska forskningstraditionen ses istället person och verklighet som en oseparatorbar relation. Verkligheten är

inte enbart medierad genom människors erfarenhet, utan även via den specifika kultur, historiska tid och det språk hon ingår i (Sandberg 1999a). Det vi uppfattar som verkligheten skapas i det sociala spelet människor emellan. Kunskap och verklighet ses därför som relativa och något som människor *gör tillsammans* (Gergen 1985). Att verkligheten är socialt konstruerad gör den inte mindre 'sann': vi uppfattar den fortfarande som objektiv. Detta är möjligt genom att verkligheten delas med andra, den är intersubjektiv, vilket i sin tur möjliggörs av språket. Språket spelar sålunda en central roll i människors meningsskapande genom att det både utgör basen och instrumentet för människors kollektiva kunskap (Berger och Luckman 1966). Mer om detta nedan.

2.1.1 Språket

Enligt Sandberg (1999a) spelar språket följande roller: 1. Det objektiverar erfarenheter genom att kategorisera och organisera dem i meningsfulla helheter, 2. Det fungerar som tolkningsschema av verkligheten beroende på att erfarenheter objektiveras genom språket, 3. Det fungerar som en förvaringskälla för samlad erfarenhet, 4. Det utgör det primära medium genom vilket samlad erfarenheter överförs mellan människor och generationer, d v s mellan subjektiv och objektiv verklighet. Berger och Luckman (1966) går så långt som att säga att människor skapar verkligheten genom att prata. Genom att höra sig själv prata framstår ens subjektiva erfarenheter som objektiva och därmed 'mer verkliga'.

Språkets avbildning av verkligheten medför alltid vissa förenklingar och är därför aldrig helt fullständigt. Glappet mellan verkligheten och den språkliga beskrivningen av densamma hanteras genom att människor fyller på med outtalade antaganden och tolkningar (Heritage 1984). Garfinkel hävdar att det är de sociala handlingarnas reflexiva karaktär – att de bygger på ett antagande om att vi förstår varandra, vilket resulterar i att vi räknar med att våra medmänniskor ska agera och reagera på ett underförstått sätt – som är det centrala i social organisering (Heritage 1984).

Samtidigt som de flesta socialkonstruktionistiska forskare är överens i kritiken av antagandet om språket som en objektiv återspeglning av en objektiv verklighet, går meningarna isär ifråga om i vilken utsträckning och på vilket sätt, språket är del av den socialt

konstruerade verkligheten. De som starkast betonar språkets betydelse är poststrukturalisterna. Enligt dem konstrueras all mening inom språket vilket innebär att språk och verklighet sammanfaller. Det finns även de som tonar ned språkets betydelse genom att hävda att mening även skapas via/genom kroppen och att materiella villkor både begränsar och möjliggör på vilket sätt människor socialt konstruerar sina verkligheter (Sandberg 1999a).

2.1.2 Diskurser på olika nivåer

Flera socialkonstruktionistiska forskare har pekat på hur verkligheter kan vara mer eller mindre delade. Alvesson och Kärreman (1998)⁶ talar om hur diskurser kan vara mer eller mindre utbredda: från rent lokala diskurser till mer övergripande och för-givet-tagna sådana, såsom megadiskurser. Sjöstrand m fl (1999) skiljer på lokala och globala konstruktioner. Berger och Luckman (1966) beskriver det som att det inom ramen för en verklighet kan finnas flera mindre utbredda och, ibland konkurrerande, subverkligheter⁷.

Subverkligheter är, enligt Berger och Luckman (1966), ett resultat av olika gruppers skilda erfarenheter och kunskaper till följd av institutionell segmentering och sociala strukturer i samhället. Samhällen kan exempelvis segmenteras och struktureras utifrån kriterier såsom kön, ålder, yrke, religion och estetisk smak. Olika grupper i samhället reproducerar således olika subverkligheter, utifrån sina specifika erfarenheter och kunskaper från att tillhöra dessa grupper. Relationen mellan intressegruppen och dess verklighet är ömsesidig och dialektisk: individerna återskapar subverkligheten och subverkligheten återskapar, i sin tur, den sociala grupp som individerna tillhör.

Subverkligheter fortlever genom att de uppfattas som legitima, både av de som själva är bärare av dessa (*insiders*) och de som inte är det (*outsiders*). I ett samhälle med många, mer eller mindre, autonoma subverkligheter kan detta vara problematiskt. Det är exempelvis inte helt lätt att exkludera *outsiders* och samtidigt få dem att erkänna legitimiteten i detta förfarande. Berger och Luckman (1966) föreslår olika sätt på vilket detta hanteras: genom propaganda som appellerar till deras (*outsiders*) intressen och känslor, genom mystifiering eller

6. Refererad i Sandberg (1999:53-54).

7. Berger och Luckman talar om symbolic universes (symboliska universum) och subuniverses (subuniversum).

genom användandet av statussymboler. Vilken, eller vilka, av flera konkurrerande diskurser som fortlever har med makt att göra. Makt i samhället innebär möjligheten att, genom socialiseringsprocesser, skapa verkligheten(-er) (Berger och Luckman 1966).

2.1.3 Återskapande och förändring

Antagandet att individer konstruerar verkligheten genom sociala aktiviteter innebär inte att människor jämt och ständigt skapar nya verkligheter, snarare tvärtom. En majoritet av människors konstruerande är i realiteten reproduktion (återskapande) (Sandberg 1999a). Så länge vi agerar så som det förväntas av oss i en viss kultur, vid en viss historiskt tidpunkt återskapar vi den befintliga sociala ordningen. Garfinkel förklarar återskapande med att vi förlitar oss på, tillskriver varandra och håller varandra ansvariga för rådande normer (Heritage 1984). Det är m a o de sociala handlingarnas reflexiva karaktär som möjliggör återskapande. Avvikelser från dessa normer uppfattas som osanna. Brist på förmåga att se att det är vi människor som har skapat världen och inte tvärtom, innebär att återskapande går av sig själv medan förändringar går sakta (Berger och Luckman 1966).

Garfinkel hävdar vidare att relationerna mellan social handling, kontexten i vilken handlingen äger rum och den institutionella verkligheten präglas av ett ömsesidigt beroende (Heritage 1984). Den institutionella ordningen återskapas därför genom två processer. Dels genom produktion av handling som kan förstås inom den institutionella ordningen. Dels genom återskapande av själva ordningen. Om handlingen faller inom ordningen blir den ett uttryck för den naturliga och moraliskt riktiga. Om handlingen däremot faller utanför, kan den institutionella ordningen fortfarande återskapas genom att den avvikande handlingen definieras som ett undantag som i egenskap av just undantag bekräftar regeln.

Innebär detta att människor är 'dömda' till återskapande och att förändring är omöjlig? Nej, skulle nog de flesta socialkonstruktivister hävda. Enligt Sjöstrand (1993) är människor snarare 'dömda' till *både* återskapande *och* förändring. Med utgångspunkt i institutionell teoribildning hävdar han att det är själva återskapandet som ger upphov till förändring. Institutioner fortlever genom att människor återskapar dem, men i och med att återskapandet alltid är ofullständigt, förändras de samtidigt. Paralleller kan dras till diskussionen om

språkets begränsning ovan. En annan möjlig förklaring till varför förändring trots allt äger rum är enligt Sjöstrand (1993) glappet mellan mikronivån och makronivån. M a o, bristande överensstämmelse mellan enskilda individers erfarenheter och upplevelser på en mikronivå och de normer och regler som återspeglas i mer formaliserade institutioner på en makronivå. Det faktum att det oftast finns flera olika konkurrerande normsystem (jfr diskussionen om olika konkurrerande subverkligheter ovan), i kombination med människors förmåga att skilja på *är* och *bör*, ger människor ett visst handlingsutrymme.

Enligt Sandberg (1999a) ligger förändringspotentialen i att människan har en förmåga att reflektera över sitt eget agerande (jfr skilja mellan *är* och *bör* ovan). Genom reflektion kan människor upptäcka att samhället är socialt konstruerat snarare än naturgivet. Omskapande förutsätter därför en medvetenhet och kunskap om på vilket sätt detta sker och om dess olika aspekter. Utan denna kunskap är människor dömda till att återskapa samhället i sin nuvarande tappning, anser Sandberg. Den här redogörelsen har sålunda synliggjort två förändringsprocesser: en som uppstår 'per automatik' genom ofullständigt återskapande och en som uppstår genom människors medvetna agerande.

2.2 En könsmärkt verklighet

Feministisk forskning handlar om att betydelser av kön beskrivs, tolkas och problematiseras (Flax 1990, Wahl m fl 2001).⁸ Forskningen har m a o både en empirisk (beskrivande) och teoretisk (tolkande och problematiserande) dimension.

8. Forskning som beskriver, tolkar och problematiserar betydelser av kön och relationen mellan könen brukar kallas kvinnoforskning, könsteoretisk forskning, genusforskning, feministisk forskning (Eduards 1995) eller könsforskning (Wahl m fl 2001). Till fältet räknar jag även kritisk mansforskning och de delar av queerforskningen (ibland översatt till kritisk sexualitetsforskning) som problematiserar maktrelationen mellan könen. I den här avhandlingen använder jag huvudsakligen begreppet feministisk forskning. Det finns två orsaker till detta. Dels går begreppet feministisk att använda i kombination med begreppen forskning och teori (feministisk forskning och feministisk teori). Dels används dessa begrepp i engelsktalande länder (feminist research/studies och feminist theories). Dessutom anser jag att detta begrepp tydligast inbegriper en maktaspekt i beskrivning och tolkning av kön och könsrelationer (jfr t ex Calas och Smircich 1996, Wahl m fl 2001).

2.2.1 Olika ansatser

Betydelser av kön har beforskats utifrån olika vetenskapsteoretiska positioner. I en bok från 1986 kategoriserar Sandra Harding forskning om kön i tre ansatser: feministisk empirism, feministisk ståndpunkt och feministisk postmodernism. Ordningsföljden mellan de tre kan delvis ses som kronologisk, genom att ansatserna uppstått vid olika tidpunkter. Med detta är det inte sagt att de tre ansatserna har ersatt varandra. Snarare kan man i dag hitta forskning inom alla tre ansatser.

Den första ansatsen – feministisk empirism – innebär en typ av könsmedveten positivism. Könsblind forskning kritiserades för att osynliggöra och marginalisera kvinnor och för att råda bot på detta, lades 'kvinnor' till den etablerade forskningen. Feministisk empirism är, så som jag ser det, inte förenlig med en socialkonstruktionistisk kunskapssyn. Genom att forskningen inte nödvändigtvis synliggör eller problematiserar maktrelationen mellan könen kan man även ifrågasätta huruvida man kan, så som Harding, kalla den feministisk. När denna typ av forskning kritiseras kallas den ibland liberalfeministisk.

Den andra ansatsen karakteriseras av att diverse fenomen studeras utifrån ett kvinnoperspektiv eller utifrån en feministisk ståndpunkt (se t ex Hartstock 1998). Kvinnors, ofta underordnade, position och kvinnors erfarenhet tas som utgångspunkt. Inom ramen för ståndpunktsfeminismen finns socialistisk feministisk forskning, marxistisk feministisk forskning och radikalfeministisk forskning representerad. Centralt för det tredje synsättet, postmodern feminism, är en skepsis mot alla former av generella anspråk rörande existens, natur, rationalitet, framsteg, vetenskap, språk och det egna subjektet⁹. Begrepp som kvinnor och män, kvinnlighet och manlighet ses som tvetydiga och flytande. Här betonas att kön är begränsade sociala och språkliga, dessutom ofta bräckliga, konstruktioner som skapas tillsammans och i förhållande till varandra.

Inte helt förvånande finns det en spänning mellan feministisk ståndpunkt och feministisk postmodernism/poststrukturalism. Något förenklat kan skillnaden i forskningsansatser uttryckas som att feministisk ståndpunkt problematiserar mansdominansen och det manliga

9. Jag väljer att i detta sammanhang se postmodernism och poststrukturalism som synonymer (se Alvesson och Sköldberg 1994) och försöker i möjligaste mån använda samma beteckning som de författare jag refererar.

tolkningsföreträdet, medan feministisk postmodernism/poststrukturalism problematiserar kön och könsordningen som sådan. Spänningen mellan ansatserna återfinns i motsägelsen i att sätta kvinnan i centrum och samtidigt dekonstruera kön som kategori (t ex Ferguson 1993). Samtidigt som ansatserna kritiserar varandra är de emellertid ömsesidigt beroende av varandra. Postmodernismen/poststrukturalismen är t ex beroende av de beskrivningar och tolkningar som görs inom feministisk ståndpunkt – utan dessa skulle det inte finnas något att dekonstruera.

I praktiken blir spänningen mellan en ståndpunktsansats och en postmodern ansats tydlig i synen på förändring; möjligheten att, med Maud Eduards termer, rekonstruera det politiska (Eduards 1997, se även Calás och Smircich 1996)¹⁰. Ståndpunktsfeminister anser att kvinnor kan agera *som kvinnor* i politiskt syfte. Postmodernisterna/poststrukturalisterna å andra sidan är skeptiska till att kvinnor kan organisera sig utifrån sin könstillhörighet, då detta bygger på antagandet att kvinnor skulle ha vissa gemensamma intressen, vilket de tolkar som att det finns en kvinnlig fastlagd identitet (essens). Den poststrukturalistiska kritiken har dessutom påpekat att kvinnors politiska handlande *som kvinnor* återskapar den ordning de söker förändra, genom språket. Genom att tala om kön, återskapas kön som kategori och på så vis bidrar man till sitt eget förtryck. Risker med att lyfta fram kvinnor som en grupp eller kategori är att även om analysen görs i ett underordnings- och könsmaktsperspektiv så kan föreställningarna permanentas.

Eduards (1997) håller visserligen med om att det finns en sådan risk, men anser samtidigt att kvinnors kollektiva handlande som kvinnor har en frigörande potential. Om kvinnor agerar med utgångspunkt i att de är kvinnor, synliggör de kön vilket innebär att kategorin män ringas in och att deras anspråk på allmängiltighet och mänsklighet avgränsas, hävdar hon (Eduards 1997, 1998). Att benämna män som män blir ett sätt inte bara att peka ut mäns delaktighet i könsmaktsordningen, utan också lyfta av kvinnorna stämpeln som avvikare och som 'fel'. Eduards anser att benämmandet av kvinnor är ett både ofrånkomligt och

10. Eduards analyserar hur företrädare för liberalfeministisk forskning (Simone de Beauvoir), radikalfeministisk forskning (Catherine MacKinnon) och poststrukturalistisk feministisk forskning (Judith Butler) förhåller sig i dessa frågor. I detta sammanhang ser jag liberalfeministisk och radikalfeministisk forskning som exempel på ståndpunktsansatser.

nödvändigt led i arbetet för förändrade könsrelationer. Det är ofrånkomligt eftersom kvinnor ständigt handlar som grupp. Det är nödvändigt därför att kvinnor ständigt gör sig till en politisk kategori och tvingar män träda fram som män. Genom benämningen av kvinnor sätts den viktiga processen med att *undoing gender* i gång, skriver hon.

2.2.2 Kön som position och kategori

Alltsedan den tidiga feministiska forskning har frågan *om* och i så fall *hur* man kan tala om män och kvinnor som kategorier, intresserat många forskare på fältet. Marxistisk feministisk forskning, radikalfeministisk forskning och poststrukturalistisk feministisk forskning har, utifrån inbördes olika vetenskapsteoretiska positioner, påvisat hur kön aldrig är entydigt: en kvinna är aldrig enbart kvinna, utan dessutom kvinna vid en viss historisk tidpunkt, av en viss klass, av en viss nationalitet, med en viss hudfärg m m. Inom ramen för den poststrukturalistiska forskningen har detta öppnat upp för frågan om det går att tala om kvinnor som kategori överhuvudtaget (se diskussionen ovan).

Många feministiska forskare har försökt att finna ett sätt att förstå kön på som *varken* innebär en universell position, där stereotypa föreställningar om olikheter mellan kvinnor och män förstärks samtidigt som olikheter inom respektive kategori osynliggörs, *eller* innebär en relativistisk position som omöjliggör ett politiskt agerande. Två teoretiker som enligt min mening har framfört fruktbara förslag som hanterar denna spänning är Alkoff (1988) och Young (1995). Alkoff argumenterar för att konceptet kvinna endast är identifierbart i relationella termer i en ständigt föränderlig kontext. Positionen kvinna kan användas som en plats där *mening kan konstrueras*, snarare än en plats där *mening kan upptäckas/avtäckas*. Young å sin sida hävdar att man genom att se kön som en serial och multipel kategori kan fortsätta tala om kvinnor som kategori samtidigt som olikheterna mellan kvinnor erkänns. Att se kön som en multipel kategori innebär att kön ses som konstruerat i relation till andra kategorier så som klass, ras, etnicitet, sexualitet, ålder. Genom att samtidigt se kategorin kvinnor och män som seriala – som sociala konstruktioner som för den skull inte har allting gemensamt – kan vi fortsätta tala om kvinnor och mäns som kategorier, hävdar Young.

Enligt Eduards (1997) finns det en förenande länk i den liberal-, radikal-, poststrukturalistiska feministiska förståelsen av "kvinnor".

Detta, skriver hon, är inte den sociala konstruktionen av moderskap, natur, irrationalitet eller någon annan tillskriven egenskap, utan *objektifieringen*, det maktpolitiska begränsandet av kvinnan till ett givet vara eller en given essens. Den viktigaste innebörden av denna objektifiering är enligt Eduards att kvinnor fråntas förmågan att handla. Pringle och Watson (1992) argumenterar enligt min mening på ett liknande sätt när de hävdar att det som kvinnor har gemensamt är en diskursiv marginalisering som innebär att de och deras intressen endast existerar i relation till en manlig norm.

Med utgångspunkt i ovanstående diskussion vill jag sammanfatta min egen teoretiska position på följande sätt. Jag ser kön som en relationell konstruktion där makt är centralt: "kvinna" och "man" är två positioner i en maktrelation utifrån vilken meningsskapande sker – manlighet och kvinnlighet skapas. På samhällsnivå kan denna maktrelation – så som vi känner den i dag och historiskt – beskrivas som patriarkal: en relation som karaktäriseras av manlig överordning och kvinnlig underordning. Vidare ser jag kön som en konstruktion som samvarierar med andra strukturerande maktrelationer i samhället, t ex klass, etnicitet, sexualitet. Centralt för hur kvinnor konstrueras socialt är en objektifiering, som begränsar våra/deras möjlighet att konstrueras på annat sätt än i relation till en manlig norm.

2.2.3 Könsordning

Det sätt som kön uttrycks (manifesteras) på på samhällsnivå kan förstås som ett samhälles könsordning. Mer eller mindre synonyma begrepp är genussystem, genusordning och patriarkat. Begrepp som könsordning och genussystem säger nödvändigtvis inget om hur maktrelationen mellan könen i realiteten ser ut. I begreppet patriarkat finns däremot manlig överordning och kvinnlig underordning inbyggd. En av de första att presentera en teori kring ett samhälles könsordningen var Gayle Rubin i artikeln *Sex traffic in Women* (Rubin 1975). I Sverige har Yvonne Hirdmans teori om genussystemet (1988) fått stort genomslag. Nedanstående resonemang bygger på Hirdmans artikel¹¹.

11. Jag vill här betona att jag i enlighet med min konstruktionistiska positionering gör jag en konstruktionistisk läsning av teorin om genussystemet. Därmed tolkar jag teorin inte som en statisk och deterministisk beskrivning av hur kön per se organiseras/konstrueras framgent.

Genussystemet är ett samhällsbärande maktsystem som 'ordnar' kön. Detta system bygger på två logiker: dikotomins och hierarkins logik. Dikotomins logik innebär att kvinnligt och manligt inte bör blandas och hierarkins logik innebär att mannen är norm. Dessa två logiker är inte fristående i förhållande till varandra 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 den manliga normens primat. Ju mer differentierat ett samhälle är, desto subtilare och mer komplext blir isärhållandets uttryck och konsekvenser. Enligt Hirdman finns isärhållandets lag överallt, både vad det gäller fysisk och psykisk ordning. Den strukturerar sysslor, platser och egenskaper. Dess grunduttryck är arbetsdelningen. Generella drag i denna genusformering är att den ständigt verkar exploatera den biologiska olikheten samt att den bygger 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 dessa processer. 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 i 'hans' respektive 'hennes' historia kan ses som förhandlingar och konflikter rörande kontraktets innehåll.

2.2.4 Återskapande och förändring

Hur könsordningar återskapas och förändras är temat i Janet Saltzman Chafetz bok *Gender Equity – an Integrated Theory of Stability and Change* (Chafetz 1990). Eftersom kön skapas i processer och strukturer på både individ-, organisations- och samhällsnivå är det viktigt att alla tre nivåerna finns med i en förklaringsmodell, argumenterar Chafetz. Efter en genomgång av olika feminiska teorier om hur könsordningar uppstår/återskapas och vad detta implicerar i termer av förändring, konstaterar Chafetz att mäns maktövertag är den analytiskt mest fundamentala komponenten i könsordningen och att

könsarbetsdelningen är den förändringskälla med störst potential att förändra könsordningen. Könsarbetsdelningen består, enligt Chafetz, av tre komponenter: 1) könsarbetsdelningen inom familjen, 2) det värde som kvinnor och mäns arbete utanför hemmet (förvärvsarbetet) tillmätts, 3) mäns dominans (antal) på ledande positioner i samhället (samhällets elit).

Ett samhälles könsordning förändras via både avsiktliga och oavsiktliga förändringar, skriver Chafetz. Oavsiktliga förändringar är ekonomiska, demografiska och sociala omvandlingar som påverkar könsordningen i ett samhälle. Avsiktliga förändringar förutsätter att det finns förändringsaktörer som uppfattar den befintliga könsordningen som problematisk och som vill förändra på detta. Dessutom måste det finnas materiella och immateriella resurser att tillgå. Chafetz identifierar två typer av förändringsaktörer som brukar förkomma i dessa sammanhang: framförallt kvinnorrörelseaktivister men även förändringsaktörer bland samhällets eliter med vilka kvinnorrörelseaktivister kan ingå allianser.

Chafetz beskriver en 'typisk' förändringsprocess på följande vis. Samhällsförändringar – t ex industrialisering, urbanisering, medelklassens snabba tillväxt – ger möjligheter för stora grupper av kvinnor att prova nya roller utanför hemmet¹². Eftersom kvinnornas nya livs- och arbetsvillkor inte stämmer med de gamla föreställningarna, upplever kvinnorna ett dilemma. Deras nya erfarenheter av förvärvsarbete (den offentliga sfären) gör att de börjar använda män som referensgrupp (jämför sig med män). Därigenom blir de medvetna om att kvinnor bemöts sämre och värderas lägre än män. När enskilda kvinnor kommer samman och utbyter erfarenheter av detta slag, kommer åtminstone några utveckla uppfattningen att detta inte är en individuell fråga utan en strukturell fråga. När så gruppen könsmedvetna kvinnor växer, utgör de en alternativ referensgrupp för andra kvinnor.

Att förändringar går sakta kan förstås mot bakgrund av att könsordningar är svåra att förändra, t o m svårare att förändra än andra sociala maktrelationer i samhället (t ex klass, ras, etnicitet, religion), skriver Chafetz. Dels p g a att konstruktioner av kön är centrala för individers identitetsskapande och självuppfattning. Dels p g a att

12. Därmed inte sagt att alla stora strukturella omvandlingar per automatik ger det stora flertalet, eller ens ett fåtal kvinnor bättre villkor.

ungefär hälften av medlemmarna i samhället erhåller fördelar genom denna ordning. Andra förklaringar (makroförklaringar uteslutna) till att förändringar går sakta, avstannar eller går tillbaka är: förändringsmotstånd (t ex i form av anti-feministiska grupperingar), interna processer inom kvinnorörelsen (konflikter p g a varierade grader av radikalitet), minskad medvetenhet om behovet av förändring bland allmänheten (de förändringar som genomförts uppfattas som tillräckliga), politiska och ekonomiska faktorer (ett konservativt sociopolitiskt klimat samt ekonomiskt svåra tider).

2.3 Sammanfattning inför tolkningarna

Syftet med detta kapitel har framförallt varit att positionera avhandlingen vetenskapsteoretiskt. Av de resonemang som jag refererat utgör merparten en bakgrund, snarare än 'verktyg' som jag kommer att använda i tolkningen av materialet. Bakgrunden förmedlar min övergripande förståelse av det fenomen jag studerar: *att* jag ser verkligheten som socialt konstruerad och könsmärkt samt *vad* jag menar med detta. Vissa av resonemangen utgör emellertid inte enbart bakgrund utan kommer att användas mer explicit i tolkningen av materialet. Dessa är:

- Hur subverkligheter legitimeras hos *insiders* och *outsiders*. (s 17)
- Hur förekomsten av flera konkurrerande subverkligheter, lokala diskurser, möjliggör kritisk reflektion och förändring. (s 18)
- Hur språket objektifierar erfarenheter och därmed skapar verkligheter. (s 16)
- Hur det finns en spänning mellan att sätta kön i centrum och samtidigt dekonstruera kön som kategori, det s k feministiska dilemma. (s 21)
- Hur det kan finnas en frigörande potential i att lyfta fram kvinnor som grupp eller kategori, eftersom detta kan resultera i att män konstrueras som kön istället för som könlös norm. (s 22)

Kapitel 3

Organisation och kön

Den här avhandlingen är förankrad i det smått spretiga fält som går under beteckningen organisationsforskning. Organisationsforskningen kan ses som ett samlingsnamn för en mängd olika empiriska fenomen – som på ett eller annat sätt har med organisationer och organisering att göra – som varierar i termer av (vetenskaps-) teoretiska och metodologiska ansatser (för översikter se t ex Czarniawska 1997, Clegg m fl 1996). Kapitlet inleds med en kort redogörelse av feministiskt perspektiv på organisation; kritiken av könsblind organisations-teori och hur organisationer kan förstås som könsmärkta. Därefter presenterar jag ett antal studier om kvinnor som chefer. Det avslutande avsnittet handlar om hur överensstämmelsen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet tar sig uttryck.

3.1 Feministisk perspektiv på organisation

Organisationer är en av samhällets viktigaste producenter av kön (Acker 1992, Mills 1992, Wahl 1992 m fl). Ett samhälles könsordning avspeglas och återskapas i dess organisationer: könsordningar/könsordnande är centralt för organisationer/organisering, organisationer/organisering är centralt för könsordningar/könsordnande. Detta är emellertid inget som uppmärksammades i den tidiga organisationsforskningen. Den könsblindhet som länge präglade – och till stora delar fortfarande präglar – organisationsforskningen, har problematiserats och kritiserats av feministiska forskare. En av de första och mest kända exemplen är Joan Acker och Donald van Houtens omläsning av Hawthornestudien och Croiziers studie av en fransk byråkrati (Acker och Van Houten 1974/1992).

Kritiken har visat på den könsblinda forskningens brister. Istället för att blunda för kön, bör kön integreras i förståelsen av organisation/organisering (Mills och Tancred 1992, Savage och Witz 1992a, Wahl 1992, Sundin 1998a). Genom att synliggöra kön i beskrivningar och problematisera kön i tolkningar kan organisationsfenomen, som tidigare uppfattades som könsneutrala, förstås som könsmärkta. Så har t ex både svensk och utländsk feministisk organisationsforskning visat att organisationsstrukturer kan förstås som könsmärkta (Kanter 1977, Ferguson 1984, Lindgren 1985, Wahl 1992 m fl), att organisationskulturer kan förstås som könsmärkta (Lindgren 1992, Mills 1992, Gherardi 1995, Hearn och Harlow 1995 m fl), att ledarskap kan förstås som könsmärkt (Kanter 1977, Marshall 1984, Wahl 1992, Collinson och Hearn 1994 m fl), att teknik i organisationer kan förstås som könsmärkt (Cockburn 1988, Sundin 1993, Pettersson 1996 m fl), att organisationsförändringar kan förstås som könsmärkta (Cockburn 1991, Lindgren 1999, Abrahamsson 2000 m fl) samt att arbeten och professioner i organisationer kan förstås som könsmärkta (Silius 1989, Westberg-Wolgemuth 1996 m fl).¹³

Liksom andra forskare inom detta fält vill jag därför hävda att den grundläggande frågeställningen inom feministisk organisationsteori inte är *om* organisationer är könsmärkta eller inte, utan snarare *hur* könsmärkningen tar sig *uttryck* och *hur den går till*. Ibland uppfattas detta antaganden som ett politiskt/ideologiskt ställningstagande. Liksom Eduards (1995) är jag av uppfattningen att antagandet att organisationer *inte* är könsmärkta är ett lika mycket politiskt/ideologiskt ställningstagande, som antagandet att de är könsmärkta.

3.1.1 Kritik utifrån olika teoretiska ansatser

Den feministiska kritiken av den könsblinda organisationsteorin har skett utifrån olika vetenskapsteoretiska positioner. Detta har givetvis bidragit till att kritiken och i förlängningen synen på förändring, sett olika ut. Spännvidden i kritiken blir t ex synlig i Witz och Savage (1992b) diskussion av de tre verk, som enligt dem, utgör den viktigaste feministiska kritiken av byråkratin: *Men and Women of the Corporation* (Kanter 1977), *The Feminist Case Against Bureaucracy* (Ferguson 1984) samt *Secretaries talk* (Pringle 1989).

13. Dessa referenser är ett axplock och inte en heltäckande beskrivning av fältet.

Författarna tolkar Kanter som en liberalfeministisk kritik av byråkratin. Hon kompletterar Webers analys genom att visa på 'nya', tidigare osynliga, strukturer och deras effekter. De grundläggande antagandena om byråkratin accepteras och slutsatsen av hennes analys blir att byråkratin bör revideras så att kvinnor får samma villkor som män i organisationen. Revideras de byråkratiska organisationerna har kvinnor en framtid i dessa hävdar Kanter, enligt Savage och Witz.

Ferguson levererar, enligt Savage och Witz, en radikalfeministisk kritik av byråkratin, i vilken hon kompletterar Webers och Kanters strukturella analys med en diskursanalys. Hon delar inte Kanters optimistiska syn på möjligheten till förändring. Med utgångspunkt i sin analys hävdar hon istället att kvinnors (och andra gruppers) underordning är inbyggd i den byråkratiska diskursen. Förändring åstadkoms därför inte genom att organisationen (den byråkratiska diskursen) förbättras utan genom att den förändras i grunden. På kort sikt förordar Ferguson därför en separatistisk lösning, så att kvinnor kan skapa helt nya organisationsformer.

Pringle, slutligen, kritiserar byråkratin utifrån en poststrukturalistisk position, från vilken hon argumenterar att byråkratin i sin grundstruktur genomsyras av konstruktioner av sexualitet. Chef-sekreterarrelationen är därför inte, som Kanter argumenterar, en byråkratisk anomali utan snarare en central utgångspunkt för hur könsrelationer konstrueras i organisationer. Till skillnad från radikalfeministisk analys, som tolkar (hetero-)sexualiteten som ett sätt att befästa kvinnors underordning i organisationer, tolkar Pringle sexualitet både i termer av underordning och motstånd.

Jag ser alla tre verken som varianter på konstruktionism. Variationen handlar om huruvida författaren väljer att fokusera strukturer och/eller diskurser. Kanter synliggör och problematiserar 'nya' strukturer och hur dessa skapar kön. I Fergusons analys kompletteras strukturanalysen med en diskursanalys. Pringle, slutligen, använder en diskursanalys för att ifrågasätta strukturanalysen i dess grundvalar. Med detta tänkte jag lämna den feministiska kritiken av könsblind organisationsteori, för att presentera ytterligare teorier om *hur* organisationer är könsmärkta.

3.1.2 Könsmärkta organisationer

Könsordningen går inte att skilja från det pågående livet i organisationer, utan uttrycks och manifesteras i tankar, strukturer och processer i organisationer (Wahl m fl 1998). Enligt Acker (1992) kan man förstå hur kön (åter)skapas i organisationer med utgångspunkt i fyra könsmärkta processer (*gendered processes*). Dessa processer kan både vara synliga (könsexplicita) och dolda (könsblinda). Acker exemplifierar öppna processer med rekryteringsprocesser där enbart kvinnor eller enbart män rekryteras till vissa yrken/positioner i en organisation. Dolda processer är de som på ytan inte verkar ha något med kön att göra men som ändå skapar kön i organisationen. Kontentan är att både könsexplicita och könsblinda processer konstruerar kön i organisationer.

De fyra processerna interagerar med varandra och sexualitet i olika former och med olika mening är centrala i alla dessa processer, hävdar Acker vidare. Den första processen är skapandet av könssegregering: kvinnor och mäns skiljs åt i fråga om yrken, lön, hierarki, makt och underordning. Den andra processen är skapandet av symboler, bilder och medvetenhet som förklarar, legitimerar och – inte lika ofta – utmanar könssegregeringen. Den tredje processen är interaktionen mellan individer (kvinnor emellan, kvinnor och män emellan samt män emellan) som innehåller och återskapar över- och underordning. I den här processen skapas och befästs policys och föreställningar som (åter)skapar kön. Den fjärde processen är individens medvetna konstruerande av organisationens könsstruktur i fråga om yrken/arbetsuppgifter, karriärmöjligheter och förväntningarna på att beteende och attityder ska överensstämma med personens kön. Den fjärde formen av processer handlar m a o om hur personen skapar mening kring och anpassar sig till de övriga tre processerna.

Acker konstaterar vidare att könsrelationer i organisationer är kopplade till könsrelationer i samhället via en könssubstruktur (*gender substructure*). Kopplingarna återskapas genom på ytan könsneutrala aktiviteter i organisationer. Substrukturen finns inbäddad i det rumsliga och tidsmässiga organiserandet av arbete, i regler om hur man uppträder på arbetsplatsen och i relationer som kopplar arbetet och arbetsplatsen till hemmet. Dessa arrangemang och regler bygger på antaganden om att arbete är isolerat från livet i övrigt och att arbete

prioriteras före annat i livet. Antagandena reproduceras främst via texter och återskapas via organisatoriska kontrollprocesser, hävdar Acker.

3.2 Kvinnor som chefer

Liksom organisationsforskning i allmänhet har även ledarskapsforskningen kritiserats för sin könsblindhet (Kanter 1977, Marshall 1984, Wahl 1992). I dag finns flera översikter över ledarskapsforskningen som problematiserat kön (Marshall 1984, Billing och Alvesson 1989b, Wahl 1998). Wahl (1998) identifierar följande tendenser i forskning om kvinnor som chefer. Tidigare fokuserades enbart kvinnor, på senare tid har män (som kön) och ledarskap (som könsmärkt) fokuserats och problematiserats i allt större utsträckning. Tidigare hade forskningen ett individfokus, idag är det vanligare att även inkludera och problematisera kontexten (samhälle och organisationer) i analysen. Tidigare forskning saknade ett könsmaktsperspektiv i den teoretiska referensramen (tolkningarna), i dag är detta allt vanligare.

Liksom övrig ledarskapsforskning på 1960-70-talen (Bryman 1996), var den tidiga forskningen om kvinnor som chefer, sålunda positivistisk och individfokuserad. Med utgångspunkt i Hardings kategoriseringar av feministisk forskning (Harding 1986, se kapitel 2), kan denna forskning sägas representera feministisk empirism. Bristerna i denna forskning och dess problematiska konsekvenser har uppmärksamats av flera forskare (Marshall 1984, Billing och Alvesson 1989b, Wahl 1992 m fl). En av de första att lämna det individfokuserade perspektivet till förmån för en strukturell ansats var ovannämnda Rosabeth Moss Kanter (1977).

3.2.1 Från individ till struktur

I *Men and Women of the Corporation*, en fallstudie av ett större, amerikanskt företag, problematiserar Kanter (1977) maktstrukturer, möjlighetsstrukturer och frekvensstrukturer. Hon visar att hur det som tolkas som typiskt för kvinnor som kön, snarare var ett resultat av kvinnans situation och villkor i organisationen (förhållandevis mindre makt, sämre karriärmöjligheter samt minoritetspositionen). Nedan beskriver jag Kanter resonemang kring minoritetspositionen och dess effekter.

Att vara i minoritet, att vara en s k avvikare¹⁴, ger upphov till tre former av strukturella effekter: synlighetseffekten, kontrasteffekten och assimileringseffekten. Synlighetseffekten innebär att avvikaren blir mer synlig och får mer uppmärksamhet än de som tillhör den dominerande kategorin. Synligheten resulterar ofta i en prestationspress där det handlar om att balansera mellan att prestera tillräckligt bra för att få tillhöra gruppen, och samtidigt inte presentera *för* bra, så att majoriteten framstår i dålig dager. Synligheten får även symboliska konsekvenser: som avvikare får kvinnan agera representant för hela kategorin kvinnor. Speciellt, visar Kanter, om avvikaren presterar mindre bra eller begår misstag. Gjorde hon, däremot, mycket bra ifrån sig tolkades hon som ett undantag.

Kontrasteffekten handlar om kulturen i gruppen. I kontrast med avvikaren blir majoriteten medveten om sin kultur (rådande normer och värderingar), något de tidigare tagit för givet. Medvetenheten om kulturen och osäkerheten inför hur den kommer att påverkas av den nya grupp sammansättningen, resulterar i att majoriteten betonar likheten med varandra samt olikheten i relation till avvikare. Ett sätt för majoriteten att reducera osäkerheten är att utsätta avvikaren för olika typer av lojalitetstest. T ex tvingas hon visa tacksamhet för att hon har fått kommit så pass långt som hon har (i det ingår att inte aspirera på ännu högre positioner i hierarkin). Likaså kan hon tvingas ta avstånd från, eller hindra andra kvinnor (bli en s k *gatekeeper*). Detta leder sammantaget till att den initiala kulturen förstärks av en avvikare i gruppen.

Assimileringseffekten, slutligen, innebär att avvikaren bedöms utifrån stereotypa föreställningar och generaliseringar om sin sociala kategori. Detta tar sig bl a uttryck i att kvinnor på chefsposition blir tagna för att vara sekreterare eller medföljande älskarinna. Dessutom tilldelas kvinnorna stereotypa kvinnoroller så som modern, maskoten, fresterskan (sexbomben) och järnjungfrun. Då rollerna ger kvinnorna ett visst handlingsutrymme väljer de ofta att spela med och anpassa sig. Denna anpassning kan ge vissa kortsiktiga fördelar men långsiktigt innebär den att kvinnorna begränsas och är på så vis destruktiva för deras karriärer. Positionen som avvikare är ofta stressande, inte minst för att det är en position som präglas av ambivalens och

14. Avvikare är en svensk översättning av Kanter's begrepp token, vilket är benämningen på en eller flera personer som utgör mindre än 15 procent av en grupp.

motsägelsefullheter (se även Cooper och Davidsson 1982). Den stress som avvikarpositionen innebär resulterar ofta i att mansdominansen förstärks istället för att ifrågasättas, oavsett om kvinnan väljer att lämna positionen eller inte.¹⁵ Det är först i balanserade grupper (grupper där ingen kategori utgör färre än 35 procent) som dessa effekter upphör, hävdar Kanter.

Samtidigt som Kanter å ena sidan synliggör och problematiserar kön i organisationer, är hon å andra sidan könsblind i det att hon inte kopplar könsordningen i organisationen till könsordningen i samhället. Detta har hon kritiserats för (se t ex Lindgren 1985). För kvinnor i minoritet är hennes resultat emellertid fortfarande giltiga. Detta visar t ex Anna Wahl (1992) i sin studie om kvinnliga civilingenjörer och civilekonomer.

3.2.2 Diskriminering som struktur

I Wahls studie beskriver kvinnliga civilingenjörer och civilekonomer vad de uppfattar som negativa och positiva betydelser av kön (Wahl 1992). Nästan alla kvinnorna (98 procent) kunde beskriva negativa betydelser av kön, uttryckt i form av direkt diskriminering och/eller indirekt diskriminering. Kvinnorna upplevde direkt diskriminering främst i samband med lönefrågor (19 procent) och tjänstetillsättning (18 procent). I en majoritet av fallen (92 procent) var det kvinnans manliga chef som diskriminerade. Kvinnor med uttalade karriärambitioner eller få kvinnliga kollegor upplevde mer diskriminering.

En speciell form av diskriminering som uppmärksammas inom feministisk forskning är sexuella trakasserier (MacKinnon 1979, Stockdale 1996). I Wahls studie var det sju procent av kvinnorna som upplevt denna form av diskriminering. Sexuella trakasserier brukar förklaras som alltifrån mäns ovana att samarbeta med kvinnor vilket leder till missförstånd (t ex Gutek och Morasch 1983) till ett sätt för män att kontrollera och underordna kvinnor (t ex Tancred-Sheriff 1989, DiTomaso 1989).

Drygt hälften (57 procent) av kvinnorna i Wahls studie gav dessutom exempel på positiva betydelser av kön: att få större uppmärksamhet, att bli särbehandlade i sociala sammanhang, att få positiva reaktioner på negativa förväntningar, att få positiva reaktioner i externa

15. Samma mönster återkommer bland andra kvinnliga avvikare, t ex kvinnor som är fabriksarbetare (Lindgren 1985).

kontakter, att få hjälp, att bli använd i svåra situationer, att bli använd som symbol. Vad enskilda kvinnor upplevde som fördelar kan samtidigt tolkas som nackdelar för kvinnor som kategori, då fördelarna var ett resultat av kvinnans position som avvikare samt underordning av kvinnor som kategori.

Att särbehandlingen av kvinnor kan tolkas på olika sätt blir även synligt i en kanadensisk studie av kvinnor på chefsposition (Sheppard 1992). Kvinnorna i denna studie upplevde att de bedömdes enligt dubbla kriterier (*double standards*). Detta innebar bl a att de inte fick samma möjligheter t ex till befordran och utlandsstationeringar som sina manliga kollegor – de antogs varken *vilja* eller *kunna* göra karriär och fick därför inte chansen. De dubbla kriterierna motiverades samtidigt – och tolkades av andra än kvinnorna själva – som att kvinnorna beskyddades från verklig granskning.

Då diskriminering av kvinnor i organisationer är så pass generellt förekommande och uppvisar en regelbundenhet kan det enligt Wahl (1992) förstås som ett strukturellt betingat fenomen. Detta är samtidigt en av förklaringarna till varför diskriminering är förhållandevis osynligt: det framstår helt enkelt som det normala. En annan förklaring till dess osynlighet är kvinnors defensiva hållning: de flesta kvinnor som upplever diskriminering påtalar inte detta. Detta kan tolkas som ett utslag av kvinnors maktlöshet. Genom att påtala problemet löper kvinnan en risk att själv *framstå* som problemet.

Olika strukturer – olika villkor

Flera forskare har visat hur kvinnliga chefers villkor varierar i olika organisationer eller organisatoriska kontexter. I en studie av sex norska företag fann Kvande och Rasmussen (1990) att kvinnliga ingenjörer hade större möjligheter i dynamiska (nätverksliknande) organisationer, där ledarskapet hade en tyngdpunkt på delegering, samarbete och på att inspirera medarbetare. I Billing och Alvessons (1989a) studie urskiljdes "nedtonad organisationshierarki" (en struktur i vilken skillnader mellan chefer och underordnade inte är särskild uttalad) som en faktor som bidrog till att kvinnorna inte upplevde diskriminering. Även verksamhetens inriktning i termer av könsmärkning bedömdes som avgörande för kvinnors villkor.

Liksom Kvande och Rasmussen och Billing och Alvesson, framhåller Blomqvist (1994) att kvinnors villkor i icke-hierarkiska företag är

bättre än i mer hierarkiska organisationer. Faktorer som i tidigare studier visats utgöra hinder och problem för kvinnor i mansdominerade professioner tycks åtminstone delvis vara satta ur spel i dessa organisationer, hävdar Blomqvist.¹⁶ Av detta drar Blomqvist i likhet med Kvande och Rasmussen (1993) slutsatsen att formella jämställdhetspolitiska satsningar är av mindre betydelse för kvinnors karriärutveckling. Blomqvist konstaterar vidare att kvinnor som är ensamma eller få, har sämre villkor än kvinnor som arbetar i organisationer med en jämnare könsfördelning p g a att företagskulturen i företag med få respektive många kvinnor skiljer sig från varandra. Liknande resultat erhöll Wahl (1992) i sin studie av kvinnliga civilingenjörer och civil-ekonomer, där hon såg ett samband mellan förekomsten av diskriminering och grad av mansdominans.

Att könsfördelningen spelar roll för vilka konstruktioner av ledarskap och kön som uppkommer blir synligt i en studie av en ledningsgrupp med en majoritet kvinnor (Wahl 1999). I denna grupp blev kvinnorna mer normerande för ledarskapet; männen jämfördes med kvinnorna i stället för tvärtom. Dessutom betonades likhet istället för skillnad vid dessa jämförelser. Nya konstruktioner, som bygger på en maktbalans mellan könen, men inte nödvändigtvis på en föreställning om skillnad, förändrar förutsättningarna för både kvinnors och mäns ledarskap, konstaterar Wahl. Men konstruktionerna påverkas inte bara av den lokala, förhållandevis jämställda könsordningen i organisationen, utan även av den patriarkala könsordningen i samhället som helhet. Detta blir t ex synligt i hur beskrivningen av de kvinnliga cheferna 'som grabbar' anses vara positiv och i hur kvinnlighet konstrueras i termer av 'överskott' istället för 'bristfällighet'. Det blir dessutom synligt i hur kvinnorna tar ansvar för könsordningen. De är m a o angelägna om att männen i ledningsgruppen inte 'ska fara illa' av att befinna sig i en förhållandevis jämställd kontext.

Mäns förhållningssätt till kvinnliga kollegor

Hur män förhåller sig till kvinnor som kommer in på tidigare mansdominerade områden har också studerats. I en norsk studie identifierar

16. Möjliga förklaringar till studiens oväntat positiva resultat som Blomqvist själv avskriver är urvalet (kvinnorna som hon intervjuat var utvalda av sina företagsledningar och ansågs dessutom vara framgångsrika) samt den ekonomiska situationen vid tidpunkten för studiens genomförande (högkonjunktur och arbetskraftsbrist).

Kvande och Rasmussen (1994) fyra kategorier av män som skiljer sig åt i fråga om hierarkisk position och förhållningssätt gentemot kvinnliga kollegor.

- *Kavaljererna* är äldre män som är skeptiska till kvinnor på chefspositioner. Dels utifrån föreställningen att kvinnor är bräckliga varelser. Dels utifrån föreställningar om traditionella könsroller som naturliga. Genom att de inte ger kvinnliga underställda samma stöd och återföring som manliga underställda motarbetar kavaljererna kvinnor passivt.
- *Konkurrenterna* kan vara positivt inställda till jämställdhetsarbete i ord men inte i handling, då de upplever att deras karriärmöjligheter hotas genom jämställdhetsarbetet. De förklarar kvinnors underordnade position som naturlig, frivillig och självvald.
- *Kamraterna* är yngre män som inte konkurrerar med kvinnor. De har antingen inte tillräckligt med erfarenhet för att börja en seriös klättring upp för karriärstegen, eller så är de helt enkelt inte intresserade av det. De kan se att kvinnor har mindre karriärmöjligheter än män.
- *Kometerna* är män som vid relativt ung ålder etablerat sig som chefer eller specialister. De är säkra i sina positioner och är positivt inställda till kvinnliga kollegor.

3.2.3 Kvinnors strategier

Flera forskare har visat hur kvinnor blir bärare av kön och sexualitet i organisationer (Gutek 1989, Sheppard 1992, Höök 1999 m fl) och hur kvinnor som är chefer tvingas balansera motstridiga förväntningar på kvinnlighet och professionalitet (Sheppard 1989, 1992, Wahl m fl 1998, Åse 2000). I Sheppards studie blev balanserandet synligt i kvinnornas beskrivningar av olika strategier i fråga om klädsel (smink, hår och smycken), språk, relationer till kollegor och chefer. Sheppard kallar dessa strategier *strategies of gender management*. Strategierna varierade med organisationskultur, vilken nivå kvinnan befinner sig på, närvaron av andra kvinnor samt kvinnans personlighet och tidigare erfarenheter. Tillsammans bildar de ett kontinuum mellan vad Sheppard kallar *blending in* och *claiming a rightful place*.

Den vanligaste strategin, *blending in*, innebär en form av anpassning och är kombinerad med uttalanden om att kön inte spelar roll.

Strategin innebär en balansgång mellan att vara tillräckligt kvinnlig (t ex ifråga om utseende och framtoning), så att de manliga kollegorna kan följa konventionella förväntningar om hur kvinnor och män ska bete sig och tillräckligt professionell (rationell, kompetent, instrumentell – stereotyp maskulin) så att faktorer som kön och sexualitet minimeras. Kvinnor med dessa strategier anser att kvinnor har ett ansvar att hantera sin kvinnlighet och sexualitet. *Claiming a rightful place*, den andra och inte lika vanliga strategin, innebär en mer kritisk hållning till mansdominansen (även om organisationens mål i övrigt accepteras). Kvinnor med denna strategi ifrågasätter nuvarande könsordning och tolkar problem strukturellt istället för individuellt. Dessa kvinnor är mindre måna om att få män att känna sig bekväma i kvinnornas närvaro.

Kvinnliga chefers balansgång mellan föreställningar om kvinnlighet och professionalitet blir även synlig i Pringles studie av sekreterare och deras chefer (Pringle 1989). Hon beskriver hur kvinnor på chefspositioner medvetet skiljer sig från sekreterarna för att etablera trovärdighet som chefer. Tidigare var föreställningen att kvinnor enbart hade två val. Antingen avsexualisera sig och bli 'en av grabbarna' eller betona femininiteten och samtidigt förlora makten. Men, skriver Pringle, kvinnor har börjat att använda sig av andra stilar där både skillnaden från män och makt betonas. I dessa fall emanerar makten från klass. Klass kompenserar m a o för kön.

Wahl (1992) identifierar fyra förhållningssätt/strategier bland civil-ekonomerna och civilingenjörerna i sin studie: könsneutral strategi, det relativa synsättets strategi, omvärldsstrategin samt positiv strategi. Den könsneutrala strategin innebär att kön görs irrelevant och dess betydelse osynligt, dolt och oproblematiserat (jfr *blending in* ovan). Det relativa synsättets strategi innebär att mansdominansen ses som relativ och kopplad till antalet kvinnor och män. Den positiva strategin innebär att utifrån minoritetssituationen och underordningen se de personliga fördelarna. Genom att betona fördelar med att vara kvinna hålls självkänslan intakt. Omvärldsstrategin, slutligen, innebär att utifrån minoritetssituationen och underordningen se hur fenomen går att härröra till omvärlden istället för till den egna personen. Detta kan ses som en feministisk strategi. Kvinnorna förstår sin situation utifrån en medvetenhet om könsordningen i samhället och i organisationen.

I *Ironi och sexualitet – om ledarskap och kön* (Wahl m fl 1998) diskuteras hur kvinnor på chefspositioner konstruerar ledarskap med utgångspunkt i dessa strategier samt hur detta ledarskap tolkas i organisationen. Könneutral strategi innebär att allt som har med kvinnans könstillhörighet att göra – privatliv, barn, sexualitet, feminism – tonas ned. I organisationen blir kvinnor med könneutral strategi bedömda som kompetenta chefer (möjligtvis lite *för* kompetenta), men som att de förnekar sin kvinnlighet. Det senare tolkas ofta negativt av både kvinnor och män. Sheppard beskriver hur kvinnor med *blending* in-strategin löper en risk att anklagas för att vara lesbiska och manshatare. Att lesbisk används som skällsord visar dessutom hur heteronormativiteten¹⁷ är en central komponent i patriarkala strukturer (Hearn och Parkin 1987, Pringle 1989, Höök 1999 m fl). Kvinnor med positiv strategi uppfattas ofta som en 'normal' kvinna, men typiskt sett som en något sämre chef (Wahl m fl 1998). Med positiv strategi följer ofta idéer om ett kvinnligt ledarskap som skiljer sig från det vanliga ledarskapet. Konstruktion av kvinnligt ledarskap sker fortfarande inom ramen för en mansdominerad ledarskapsdiskurs. Som en konsekvens tolkas detta ledarskap i organisationen som något mindre viktigt – i bästa fall som ett komplement till normen.

Kvinnor med omvärldsstrategier kräver att bli respekterade som kvinnor och som ledare (jfr *claiming a rightful place* ovan). Kvinnor med denna strategi bryter mot könsordningen. Hur detta uppfattas i organisationen finns inte speciellt mycket skrivet om i forskning, men troligt är att strategin aktiverar motstånd (t ex i form av negativa omdömen om kvinnan i fråga) (Wahl m fl 1998). Liksom kvinnor med könneutral strategi kan kvinnor med omvärldsstrategi därför komma att anklagas för att förneka sin kvinnlighet, vara manshatare, lesbiska, m m (jfr Wahl 1996b).

Kvinnor som utövar makt riskerar dessutom att stereotypiseras som *bitches* (ragator)¹⁸ (Pringle 1989). Inom ramen för *bitch*-diskursen representeras kvinnor som hysteriska och som i behov av män som kan hålla ordning på dem, skriver Pringle. Detta återskapar dessutom en mansdominerad heterosexualitet, enligt vilken kvinnor inte kan komma överens och föredrar män framför kvinnor i allmänhet och

17. Heterosexualiteten som norm.

18. Bitch är engelska för satkärring (gnälla, tjata, vara spydig), men används även i översatt form på svenska.

som chefer i synnerhet. Detta innebär att kvinnor ska föredra män – inte bara i sängen, utan i alla situationer. Pringle tolkar *bitch*-diskursen som uttryck för kvinnors maktlöshet, deras begränsade handlingsutrymme samt den bristande legitimitet kvinnor har att utöva makt.

I Wahl m fl (1998) diskuteras dessutom hur ironi kan fungera som en förändringsstrategi. Ironi, med omvärldsstrategin som bas, blir i detta sammanhang ett sätt att synliggöra, utmana och förändra könsordningen. Ironins förändrande potential ligger i att den genom över-, underdrifter och motsägelser kan dekonstruera våra för-givet-tagna föreställningar. Dekonstruktionen kan ge upphov till osäkerhet, förvirring, skratt, genans snarare än regelrätt motstånd och avfärdande. Författarna drar paralleller till ironi som en vetenskaplig metod (Ferguson 1993) och menar att ironins förtjänst ligger i att hantera spänningen mellan att sätta kvinnan i centrum (feministisk ståndpunktansats) och att dekonstruera kön som kategori (poststrukturalistisk feministisk ansats).

Författarna skiljer på tre former av ironi: ironi som överlevnadsstrategi, som gemensam förståelse och som protest. Som överlevnadsstrategi används ironi för att behålla självkänslan intakt. Ironin som den gemensamma förståelsen handlar om att hantera situationer kollektivt och att hämta kraft i gemensamma tolkningar och skratt. I båda fallen används ironin internt inom den underordnande gruppen. Ironi som protest är däremot mer utåtriktad och handlar om att synliggöra och ifrågasätta uttryck för könsordningen. Främst protest, men även gemensam förståelse, kan vara sätt att undergräva könsordningen på, skriver författarna.

3.2.4 Kvinnors ledarstil och kvinnligt ledarskap

I diskussionen ovan gjordes kopplingen mellan kvinnligt ledarskap och positiv strategi. Begrepp som kvinnligt ledarskap liksom begrepp som kvinnlig ledarstil aktualiserar frågor om likhet och olikhet och kan i praktiken tolkas som biologisk egenskap samt en inlärd brist (felaktig socialisation), en inlärd fördel, en social och kulturell konstruktion (Wahl 1997). I sin genomgång av forskning på området identifierar Wahl (1997) ett mönster i hur likhet och olikhet förstås. Då likheten med män poängteras har egenskaper hos chefer varit i fokus. Då olikheter poängteras är det ofta ledarstil som varit i fokus.

Oavsett som olikheten beskrivs i termer av egenskaper eller erfarenheter, är denna typ av jämförelser problematiska då jämförelsen nästan alltid på ett omedvetet sätt sker på mäns villkor. Den kritik som riktats mot begrepp som kvinnligt ledarskap och kvinnlig ledarstil har lett till en större tydlighet kring definitioner. Fortfarande, skriver Wahl (1997), kvarstår emellertid en otydlighet kring ledarskapets placering inom könsordningen i många senare texter. Många texter behandlar maktaspekten på individnivå, men inte alltid på en strukturell nivå (d v s könsordningen i samhället).

Vilka föreställningar är det då som genomsyrar fenomenet kvinnligt ledarskap i praktiken? Kvinnligt ledarskap kan sägas konstrueras utifrån en föreställning om könen som komplementära och traditionella föreställningar om kvinnlighet. Detta innebär att kvinnligt ledarskap konstrueras som kommunikation, känslor, att ha bra hand med personal, lyhördhet (Wahl 1992). Kvinnlig intuition – ett begrepp som kvinnorna på chefsposition i Pringles studie använde om sig själva – är också en aspekt av denna konstruktion (Pringle 1989). Kvinnorna i Pringles studie sade sig vara stolta över att ha en känsla för vad som var på gång i organisationen. Deras manliga kollegor var tvungna att förlita sig på sina sekreterare eller mer formella kontrollmetoder. Pringle konstaterar att kvinnlig intuition kan vara ett resultat av att kvinnor har mindre makt/auktoritet i organisationen. Detta tvingar fram en lyhördhet – en känsla för nyanser – som männen inte behöver utveckla.

Förväntningar på att kvinnor på chefspositioner ska vara annorlunda än män får två, på sätt och vis motstridiga, effekter för kvinnornas möjligheter att konstruera ledarskap. Å ena sidan begränsas kvinnor eftersom deras intresseområde redan är inringat (kommunikation, intuition, känslor och relationer), å andra sidan medför det en viss grad av handlingsfrihet eftersom organisationens saknar praktisk erfarenhet av kvinnor som chefer. Avsaknad av förväntningar samt förväntningar på något annorlunda, gör att kvinnor i chefsposition kan påverka sin roll (Wahl 1992). Hur kvinnligt ledarskap skulle konstrueras i ett samhälle som inte präglas av manlig överordning och kvinnlig underordning kan vi bara spekulera kring, skriver Wahl m fl (1998). Till att börja med skulle begreppet inte ens existera eftersom det i sig – *kvinnligt* ledarskap – implicerar att kvinnor på chefspositioner är avvikare och män på chefspositioner utgör normen. Det man

däremot skulle kunna säga om *ledarskap på kvinnors villkor* är att det skulle konstrueras utifrån en *hel identitet* – en identitet där kompetens, kön, makt och sexualitet – erkänns.

3.3 Ledarskap som konstruktion av manlighet

I diskussionen om kvinnor som chefer ovan framgår hur det finns en motsägelse (om än i olika grad) mellan konstruktion av kvinnlighet och konstruktion av ledarskap. Fokuseras istället konstruktion av manlighet, byts motsägelsen mot överensstämmelse (Kanter 1977, Collinson och Hearn 1994, 1996, Wahl 1996a). Under denna rubrik tänker jag ge exempel på hur denna överensstämmelse kan ta sig uttryck. Överensstämmelsen mellan konstruktion av ledarskap och manlighet uttrycks på olika sätt beroende på vilken nivå – individ-, organisations- eller samhällsnivå – som studeras. Dessa nivåer är inte isolerade utan interagerar med varandra.

3.3.1 Individnivå – att ha det som krävs

Flera studier har visat hur både manlighet och ledarskap konstrueras som tuffhet/strid (aggressivitet), framåtanda, tävlingsinriktning, rationellt och logiskt tänkande (Burell och Hearn 1989, Collinson och Hearn 1994). Likaså kan entreprenörskap/företagande och kreativitet – även de aspekter av konstruktion av ledarskap¹⁹ – förstås som konstruktioner av manlighet (Holmqvist 1995, Ericsson 1999). Enligt dessa föreställningar har manliga chefer det som krävs, medan kvinnliga chefer är bristfälliga (Kanter 1977).

Att detta samtidigt inte gäller alla män har bl a synliggjorts inom den kritiska mansforskningen. Den kritiska mansforskningen har handlat om att synliggöra och problematisera män som kön och i denna process synliggöra och problematisera skillnaderna inom kategorin män (t ex Seagull 1990, Connell 1995, Collinson och Hearn 1996). En förhållandevis känd redogörelse över olika maskuliniteter i organisationer återfinns i Collinson och Hearn's artikel *Men as Managers och Managers as Men* från 1994. I den diskuteras fyra olika maskuliniteter – auktoritarism, paternalism, informalism samt karriärism – som uttrycks både via organisatoriska diskurser och praktiker.

19. Entreprenörskap är t ex ett vanligt tema på chefsutbildningar (se t ex Lam 1990, Bardach 1997).

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

Paternalism, den andra formen av maskulinitet, har en grund i familjesymboliken med fadern som auktoritär, välvillig, disciplinerad och klok. Paternalismdiskursen tar sig uttryck i att männen försöker identifiera sig med andra män och differentiera sig gentemot kvinnor. Kulturen är något av en herrklubb där kvinnor inte tillåts inträde och i vilken männen är väluppfostrade och barmhärtiga. I denna kultur anses kvinnor vara för delikata, sårbara och värdefulla för att involveras i den hårda affärsvärlden. Så länge som kvinnorna anpassar sig till traditionella föreställningar om kvinnlighet, möts de inte av fientlighet.

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

Karriärism, slutligen, valideras genom en framgångsrik uppåtklättning. Kulturen präglas av långa arbetsdagar, mycket övertid, ett presat arbetsschema, resande och geografiska förflyttningar om företaget så önskar. Dessa arbetskrav är oförenliga med ansvar på hemmaplan. Denna form av maskulinitet hänger samman med rollen som familjeförsörjare. Priset för att vara del av teamet (storfamiljen) på företaget är paradoxalt nog att mannen ifråga förlorar sin riktiga familj. Collinson och Hearn (1994) hävdar att det existerar konflikter mellan företrädare av olika former av maskuliniteter. Dessa konflikter är centrala för att förstå jämställdhetsarbete i organisationer och – inte minst – många mäns motstånd till detta.

Den maskulinitet som i ett samhälle är överordnad andra maskuliniteter, brukar kallas hegemonisk maskulinitet (Connell 1995, Roper 1996 m fl). Hegemonisk maskulinitet kan förstås mot bakgrund av att

kön skapas i relation till andra strukturerande maktrelationer (kategoriseringar) i samhället, t ex etnicitet, klass, sexualitet. Den grupp män som har en överordnad position i alla dessa relationer brukas beskrivas som representanter för en hegemonisk maskulinitet. I vårt samhälle kan vita, heterosexuella, medelålders, medel-/överklass män sägas representera denna maskulinitet (Connell 1995, Holgersson 1999).

3.3.2 Organisationsnivå – jobbet framför allt

På organisationsnivå uttrycks överensstämmelsen mellan manlighet och ledarskap bl a genom konstruktion av chefsarbete och chefskarriär som tidskrävande och föreställningen att arbetet alltid kommer i första hand (Kanter 1977, Martin 1990, Cockburn 1991, Andersson 1997, Holgersson 1999). Med utgångspunkt i intervjuer med manliga och kvinnliga chefer och deras familjer, konstaterar Andersson (1997) att chefsarbetet är utformat utifrån föreställningen att chefen har en hemmafru. I realiteten är det få chefer – vare sig män eller kvinnor – som har en hemmafru. Även om de manliga chefernas fruar tar ett större ansvar för hemmet, förvärvsarbetar ändå de flesta. Kvinnor på chefsposition är typiskt sett själva gifta med män i karriären och deras relationer präglas av relativ underordning (Wahl 1992)²⁰. Bristande överensstämmelse mellan arbetet och övriga livsvillkor innebär för männen en bristfällig kontakt med sina barn och för kvinnorna innebär det brister i det fysiska och psykiska välbefinnandet (Andersson 1997).

Lojaliteten med arbetet uttrycks dessutom genom föreställningar om kontinuitet (karriären sker utan avbrott) och mobilitet (du ska vara flyttbar om företaget så önskar) (Cockburn 1991). Att chefer förväntas vara totalt hängivna sina arbeten/organisationer förklarar Kanter (1977) med att chefsarbetet präglas av osäkerhet. Osäkerheten reduceras genom kommunikation och total hängivelse. Detta leder i sin tur till homogenitet och konformitet; att män väljer män. Dessa konstruktioner av ledarskap (i termer av chefskarriär) uttrycks

20. Begreppet den relativa underordningen myntades av Haavind (1984) och avser relationen mellan kvinna och man i ett parförhållande. Haavinds studie visar hur både kvinnan och mannen samarbetar för att å ena sidan hålla maktrelationen intakt, å andra sidan hålla den dold. Haavind hävdar att kvinnor i Skandinavien kan göra vad de vill och ändå bli socialt accepterade, så länge de gör det i relativ underordning till sina män.

inte minst i samband med VD-rekrytering. Holgersson (1999) visar t ex hur VD:n förutsätts vara man med en fru som sköter markservice och representation och som därigenom möjliggör sin makes karriär. Familjen och familjelivet ska vara harmoniskt, samtidigt som familjen ska anpassa sig och inte ställa några krav. Genom att kvinnor förväntas göra en omvänd värdering – prioritera barn och familj i första hand och förvärvsarbete i andra hand – ses de som osäkra kort (Cockburn 1991, SOU 1994).

3.3.3 Samhällsnivå – rätt man på rätt plats

På samhällsnivå uttrycks överensstämmelsen mellan konstruktion av manlighet och konstruktion av ledarskap i de övergripande mönster som återfinns på arbetsmarknaden. Överensstämmelsen uttrycks m a o i det faktum att ledande positioner, speciellt i privat näringsliv, är mansdominerade (SCB 1997, Höök 1994). Ett annat sätt på vilket överensstämmelsen uttrycks är genom uppdelningen av samhället i en offentlig och en privat sfär, där männen antas dominera den offentliga sfären (politik och näringsliv m m) och kvinnorna antas dominera den privata sfären (d v s hemmet) samtidigt som det offentliga är överordnat det privata (Acker 1991, Wendt Höjer och Åse 1996). Denna tankefigur har problematiserats i feministisk forskning (Glennon 1993).

Ett exempel är Blomqvist (1994) som konstaterar att den offentliga sfären inte längre är männens domän (åtminstone inte i Sverige), i och med att kvinnorna förvärvsarbetar i samma utsträckning som män. Två andra exempel är Holgersson (1999) och Karlsson Stider (1999, 2000) som visat hur ledarskap och företagsledning i praktiken äger rum på 'privata arenor'. I Karlsson Stiders studie av gamla, stora familjeföretag visar hon hur företagsledning äger rum i hemmet och hur familjens kvinnor är delaktiga i denna process. I Holgerssons studie av VD-rekrytering framkommer att viktiga diskussioner och beslut i samband med denna process med fördel äger rum på informella arenor (på privata middagar, jakter och liknande) och hur själva rekryteringen sker via handplockning. Likaså kan olika former av 'nöjesetablissemang' av mer eller mindre 'privat' karaktär så som porrklubbar, utgöra arenor för konstruktion av ledarskap (Sheppard 1989, Holgersson 1998, Höök 1999).

Uppdelningen i offentligt/privat är kopplad till andra könsmärkta uppdelningar så som produktion/reproduktion, kultur/natur, intellekt/kropp, känsla/förnuft, rationalitet/emotionalitet o s v (Glennon 1993, Wendt Höjer och Åse 1996). I enlighet med dessa motsatspar associeras känslor, kärlek, reproduktion och sexualitet till det privata och antas följaktligen inte höra hemma i organisationer (Hearn och Parkin 1987, Wahl 1998). Studier på området har samtidigt kunnat visa hur organisationer i praktiken genomsyras av sexualitet (Burell 1984, Hearn och Parkin 1987, Burell och Hearn 1989). Pringle (1989) formulerar det som att organisationer präglas av normen om obligatorisk heterosexualitet²¹. Denna norm innebär att mäns heterosexualitet överordnas kvinnors heterosexualitet och att alla andra uttryck av sexualitet undertrycks.

Den dominerande formen av sexualitet i organisationer – mäns heterosexualitet – är emellertid samtidigt den mest osynliga (Hearn och Parkin 1987). Män uppfattas som asexuella samtidigt som sexualiteten 'klistras' på kvinnor – det är kvinnorna som tar med sig sexualiteten in i organisationen. Gutek (1989) skriver att föreställningen om män som asexuella – tillsammans med föreställningen om män som aktiva och arbetsorienterade – är en del av konstruktion av män som organisatoriska varelser. Enligt Hearn och Parkin (1987) konstrueras manliga chefer som mer hängivna sitt arbete än sitt kön eller sexualitet. I den mån män ses som sexuella uppfattas deras sexualitet vara av godo. Detta går att förstå utifrån att det råder en överensstämmelse mellan den sociala konstruktionen av mäns sexualitet och den sociala konstruktionen av organiserat arbete och hierarki. Medan kvinnors sexualitet associeras med oordning, associeras mäns sexualitet med kontroll, aktivitet, fysisk styrka, frihet från begränsningar, intellekt och kylighet.

Att ledarskapet bekräftar mannen som man, blir även synligt i hur föräldraskap konstrueras socialt (Hayes 1996, Bekkengen 1999). Genom det Hayes kallar *the ideology of intensive mothering* konstrueras moderskap och chefskarriär som en motsägelse, ett dilemma. Faderskap och chefskarriär bekräftar däremot varandra. Detta hänger även samman med betydelsen av det betalda förvärvsarbetet och (familje)-försörjarrollen för mäns könsidentitet. I relation till konstruktion av

21. Min översättning av *compulsory heterosexuality* som Pringle lånat från Rich (1983).

ledarskap kan detta formuleras som att en god far sörjer för sina barn ekonomiskt, medan en god mor står för den emotionella och praktiska delen av barnuppfostran. *Han* gör karriär för barnens skull, medan *hon* gör karriär på bekostnad av barnen (Höök 1998).

3.4 Ledarskap i relationer

Ovan gav jag exempel på hur överensstämmelsen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet tar sig uttryck. Jag vill emellertid framhålla att den fundamentala överensstämmelsen inte handlar om konstruktionernas innehåll, utan om maktrelationen som genomsyrar konstruktionerna. Både ledarskap och manlighet är, som jag ser det, överordnande positioner i en relationell konstruktion. Båda konstruktionerna innebär ett tolkningsföreträde. Över-/underordningen är sålunda central både i konstruktion av ledarskap (ledare-ledd) och manlighet (man-kvinna). Med en socialkonstruktivistisk syn på verkligheten skapas ledarskap – som allt annat – i det sociala samspelet människor emellan (Sjöstrand m fl 1999). Ledarskap skapas m o i relationer. Här fokuserar jag två specifika typer av relationer som återfinns i organisationer: dels chef-sekreterar-relationen, dels mäns relationer till varandra.

3.4.1 Chefen och sekreteraren

I diskussionen om feministisk kritik av den organisatoriska/byråkratiska diskursen ovan, behandlade två av de omnämnda studierna chef-sekreterar-relationen i organisationer: *Men and Women of the Organization* (Kanter 1977) och *Secretaries talk* (Pringle 1989). I båda dessa studier beskrivs hur relationen präglas av beroende och intimitet samt manlig överordning och kvinnlig underordning. Studierna visar vidare hur chef-sekreterar-relationen har symboliska konsekvenser i termer av (hetero)sexualitet, genom att den kan tolkas som den organisatoriska versionen av ett äktenskap (ett heterosexuellt parförhållande). Kanter kallar t o m sekreteraren för *the office wife*. Av detta drar Kanter slutsatsen att relationen är en organisatorisk anomali. Denna slutsats kritiserar Pringle. Snarare än att relationen är exceptionell i sin sexualisering, är den central för hur sexualitet genomsyrar hela organisationen, hävdar Pringle. Jag tolkar Pringle som att relationen kan förstås som en idealtypisk könsrelation.

Enligt Pringle konstrueras chefen och sekreteraren i relation till varandra. Relationen kan förstås som komplementär i det att sekreteraren definieras i termer av att hon saknar ledarskapskvaliteter. Sekreteraren konstrueras dessutom i familjetermer och i sexuella termer. Genom att det sexuella betonas blir det lättare att osynliggöra och marginalisera det arbete hon utför. Sekreteraren konstrueras på ett sätt som tonar ned vikten av vad hon *gör* till förmån för vad hon *är*, skriver Pringle. Chef-sekreterar-relationen är konstruerad på ett sätt som blir problematiskt för kvinnor som är chefer, genom att den bidrar till motsägelsen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av kvinnlighet. Inte nog med att en kvinna inte kan ha en hustru (*office wife*), diskursen ger dessutom upphov till tvivel kring huruvida en kvinna kan vara chef överhuvudtaget, skriver Pringle. Tvivlen blir tydliga i hur kvinnliga sekreterare är skeptiska till att arbeta för kvinnliga chefer, i förlöjligandet av manliga sekreterare och i det faktum att manliga sekreterare känner sig obekväma med titeln sekreterare.

3.4.2 Mäns homosociala samspel

Den andra typen av relation som jag tänkte ta upp här är relationen mellan manliga kollegor på en arbetsplats, närmare bestämt det faktum att män tenderar att orientera sig mot andra män. Detta beteendemönster – att orientera sig (söka bekräftelse och bekräfta) någon av samma kön – brukar kallas homosocialitet eller homosocialt samspel. Några av de första att uppmärksamma detta fenomen var Lipman Blumen (1976) och Kanter (1977). I Sverige har Lindgren visat hur homosocialitet återfinns bland män i olika organisatoriska sammanhang (bland fabriksarbetare, bland gymnasieingenjörer och bland läkare) och hur homosocialiteten dessutom kan överbrygga hierarkiska nivåer (klassgränser) (Lindgren 1985, 1992, 1999).

Genom det homosociala samspelet berättar män historier, i vilka män glorifieras och kvinnor nedvärderas (Lindgren 1996). Vad männen dock primärt eftersträvar med detta samspel är något annat, hävdar Lindgren. Hon tolkar samspelet som en synkroniserad och genom konkurrens uppdriven bekräftelseritual (överordningstablå), i en grupp med likartade erfarenheter. I den homosociala gruppen sker kallibrering mot 'de andra' som positioner och inte som personer. Därigenom blir det möjligt att undvika en personlig känslsamhet till

förmån för en mer kollektiv förälskelse i en idealbild (en s k fantombild eller fantom) som man skapar tillsammans, och med vilken mannen jämför sig. Holgersson, som studerat VD-rekrytering, skriver att den fantombild som skapades i detta sammanhang är knuten till den hegemoniska maskuliniteten i samhället (Holgersson 1999). Enligt Holgersson kan VD-rekrytering förstås mot bakgrund av Lindgrens (1996, 1999) resonemang kring kooperering. Det är nämligen via kooperering (en kooperingskultur) nya medlemmar tas upp i en överordnad grupp. En förutsättning för kooptation är att den som koopteras ska tillföra något värdefullt nytt, eller på annat sätt förstärka gruppens status.

Lindgren har dessutom studerat kvinnors relationsarbete och där kunnat visa hur även de har en tendens att orientera sig mot män. Kvinnors relationsarbete kan därför förstås som ett heterosocialt samspel. Homosocialitet och heterosocialitet kan tolkas som att både kvinnor och män söker bekräftelse hos det överordnade könet (d v s män). Mot bakgrund av detta intar Lindgren (1996), vad jag tolkar som, en principiell skeptisk hållning till enkönade sammanhang då dessa blir arenor där män ritualiserar överordning och kvinnor ritualiserar underordning.

Manlig homosocialitet präglar inte enbart praktiken utan även organisations- och ledarskapsforskningen. Genom att dekonstruera klassiska organisationstexter visar Calás och Smircich (1991) hur ledarskap kan förstås i termer av sexualitet och som könsmärkt. Exempelvis åskådliggör de hur ledarskap kan förstås som förförelse, något som vanligtvis uppfattas som dess motsats. Begreppen ledarskap och förförelse har emellertid olika värdeladdning och könsmärkning. Förföra handlar om att locka åt fel håll medan leda handlar om att locka åt rätt håll. Ledarskap har kommit att associeras med upprätthållandet av ordnade relationer mellan män. Att förföra har däremot en kvinnlig könsmärkning. Det verkar som om förförelse skulle innebära männens fall, då ett öppet sexualiserat ledarskap förlorar sin status som 'kunskap', skriver Calás och Smircich.

De texter Calás och Smircich dekonstruerar är skrivna i olika tidsperioder och erbjuder alla en definition av organisatoriskt ledarskap och ett recept för ett effektivt sådant. Varje text utger sig för att förordna en förändring i förhållande till tidigare texter. Samtidigt förblir en specifik uppsättning av praktiker och diskurser oförändrade: de

grundläggande maktförhållandena utifrån vilka ledarskap skapas och återskapas förblir intakt. Genom att inte ifrågasätta den homosociala strävan efter konkurrens och ära, utan istället repetera förförelse som en sanning återskapar ledarskapsforskningen därför ständigt nya manifestationer av den homosociala ordningen, konstaterar författarna.

3.5 Sammanfattning inför tolkningarna

Liksom i föregående kapitel utgör en del av det jag diskuterat i detta kapitel bakgrund. Dels i relation till de två återstående kapitlen i tolkningsramen, dels i relation till de kapitel där materialet tolkas. Som bakgrund förmedlar de ett övergripande sätt att förstå organisationer i allmänhet och ledarskap i synnerhet; *att* dessa fenomen kan förstås som könsmärkta samt *hur* könsmärkningen kommer till uttryck. Vissa av resonemangen utgör emellertid inte enbart bakgrund utan kommer att användas mer explicit i tolkningen av materialet. Dessa är:

- Avvikarpositionen och dess konsekvenser. (s 32 ff)
- Kvinnors strategier och hur dessa uttrycks. (s 36 ff)
- Konstruktion av kvinnligt ledarskap. (s 39 ff)
- Hur överensstämmelsen mellan konstruktion av ledarskap och manlighet uttrycks i form av olika maskuliniteter. (s 41 ff) Framförallt ledarskap som tuffhet/aggressivitet.
- Hur överensstämmelsen mellan konstruktion av ledarskap och manlighet uttrycks i karriärvillkoren. (s 43 ff) Framförallt ledarskap som total hängivenhet.
- Hur överensstämmelsen mellan konstruktion av ledarskap och manlighet uttrycks i relation till andra könsmärkta konstruktioner som inte nödvändigtvis uppfattas ha med arbetslivet att göra. (s 44 ff) Framförallt ledarskap i relation till föräldraskap och sexualitet.
- Hur chef-sekreterar-relationen kan tolkas som en idealtypisk könsrelation som synliggör hur organisationer genomsyras av en heterosexuell diskurs. (s 46 ff)
- Hur mäns homosociala samspel resulterar i en idealbild, en s k fantom, genom vilken männen blir bekräftade. (s 47 ff)

- Hur könsordningen kan återskapas i enkönade sammanhang genom att män ritualiserar överordning och kvinnor ritualiserar underordning. (s 48)
- Hur könsblind ledarskapspraktik och ledarskapsforskning återskapar ledarskap som mansdominerad homosocial förförelse. (s 48 ff)

Kapitel 4

Jämställdhetsarbete i organisationer

I det här kapitlet redogör jag för forskning om jämställdhetsarbete. Jämställdhet är, så som jag ser det, ett samhällsfenomen som får konsekvenser på organisationsnivå. Av denna anledning inleder jag med att ge detta arbete en kort historisk och samhällelig inramning. Ett sätt att rama in jämställdhetsarbete är att se hur olika kvinnogrupperingar, den s k kvinnorörelsen, arbetat för att förbättra kvinnors villkor historiskt och hur de krav dessa grupperingar drivit fått genomslag inom ramen för politik och lagstiftning. Inramning bildar bakgrund för resten av kapitlet där jag redogör för jämställdhetsarbete i organisationer. Avslutningsvis ger jag exempel på hur olika feministiska forskare problematiserat jämställdhetsarbete i organisationer.

4.1 Jämställdhet – en inramning

Redan i kapitel 1 konstaterade jag att jämställdhet är ett politiskt begrepp som introducerades i slutet på 60-talet för att skilja ur kön från jämlikhetsbegreppet (Hirdman 1990). Begreppet ersatte det som tidigare kallats kvinnofrågan eller kvinnoemancipationen, frågor som placerats på den politiska agendan av framförallt den s k kvinnorörelsen. Jag konstaterade vidare att användningen av begreppet expanderat kraftigt och att frågan institutionaliserats under senare år, vilket gör att man i dag kan tala om ett jämställdhetsfält (Hirdman 1990, Lindgren 1999). En central roll i framväxandet av detta fält har den s k kvinnorörelsen spelat.

4.1.1 Kvinnorörelser och feminismer

'Kvinnorörelsen' brukar användas som samlingsnamn för de grupper av främst kvinnor som placerat frågor om kvinnors sämre villkor på

den politiska dagordningen. Det skulle kanske vara mer rättvisande att tala om kvinnorörelser eftersom det handlar om ett heterogent fält av olika intressegrupperingar, som varit mer eller mindre verksamma vid olika tidpunkter (Bacchi 1990, KVT 2000). Enligt Chafetz (1990) är kvinnorörelsens roll att artikulera förändringsmål och en ideologi som legitimerar en förändring av ett samhälles könsordning. Detta påverkar inte enbart de egna leden, utan fungerar dessutom opinionsbildande i samhället som helhet. Kvinnorörelsens olika sätt att arbeta kan historiskt tolkas som uttryck för tre olika feminismer: liberalfeminism, socialistisk feminism samt radikalfeminism (Cockburn 1991). Dessa feminismer utgör tre historiska inriktningar i kvinnorörelsen som alla tre har påverkat och fortfarande påverkar det jämställdhetsarbete som bedrivs i samhället och dess organisationer.

Liberalfeminism

Liberalfeminismen, eller rättighetsrörelsen, uppstod i Franska och Amerikanska revolutionernas kölvatten. Ett exempel på tidiga, svenska, liberalfeministiska grupperingar är Fredrika Bremer Förbundet och Rösträttsrörelsen (Manns 1997). Liberalfeminismen fokuserar lika rättigheter i bemärkelsen eliminera formella hinder för kvinnor. I ett samhälle som styrs via lagstiftning och politisk representation är enligt Cockburn (1991), detta ett nödvändigt steg mot ett jämställt samhälle. Många inom kvinnorörelsen har samtidigt hävdat att det inte räcker att kräva lika rättigheter som män, eftersom detta inte skapar utrymme för kvinnor på kvinnors villkor.

Socialistisk feminism

Socialistisk feminism uppstod i industrialismen, socialismens och arbetarrörelsens kölvatten. Socialistisk feminism fokuserar kvinnors rätt till (betalt) arbete och problematiserar det dubbla förtryck som kvinnliga arbetstagare upplever (Cockburn 1991). I egenskap av arbetstagare utsätts kvinnor (tillsammans med manliga arbetstagare) för ett kapitalistiskt förtryck. I egenskap av kvinnor upplever de dessutom ett könsspecifikt förtryck. Det senare manifesteras i en 'ohelig allians' mellan manliga arbetsgivare och arbetstagare som ger män

företrädde framför kvinnor (vilket bl a återspeglas i synen på män som arbetskraft och kvinnor som arbetskraftreserv)²² samt det faktum att kvinnor arbete värderas lägre än mäns arbete.

Radikalfeminism

Radikalfeminismen uppstod på 1960-70-talen under feminismens andra våg. Radikalfeminism innebar att även högst personliga frågor som sexualitet, kropp och identitet sågs som politiska (Cockburn 1991). Det var under denna tidsperiod som parollen 'det personliga är politiskt' myntades. Gemensamt för olika radikalfeministiska förgreningar är strävan att uppvärdera kvinnors erfarenheter samt att anpassa sociala strukturer till kvinnors faktiska livsvillkor, istället för tvärtom (anpassa kvinnor till den befintliga strukturen). I samband med feminismens andra våg uppstod en inomideologisk kritik som främst handlade om klass och etnicitet. Kritiken problematiserade den vita, västerländska medelklasskvinnan som norm. Den bidrog till att synliggöra kvinnors inbördes olikheter och att därmed ge en mer differentierad syn på kön som kategori.

4.1.2 Jämställdhetspolitik och jämställdhetslag

Vad är då jämställdhet i Sverige? Liksom demokrati kan jämställdhet ses som ett rättesnöre, ett mål (Åström 1998). Rättesnöret har formulerats som att kvinnor och män ska ges lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter på väsentliga områden i livet, skriver Åström. På samhällsnivå uttrycks detta exempelvis i lagstiftning och politik, främst Jämställdhetslagen och jämställdhetspolitiken.

Svensk jämställdhetspolitik

Utmärkande för svensk jämställdhetspolitik är att den har varit inriktad på kvinnor som arbetskraft (Blomqvist 1994). Under 1900-talets första hälft handlade det om kvinnors rätt till utbildningar och till yrken från vilka de var utestängda samt undanröjande av de särskilda kvinnolönerna. Från och med 1960-talet när gifta kvinnor med barn gick ut i förvärvslivet stod frågan om hur hemarbete och vård av barn skulle kunna kombineras med lönearbetet i centrum. Frågan löstes med hjälp av utbyggnaden av föräldraförsäkringen och

22. The male sex-right (Cockburn 1991).

barnomsorgen, skriver Blomqvist. Jämställdhetspolitiken fokus kan förstås mot bakgrund av att det under 1900-talet funnits ett behov av arbetskraft i samhället.

Alltsedan jämställdhetspolitiken i Sverige fick sin egen rubrik har den haft tre kännetecken: utbyggnad, sidoordning och allmängiltighet (Åström 1994). Utbyggnad innebär att den har förutsatt nya resurser som har skapat nya platser. Man har expanderat sig ur potentiella intressekonflikter. Sidoordningen innebär att jämställdhetspolitiken, som faktiskt handlar om en konflikt mellan könen, blir något som utageras kvinnor emellan och att de frågor som behandlas där inte ingår i andra sammanhang. Allmängiltighet innebär att preciseringar i mätbara mål, vare sig i platser, tid, procentsatser eller andra mått, har hört till undantagen. Sedan sent 1980-tal har det utvecklats ett nytt mönster som innebär att utvidgning, sidoordning och allmängiltighet har övergivits, skriver Åström. Nu handlar jämställdhet istället om en omfördelning av befintligt utrymme, om preciserade platser, årtal och procentsatser.

Jämställdhetslagen

I svenskt arbetsliv uttrycks jämställdhet som rättesnöre via Jämställdhetslagen. Jämställdhetslagen kom till 1980 och har skärpts och kompletterats vid ett flertal tillfällen sedan dess. Lagen välkomnades inledningsvis inte av arbetsmarknadens parter. De ansåg att frågan om jämställdhet skulle regleras med hjälp av förhandling parterna emellan, istället för med lagstiftning (Robertsson 1998, Törnell 1998). Vad är då arbetsgivare skyldiga till, enligt lagen? Jämställdhetslagen ålägger arbetsgivaren att skapa arbetsförhållanden som lämpar sig för både kvinnor och män, att underlätta för arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap, att förebygga och förhindra sexuella trakasserier, att försöka bryta könsegregeringen genom rekrytering, utbildning och kompetensutveckling samt att kartlägga förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män (JämO 1999a).

Arbetsgivare med tio eller fler anställda är skyldig att upprätta en jämställdhetsplan. Jämställdhetsplanen ska innehålla en översikt över de åtgärder som är behövliga på arbetsplatsen samt ange vilken av dessa åtgärder som arbetsgivaren avser att påbörja eller genomföra under det kommande året. Jämställdhetsplanen ska utvärderas och

revideras en gång per år. År 1980 inrättades JämO, Jämställdhetsombudsmannen, vars uppgift är att se till att jämställdhetslagen efterlevs. En av JämO:s uppgifter är därmed att kontrollera att arbetsgivare faktiskt upprättar jämställdhetsplaner och JämO kan vitesbelägga de arbetsgivare som inte gör detta.

Jämställdhetslagen kan sägas ha två dimensioner: en mer defensiv och en mer proaktiv. Den förra handlar om att eliminera diskriminering p g a kön. Den senare handlar om att aktivt arbeta för jämställdhet; att vidta åtgärder som främjar jämställdheten i organisationen. Enligt Pincus (1998) gör lagens proaktiva dimension den innovativ i ett internationellt perspektiv genom att den inte enbart förbjuder diskriminering (defensivt jämställdhetsarbete).

4.2 Jämställdhet i arbetslivet

Ovanstående avsnitt om kvinnorörelsen, jämställdhetspolitik och jämställdhetslagstiftning bildar bakgrund till resten av kapitlet som handlar om jämställdhetsarbete i organisationer på arbetsmarknaden. Jag inleder med att diskutera olika mer eller mindre etablerade föreställningar om jämställdhet. Tillsammans kan dessa föreställningar sägas utgöra den s k jämställdhetsdiskursen.

4.2.1 Jämställdhetsdiskursen

Genom att granska jämställdhetsdiskursen i organisationer synliggörs hur jämställdhet på samhällsnivå – som rättesnöre uttryckt via politik och lagstiftning – tar sig uttryck på organisationsnivå. Av redogörelsen kommer det att framgå att jämställdhet inte nödvändigtvis behöver ha samma innebörd inom ramen för arbetsmarknadens organisationer, som inom ramen för politiken och lagstiftning (se ovan). Organisationer kan ses som arenor där olika aktörer förhandlar om vilken definition av jämställdhet som ska gälla. Det kan därför förekomma olika uppfattningar om jämställdhet i en och samma organisation. Att vissa uppfattningar får större genomslag än andra kan tolkas utifrån ett maktperspektiv. Vilken eller vilka föreställningar som dominerar inom ramen för en organisation är sålunda något som kan studeras. Inte minst p g a att *hur* man talar om jämställdhet och *vem* som talar om jämställdhet, påverkar vilka förändringsåtgärder som blir möjliga, vilka åtgärder som i praktiken vidtas samt vilka resultat som kan uppnås.

Jämställdhet – rör inte oss

I många organisationer uppfattas jämställdhet som något oproblematiskt, åtminstone enligt den officiella bilden som ofta är synonym med ett könsblint ledningsperspektiv (SOU 1994, Cockburn 1991). Ett sätt att motivera varför jämställdhet inte är ett problem är utifrån föreställningen om att samhället, eller åtminstone den egna organisationen, redan är jämställd. I båda fallen förlägger man problemet någon annanstans: antingen i andra organisationer, andra branscher, i den privata sfären, eller i det förgångna – vår historia. 'Det är ett problem för andra, men inte för oss', 'Det handlar om hur man väljer att organisera hemarbetet' eller 'Det har varit ett problem, men det är inte det längre'.

Jämställdhet – en generationsfråga

Ett annat sätt argumentera för varför jämställdheten inte är ett problem är utifrån föreställningen om jämställdhet som en generationsfråga: jämställdheten är något som 'den nya' eller 'nästa' generation kommer att 'fixa' (Franzén m fl 1998). Detta motiveras ofta med utgångspunkt i föreställningar om att den förbättring av villkoren som kvinnor upplevt under senare år²³, har gått av sig självt. I bland tolkas det som 'en naturlig utveckling'. Detta sätt att resonera osynliggör de historiska förutsättningar och det faktiska arbete som möjliggjort förändringarna. Det får dessutom återverkningar för hur nutida och framtida jämställdhetsarbete tolkas. Givet föreställningen om jämställdhet som en naturlig utveckling kan det jämställdhetsarbete som bedrivs i dag, tolkas som onödigt, överdrivet, eller rent av 'onaturligt'.

Jämställdhet – en diskriminering av män

Ett tredje sätt att motivera varför jämställdhet inte är ett problem är utifrån föreställningar om könsordningen som 'naturlig'. Nu är det inte, som i exemplet ovan, jämställdhet som är en *naturlig process* utan den rådande könsordningen som är ett *naturligt tillstånd*. Kvinnor och män har av naturen olika uppgifter: kvinnor tar hand om familj och barn och män förvärvsarbetar. Detta sätt att resonera innebär en anti-feministisk position och är kopplad till negativa föreställningar om feminism och feminister (Cockburn 1989, Wahl 1996). Givet föreställningen om

23. T ex rösträtt, möjlighet till förvärvsarbete, tillgång till offentlig barnomsorg m m (På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2000. JämO).

könsordningen som naturlig kan jämställdhetsarbetet tolkas som 'onaturligt' och som att det diskriminerar män, genom att kvinnor erhåller otillbörliga fördelar.

Jämställdhet – att hjälpa kvinnor

Liksom att det finns flera olika sätt att argumentera för varför jämställdhet *inte* är ett problem, finns det även flera sätt att argumentera för varför det faktiskt *är* ett problem. En förhållandevis vanlig föreställning är exempelvis att jämställdhet är ett kvinnoproblem. Dels utifrån föreställningen att det är kvinnorna – inte organisationen eller ledningen – som 'äger' problemet (Franzén 1994). Dels utifrån föreställningen att förklaringen till den bristande jämställdheten finns hos kvinnorna själva: de saknar kvalifikationer och/eller självförtroende. Dessutom bildar de familj, föder barn och klarar inte av att kombinera hem och familj med karriär (Franzén 1994). Givet dessa föreställningar kan jämställdhetsarbetet tolkas som att det *hjälp*er kvinnor (Jones och Causer 1995, Liff och Cameron 1997).

I organisationer med begränsad erfarenhet av jämställdhetsarbete, tenderar bristande jämställdhet definieras som ett kvinnoproblem (Wahl 1994a). I organisationer med relativt sett mer erfarenhet av jämställdhetsarbete tenderar bristande jämställdhet istället att definieras som ett organisationsproblem. Exempel på det senare är föreställningar om att jämställdhet handlar om att ta till vara resurser och kompetens i organisationen. Inom ramen för dessa problemformuleringar antas jämställdheten bidra till att förbättra organisationens effektivitet och lönsamhet.

Jämställdhet – att ta till vara kompetens och resurser

I JämO:s handbok om aktivt jämställdhetsarbete står att jämställdhet bland annat handlar om att "på bästa sätt utnyttja och ta till vara kvinnors och mäns kompetens" (JämO 1999b). Liknande argument återfinns hos de förändringsaktörer som motiverar jämställdhet med att det tar till vara kvinnors kompetens i form av kunskaper, andra erfarenheter, annorlunda synsätt, sätt att tänka, syn på chefsrollen, kunskap om kunder och kvinnors sociala förmåga i organisationer (Wahl 1994a). Överhuvudtaget förs dessa argument ofta fram av personer som är positivt inställda till jämställdhet. Resurs- och kompetensargumenten kan användas oavsett om man ser kvinnor och män som i grunden lika eller

olika. I praktiken är den senare typen av antagande vanligast. Mycket av det jämställdhetsarbete som bedrivs i organisationer bygger på antagandet att könen är olika i essentiell mening (Sundin 1992).

Jämställdhet – att förbättra lönsamheten

Som en förlängning av synen på bristande jämställdhet som ett resurs- och kompetensproblem motiveras jämställdhet ibland med ett lönsamhetsresonemang (Franzén 1994, Sundin 1992). Brist på jämställdhet innebär undermåligt utnyttjande av befintligt humankapital, vilket antas vara ineffektivt och olönsamt. På senare år har det dessutom blivit allt vanligare att klä jämställdhets- och lönsamhetsargumenten i en språkdräkt som handlar om mångfald (*diversity*). Mångfaldsdiskursen har sina rötter i USA och handlar om att skillnader mellan människor – t ex kön, ålder, etnicitet och nationalitet – ska värderas istället för undertryckas (Ely och Meyerson 1999).

Jämställdhet – att omfördela makt

Att jämställdhet även kan förstås som en maktfråga blir i praktiken synligt i resonemang som motiverar jämställdhet utifrån betydelsen av breda, representativa lösningar och beslut i organisationer (Wahl 1994a). Istället för att se kvinnor som en resurs som ska komplettera män, ses kvinnor som en maktresurs (Wahl 1996a). Makt ses därmed som något *kvinnor kan utnyttja*, istället för att kvinnor ses som något *makten kan utnyttja*. Utifrån detta sätt att förstå jämställdhet blir bristande jämställdhet problematiskt eftersom det innebär att kvinnor saknas som uttolkare i organisationen. De saknar makten och tolkningsföreträdet att definiera 'verkligheten'.

Problemet uppfattas må vara maktobalansen mellan kvinnor och män. Denna maktobalans yttrar sig i att män har ett tolkningsföreträde, som tas för givet och därför förblir osynligt. Organisationer är konstruerade utifrån mäns intressen, snarare än kvinnors intressen²⁴. Synen på jämställdhet som en maktfråga har bl a framförts inom ramen för könsforskningen och politiken. Däremot är den inte lika vanlig i företag och andra organisationer på arbetsmarknaden. Att tala om jämställdhet i termer av makt är snarare tabu (Sundin 1992). Det

24. Därmed inte sagt att detta gäller för alla män, även andra maktrelationer spelar roll, t ex klass, etnicitet och sexualitet. Se diskussionen om hegemonisk maskulinitet i kapitel 3.

är oftast inte accepterat att indikera att män måste ge upp vissa av sina privilegier för att kvinnor ska få det bättre. Istället framhålls att jämställdhet innebär att alla ska få det bättre, skriver Sundin.

4.2.2 Jämställdhetsaktörer

Organisationer förändras som ett resultat av vad som händer i dess omvärld och människors handlande i och utanför organisationen. De personer – enskilda individer eller grupper – i en organisation som är centrala i jämställdhetsarbetet kallar jag här för *jämställdhetsaktörer*. De jämställdhetsaktörer som jag kommer att diskutera nedan är: aktivister och motståndare, specialister, konsulter och ledningen. I praktiken är aktivister, specialister, konsulter vanligtvis kvinnor, medan organisationernas ledningar vanligtvis är mansdominerade.

Aktivister och motståndare

Jämställdhetsaktivister är personer som värnar om jämställdhetsfrågan och placerar den på den organisatoriska agendan (om detta ingår i deras arbetsuppgifter kallar jag dem specialister, se nedan) (Cockburn 1991, Ledwith och Colgan 1996). En organisations jämställdhetsaktivister består ofta av mer eller mindre formaliserade nätverk av kvinnor. En viktig funktion som dessa nätverk har är exempelvis att bevaka att jämställdhetsfrågan inte koopteras (Cockburn 1991). Kvinnors grad av aktivism är bl a beroende av deras förhållningssätt till könsordningen (Ledwith och Colgan 1996). I kapitel 3 redogjorde jag för olika förhållningssätt bland kvinnor på chefspositioner (Sheppard 1989, Wahl 1992). Kvinnor med omvärldsstrategi är exempelvis typiskt sett positivt inställda till jämställdhet och jämställdhetsarbete medan kvinnor med könsneutral strategi typiskt sett har en mer negativ inställning (Wahl m fl 1998). Bland kvinnorna som är positivt inställda till jämställdhet kan det samtidigt förkomma skilda uppfattningar vad gäller mål, strategier och åtgärder (Ledwith och Colgan 1996).

Även mäns förhållningssätt till könsordningen och jämställdhet har studerats (Hagberg m fl 1995). Hagberg et al (1995) kategoriserar t ex mäns inställning till jämställdhet på följande vis:

- *Den öppna motståndaren* hänvisar till 'en naturlig ordning'. Han anser att könsens särart ska markeras och bevaras.

- *Den dolde motståndaren* är skeptisk till jämställdhet, som han anser vara 'överdriven', men han tar ingen 'öppen' strid. Han själv missgynnar kvinnor/gynnar män.
- *Den neutrale* intar en passiv hållning där kvinnorna tillskrivs bevisbördan: kan kvinnor visa att de är missgynnade skall detta givetvis rättas till.
- *Försiktig aktivist* ser jämställdhet som en rättvisefråga för kvinnorna, men inte att det skulle innebära något för män. Män kan ändå vara med och driva på, gärna inom 'andra' områden än där man själv befinner sig.
- *Jämställdhetsaktivist* ser jämställdhetsarbete utifrån ett helhetsperspektiv, d v s könsmaktsperspektiv och vill främja jämställdhet i alla sammanhang.

Robertsson (1998) identifierar tre förhållningssätt till könsordningen bland män. Det första förhållningssättet innebär att mandominansen förnekas och osynliggörs. Givet att mansdominansen förnekas blir förklaringen till könsordningen kvinnornas egna attityder, kvinnorna har med andra ord sig själva att skylla. Det andra förhållningssättet innebär att mansdominansen erkänns men vidmakthålls. Vissa män ses som syndabockar, men konstruktionen av manlighet och den rådande könsordningen ifrågasätts inte. Det tredje förhållningssättet innebär ett avståndstagande från den rådande konstruktionen av manlighet och den rådande könsordningen.

Specialister

I de flesta organisationer där det bedrivs ett jämställdhetsarbete finns det en eller flera personer som arbetar specifikt med att driva och samordna detta arbete. Dessa personer kan t ex kallas jämställdhets-handläggare, jämställdhetssamordnare eller jämställdhetsarbetare. Här kallar jag dem jämställdhetsspecialister. Jämställdhetsspecialisten har ofta en komplex och utsatt position i organisationen. Komplexiteten och utsattheten beror på att de ibland saknar ledningens fulla stöd i sitt arbete (Berggren 1998). Uppdragsgivarna kan dessutom vara en del av problemet genom att de återskapar samma strukturer som de säger sig vilja förändra (t ex Holgersson och Höök 1996, Eriksson 2000) och detta måste jämställdhetsspecialisten hantera.

Varken jämställdhetsaktivister eller jämställdhetsspecialister arbetar vanligtvis i feministiska organisationer. Tvärtom. Detta innebär att många feminister är del av en struktur och identifierar sig med en organisation, som de samtidigt finner problematisk och vill förändra. Personer som dels identifierar sig med sin organisation, dels identifierar sig med en sak, ett samfund eller en ideologi som är i konflikt med den dominerande kulturen (ideologin) i organisationen kallar Meyerson och Scully (1995) för balanserade aktivister²⁵. Deras arbete med att förändra en struktur 'inifrån', kallar de för balanserad aktivism²⁶.

Mansbridge (1995) förklarar på liknande sätt förekomsten av feministiskt arbete i mansdominerad struktur/organisationer med begreppet *accountability*²⁷. Att feminister arbetar med att försöka förändra sina arbetsorganisationer beror enligt Mansbridge på att de känner sig ansvariga (redovisningsskyldiga) gentemot kvinnorörelsen, eller det feministiska samhällsprojektet. Ansvar utkrävs antingen av personens samvete format av feministiska principer eller 'legitima' feminister (feminister som arbetar i och för feministiska organisationer). Ansvar uppkommer genom identitetsskapande. Feministiska identiteter skapas och befästs när feminister kommer samman, agerar tillsammans och läser vad andra feminister har skrivit. Det är ofta det internaliserade ansvaret som förhindrar henne/honom från att koopteras av den struktur i vilken hon/han arbetar, skriver Mansbridge.

Konsulter

En annan typ av aktörer som ofta är centrala i organisationers jämställdhetsarbete är jämställdhetskonsulter (Tamm-Hallström 1992). Jämställdhetskonsulter är externt anlitade personer som arbetar med olika typer av jämställdhetsfrågor. Konsulter används speciellt ofta i jämställdhetsarbetets inledande skede när valhäntheten inför frågan kan vara stor och sökandet efter adekvata medel intensivt (Hagberg m fl 1995). Konsulterna kan anta olika roller i jämställdhetsarbetet (Tamm-Hallström 1992):

- Expertrollen: Konsulten används som expert, bygger på insikten att jämställdhet är ett kompetensområde.

25. Min översättning av det engelska begreppet *tempered radicals*.

26. Min översättning av det engelska begreppet *tempered radicalism*.

27. Kan översättas till ansvar eller redovisningsskyldighet.

- Domarrollen: Konsulten används som domare i låsta lägen, ger en känslig fråga status.
- Auktoritetsrollen: Konsulten används som affischnamn, ger legitimitet. Behöver inte vara auktoritet inom jämställdhetsområdet.
- Trendkännare: Konsulten är en person som försöker utveckla egna jämställdhetsaktiviteter.

I vissa fall är det konsulterna som förmedlar kunskaper om kön/könsordningen i organisationen, t ex inom ramen för en utbildning (Holgersson och Höök 1997). Denna kunskap kan fungera som verktyg med vilka deltagarna kan artikulera kritik och formulera alternativ – bidra till att kvinnors kritiska blick blir till en kritisk röst (Wahl 1994a).

Ledningen

Ledningen är centrala förändringsaktörer eftersom de, enligt jämställdhetslagen, har det formella *ansvaret* för jämställdheten och jämställhetsarbetet i organisationen. Att jämställdhetsarbetet är förankrat på högsta ort är även kritiskt ur ett maktperspektiv, eftersom ledningen även har den formella *makten* att genomdriva en förändring. Detta är även kopplat till jämställdhetsarbetets trovärdighet och legitimitet genom att ledningens stöd får en symbolisk betydelse (t ex Cockburn 1991, Wahl 1994a, Hagberg m fl 1995).

Pincus (1998) skiljer på aktivt och passivt stöd. Aktivt stöd är när en person i ledningsposition 1) offentligt visar ett positivt intresse, 2) främjar arbetet i den egna organisationen samt 3) bidrar till att stärka jämställdhetsarbetarens position. Passivt stöd är när personen i fråga främjar arbetet (2) och stöder jämställdhetsarbetaren (3) men inte visar ett positivt intresse offentligt (1). Om ledningen stöder arbetet blir det inte lika lätt att 'glömma' jämställdhetsfrågan, skriver Pincus. Är ledningen istället passiv signalerar detta till andra i organisationen, t ex chefer på lägre nivåer och övrig personal, att jämställdhet inte är intressant. Detta försvårar förändringsarbetet och leder inte minst till problematiska arbetsvillkor för organisationens jämställdhetsarbetare.

4.2.3 Jämställdhetsmetoder

Nedan presenteras ett antal metoder som kan användas inom ramen för en organisations jämställdhetsarbete. Eftersom jämställdhet är ett

brett område är antalet metoder många. I följande redogörelse fokuserar jag kartläggning, rekrytering, kvotering, utbildning, jämtegrering samt åtgärdsprogram för sexuella trakasserier. I kapitel 5, kommer jag att närmare diskutera ledarutveckling som jämställdhetsmetod.

Kartläggning

Kartläggning är en metod som företrädevis används i jämställdhetsarbetets inledande skede, när det saknas systematiserad kunskap om vad kön spelar för roll i organisationen (Hagberg m fl 1995). En kartläggningen kan bidra med kunskap av både kvantitativ och kvalitativ karaktär, t ex förekomsten av horisontell och vertikal segregering, förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män samt förekomsten av sexuella trakasserier och andra former av diskriminering. Kartläggning kan sålunda vara ett sätt att dels synliggöra kön (tillsammans med etnicitet, ålder m.m.) som strukturerande variabel i organisationen, dels synliggöra kvinnors erfarenheter i organisationen (Itzin och Newman 1995). På så vis kan kartläggningen utgöra ett första steg mot önskvärd förändring. Dels ger den kunskap som är värdefull för hur förändringsarbetet fortskrider. Dels bidrar den till att artikulera erfarenheter och skapa diskurser som (i begränsad utsträckning) kan 'tala för kvinnor' och skapa utrymme för kvinnor att tala.

Rekrytering

Rekrytering som jämställdhetsmetod innebär att rekryteringsförfarandet ses över och modifieras (Marshall 1984). Denna översyn kan exempelvis resultera i ett strategiskt beslut om ett mer formaliserat tillvägagångssätt, att det alltid ska vara en man och en kvinna med vid alla rekryteringar och att kravprofilen ändras så att den passar båda könen (Wahl 1994a). Rekrytering som jämställdhetsmetod handlar om att slå hål på argument som att 'det finns inga kvinnor' och istället visa att kvinnor visst finns, bara man bemödar sig att se dem.

Kvotering

En jämställdhetsmetod som ofta kommenteras och diskuteras men som inte är lika vanlig i praktiken är kvotering. Kvotering innebär att arbetsgivaren fastställer en önskvärd könsfördelning på en viss arbetsplats, inom en viss yrkeskategori eller på en viss position. Kvotering som jämställdhetsmetod har i praktiken fått en negativ laddning.

Laddningen kan förstås mot bakgrund av föreställningen om att kvotering sker på bekostnad av kompetens: inom ramen för denna diskurs konstrueras kompetens och kvotering som varandras motsatser. Laddningen kan även förstås mot bakgrund av att kvotering är en radikal jämställdhetsmetod i bemärkelsen att den fokuserar resultatet istället för procedurerna och processerna (se nedan). I bland har laddningen resulterat i att kvotering döps om till något annat, t ex 'medvetet jämna grupper' eller 'strategiskt kompetensutnyttjande'. Kvoteringsdiskussioner handlar oftast om formell kvotering. Fokuseras istället informell kvotering kan man hävda att det redan finns en fungerande könskvotering (Wahl 1994b). Med den distinktionen blir frågan, huruvida kvotering ska införas eller inte, irrelevant. Den relevanta frågan blir istället vilka kvoter som är önskvärda.

Utbildning

En vanlig jämställdhetsmetod i jämställdhetssammanhang är utbildning (Blomqvist 1994, Hagberg m fl 1995). Utbildning kan vara allt ifrån enstaka seminarium som är öppna för alla i en organisation, till fortbildningar som varar under en längre tid för vissa specifikt utvalda. Som jämställdhetsmetod inom ramen för ett jämställdhetsarbete, kan utbildning ha olika syften. För det första förekommer utbildningar som syftar till att öka yrkesspecifika kompetenser hos främst kvinnor, men även män, så att de kan bryta segregeringen på arbetsmarknaden (t ex Blomqvist 1994). För kvinnor kan det både handla om att röra sig på tvären och på höjden, medan det för män främst handlar om en vertikal förflyttning.

Ett annat syfte kan vara att sprida kunskap, öka medvetenheten, om kön/könsordningen i samhället i allmänhet och i organisationen i synnerhet. Denna form av utbildning kan liknas vid feministisk medvetandehöjning. Medvetandehöjning är en form av politisk praktik, en strategi för förändring, som bygger på idén att det personliga är politiskt (MacKinnon 1989, Chafetz 1990). Genom medvetandehöjning omtolkas och omformuleras samhälleliga normer och praktiker (Katzenstein 1995). Inom jämställdhetsområdet finns även utbildningar som behandlar kön, men utan att behandla maktaspekten mellan könen. Ofta är det istället en komplementär syn på könen som genom-syrar dessa utbildningar (Wahl 1994a).

Jämtegrering

Jämtegrering, eller *gender mainstreaming* som det kallas på engelska, slog igenom på 90-talet och är en strategi som i sig kan innebära många olika metoder. Jämtegrering handlar om att integrera jämställdhet i den ordinarie verksamheten; att en problematisering av jämställdhet ska bli till en rutin i det dagliga arbetet (Åström 1998). Problematisering av jämställdhet som en aspekt i en konkret fråga innebär helt enkelt att systematiska könsanalyser ska utföras. En förutsättning för jämtegrering är att själva huvudfrågan – vad som utgör *mainstream* – är fastlagd. Metoden kan sägas vara ett försök att undvika att jämställdhetsfrågan sidoordnas (se diskussionen ovan). Genom jämtegrering ska rutiner och strukturer vara vakthundar för jämställdheten, istället för enskilda människor (och då nästan alltid kvinnor).

Ett exempel på en jämtegreringsmetod är 3R-metoden (Åström 1998). Denna metod har bl a använts för att jämtegrera verksamheten i ett par kommuner. De tre R:en i 3R står för representation, resurser och realia (det verksamheten 'producerar'). Representation och resurser är kvantitativt inriktade variabler medan realia är en kvalitativt inriktad variabel. Tanken bakom 3R-metoden är att en systematisk genomgång och kartläggning av hur kvinnor och män finns representerade på olika platser och positioner samt hur resurser fördelas och nyttjas skulle leda till en diskussion kring de produkter som en kommun producerar, skriver Åström.

Åtgärdsprogram mot sexuella trakasserier

Sexuella trakasserier som begrepp och fenomen uppstod i mitten på 1970-talet genom att feministisk praktik och forskning fokuserade kvinnors situation i arbetslivet (MacKinnon 1979). Givetvis existerade fenomenet redan tidigare, men då fanns varken en medvetenhet eller en begreppsapparat, med vilken kvinnors erfarenheter kunde tolkas (Wahl 1992). Förekomsten av sexuella trakasserier har i forskningen tolkats som alltifrån uttryck för mäns ovana att arbeta med kvinnor, till mäns motstånd mot kvinnor (se kapitel 3). Sexuella trakasserier är förbjudet enligt Jämställdhetslagen som dessutom ålägger arbetsgivare att vidta åtgärder för att förebygga och motverka förekomsten av sexuella trakasserier och se till att det finns beredskap för att ta hand om problemet om det uppstår. Denna skyldighet innebär

att arbetsgivaren ska anta en policy mot sexuella trakasserier och en handlingsplan för hur problemet ska motverkas och hanteras om det uppstår (JämO 1997).

4.2.4 Motstånd

Jämställdhetsarbete kan aktivera motstånd både bland män och kvinnor. Motståndet kan förstås mot bakgrund av att arbetet kan ifrågasätta för givet tagna föreställningar om oss själva som kvinnor respektive män samt maktrelationen mellan kvinnor och män som kategorier (Hagberg m fl 1995, Chafetz 1990). Flera studier har samtidigt visat hur män i allmänhet är mer negativt inställda till jämställdhet än kvinnor (t ex Cockburn 1991, SOU 1994, Hagberg m fl 1995). Detta kan bero på en form av omedvetenhet (könsblindhet), i kombination med att de själva inte upplever några problem (SOU 1994). Flera forskare har samtidigt konstaterat att mäns motstånd på sätt och vis är logiskt med tanke på att de tillhör den kategori som har mest att vinna på att status quo bevaras: de tjänar mer och har lättare att avancera på arbetsmarknaden, de gör mindre av det obetalda hemarbetet, de har högre status i samhället (t ex Chafetz 1990, Cockburn 1991, Hagberg m fl 1995). Motståndet som jämställdhetsarbete ger upphov till, kan även tolkas som att arbetet konfronterar mäns uppfattning av att äga organisationen; mäns 'osynliga' tolkningsföreträdare i organisationer (Cockburn 1991). Detta kan innebära en intervention i rivaliteter som har med klass och etnicitet att göra (Collinson och Hearn 1994, Hagberg m fl 1995). Med detta i åtanke är det inte speciellt underligt att jämställdhetsarbete kan möta hinder.

Kulturella och institutionella hinder

Enligt Cockburn (1991) möter jämställdhetsarbetet två typer av hinder: kulturella och institutionella. Kulturella hinder uppkommer och uttrycks i diskursen och i interaktion emellan människor. Den påverkar vad kvinnor och män känner, tycker och gör. Institutionellt motstånd uttrycks i strukturer, procedurer och regler. De två typerna av hinder interagerar med varandra. Strukturer kan ändras i 'rätt' kulturell kontext, samtidigt som strukturer påverkar hur människor tänker och handlar (d v s kulturen). Ett exempel på kulturellt motstånd är prat där könsordningen förnekas. Detta kan ske på olika organisatoriska arenor, också på sådana som skapas genom jämställdhetsarbetet.

Buswell och Jenkins (1994) skriver t ex att jämställdhetsarbetet kan bli en arena där män kan tala med andra män och i detta tal förneka att den rådande könsordningen skulle vara problematisk och samtidigt definiera 'den goda arbetaren' som den som tillbringar mest tid på arbetet. Genom detta prat bekräftas de rådande villkoren. Även Eliasson m fl (2000) beskriver hur jämställdhetsarbetet kan bli en arena där män orienterar sig mot andra män.

Aktiva och passiva motståndformer

I en studie av jämställdhetsarbete i svenska kommuner gav de manliga ledarna prov på både passiva och aktiva motståndformer (Pincus 1998). Passiva motståndformer var vanligast och tystnad den i särklass vanligaste. Ledningens tystnad innebar att: 1) Frågan om att upprätta en jämställdhetsplan aldrig aktualiserades trots skyldigheter enligt lag och avtal, 2) Beslut som fattades om att genomföra olika typer av jämställdhetsåtgärder 'glömdes bort', 3) Jämställdhetsarbetare marginaliserades och 'glömdes'. En annan passiv motståndsförhållning var *skenhandlingar*, t ex upprättandet av en jämställdhetsplan för att slippa böter – inte för att förändra könsordningen.

De aktiva motståndsförhållningarna var *motargument* och *urholkning*. De användes först när beslut skulle omsättas i faktisk handling. Exempel på motargument var: 1) Jämställdhetsproblem är oåtkomliga i de sammanhang där de befinner sig; problemet placeras någon annanstans, 2) Jämställdhet är oförenligt med andra (viktigare) åtaganden. Urholkning, den andra aktiva motståndsförhållningen, innebar att jämställdhetsåtgärder tömdes på insatser och inslag som skulle påverka arbete och rutiner i organisationen samt att jämställdhetsarbetares professionella och personliga auktoritet undergrävdes.

4.3 Kritisk granskning av jämställdhetsarbete

Vad jämställdhetsarbetet betyder i organisationen, om det bidrar till att återskapa och/eller förändra könsordningen, är något som problematiserats i feministisk forskning. Flera studier har exempelvis problematiserat de grundantaganden som genomsyrar olika jämställdhetsmetoder (Marshall 1984, Bacchi 1999, Tollin 2000 m fl). Ett tidigt exempel är Judy Marshalls problematisering av de åtgärder som organisationer vidtar för att öka andelen kvinnor på högre positioner (Marshall 1984). Dessa åtgärder handlar om att garantera lika villkor

i samband med rekrytering, utbildning och urval för befordran. Även om dessa åtgärder kan hjälpa enskilda kvinnor att lyckas i en mansdominerad värld, finner Marshall dem problematiska eftersom de samtidigt innebär ett accepterande och återskapande av ett system som i grunden är oförbättrligt. Den jämställdhet som åtgärderna erbjuder kvinnor är friheten att vara som män och även i denna aspekt är de bara delvis framgångsrika, skriver Marshall.

Ett senare exempel på feministisk problematisering av jämställdhetsarbete är Katarina Tollins utvärdering av ett mainstreamingprojekt (Tollin 2000). Tollin problematiserar bl a det faktum att metoden som användes kan sägas vara centrerad kring produktionen av kunskap. I lanseringen och tillämpningen av metoden fanns en implicit föreställning om att kunskap automatiskt leder till förändring. Bara man får veta hur det är, d v s att kvinnor som grupp underordnas, är tanken att både män och kvinnor kommer att vilja förändra. Kunskap förväntas per automatik leda till framåtskridande och medvetandegörande, vilket implicerar att förklaringen till varför kvinnor och män inte är jämställda är att det saknats kunskap om rådande förhållanden. Detta synsätt kan ställas i kontrast till ett feministiskt perspektiv där det snarare är mäns och kvinnors skilda politiska intressen i könsstrukturerade organisationer som ses som hinder för förändring, skriver Tollin.

4.3.1 Liberalt och radikalt jämställdhetsarbete

En del forskare (speciellt anglosaxiska) problematiserar jämställdhetsarbete utifrån kategoriseringen liberalt och radikalt jämställdhetsarbete (Jewson och Mason 1986). Liberalt arbete fokuserar synliga procedurer och processer, som enligt arbetets förespråkare ska vara rättvisa. Liberalt jämställdhetsarbete syftar till att ta bort systematiska hinder som kvinnor möter; praktiker och materiella nackdelar som diskriminerar samt underlätta för kvinnor att kombinera familj och arbete. Detta jämställdhetsarbete har kritiserats för att det inte ifrågasätter kvinnors och mäns traditionella roller. Ojämställdhet förklaras i termer av personliga och individuella fördomar och attityder snarare än strukturella fenomen, skriver Jewson och Manson. Liberalt jämställdhetsarbete bjuder m a o in kvinnor och etniska minoriteter till att lyckas på vita mäns villkor (Webb och Liff 1988) och är därför en individualistisk, meritokratisk ansats som är maktblind (Collinson, Knights och Collinson 1990).

Radikalt jämställdhetsarbete ifrågasätter befintliga strukturer och kulturer på ett mer genomgripande sätt än liberalt jämställdhetsarbete och fokuserar utfall och resultat istället för procedurer och processer (Jewson och Manson 1986). Metoder som förordas är positiv särbehandling och medvetandehöjning. Representanter för denna ansats är också mer positivt inställd till s k kvinnoinsatser (separatistisk organisering). Även om liberalt och radikalt jämställdhetsarbete är olika och i vissa fall t o m i konflikt med varandra, blandas de i praktiken ofta samman. Det typiska är ett jämställdhetsarbete med både liberala och radikala inslag. Eftersom makt är komplext och jämställdhetsarbete kan ifrågasätta rådande maktstrukturer på en mängd plan, ska man vara försiktig med att alltid identifiera radikalt jämställdhetsarbete som det mest progressiva, skriver Cockburn (1991). Risken finns att det uppfattas som orättvist, vilket kan leda till bakslag för jämställdhetsarbetet som helhet. Ett sätt att hantera spänningen mellan liberalt och radikalt jämställdhetsarbete på är, enligt Cockburn, att ha två jämställdhetsagendor: en kort och en lång. På kort sikt fokuseras det formella och byråkratiska, d v s könsdiskriminering inom ramen för rekrytering och urvalsprocedurer minimeras. På långsikt ifrågasätts strukturer, attityder och kulturer på ett mer genomgripande sätt.

Resonemangen kring jämställdhetsarbete som liberalt och radikalt är intressanta, samtidigt som de kan vara problematiska att okritiskt överföra på en svensk kontext (jfr Widerberg 1998). Problembilden i Sverige ser nämligen inte exakt likadan ut som problembilden i England, USA eller Australien, där diskursen om liberalt och radikalt jämställdhetsarbete vuxit fram. Jämställdhetsarbetet skiljer sig åt mellan olika länder beroende på olika legala och politiska förutsättningar (Liff och Wajcman 1996).

4.3.2 Motsägelsefulla processer

I studier av jämställdhetsarbete har det framkommit att dessa förändringsprocesser ofta är komplexa och motsägelsefulla (Itzin och Newman 1995). Komplexiteten kommer av att framsteg och bakslag hela tiden förändrar villkoren för det fortsatta förändringsarbetet. Förändringsprocessen är aldrig jämn. Förändringsinitiativ koopteras, ändras och motarbetas på olika sätt och utifrån olika positioner. Framsteg

i ett område kan ackompanjeras av bakslag i ett annat område, förändringar som uppfattas som progressiva kan samtidigt ge upphov till nya problem, skriver Itzin och Newman.

En svårighet i jämställdhetsarbete är diskrepansen mellan retorik och praktik. På en retorisk nivå är de flesta positivt inställda till jämställdhet, i praktiken är mannen norm (Hagberg m fl 1995). Dissonansen mellan ord-attityd-handling påverkar och försvårar allt jämställdhetsarbete, skriver Hagberg et al. Detta blir exempelvis synligt i en studie av ett traineeprogram i ett företag med jämställdhetsambitioner (Eriksson 2000). Inom ramen för traineeprogrammet finner Eriksson både, vad hon kallar, uppenbara och dolda, könsbevarande och könsbrytande budskap. Till de könsbrytande budskapen hör att ledningen vill ha kvinnor som chefer. Det könsbevarande budskapet berättar att män är chefer och att kvinnor får barn och traineerna konstruerar sig själva efter traditionellt familjeansvar. De motsägelsefulla budskapen fortlever genom att ideologin och pratet frikopplas från den organisatoriska praktiken, skriver Eriksson.

Diskrepansen mellan ord och handling kan förklaras utifrån glappet mellan diskursivt och praktiskt medvetande. Vårt handlande styrs inte enbart av medvetna föreställningar och intentioner, utan också av den vanemässiga praktiska medvetenheten, skriver Roman (1999) med hänvisning till Giddens (1984) och Young (1990). Givet detta kan det organisatoriska pratet tolkas som ett första steg mot förändring. Med utgångspunkt i det faktum att termen jämställdhet i de flesta organisationer kan rymma många olika föreställningar kan man även ifrågasätta om det som tolkas som diskrepans i realiteten är det (Tollin 2000). Det beror på vilken innebörd begreppet jämställdhet har i organisationen.

Om jag avslutningsvis återkopplar till jämställdhet som ett samhällsfenomen och i ett historiskt perspektiv, framkommer även där en dubbel bild. Å ena sidan har kvinnor i väst-världen fått bättre villkor under de senaste decennierna, å andra sidan kvarstår maktobalansen mellan könen (Chafetz 1990). Huruvida det är de förändrande krafterna eller de bevarande krafterna som betonas beror på om man väljer att se glaset som halvtomt eller halvfullt, skriver Chafetz. Hon rekommenderar ett dubbelseende som både synliggör förändringar och bakslag.

4.4 Sammanfattning inför tolkningarna

Liksom i föregående kapitel utgör en del av det jag diskuterat i detta kapitel bakgrund. Som bakgrund förmedlar dessa resonemang en övergripande bild av jämställdhet som samhälls- och, framförallt, organisationsfenomen. Syftet med kapitlet är att ankra in studien i forskning om jämställdhet i allmänhet och jämställdhet i organisationer i synnerhet. Vissa av resonemangen utgör emellertid inte enbart bakgrund, utan kommer att användas mer explicit i tolkningen av materialet. Dessa är:

- Hur jämställdhet kan ha olika betydelser i organisationer (jämställdhetsdiskursen) och hur jämställdhet, beroende på betydelse, antingen kan bidra till att könsordningen återskapas och/eller förändras. (s 55 ff)
- Hur kvinnor och män kan inta olika förhållningssätt till könsordningen och jämställdhetsarbete och hur dessa förhållningssätt bidrar till att antingen återskapa eller förändra organisationens könordning. (s 59 ff)
- Hur jämställdhetsarbete kan aktivera motstånd hos framförallt män och hur detta motstånd kan tolkas. (s 66)
- Hur jämställdhetsarbete kan skapa arenor där män pratar med andra män och hur de i detta prat återskapar den rådande könsordningen. (s 67)
- Hur jämställdhetsarbete kan kategoriseras som antingen liberalt (fokuserar procedurer och processer) eller radikalt (fokuserar resultat och utfall), samtidigt som det i praktiken ofta har både liberala och radikala inslag. (s 68 ff)
- Hur det inom ramen för jämställdhetsarbete kan finnas en diskrepans mellan prat och handling och hur denna diskrepans kan tolkas. (s 70)

Kapitel 5

Ledarutveckling i organisationer

I det här kapitlet redogör jag för forskning om ledarutveckling. Speciell fokus kommer att ligga på ledarutveckling som syftar till att öka andelen kvinnor på chefspositioner (ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte). I kapitlets inledande avsnitt fokuserar jag emellertid studier som problematiserat ledarutvecklingsprogram i största allmänhet. Motivet till detta är att jag vill ankra in ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte, i ledarutvecklingsfältet som helhet. Jag ser m a o ledarutveckling med könsutjämnande syfte som en speciell form av ledarutveckling. Avsnitten om ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte syftar dels till att empiriskt ge en bild av hur dessa program kan vara utformade, dels ge exempel på hur dessa program problematiserats teoretiskt. Jag inleder emellertid med att återknyta till modellen från kapitel 1, för att därmed synliggöra hur ledarutveckling kan kategoriseras empiriskt med utgångspunkt i kön.

5.1 Ledarutveckling – tre dimensioner

Ett sätt att få en överblick över ledarutveckling som fält är att kategorisera befintliga program empiriskt med utgångspunkt i dimensionerna: deltagare, innehåll och integrering (Wahl 1994a, Holgersson och Höök 1997). Dimensionerna är fristående i förhållande till varandra, vilket möjliggör flera olika kombinationer. Två av dessa dimensioner handlar om kön: 'deltagare' som syftar på könsfördelningen bland deltagarna och 'innehåll' som syftar på om och i så fall hur innehållet synliggör och problematiserar kön. Modellen är ursprungligen framtagen för ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte, men – vill jag hävda – går att applicera på alla ledarutvecklingsprogram då

dimensionen deltagare inkluderar både kvinnor och män och dimensionen innehåll inkluderar både könsblint innehåll och innehåll med ett könsperspektiv.

Figur 5.1

Tre dimensioner på ledarutvecklingsprogram
(Wahl 1994a, Holgersson och Höök 1997).

DELTAGARE (KÖN)	Kvinnor	Kvinnor och män	Män
INNEHÅLL (KÖN)	Makt	Komplementärt	Blint
INTEGRERING	Fristående	Semi-integrerat	Integrerat

5.1.1 Deltagare

Deltagarna i ett ledarutvecklingsprogram kan bestå av enbart kvinnor, kvinnor och män eller enbart män. Den typiske deltagaren på ledarutvecklingsprogram är en man. Detta är inte speciellt underligt med tanke på mansdominansen på ledande positioner i svenskt arbetsliv (Höök 1994). I den mån som ledarutvecklingen har ett könsutjämnande syfte är den typiske deltagaren emellertid kvinna. Det förekommer även blandade grupper, d v s grupper med både kvinnor och män. Helmanliga grupper är däremot inte lika vanliga (Lam 1990, Höök 1994, Wahl 1994a).

5.1.2 Innehåll

Innehållet i en ledarutvecklingen kan antingen vara könsblint eller så kan det synliggöra och problematisera kön (Wahl 1994a). En majoritet av alla ledarutvecklingsprogram är könsblinda (Höök 1994, Trollestad 1994). Det förekommer även att ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte har ett innehåll som är helt eller delvis könsblint (Marshall 1984, Lam 1990, Vinnicombe och Colwill 1995). Om innehållet synliggör kön utan att synliggöra eller problematisera maktrelationen mellan könen kan det beskrivas som könskomplementärt. Om innehållet både synliggör kön och maktrelationer/maktasymmetrier mellan könen, kan innehållet däremot sägas ha ett könsmaktsperspektiv (Holgersson och Höök 1997).

5.1.3 Integrering

Ett ledarutvecklingsprogram kan vara mer eller mindre integrerat i organisationen. Programmet kan antingen vara internt eller externt organiserat (Wahl 1994a). Ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte kan i sin tur drivas som fristående projekt vid sidan av organisationens ordinarie ledarutveckling eller ske inom ramen för denna. Interna, fristående program kallas semi-integrerade (Holgersson och Höök 1997).

5.2 Ledarutvecklingsfältet

Som jag skrev i kapitel 1 återfinns ledarutveckling/ledarutbildning både inom utbildningsinstitutioner (handelshögskolor, universitet och utbildningsinstitut) och inom arbetsorganisationer och de konsultfirmor som stöder denna verksamhet (Easterby och Thorpe 1997, Fox 1997). En del använder ledarutveckling och ledarutbildning som synonymer medan andra använder begreppet ledarutbildning (*management education*) på program som är kopplade till en högskola eller ett universitet. Program som äger rum inom ramen för en arbetsorganisation, ibland med konsultinsats utifrån, kallas ledarutveckling/träning (*management development/training*). Framväxten av ledarutvecklingsprogram har, som jag konstaterade i kapitel 1, resulterat i en akademisk diskussion där programmens effektivitet, underliggande värderingar och sociala betydelse har problematiserats (Clarke 1999). Nedan ger jag exempel på sådana studier. Fokus ligger framförallt på programmens innehåll.

5.2.1 Innehåll och pedagogik

Gerard (1998) liknar ledarutvecklingsfälten vid en modeindustri, där det gäller att känna till heta trender och gurus. Trots att det finns ett stort och växande utbud av olika ledarskapskurser och ledarutvecklingsprogram finns det vissa teman som 'måste' ingå: förändringsledarskap (*change management*), kommunikation, ledarskap, motivation, problemlösning och *team building*. *Quality management* är på väg ut och strategiskt IT och den lärande organisationen är på väg in, skriver Gerard. Andra teman som bl a Bardach (1997) nämner i en redogörelse över aktuella teman i ledarutbildningar är: globalisering, *managing technology* samt entreprenörskap.

Burgoyne och Reynolds (1997) skriver att de teorier som förmedlas inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram kan ha olika karaktär. De identifierar fyra (ideal)typer av teorier: normativa, deskriptiva, tolkande och kritiska teorier. Normativa teorier talar om vad som bör göras. Deskriptiva teorier beskriver vad som i normalfall händer. Burgoyne och Reynolds exemplifierar med teorier om de olika roller som personer antar i en grupprocess (t ex Belbin 1981). Om teorin används som en beskrivning för hur personer bör agera är den både deskriptiv och normativ. Tolkande teorier försöker förklarar varför saker och ting händer, d v s vad som genererar ett fenomen. Om den tolkande teorin ackompanjeras av ett värdeutlåtande om hur saker och ting borde vara kan den även fungera som en normativ teori. Kritiska teorier ifrågasätter de påståenden, antaganden, motsägelser och värderingar som finns inbyggda i normativa, deskriptiva och tolkande teorier. Kritiska teorier ställer frågor så som: Vilka antaganden bygger denna analys på? Vilka aspekter utelämnas? Vad innebär olika teoretiska positioner för värderingsmässiga positioner? Vilka motsägelser och paradoxer finns mellan olika värderingar, antaganden, agendor? Hur kan dessa lösas?

I praktiken ger ledarutvecklingsprogram sällan upphov till kritisk reflektion (Björkegren 1986, Trollestad 1994). Enligt Trollestad återskapade konsulterna/föreläsarna i hans studie, rådande maktstrukturer genom att gå företagsledningens ärenden samt återspegla samhällsströmningar i stort, snarare än att uppmuntra till kritisk reflektion. Björkegren (1986), som studerat en av Sveriges ledande ledarskapsinstitut, drar likande slutsatser. Enligt Björkegren uppmuntrade utbildningens pedagogiska upplägg inte till kritisk reflektion, utan resulterade snarare i ett *single-loop-lärande*. Det viktigaste lärandet hade, enligt deltagarna, skett i diskussion med andra kursdeltagare. Sandberg (1999b) ser detta som en möjligt förklaring till varför institutets ambition att förmedla en 'alternativ', i meningen humanistiskt orienterad ledarskapkonstruktion (se nedan) inte lyckades: det budskap som kursledningen förmedlade drunknade i erfarenhetsutbytet mellan deltagarna som reproducerade den dominerande konstruktionen av ledarskap. Ytterligare en tolkning, skriver Sandberg, är att kursdeltagarna är så djupt involverade i den dominerande konstruktionen av företagsledning att de enbart förvärvar de affärstekniker som förmedlas, inte den humanistiska orientering som de innefattas av.

5.2.2 Konstruktioner av ledarskap och kön

Den konstruktion av ledarskap som förmedlas inom ramen för ovan nämnda ledarskapsinstitut bestod enligt Sandberg (1999b) av tre dimensioner: affärsmannaskap, personligt ledarskap och humanistisk grundsyn. Affärsmannaskap innebär att på en allmän nivå kunna behärska ett antal affärstekniker för att analysera och förstå viktiga aspekter av företag, som t ex marknad, produktion, finansiering och organisation. Personligt ledarskap refererar till förmågan att relatera till sina medarbetare på ett effektivt sätt. Den humanistiska grundsynen innebär ett hänsynstagande och respekt för människor. Sandberg skriver att ledarskapsinstitutets konstruktioner, med undantag för den humanistiska grundsynen, stämmer överens med andra väldokumenterade konstruktioner av ledarskap: ledarskap som något individuellt, som något manligt och som något tekniskt/rationellt.

Företagsledning som ett individuellt fenomen handlar om föreställningar om att enskilda personer antas besitta vissa inneboende kvaliteter (kunskaper, färdigheter och personlighetsdrag) som han/hon använder sig av i sitt ledarskap (Alvesson och Willmott 1996, Sandberg 1999b). Personen, ledaren och organisationen behandlas som separata ting. Även de ledarutbildningar som Trollestad (1994) studerade genomsyrades av antaganden som uttryckte, vad han kallar för, en värderingsmässig individualism. Sandberg (1999b) anser att det framförallt är antagandet om ledarskap som ett individuellt fenomen, som underminerar försök att introducera alternativa konstruktioner av ledarskap. Företagsledning som teknisk rationalitet hänsyftar till företagsledning som ett instrument som används för att uppnå mer eller mindre självklara mål som vinstmaximering eller tillväxt (Alvesson och Willmott 1996, Sjöstrand 1997). Den mest framträdande föreställningen om manlighet som genomsyrar ledarskap är enligt Sandberg (1999) tuffhet/strid²⁸. Det enda som skiljer institutets konstruktioner från den dominerande konstruktionen är att tuffhet ersatts med en humanistisk grundsyn. Sandberg skriver att den humanistiska grundsynen till stor del verkar vara retorik snarare än praktik. Praktiken är fortfarande 'tuff'.

28. Han refererar bl a Collinson och Hearn (1996). För ingående diskussion om överensstämmelsen mellan konstruktion av manlighet och konstruktion av ledarskap, se kapitel 3.

Sinclair (1995), som studerat MBA-utbildningar och kön i Kanada, drar likartade slutsatser. Hon skriver att den mansdominerande kulturen på MBA-utbildningar präglas av individualism, ett instrumentellt tänkande och exklusivitet. Denna kultur genomsyrar i sin tur utbildningens innehåll, pedagogiska upplägg och de värderingar om karriär och privatliv som återskapas inom ramen för utbildningen. Varken kön eller kvinnor nämns inom ramen för utbildningen och de kvalitéer och kompetenser som deltagarna utbildas i och bedöms utifrån, antas vara könsneutrala. Detta innebär att kvinnor som går utbildningen erfar olika former av utanförskap, skriver Sinclair.

I de svenska ledarutbildningar som Trollestad studerat förekom trots allt att frågor kring kön behandlades (Trollestad 1994). Det typiska var dock att dessa frågor sågs som perifera i sammanhanget. Då de väl kom upp till diskussion var det ofta som en specialfråga som låg vid sidan av det sedvanliga utbildningsinnehållet och då vanligtvis presenterad av en kvinnlig kursledare/konsult. Dessa konsulter, skriver Trollestad, skiljde ofta på ett mycket tydligt och ofta generaliserande sätt på vad som är typiskt för kvinnor och män. Män antogs orientera sig hierarkiskt och vara prestationsinriktade till skillnad från kvinnorna som antogs vara mer emotionella och relationsinriktade. Tillsammans med antagandet om att kvinnor och män uttrycker sig verbalt olika var det detta som antogs förklara den låga andelen kvinnor på chefspositioner. Samtidigt som olikheterna huvudsakligen beskrevs som sociala, användes begreppen 'manligt' respektive 'kvinnt' som om de var biologiska. Av detta drar Trollestad slutsatsen att konsulternas budskap genomsyrades av ett harmoniskt olikhetsperspektiv på kön²⁹.

5.2.3 Ledarutveckling som maktpolitiskt spel

Att organisationer spenderar mer pengar än någonsin på ledarutveckling samtidigt som programmets värde kan ifrågasättas, beror enligt Clarke (1999) på att ledarutveckling handlar om maktutövning. Programmen, som Clarke liknar vid maktpolitiska spel, blir arenor för normativ kontroll. Chefer och potentiella chefer måste spela med i spelet, dvs delta i programmen, för att överleva i organisationen. Spelets regler kan sålunda tolkas i termer av egenintresse: deltagarna fortsätter att

29. Jag kallar detta för en komplementär syn på kön.

spela spelet genom att det ligger i deras intresse att göra det. I spelet bevakar man sina intressen, som t ex kan handla om att man vill säkra en befordran eller undvika att bli övertalig.

Det humanistiska innehåll som ofta förkommer inom ramen för ledarutvecklingsprogrammen (speciellt om dessa äger rum inom ramen för ett företags strategiska *HRM*), döljer i realiteten mer fundamentala frågor om hegemoni och kontroll i organisationen, skriver Clarke. Ledarutveckling är till regler och målsättning rotade i ett ledarskapideal där de ekonomiska värdena överordnas alturistiska sociala värden³⁰. Att ledarutveckling alltså fortsätter att erhålla resurser beror enligt Clarke på att det motsatta skulle avslöja att föreställningen om att 'personalen är vår viktigaste resurs' är en myt.

Även om Clarke finner det otroligt att ledarutveckling, som han uttrycker det, kan bryta sitt eget paradigm, tror han att det trots allt kan användas för att ifrågasätta dominerande maktrelationer istället för som i 'normalfallet' återskapa desamma. Detta förutsätter emellertid att programmen används som arenor för kritisk reflektion, d v s arenor där chefer kan undersöka sin relation till organisationen och därigenom dels synliggöra frågor om kontroll, dels synliggöra hur spelreglerna är socialt konstruerade och därför föränderliga. Clarke anser att Willmotts förslag på pedagogik/innehåll (Willmott 1997) – upplevelsebaserad inläring (*action learning*) i kombination med kritisk teori – är ett fruktbart exempel på hur detta skulle kunna ta sig uttryck i praktiken.

5.3 Ledarutveckling med könsutjämnande syfte

Som jag skrev i kapitel 1 kan ledarutveckling med könsutjämnande syfte å ena sidan handla om se över den befintliga ledarutvecklingen med avseende på könsfördelning och innehåll, t ex öka andelen kvinnor bland deltagarna och/eller förmedla kunskap om kön, å andra sidan handla om att initiera och driva speciella ledarutvecklingsprogram med ett könsutjämnande syfte (Höök 1994, Wahl 1994a). Den senare typen av program vänder sig vanligtvis till kvinnor och kan bestå av olika utbildningar, mentorprogram, nätverk och/eller projektarbeten (Wahl 1994a, Vinnicombe och Colwill 1995). I realiteten

30. Clarke kallar detta för managerialism. Paralleller kan dras till Sandbergs tolkning av ledarskapsinstitutet som hade som ambition att förmedla en humanistisk grundsyn, ovan.

innehåller program ofta flera av dessa delar. Ett mentorprogram kan exempelvis innehålla seminarier på samma sätt som det kan vara en del av en större utbildning eller utvecklingsprogram. Programmen kan i sin tur resultera i ett nätverk (Lam 1990, Vinnicombe och Colwill 1995).

Figur 5.2

Former av ledarutveckling med könsutjämnande syfte (Wahl 1994a).

BEFINTLIG LEDARUTVECKLING	T ex MBA	Könsfördelning Innehåll
SPECIFIK LEDARUTVECKLING	Chefsutbildning Mentorprogram Professionella nätverk	

5.3.1 Ledarutbildning för kvinnor

Efter att ha tagit del av studier av ledarutvecklingsprogram för kvinnor från olika delar av världen, konstaterar Lam (1990) att de flesta programmen är rätt likartade. Återkommande frågeställningar som programarrangörer enligt Lam bör hantera handlar om programmets målsättning och innehåll, dess deltagare, utbildningsmetoder, lärare/konsulter, organisering av programmet samt utvärdering av programmet. Lams redogörelse ger en bra beskrivning av fenomenet och följande redogörelse bygger till stor del på hennes artikel.

Syftet

Sedan ledarutveckling för kvinnor uppstod i slutet av 1960-talet, har målsättningen med programmen förändrats från att kompensera kvinnor för deras brister, till gradvis mer komplexa utbildningsmål (Smith 1984)³¹. Lams diskussion om syftet och målsättningen med dessa programs visar hur dessa kan definieras i termer av medel (t ex förmedla kunskap i teknisk *know-how*, ledarskap och entreprenörskap) och mål (öka andelen kvinnor på ledande positioner i organisationen). Kritiken som riktas mot dessa program handlar om att speciella ledarutvecklingsprogram för kvinnor nedvärderar kvinnor genom att de

31. Refererad i Lam (1990).

återskapar föreställningar om kvinnor som bristfälliga. Dessutom blir kvinnorna som deltar extra synliga, vilket kan upplevas som stressande (se t ex Holgersson och Höök 1996). Både svenska och utländska studier har dessutom visat att de kan finnas en skepsis mot s k kvinnosatsningar bland både kvinnor och män (Marshall 1984, Fonda 1986, Vinnicombe och Colwill 1995, Nilsson 2000). Programmen har även kritiserats för att okritiskt anpassa kvinnor till en manlig norm (t ex Marshall 1984). Lam konstaterar emellertid att så inte alltid är fallet. Många program har ett feministiskt medvetandehöjande syfte: att kvinnor ska bli medvetna om hur kön konstrueras och hur detta påverkar dem som kvinnor och ledare.

Innehåll

Vad gäller innehåll kan ledarutbildning för kvinnor både adressera 'vanliga' ledarskapsämnen såsom redovisning, marknadsföring, strategifrågor, kommunikation, problemlösning och ledarskap och socialpsykologiska frågor som speciellt berör kvinnor i arbetslivet (Marshall 1984, Vinnicombe och Colwill 1995). Återkommande ämnen/teman som brukar tas upp på kanadensiska ledarutvecklingsprogram för kvinnor är: kommunikation, självförtroende och självkänedom, trovärdighet och framtoning, effektiva ledarstilar/ledarskap, maktstrategier, förhandling, konflikthantering, karriärplanering och karriärutveckling, *time management*, grupparbete och nätverkande (Lam 1990). Att ledarutbildning för kvinnor ofta både har ett könsblint innehåll och innehåll med könsperspektiv beror enligt Lam bl a på önskemål från deltagarna.

Deltagarna

Länkad till frågan om kvinnor behöver speciell träning/utbildning eller inte, är frågan om enkönade eller blandade grupper. Argumentet mot enkönade lärsituationer är att situationen inte stämmer med verkligheten, skriver Lam. Å andra sidan argumenterar de som förespråkar grupper med enbart kvinnor att blandade grupper enbart återupprepar problemet.

De som förordar kvinnosatsningar anser ofta att kvinnor möter speciella 'hinder'. Ett exempel är Vinnicombe och Colwill (1995) som motiverar utbildningar för enbart kvinnor med att kvinnor möter 'andra villkor än män: kvinnor har t ex inte samma stöd hemma, de

erfar diskriminering på arbetet och saknar ofta förebilder i sina organisationer. En grupp med enbart kvinnor gör att det dessutom kommer upp ämnen som inte skulle komma upp i blandade grupper. Exempel på sådana ämnen är: makt och politik, sexualitet, ledarstil, stress och karriärutveckling. Det brukar dessutom utvecklas en öppen atmosfär och stödjande kultur i dessa grupper, skriver författarna. Lam konstaterar vidare att en av de mest uppskattade erfarenheterna av att delta i en kvinnogrupp beskrivs vara att inte längre vara 'den enda' kvinnan med speciella och unika problem. Hammond (1986) anser att könsfördelningen i gruppen har med programmets syfte att göra. Om syftet med programmet är medvetandehöjning anser hon att enkönade grupper är bäst. Är syftet däremot att utveckla och förstå effektiva arbetsrelationer mellan kvinnor och män, fungerar blandade grupper bra.

På senare år har det blivit allt vanligare att argumentera för att män bör integreras, inte enbart av anledningen att kvinnor arbetar med män till vardags, utan även av anledningen att män har makten i organisationer (t ex Bargh 1986). Effekten av ledarutveckling för kvinnor blir begränsad om inte också män involveras aktivt. Tanken är att programmet får större genomslag om män blir medvetna om och förändrar sexistiska attityder och beteenden. Förhoppningsvis bidrar programmet inte enbart till att männen blir *icke*-sexistiska utan till att de även blir *anti*-sexistiska (Farrell m fl 1986). En av de stora utmaningarna här handlar om att överkomma mäns motstånd mot att delta i denna form av utbildning (se t ex Bargh 1986).

Pedagogiskt upplägg (metoder)

Det pedagogiska upplägget inom ramen för ett program beror på syftet/målet med programmet (Lam 1990). Lam konstaterar samtidigt att det finns en förkärlek för 'aktiva' snarare än 'passiva' metoder inom ramen för de flesta program. Med 'aktiv lärmethod' menas att deltagaren förväntas spela en aktiv roll i läroprocessen genom experimentella övningar, rollspel, falldiskussioner m m. Inom ramen för medvetandehöjande läroprocesser är erfarenhetsutbyte, sensitivitetsträning och rollspel speciellt vanliga metoder. Grundantagandet här är att kvinnor lär sig mest av varandra. Ett problem för ledarutbildningar för kvinnor, skriver Lam, är att en stor del av det undervisningsmaterial som finns tillgängligt i dag är könsblint och/eller sexistiskt (se även Sundin 1998b, Sinclair 1995).

Lam lyfter fram UMISTs³² ledarutvecklingsprogram för kvinnor (Smith m fl 1984)³³ som ett representativt exempel på en genomtänkt utbildning. Detta program bestod av fyra moduler. Den första modulen som behandlade kön bestod av gruppdiskussioner kring dessa frågor. Gruppdiskussionerna kompletterades med 'lyckade exempel' från praktiken både på organisationsnivå (organisationer som arbetar framgångsrikt med jämställdhetsarbete) och individnivå (framgångsrika kvinnor på ledande positioner). Under den första modulen inledades dessutom projektarbeten och företagsspel som fortsatte under programmets gång. Under den andra modulen förmedlades en översikt av ledarskapskunskaper via föreläsningar, filmer, projektarbeten och övningar. Den tredje modulen koncentrerades kring personliga och interpersonella färdigheter och bestod av gruppövningar och rollspel. Den fjärde och sista modulen fokuserade karriärplanering och bestod av en rad psykologiska tester, konsultation utifrån testresultaten, självskattning med utgångspunkt i ens starka och svaga sidor samt framtagande av en personlig karriärplan.

Lärare/konsulter

Den ideala läraren/konsulten har enligt Lam (1990) både en gedigen teoretisk bakgrund och tillräckligt med praktisk erfarenhet för att överbygga gapet mellan teori och praktik. Att både behärska den teoretiska och den praktiska dimensionen ger utbildaren trovärdighet. Huruvida utbildaren ska vara expert på könsfrågor eller fackspecialist (t ex expert på ledarskap) beror, enligt Lam, på syftet med programmet. Lam konstaterar att en del studier framhåller vikten av att utbildaren själv är kvinna (t ex Fritchie 1986). Dels för att duktiga kvinnliga utbildare kan agera förebilder för deltagarna, dels har de lättare att förstå deltagarnas situation och frågor om kön i allmänhet. Om utbildaren är man gäller det att hitta en man som är öppen för frågeställningar som berör kvinnor. Det värsta tänkbara scenario i ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor är en manlig utbildare som är öppet sexistisk, eller negativt inställd till kvinnor på chefspositioner på

32. UMIST är en förkortning av *University of Manchester Institute of Science and Technology*.

33. Refererad i Lam (1990).

ett mer omedvetet plan. I en blandad grupp eller i en helmanlig grupp finns en risk för att en kvinnlig utbildare tillmäts mindre trovärdighet än en manlig utbildare (Fonda 1986).

Marshall (1984) skriver att utbildaren/konsulten bör vara beredd på att ny kunskap eller förändrat beteende inom ett område, ofta får konsekvenser på andra områden i livet. En chef som t ex utvecklar en större självkännedom och självsäkerhet blir bättre på att artikulera sina behov, inte bara på arbetet, utan även i det privata. Hennes nya sätt att agera kan mötas med förvåning och t o m motstånd av hennes närmaste omgivning (t ex familj). Om inte utbildaren kan hantera detta finns en risk för att den nya kunskapen går förlorad p g a av den psykologiska spänning den ger upphov till.

5.3.2 Mentorprogram

En majoritet av alla mentorrelationer är informella och dessa inleds ofta med att adepten fångar mentorns intresse genom extraordinära arbetsprestationer eller genom att ha samma fritidsintressen som mentorn (Kram 1988). Vikten av (informella) mentorrelationer är något som framhållits både i könsblind ledarskapforskning och ledarskapforskning som fokuserat kön (Kanter 1977, Kram 1988 m fl). Enligt dessa studier underlättar mentorrelationer en klättring uppåt i hierarkierna. Enligt vissa är mentorrelationer t o m en förutsättning för en framgångsrik karriär. I Avoties sammanställning över dokumenterade fördelar med mentorrelationer framkommer att personer som har mentorer upplever att de har bättre karriär- och befordringsmöjligheter, bättre lön, känner större trygghet och får mer erkännande (Avotie 2001). Lindgren å andra sidan pekar i sin genomgång av forskning om mentorrelationer på att mentorskapets effekter i praktiken inte är vetenskapligt dokumenterade (U Lindgren 2000).

Vad är en mentor?

Begreppet mentor har sitt ursprung i den grekiska mytologin. Olika historiska motsvarigheter till det vi idag kallar mentorskap eller mentorrelationer är: klient/patron-, mästare/lärling- och arbetsgivar/arbets- tagarrelationer (U Lindgren 2000). Enligt Lindgren är beroenderelationen mellan parterna inte lika uppenbar i mentorrelationer som i dessa andra relationer. Enligt Kram (1988) är en mentor en erfaren och framgångsrik chef som har en relation med en mindre erfaren anställd

och som underlättar dennes personliga utveckling på ett sätt som är till fördel både för individen i fråga och för organisationen. Kram identifierar sex olika uppgifter som en mentor kan ha: sponsra, synliggöra, coacha, skydda, agera förebild för, bekräfta samt ge återföring på prestation. En mentorrelation ger även mentorn fördelar i form av makt, bekräftelse och kollegialt erkännande (Kanter 1977). Makt och bekräftelse kommer av att de sponsrar personer som är på väg uppåt i hierarkin och att dessa personers framgångar smittar av sig på mentorn. Mentorn får dessutom erkännande av sina kollegor för att vara kapabel att identifiera nya talanger i organisationen.

Svårt att etablera mentorrelationer

Samtidigt som kvinnor kan ha ett större behov av mentorrelationer än män har de svårare att etablera sådana relationer (Kanter 1977). Noe (1988) förklarar detta med att det finns ett antal faktorer som hämmar möjligheterna för kvinnor att erhålla (informella) mentorer (män): 1. Kvinnor har begränsad kontakt med potentiella mentorer (de ingår inte i de 'rätta' nätverken), 2. Kvinnans synlighet som avvikare avskräcker manliga mentorer, 3. Kvinnor antas sakna ledaregenskaper så som självförtroende, aggressivitet, konkurrensinriktning, 4. Kvinnor är inte socialiserade till att vara karriärorienterade på samma sätt som män, 5. Manliga mentorer föredrar helt enkelt manliga adepter (t ex p g a av att en relation med en kvinna kan tolkas som sexuell istället för professionell), 6. Kvinnor utövar makt på ett mer indirekt sätt än män och att detta kan göra att manliga mentorer inte 'ser' kvinnor som potentiella adepter. Noe (1988) skriver att avsaknaden av mentorer gör att kvinnor har svårare att förstå den mansdominerade kulturen och dessutom få det stöd som gör att de identifieras som potentiella kandidater för högre befattningar.

Organiserade mentorprogram

I Sverige har organiserade mentorprogram förekommit sedan mitten på 1980-talet (Franzén 1996). Att öka andelen kvinnor på chefnivå är långt ifrån alltid syftet med organiserade mentorprogram. I själva verket har mentorprogram ökat i popularitet som en del av företagens generella åtgärder för personalutveckling (Noe 1988). På ett individuellt plan erbjuder mentorprogram möjlighet till utveckling och lärande för såväl adepten som mentorn. På ett organisatoriskt plan kan

mentorprogrammen hjälpa företagsledningen att ha bättre kontroll över den kompetens som finns inom företaget samt förstärka vissa värderingar (Franzén 1996).

Många företag som arbetar med att öka andelen kvinnor på högre chefsnivåer har också valt att införa mentorprogram med en uttalad ambition att åtminstone en viss andel av adepterna ska vara kvinnor (Avotie 2001, Hagberg m fl 1995, Vinnicombe och Colwill 1995). De relationer som uppstår inom ramen för organiserade mentorprogram skiljer sig emellertid från informella mentorrelationer. Informella mentorrelationer karaktäriseras av långvarighet, gemensamma intressen och ömsesidigt beroende, medan formella mentorrelationer ofta är tidsbegränsade till ett år. Inom ramen för organiserade program poängteras förmedling av erfarenheter, dialog, reflektion och ömsesidigt lärande samtidigt som den maktpolitiska dimensionen tonas ned. En rimlig förklaring till detta är att den maktpolitiska dimensionen är för kontroversiell för att man ska kunna öppet argumentera och vinna gehör för den (Avotie 2001).

Organiserade mentorprogram kan antingen vara interna eller externa. I det första fallet kommer mentor och adept från samma organisation. I externa program kommer adepterna och mentorerna från olika företag (Franzén 1996). Det finns också skillnader mellan programmen angående den seminarieverksamhet som ingår i dem samt innehållet i dessa. Vissa program kan ha en mycket omfattande seminariedel. Det vanliga är att alla program, oavsett om de har en kompletterande utbildningsdel eller inte, har en introduktion som förbereder mentorer och adept för sina roller samt start och avslutning (Avotie 2001).

Programmen kan också skilja sig åt i hur de förhåller sig till kön. Enligt intervjuer med programarrangörer framkommer att ett innehåll med könsperspektiv tillhör undantagen (Avotie 2001). En möjlig förklaring till detta är, enligt Avotie, att företagen inte inser komplexiteten i problemställningen. En annan förklaring är att det är ett uttryck för att det bakomliggande motivet till satsningen är legitimering och politisk korrekthet snarare än att förändra organisationens könsstruktur. Programmen kan även skilja sig åt i hur aktivt och synligt den högsta ledningen står bakom programmet och vilka mål organisationen har med programmet (Avotie 2001). På en individuell nivå kan

målen handla om professionell och personlig utveckling, medan det på organisatorisk nivå kan handla om att öka andelen kvinnliga chefer, förstärka vissa värderingar, få bättre ledare m.m..

Framgångskriterier

Framgångsrika organiserade mentorprogram karaktäriseras av: högsta ledningens stöd, ett genomtänkt urval av adepter och mentorer, realistiska förväntningar på relationen bland adepter och mentorer, tydliga specifikationer vad gäller mentors och adeptens ansvar för relationen, tydliga specifikationer på förhand bestämt hur länge relationen minst ska pågå och hur intensiv den ska vara (minimumnivå) (Noe 1988). I intervjuer med personer som arrangerar mentorprogram säger de att arbetet visserligen är svårt men att det ger resultat (Wahl 1994a, Avotie 2001). I organisationer som arbetat med att öka antalet kvinnor på högre positioner, pekar arrangörerna på följande resultat: fler kvinnor på högre positioner, kvinnorna i organisationen hade blivit synligare, en ökad kunskap om könsordningen och jämställdhetsproblematiken bland både kvinnor och män, ett förändrat synsätt (t ex vad gäller ledarskap) (Wahl 1994a).

Ensidigt eller ömsesidigt lärande?

I Prismas lilla uppslagsverk från 1981³⁴ definieras mentor som handledare och uppfostrare, vilket också kan sägas överensstämma med den traditionella synen på mentorrelationer. Enligt denna ger mentorrelationer upphov till ett ensidigt lärande. Adepten lär av mentorn, som delar med sig av sina kunskaper och sina erfarenheter. På senare tid har det blivit allt vanligare att betona att mentorrelationen ger upphov till ett ömsesidigt lärande; en utveckling/lärande för både mentor och adept (Wahl 1994a, Franzén m fl 1996, Avotie 2001). Mentorrelationen kan exempelvis ge mentorn tillfälle till egen reflektion och utveckling av sitt ledarskap. Dessutom får mentorn en möjlighet att ta del av yngre chefers syn på arbetsliv och ledarskap. Om programmet är internt kan adepten även bidra med information om hur verksamheten fungerar längre ned i hierarkin (Franzén 1996).

Män som är mentorer för kvinnor brukar framhålla att de fått kunskap om betydelser av kön i organisationen genom kontakten med en kvinna (Holgersson och Höök 1996, Eliasson m fl 2000, Avotie 2001).

34. Refererad i Avotie (utkommer 2001).

Samma män kan samtidigt beskriva mentorskapet som att de *ställer upp* för adepten (Eliasson m fl 2000) och att programmet inte inneburit förändrade föreställningar om varför andelen kvinnor på högre chefspositioner är liten (Avotie 2001). Snarare har de blivit stärkta i föreställningen att kvinnor inte vill, kan eller törs och att det är kvinnors familjeansvar som förklarar den låga andelen kvinnor på högre chefspositioner.

En del forskare framhåller fördelen med att kvinnor har kvinnliga mentorer (Gilbert och Rossman 1992, Cullen och Luna 1993)³⁵. Motivet är att kvinnliga mentorer både kan vara bättre förebilder för kvinnliga adepter och ha större möjligheter att stödja adepten, genom att de kan identifiera och känna igen sig i de yngre kvinnornas sätt att tänka och resonera. Det finns även studier som pekar på att den stora behållningen för adepterna (kvinnorna) är kontakten med de andra adepterna (kvinnorna) (Holgersson och Höök 1996, Eliasson m fl 2000).

Den problematiska (hetero)sexualiteten

Kram (1988) anser att en ömsesidig attraktion och tillfredsställande personkemi mellan parterna är en förutsättning för en lyckad mentorrelation. Detta bidrar till att blandade relationer (relationer där mentorn är man och adepten är kvinna) kännetecknas av ett utvecklingsdilemma (Clawson och Kram 1984)³⁶: viljan att utveckla en underordnad förutsätter en nära relation, samtidigt som viljan att undvika komplikationer förutsätter att mentorn håller distans. Clawson och Kram identifierar tre källor till oro och förvirring i blandade relationer: 1. Stereotypa roller som reducerar den kvinnliga chefens kompetens, frihet och effektivitet, 2. Oro för att relationen ska få en alltför intim karaktär vilket leder till färre möten än vad som är önskvärt, 3. Oro inför hur relationen uppfattas i organisationen, varför privata och långa samtal på tu-man-hand undviks.

Även Vinnicomb och Colwill (1995) skriver att relationer där mentorn är man och adepten är kvinna kan ha vissa speciella svårigheter. Dessa svårigheter handlar om att kvinnan – av mentorn och/eller andra i omgivningen – antas vara mentorns dotter, älskarinna, sekreterare eller maskot, istället för hans adept. Burke och McKeen (1990) skriver att sexuell attraktion, äktenskapskriser samt elakt skvaller, orsakar problem i mentorrelationer där mentor och adept är av olika

35. Refererad i U Lindgren (2000).

36. Refererad i Noe (1988).

kön. Mycket av problematiken med dessa relationer verkar m a o ha med föreställningar kring (hetero)sexualitet att göra. I en svensk studie förnekade både mentorer och (speciellt) adepter att sexualitet skulle utgöra ett problem (Eliasson m fl 2000). Författarna tolkar detta som ett uttryck för svensk jämställdhetsideologi, enligt vilken det inte är legitimt att se 'offentliga relationer' mellan könen som problematiska.

5.4 Att återskapa eller ifrågasätta könsordningen?

Även om den stora merparten litteratur om olika former av ledarutveckling, t ex mentorprogram, intar en förhållandevis okritisk hållning till dessa fenomen, finns det även exempel på det motsatta. En del av dessa studier har jag redan nämnt. I det inledande avsnittet om ledarutvecklingsfältet, d v s ledarutveckling med framförallt könsblint innehåll, framgick exempelvis hur dessa har en tendens att återskapa befintliga maktstrukturer, däribland könsordningen. Nedan kommer jag att lyfta fram ett antal studier där ledarutvecklingsprogram med könsutjämning syfte utsatts för en kritisk granskning ur ett feministiskt perspektiv.

5.4.1 Att anpassa kvinnor eller ifrågasätta strukturen?

Ledarutvecklingsprogram för kvinnor har kritiserats för att vara libe-ralfeministiska, i meningen att de är individfokuserade och låter bli att problematisera den bakomliggande strukturen. En av de första att framföra denna typ av kritik var Judy Marshall i boken *Women Managers. Travellers in a Male World* (Marshall 1984, se kapitel 4). Om ledarutvecklingsprogram för kvinnor skriver hon att de bygger på ett antagande om att kvinnor saknar något och att detta något är likheten med män. Gatenby och Humphries (1999) för fram ett likartat argument. De anser att talet om hur kvinnors brister ska kompenseras, osynliggör alla de kompetenser och färdigheter som kvinnor faktiskt redan besitter. Dessutom återskapar det en föreställning om professionell karriär som isolerad från de sociala, kulturella och ekonomiska omständigheter i vilken den i realiteten äger rum (att karriären t ex förutsätter det obetalda arbetet av en hemmafru).

Kvinnorna framstår som 'problemet' och utbildningar lär kvinnor att anpassa sig till den manliga normen. Även mentorprogram har utsatts för denna form av kritik. Burke och McKeen (1990) skriver

t ex att dessa programmen inte öppnar upp för förändring av normer och värderingar i organisationen och ledningsmentaliteten. Nilssons studie av ett mentorprogram för fjorton kvinnliga läkare, bekräftar enligt min mening denna tes (Nilsson 2000). Enligt Nilsson resulterade programmet i att kvinnornas *inre* hinder att välja en chefskarriär försvagades, men efter programmets slut kom de likväl att ställas inför *yttre* hinder som de kanske inte var helt förberedda på. Jag tolkar detta som att den mansdominerade kulturen och strukturen alltså utgjorde ett hinder. Ett mentorprogram för kvinnor inom akademien utmynnade i likartat resultat. Programmet resulterade å ena sidan i att kvinnorna blev mer medvetna om sin egen kunskap och expertis, samtidigt som de å andra sidan blev mer medvetna om informella maktstrukturer och kvinnors (sämre) villkor i dessa (Eliasson m fl 2000).

Att organisationens strukturer blir synliggjorda och kritiserade inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram framkommer även i en svensk studie om unga kvinnor och män på chefsposition (Franzén m fl 1998). Dessa chefer fick gå ett ledarutvecklingsprogram med ett innehåll med könsperspektiv, vilket resulterade i att kvinnorna och männen fick möjlighet att kritiskt granska de befintliga arbets- och karriärvillkoren. Samtidigt som både de unga kvinnorna och männen var kritiska mot karriärvillkoren, upplevde de sig ha små möjligheter att förändra dessa utifrån sina nuvarande positioner i organisationen. De kände starka krav på sig att anpassa sig efter hur de högre cheferna (en majoritet män) i deras respektive organisationer agerade.

Marshall (1984) är i grunden skeptisk till ansatser som går ut på att enskilda individer ska lära sig att hantera 'problem'. Även Avotie (utkommer 2001) ställer sig frågande till om så pass individorienterade åtgärder som mentorprogram kan innebära en strukturell förändring, speciellt om programmet saknar ett könsperspektiv. Hon menar emellertid att en strukturell förändring måste börja på individnivå. Förändringspotentialen med mentorprogram ligger, enligt Avotie, i att de kvinnor som drar fördelar av programmet kan agera för att förändra strukturen. Hennes material (uppföljning av två interna mentorprogram) styrker enligt min mening inte denna tolkning då deltagarna (adepterna och mentorerna) visade liten benägenhet att ifrågasätta de befintliga villkoren.

5.4.3 Deltagare som återskapar och ifrågasätter

I en studie om hur kvinnor som gått en ledarutbildning och som sedan dess ingår i nätverk, visar Gatenby och Humphries (1999) hur kvinnorna både återskapar och ifrågasätter den befintliga könsordningen i hur de konstruerar – *gör* – kön och karriär. De återskapar könsordningen eftersom de har få andra valmöjligheter än att agera i enlighet med *status quo*. De som är framgångsrika i sina respektive organisationer är framgångsrika just för att de hanterar könsordningen i organisationen (Gooch och Ledwith 1996). Genom att hantera könsordningen, återskapar de densamma.

Författarna konstaterar vidare att kvinnorna i sina karriärer – bl a med utgångspunkt i hur de skapar mening kring förebilder, mentorer och nätverk – dessutom återskapar sig själva som 'kvinnor' i traditionell mening. M a o, som de som tar huvudansvaret för hem och familj (privatlivet). Författarna ser samtidigt hur utbildningen och nätverket även bidrar till att ifrågasätta och förändra könsordningen. Det författarna ser som det potentiellt frigörande i hur kvinnorna gör kön och karriär är styrkan och stödet i relationsbyggandet dem emellan. I kvinnornas inbördes relationer görs feministiska analyser, där utvecklas känslor av kollektivt ansvar och där synliggörs ett feministiskt ledarskap, skriver författarna. Gatenby och Humphries tolkning visar sålunda hur deltagarna i utbildningen och nätverket både återskapar och ifrågasätter könsordningen när de gör kön och karriär.

5.5 Sammanfattning inför tolkningarna

Liksom i föregående kapitel utgör en del av det jag diskuterat i detta kapitel bakgrund. Som bakgrund syftar denna diskussion till att ankra in avhandlingen i forskningen om ledarutveckling i allmänhet och ledarutveckling med könsutjämnande syfte i synnerhet. Syftet med de empiriska studierna som presenterades var att förmedla en bild av fenomenet ledarutveckling, inte minst för att få perspektiv på det specifika ledarutvecklingsprogram som studeras i den här avhandlingen. De teoretiska resonemangen visar på olika sätt att problematisera fenomenet. Av dessa empiriska och teoretiska resonemang är det framförallt följande som jag kommer att använda i tolkningen av materialet:

- Att ledarutvecklingsprogram kan kategoriseras med utgångspunkt i de tre dimensionerna deltagare, innehåll och integrering. (s 73 ff)

- Att innehållet i ledarutvecklingsprogram kan kategoriseras som deskriptivt, normativt, tolkande samt kritiskt. (s 76)
- Hur ledarutvecklingsprogram tenderar att återskapa rådande maktrelationer, däribland könsordningen, via innehåll och pedagogik. (s 76 ff)
- Att ledarutvecklingsprogram för kvinnor kan variera med avseende på syfte, innehåll, deltagare, utbildare/konsulter, pedagogik. (s 80 ff)
- Att kvinnor kan vara skeptiska till program för enbart kvinnor. (s 81)
- Att ledarutvecklingsprogram för kvinnor i realiteten även kan vända sig till män av politiska, strategiska skäl. (s 82)
- Hur ledarutvecklingsprogram kan tolkas som att kvinnor anpassas till en manlig norm. (s 81, 89)
- Hur ledarutvecklingsprogram kan ha en medvetandehöjande potential. (s 81)
- Att (hetero)sexualitet utgör 'ett problem' i relationer mellan könen, t ex i samband med informella och formella mentorrelationer. (s 88)
- Att ledarutvecklingsprogram kan problematiseras med utgångspunkt i relationen mellan individen och strukturen: Kan individ fokuserade åtgärder bidra till strukturell förändring? (s xx)
- Att kvinnor som går ett ledarutvecklingsprogram både återskapar och ifrågasätter könsordningen genom det sätt på vilket de gör kön och karriär. (s 91).

Kapitel 6

Metod

I det här kapitlet diskuterar jag metodfrågor. Jag inleder med en kort diskussion kring det faktum att avhandlingen är ett arbete inom den tolkande vetenskapstraditionen. Därefter diskuterar jag studiens och min egen bakgrund; hur mitt intresse för ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syften vuxit fram och min relation till det jag studerar. Hur jag skapat, tolkat och återskapat materialet, är teman som sedan behandlas. Här diskuterar jag bl a förstudiernas design, deras betydelse för huvudstudien samt huvudstudiens design. Jag avslutar med en diskussion kring forskningsetiska överväganden och studiens trovärdighet.

6.1 Ett arbete inom den tolkande traditionen

I teorikapitlet, kapitel två, redogjorde jag för avhandlingens vetenskapsteoretiska utgångspunkter: socialkonstruktionismen och feminismen. Av denna positionering följer att detta är ett arbete inom den tolkande vetenskapstraditionen. Syftet med avhandlingen är sålunda att bidra till förståelse genom tolkning, snarare än till förklaring genom kausalitetsmodeller (Helenius 1990, Palmer 1969, Ödman 1979). Att positionera sig inom den tolkande vetenskapstradition innebär ett avståndstagande från traditionella positivistiska ideal, så som att forskaren kan och bör vara värdefri, kan och bör ha distans till sitt ämne, kan och bör ha en medvetet neutral (objektiv) ansats samt kan och bör använda metodregler som är så entydiga att vem som helst kan få samma resultat (Ödman 1979, Helenius 1990). Utgångspunkten inom den tolkande vetenskapstraditionen är istället att relationen mellan

forskaren och dennes ämne inte kan undflys samt att vetenskaplig medveten subjektivitet ökar möjligheten till insyn, empati och förståelse bortom skenbart neutrala fakta.

6.1.1 Reflexiv forskning

Inom ramen för det som kan kallas den tolkande vetenskapstraditionen ryms flera, delvis olika, inriktningar (Sandberg 1999a), som får delvis olika metodologiska konsekvenser. Den metodologiska inriktning jag närmast kan sägas representera kan, i enlighet med Ericssons (2001) kategorisering av Alvesson och Sköldberg (1994), ses som pragmatisk realism. Denna inriktning verkar överensstämma med det Altheide och Johnson (1994) kallar analytisk realism. Detta innebär att jag i mitt arbete med denna avhandling till stor del inspirerats av Alvesson och Sköldbergs diskussion kring reflexiv forskning och Altheide och Johnsons diskussion om *validity-as-reflective-accounting*.

Alvesson och Sköldberg kan sägas förordade en metodologisk eklekticism, enligt vilken den medvetne samhällsforskaren bör ha en förankring i fyra metodologiska inriktningar: empirinära strömningar, hermeneutik, kritisk teori och postmodernism. Empirinära forskning bidrar med systematik och teknik, hermeneutik bidrar med att lyfta fram tolkningens primat, kritisk teori bidrar med att medvetandegöra forskningens politiska och ideologiska dimensioner och postmodernism bidrar med ett reflexivt förhållningssätt till forskarens representations- och auktoritetsproblem.

Då språkliga, sociala, politiska och teoretiska element är sammanvävda i den kunskapsutvecklingsprocess i vilken empiriskt material konstrueras och tolkas, framhåller både Altheide och Johnson (1994) samt Alvesson och Sköldberg (1994) vikten av att forskaren funderar kring förutsättningarna för sin aktivitet. Att man tänka igenom premisser för eget tänkande, observerande och språkanvändande för att därigenom undersöka hur personlig och intellektuell involvering påverkar interaktionen med det som beforskas.

6.2 Studiens och min bakgrund

Avhandlingen har på sätt och vis sin upprinnelse i det examensarbete som jag och en studiekamrat gjorde 1992 vid Handelshögskolan i Stockholm (Höök och Åhlström 1993). Arbetet handlade om rekrytering av män till kvinnodominerade yrken och fokus låg på

postkassörer – en synnerligen kvinnodominerad yrkeskår. Trots Postens aktiva försök att öka andelen män bland postkassörerna, låg den kvar på låga fem procent. I examensarbetet försökte vi förstå varför det var så svårt att rekrytera män till kvinnodominerade yrken. Den bakomliggande problematiken var arbetet med att förändra en organisations könsstruktur. Studien bidrog till att väcka mitt intresse för betydelser av kön i organisationer.

När jag ett halvår senare började som doktorand vid sektionen för företagslednings- och arbetslivsfrågor, kastades jag rakt in i arbetat med en statlig utredning som kom att heta *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994). Inom ramen för utredningen genomförde jag en kartläggning av könsfördelningen på ledande positioner i svenskt näringsliv samt förekomsten av olika former av jämställdhetsaktiviteter och ledarutvecklingssatsningar. Materialet visade att mansdominansen på ledande nivåer i privat näringsliv i princip motsvarade kvinnodominansen bland postkassörerna. Mansdominansen på de hierarkiskt högre nivåerna och kvinnodominansen på de hierarkiskt lägre positionerna kunde sålunda tolkas som olika sidor av samma mynt. Kartläggningen och intervjuerna med personer som arbetade med att öka andelen kvinnor på chefspositioner (Wahl 1994a), visade hur det i många organisationer pågick ett aktivt arbete för att öka andelen kvinnor på ledande positioner. Mitt intresse för denna form av förändringsarbete – arbetet med att öka andelen kvinnor på högre chefspositioner – hade väckts.

Våren 1994 och 1995 hade jag möjlighet att utforska denna frågeställning inom ramen för två förstudier av ledarutvecklingssatsningar med könsutjämnande syfte (se nedan). Resultaten från dessa delstudier publicerades sedermera som ett kapitel i *Ledare, makt och kön* (SOU 1997). Efter förstudierna fick jag möjlighet att tillbringa sex månader vid SCANCOR, *Scandinavian Consortium of Organizational Research*, vid Stanford University i Kalifornien. Tiden där använde jag främst till att fördjupa mig inom feministisk teori. Perioden vid SCANCOR blev också ett bra tillfälle att sammanfatta lärdomarna från förstudierna inför huvudstudien som inleddes försommaren 1996. Materialinsamlingen pågick under drygt ett år och följdes (med avbrott för en period av föräldraledighet) av tre års tolknings- och skrivarbete.

Figur 6.1 Forskningsprocessen

1993	Kartläggning (Höök 1994)
1994	Förstudie I (Höök 1995)
1995	Förstudie II (Holgersson och Höök 1996)
1996	SCANCOR
1996-97	Huvudstudie: materialinsamling (Holgersson och Höök 1997)
1997-98	Föräldraledig
1998-2001	Huvudstudie: Tölkings- och skrivarbete

6.2.1 Jag själv – en del av fältet

Innan jag går vidare med att presentera själva studien, vill jag klargöra hur jag ser på min egen relation till det jag studerar. Det jag framförallt vill tydliggöra är att jag inte ser mig som någon som 'står utanför och tittar in'. Istället ser jag mig själv som en del av fältet inte minst genom den historiska kopplingen mellan feministisk forskning och praktik/politik (se t ex Wahl 1996b, Eduards 1995). I mitt fall yttrar sig detta i det faktum att jag publicerat forskningsresultat inom ramen för statligt tillsatta utredningar, att jag föreläser kring frågor om organisation, ledarskap och kön t ex inom ramen för olika ledarutbildningar och ledarutvecklingsprogram samt i olika 'jämslällldhetssammanhang'. Dessutom har jag under årens lopp kommit att lära känna ett flertal personer som arbetar med dessa frågor i praktiken. Slutligen är jag engagerad i jämslällldhetsarbetet på min egen arbetsplats. Bl a har jag varit ledamot i Handelshögskolans jämslällldhetskommitté samt dessutom varit med och drivit ett mentorprogram för kvinnliga studenter på Handelshögskolans grundutbildning.

Att jag är en del av fältet ser jag därför som en självklarhet. Därmed inte sagt att det jag kallar fältet är speciellt väl avgränsat eller homogent. Att så inte är fallet har jag inte minst blivit varse genom att just vara en del av det. Ur forskningshänseende har min delaktighet inneburit att jag har en djupare förståelse för det jag studerar. Jag har t ex kommit i kontakt med liknande ledarutvecklingsprogram som det jag studerar via egna och andras erfarenheter. Dessa kontakter och

erfarenheter har emellertid inte varit lika djupgående som kontakten med och erfarenheten från ledarutvecklingsprogrammet jag studerar inom ramen för avhandlingsarbetet.

Att vara en del av fältet har gjort det lättare för mig att på sätt och vis distansera mig från mitt avhandlingsmaterial: att se hur programmet jag studerar på en nivå är unikt, samtidigt som det på en annan nivå är 'typiskt'. Ledarutvecklingsprogrammet och det som händer inom ramen för detta är, så som jag ser det, uttryck för de villkor/diskurser som råder både i samhället i stort och i den organisation där det äger rum. Programmet – dess syfte, innehåll, deltagare och konsulter/föreläsare – är m a o 'barn av sin tid' och det är som sådant jag finner det intressant. Delaktigheten i fältet har sist men inte minst fått konsekvenser för hur jag arbetar med tolkningar. Som jag ser det har det inneburit att både min kritiskt analytiska och empatiska förmåga utvecklats och min förhoppning är att båda dessa dimensioner framträder i hur jag förhåller mig till det jag studerar.

6.3 Skapandet av materialet

Som framgick ovan har jag inom ramen för den här avhandlingen genomfört tre delstudier: två förstudier och en huvudstudie. Förstudierna var uppföljningar³⁷ av tre olika ledarutvecklingssatsningar med könsutjämnande syfte: ett mentorprogram för kvinnor och män, ett professionellt nätverk för kvinnor på höga positioner i samt ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor på chefsposition. De två förstnämnda ledarutvecklingssatsningarna ägde rum i samma organisation. Av denna anledning är antalet uppföljningar fler än antalet förstudier. Huvudstudien var ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor på chefsposition med könsutjämnande syfte. Nedan kommer jag att närmare beskriva förstudiernas design, förstudiernas betydelse för huvudstudien samt huvudstudiens design.

6.3.1 Förstudier

Våren 1994 genomförde jag en uppföljning av två ledarutvecklingssatsningar som ägde rum samtidigt i en och samma organisation. Den

37. Jag har valt att benämna förstudierna uppföljningar. Motivet till ordvalet (uppföljningar) är att jag vill markera att det inte handlar om en utvärdering i traditionell mening. Studierna syftade inte till att bedöma huruvida respektive program varit framgångsrikt eller effektivt. Istället syftade de till att få inblick i hur deltagarnas skapade mening kring respektive satsning.

ena ledarutvecklingen var ett mentorprogram med en medvetet jämn könsfördelning bland adepterna. Den andra var ett professionellt nätverk för kvinnliga chefer och specialister. Ett år senare, våren 1995, genomförde jag och en kollega (Charlotte Holgersson) en uppföljning av ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor. Alla tre ledarutvecklings-satsningarna varade i drygt ett år och uppföljningarna inleddes inom ett år efter det att respektive ledarutveckling hade avslutats.

Ledarutvecklingsprogrammet för kvinnor var till formen den mest omfattande satsningen. Något förenklat kan man säga att de två ledarutvecklingssatsningarna från den första förstudien – mentorprogrammet och nätverket – återfinns inom ramen för den andra förstudien, eftersom ledarutvecklingsprogrammet för kvinnor innehöll ett mentorprogram och resulterade i ett nätverk kvinnorna emellan. På motsvarande sätt påminner deltagarnas reflektioner kring respektive satsning om varandra. Förstudierna var explorativa till sina natur. Jag använde inte i förväg uppställda arbetshypoteser utan gick ut med målsättningen att vidga min förståelse med utgångspunkt i hur olika aktörer skapade mening kring ledarutvecklingsprogram med könsutjämnanande syfte.

Inom ramen för den första förstudien samlade jag in material genom två mindre enkätundersökningar, ett antal intervjuer samt sekundära källor. Enkäterna skickades ut till f d adepter och mentorer i mentorprogrammet samt till kvinnor som varit aktiva i nätverket. Av de 32 enkäter som skickades ut besvarades 26. Därutöver genomförde jag nio intervjuer: fem intervjuer med f d adepter och mentorer, fyra intervjuer med kvinnor som varit aktiva i nätverket. De sekundära datakällorna bestod av ett par interna undersökningar om chefskap och betydelser av kön samt diverse företagsinternt material om dels koncernen (t ex årsredovisningar) och dels ledarutvecklingen (t ex projektbeskrivningar).

Inom ramen för den andra förstudien genomförde jag och min kollega sammanlagt 23 intervjuer. Knappt hälften av adepterna och mentorerna som deltagit i ledarutvecklingsprogrammet intervjuades. Dessutom intervjuades tre av adepternas chefer. Slutligen intervjuades sex personer med antingen erfarenhet från det studerade ledarutvecklingsprogrammet (arrangörer), eller med erfarenhet från annan ledarutveckling och annat jämställdhetsarbete i koncernen. I båda förstudierna skedde urvalet av informanter med hjälp av de som varit

formellt ansvarig för respektive satsning (programarrangörerna). I båda fallen syftade urvalet till att spegla en bredd i uppfattning och inställning till respektive program.

Intervjuerna var semistrukturerade och enkäterna bestod huvudsakligen av öppna frågor. Frågeområdena var styrda av min/vår teoretiska förståelse, som vid tidpunkten för studiernas genomförande bestod av feministisk organisationsteori med fokus på ledarskap. Frågeområden som informanterna fick reflektera kring var ledarskap och kön i allmänhet samt ledarutveckling som en form av jämställdhetsarbete (en förändringsmetod) i synnerhet. Vid intervjuerna användes bandspelare och innehållet skrevs i efterhand ut i sin helhet. Materialet från intervjuerna och enkäterna tolkades sedan tematiskt.

Förstudiernas betydelse för huvudstudien

Förstudierna fördjupade min förståelse för ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte. Dessutom bidrog de till ett klargörande av forskningsfrågor, tolkningsram samt metodval inför huvudstudien. Genom förstudierna kom jag att förstå ledarutvecklingsprogram som arenor där olika aktörer återskapar olika föreställningar om ledarskap och kön utifrån olika makt- och kunskapspositioner. Utifrån denna förståelse av ledarutvecklingsprogram, blev forskningsfrågorna som kom att intressera mig: Vilka konstruktioner av ledarskap och kön återskapas och/eller förändras inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte? Hur går detta till?

Förstudierna hjälpte mig även att orientera mig teoretiskt. Förutom att jag fördjupade mig i feministisk teori, fokuserade jag även (mer eller mindre könsblinda) teorier om sociala konstruktioner samt, så småningom, forskning om jämställdhet och ledarutveckling. Forskningsfrågorna och den (vetenskaps-)teoretiska referensramen aktualiserade i sin tur metodfrågor. I båda förstudierna hade jag huvudsakligen samlat in material genom intervjuer och enkäter, genomförda efter det att programmen avslutats. Samtidigt som intervjuerna och enkäterna gav mig en hel del intressant material, blev jag även uppmärksam på vad de *inte* gav. Vad jag saknade i materialet var samtidigtheten i skeendet – att kunna observera processen när den ägde rum, snarare än att ta del av den genom olika personers efterhandskonstruktioner. Jag beslutade mig därför för att försöka samla in material med hjälp av observation i kombination med intervjuer och enkäter. Genom att

samla in material på olika kompletterande sätt, trodde jag mig dessutom få en rikare, mer nyanserad bild av fenomenet jag avsåg att studera (jfr Denzin 1989). Jag beslutade mig dessutom för att göra en fallstudie – att studera ett program på djupet – istället för, så som jag angivit i avhandlingsplanen, göra en komparativ studie av flera olika program/organisationer.

6.3.2 Huvudstudie

Avhandlingens huvudstudie är ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte som startades i maj 1996 och avslutades i september 1997. Programmet bestod av elva moduler samt ett mentorprogram. Modulerna pågick i 1-5 dagar och låg utspridda under året (se figur 6.2). Material om de olika modulerna samlade jag in genom observation och intervjuer. Av skilda skäl kunde jag däremot inte observera mentorprogrammet – i alla fall inte de enskilda relationerna. De gemensamma bitarna av mentorprogrammet, programmets formella start och avslutning kunde jag emellertid observera. Likaså observerade jag kvinnornas mentorval. Material om hur de olika mentor-och-adept-relationerna fungerade samlade jag istället in med hjälp av enkäter och intervjuer.

Nedan har jag gjort en översiktlig figur över de olika modulerna: vad det kallas, vilka som deltar, hur många dagar som de pågår, huruvida jag observerat modulen, vid vilka tidpunkter som jag har intervjuat kvinnorna som går programmet (K), deras mentorer (M) och chefer (C) samt hur många intervjuer jag har genomfört.

Figur 6.1

En sammanställning över programmet och hur jag samlat in material.

MODUL	DELTAGARE	DAGAR	OBS.	IVJU
Kvinnoidentitet	K	2,5	Ja	6K
Uppföljning 'Kvinnoidentitet' + Start av mentor- programmet	K, M	2	Ja	5M, 3C

MODUL	DELTAGARE	DAGAR	OBS.	IVJU
Attityder till kvinnor och chefskap	M, C	1,5	Ja	4M, 5C
Ledar- och grupputveckling	K	3	Ja	5K
Kvinnor och makt	K	3	Ja	
Uppföljning 'Attityder till...'	M, C	1,5	Ja	
Företagsspelet	K, M, C	2	Ja	
Parisweekend	K	3	Ja	
Cedep	K	5	Ja	
Kvinna och Ledare	K	2,5	Ja	6K, 6M
Avslutning	K, M, C	2	Ja	

Förklaringar av förkortningar

Moduler=Moduler inom ramen för det studerade programmet

Deltagare=Vem som deltar i modulen (K=kvinnor, M=kvinnans mentor, C=kvinnans chef)

Dagar=Antal dagar som modulen pågick

Obs=Moduler som jag har observerat

Ivju=Deltagare som jag har intervjuat (hur många och när som detta har ägt rum)

I figuren kan man utläsa att programmet innehåller elva moduler och att jag har suttit med och observerat alla dessa. Vid olika tillfällen under den första halvan av programmet intervjuade jag sammanlagt elva kvinnor, nio av kvinnornas mentorer och åtta av kvinnornas chefer. Mot slutet av programmet intervjuade jag sex kvinnor och sex mentorer. Totalt har jag således genomfört 40 intervjuer och 28 dagars observation. Till detta ska läggas 21 enkäter från kvinnorna och deras mentorer, som behandlade mentorrelationen. Enkäterna skickades ut och besvarades kontinuerligt under programmets gång.

Observation

Observationen förgicks av en presentation av mig själv och mitt arbete. Med utgångspunkt i HSFR:s forskningsetiska regler redogjorde jag även för studiens etiska aspekter (HSFR 1996). Syftet med presentationen var att kvinnorna skulle kunna ta ställning till huruvida jag skulle få följa processen eller inte. Jag hade redan fått klartecken från programarrangören, men med reservationen att det i slutändan var upp till kvinnorna som skulle delta att avgöra det hela. Om de inte ville att jag skulle följa processen kunde de meddela programarrangören det efter presentationen. Till min glädje gav kvinnorna mig klartecken till att observera modulera. Däremot ville de inte att jag skulle sitta med i samband med enskilda mentor/adept-möten.

I praktiken har observationen inneburit att jag suttit längst bak i rummet och fört anteckningar över vad hänt: vad som har sagts, hur deltagarna har reagerat och hur stämningen har förfallit. Jag har hela tiden suttit tyst. I pauserna mellan olika föreläsningar och/eller grupparbeten har jag småpratats med deltagarna om ditt och datt. Där jag funnit det passande har jag frågat deltagarna vad de tycker om modulen, dock utan att alltför mycket gå in på vad jag tycker. Min roll som observatör kan med utgångspunkt i Adler och Adlers diskussion klassificeras som perifer gruppmedlem (Adler och Adler 1994).

Observation av en modul resulterade i regel i ett kollegieblock fullt med handskrivna anteckningar. Direkt efter modulen läste jag igenom dessa anteckningar, tydliggjorde eventuella oklarheter och kompletterade med sånt som jag hade färskt i minnet men som jag inte hade hunnit notera när det ägde rum. Sedan sammanfattade jag anteckningarna och skrev ut dem på dator. Varje enskild sammanfattning summerade till mellan 10 till 20 sidor text.

Intervjuer³⁸

Intervjuerna kan närmast beskrivas som semistrukturerade (Fontana och Frey 1994). I praktiken har detta inneburit att jag använt mig av en intervjumall, men att jag samtidigt har låtit informanterna styra innehållet genom att lyssna aktivt och ställa uppföljningsfrågor. Detta har resulterat i att ingen av intervjuerna är den andra lik, även om flera givetvis påminner om varandra. En typisk intervju har inletts med att jag berättade kort om mig själv och mitt arbete. I samband

38. Exempel på intervjuguider återfinns i bilaga 1.

med detta gav jag informanten möjlighet att ställa frågor till mig, vilket de flesta inte gjorde. Jag fick ofta intrycket att de ville få den inledande presentationen avklarad så fort som möjligt, så att den 'riktiga intervjun' kunde sätt i gång. Detta kan dels bero på att de kände till mig och mitt arbete redan innan intervjun (t ex genom att vi träffats i samband med någon/några av modulerna), dels kan det bero på tidspress från deras sida. Efter den inledande presentationen av mig och min studie har jag bett informanten beskriva sig själv. Därefter har jag bett dem beskriva programmet och de moduler som de tagit del av samt mentorrelationen.

Intervjuerna som jag genomförde i början av programmet handlade till stor del om förväntningar på programmet, medan intervjuerna mot slutet till högre grad handlade om faktiska erfarenheter av programmet. Intervjuerna har dock inte enbart handlat om programmet, utan även om ledarskap och kön mer allmänt. T ex om vad som är gott ledarskap inom koncernen, hur – och även varför – informanten (inte) vill göra karriär, varför andelen kvinnor på chefspositioner är låg samt om och i så fall hur informanten tycker att koncernen ska arbeta för att öka andelen kvinnor på ledande positioner.

Totalt har jag genomfört 40 intervjuer: 17 intervjuer med kvinnorna, 15 intervjuer med deras mentorer och åtta intervjuer med deras chefer. De avslutande intervjuerna med mentorerna (sex stycken) genomförde jag per telefon. Vid alla intervjutillfällen, utom i samband med telefonintervjuerna, har jag använt bandspelare. I efterhand har jag lyssnat igenom alla band och skrivit ut dem i sin helhet. Under telefonintervjuerna antecknade jag vad som sades samtidigt som vi – jag och informanten – talades vid. Direkt efter en av dessa intervjuer, kompletterade jag anteckningarna med sånt som jag hade färskt i minnet men inte hunnit skriva ut i sin helhet under samtalet. Därefter renskrev jag intervjuerna.

Intervjuerna som jag genomförde i samband med ett personligt möte tog mellan en och två timmar. Telefonintervjuerna var genomgående kortare – de tog typiskt sett en dryg halvtimme. Inledningsvis var jag lite skeptisk till hur telefonintervjuer skulle komma att fungera. Så här i efterhand, tycker jag att de fungerade tillfredsställande. Jag upplevde att informanterna var mentalt närvarande och tog sig tid att besvara frågorna. Deras svar var emellertid genomgående kortare än i samband med de andra intervjuerna. Att telefonintervjuerna trots allt

fungerade tillfredsställande kan bero på att de genomfördes mot slutet av programmet, vilket innebar att de flesta av informanterna hade träffat mig under programmets gång antingen i samband med någon av modulerna eller i samband med en tidigare intervju. De visste vem jag var, vilket troligtvis gjorde det lättare för dem att öppna sig. En annan tolkning är att den fysiska distansen faktiskt gjorde det lättare för informanterna att tala om ämnena.

Enkäter³⁹

Enkätstudien syftade, som jag nämnde inledningsvis, till att samla in material om mentorrelationen. I samband med varje modul gav jag ett par av kvinnorna två identiska enkäter: en som de själva skulle fylla i och en som deras mentor skulle fylla i efter nästa mentor/adept-möte. Under programmets gång ombads alla paren att vid något tillfälle fylla i en enkät. På så vis erhöll jag beskrivningar från olika relationer som ägde rum vid olika tidpunkter. Totalt delade jag ut 26 enkäter. Av dessa fick jag tillbaka 21 stycken. Att jag nöjde mig med att ge varje par en enkät berodde på att jag befarade att svarsmotivationen skulle avta om jag bad dem fylla i flera enkäter.

Enkäten var relativt kort och bestod av öppna frågor som, förutom bakgrundsfakta om mötet – så som vilket möte i ordningen det var samt när, var och under vilka former de träffades – behandlade innehåll och process. Vad gäller innehåll bad jag kvinnan och hennes mentor att så utförligt som möjligt beskriva de ämnen som hade behandlats under mötet, m a o vad de hade pratat om. Vad gäller process bad jag dem ange om någon av dem – och i så fall vem – hade pratat mer, frågat mer eller initierat fler diskussionsämnen, än den andra. De ifyllda enkäterna varierar i hur utförligt och detaljerat informanterna har beskrivit mötet. En del är ytterst kortfattade medan andra är långa och detaljerade. Variationerna var lika stora bland mentorer som bland adepter. När jag fått in enkäterna sammanställde jag beskrivningarna fråga för fråga. Utifrån denna sammanställning målar jag upp en bild över hur ett typiskt möte mellan en kvinna och hennes mentor kan se ut (se kapitel 8).

39. Enkäten i sin helhet återfinns i bilaga 2.

Avgränsningar

Skapandet av materialet har påverkats av ett antal medvetna avgränsningar å min sida. Det övergripande och bakomliggande motivet till avgränsningarna är att jag försökt hejda materialet från att svälla alltför mycket och därmed bli alltför svårhanterligt. En sådan avgränsning är att jag inte intervjuat de konsulter och föreläsare som varit engagerade i programmet. Jag har inte heller intervjuat programarrangören eller koncernens högsta ledning. Däremot har jag talat med föreläsare, konsulter och programarrangören i samband med de olika modulerna samt tagit del av officiella beskrivningar av programmet (t ex syftes- och målformuleringar). Att jag inte intervjuat dessa personer beror på att det inte varit dessa personers bakomliggande intentioner med programmet/modulen som varit i fokus i denna studie. Det jag istället valt att fokusera är hur deltagarna (kvinnorna som går programmet, deras mentorer och chefer) uppfattat programmet och de olika modulerna. En annan avgränsning är att jag inte studerat de texter (böcker, artiklar och praktikfall som delats ut till deltagarna) som användes inom ramen för programmet.

Ytterligare en avgränsning handlar om var min studie börjar och slutar och har på sätt och vis med mina forskningsfrågor att göra. Inom ramen för detta arbete fokuseras vad som händer *inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte*. Detta innebär att jag exempelvis inte studerar vad som händer efter programmet eller vad som händer i organisationen under det att programmet pågår. Vad som händer i organisationen diskuteras samtidigt inom ramen för programmet, så det råder inte en total frikoppling mellan programmet och organisationen i övrigt (dessutom är ju programmet en del av organisationen). Jag vill samtidigt uppmärksamma att organisationen i dessa fall kommer in via programmet. Det är sålunda programmet som är i fokus, men via programmet erhålls även material om organisationen. Dels genom att programmet är en del av organisationen, dels genom att organisationen diskuteras inom ramen för programmet. Vad som händer efter programmet fokuseras däremot inte alls. När programmet slutar, slutar också min studie.

En tredje avgränsning har med programmets upplägg att göra och denna avgränsning är till skillnad från de andra inte självvald. Efter att ledarutvecklingsprogrammet för kvinnor satt i gång bestämdes att deltagarna skulle få gå ytterligare ett ledarutvecklingsprogram, det s k

Assessmentprogrammet. Detta program var ett speciellt program för koncernens 200 högsta chefer och bestod av fyra steg: 1. *360° Assessment and Feedback*, 2. *Core Value and Commitment Program*, 3. *Assessment and Development Program*, 4. *Feedback and Action Learning*. De som hade gått programmet hamnade i en chefspool för koncernens högsta chefer. Att deltagarna även fick gå detta program tolkar jag som ett sätt för programarrangören att integrera ledarutvecklingsprogrammet med könsutjämnande syfte med koncernens 'vanliga' ledarutveckling och chefsförsörjning. Att detta program inte fokuseras inom ramen för min studie beror framförallt på att ledningen för Assessmentprogrammet inte gav mig tillåtelse att följa programmet.

Dessa avgränsningar är värda att uppmärksamma inte minst då de påverkar hur jag skapat, tolkat och återskapat materialet inom ramen för studien. Avgränsningarna kan samtidigt ses som uppslag till vidare forskning. Ett sätt att gå vidare utifrån denna studie är exempelvis genom att problematisera föreläsarnas, konsulternas och programarrangörens bakomliggande intentioner, eller genom att problematisera vad som händer efter ett sådant här program, eller genom att problematisera hur ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte integreras i den 'normala' ledarutvecklingen.

6.3.3 Att synliggöra mig själv som delaktig

I detta avsnitt tänkte jag diskutera vad jag uppfattat som kritiska händelser under materialinsamlingen. Detta är händelser när min roll som observatör eller intervjuare uppmärksammas eller ifrågasatts och som sådana skiljer de sig från det 'normala'. Det vanliga är m a o att jag varken erhållit speciellt mycket uppmärksamhet eller ifrågasatts. Ambitionen med detta avsnitt är att synliggöra mig själv som medskapande i programmet och på så vis komplettera beskrivningarna i kapitel 7 och 8, där jag – som forskare och person – är osynlig i texten. Min frånvaro i texten kan ses som ett uttryck för min ambition att så lite som möjligt påverka processen som jag studerade. Detta är emellertid, enligt min vetenskapsteoretiska syn, en omöjlighet. Enbart det faktum att jag faktiskt har varit med har *som sådant* påverkat processen. Att jag dessutom intervjuat deltagarna under programmets gång, har troligtvis också spelat roll. Text har det inneburit att de fått möjlighet att

reflektera kring frågor/teman som de kanske inte annars skulle ha reflekterat kring (se nedan). På så vis har jag styrt deras reflektioner med mina frågor.

Observation

Som jag beskrev ovan har jag försökt att hålla en medvetet låg profil som observatör – jag har försökt att vara 'en i gruppen' och samtidigt *inte* 'vara en i gruppen'. Överlag tycker jag att detta har fungerat bra. Uppmärksamheten kring mig och min person har typiskt sett varit liten. En möjlig förklaring till detta är att de flesta av deltagarna inte kände varandra innan programmet, varför jag blev en i mängden av nya bekantskaper. Jag fanns där från början – jag kom inte in i en för dem redan känd kontext. Att deltagarna trots allt funderat över mig och min roll som observatör har blivit tydligt vid ett par tillfällen under programmet. Framförallt när att de själva kommit fram och påpekat det. En bit in i programmet berättade ett par av deltagarna hur de inledningsvis tyckte att det hade känts konstigt att ha mig med, men att de så småningom blivit så vana att de tagit mig för given. När de berättade detta för mig kändes det som de lät mig förstå att de hade 'accepterat' mig. Likaså uppmärksammade deltagarna mig som observatör i samband med den formella avslutningen av programmet, då de i form av en Oscarutdelning avtackade personer som på olika sätt varit involverade i programmet. Istället för Oscarstatyetter delade kvinnorna ut Barbiedockor. I samband med detta fick jag en Skipper (liten Barbiedocka) för, som kvinnorna uttryckte, "bästa biroll". Denna händelse visar att jag, för dem, varit en självklar del av programmet. Det visar också att de inte uppfattade mig som en av dem (d v s som deltagare), eftersom jag var en av dem som de – i egenskap av deltagare – 'avtackade'.

Att hålla en låg profil har inte alltid varit helt lätt: dels för att jag själv vid ett par tillfällen blivit starkt känslomässigt berörd och engagerad, dels för att andra skapat uppmärksamhet kring mig och försökt att involvera mig i processen. Exempel på det sistnämnda är olika konsulters försök att få mig att legitimera deras budskap ("Visst är det så, Pia?", "Pia, det här känner du väl igen från forskningen?"). Vid de flesta tillfällena har jag inte uppfattat detta som speciellt problematiskt. Antingen p g a att det som konsulterna säger faktiskt stämmer med den forskning som jag känner till, eller p g a att budskapet som

sådant inte uppfattades som provocerande i gruppen. Jag har oftast svarat konsulterna med lite hummande eller nickanden. I bland har legitimeringsförfrågningarna inte enbart handlat om utsagor eller budskap *inom* programmet, utan även om programmet *som sådant*. I dessa fall har jag framställts som ett uttryck för programmets exklusivitet ("Programmet är världsunikt – det beforskas ju!").

Jag har emellertid även upplevt en legitimeringsförfrågan som jag tror höll på att kosta mig deltagarnas förtroende. Upprinnelsen till denna episod var en konsult som försökte få mig att legitimera ett budskap som kvinnorna var kritiska till; ett budskap som var provocerande i gruppen. Innan föreläsningen hade konsulten berättat för mig om det han tänkte ta upp. Jag lyssnade intresserat. Antagligen tolkade han mitt intresse för det han sa, som att jag höll med honom. Under föreläsningen som följde, när det han sa blev ifrågasatt antydde han att jag var av samma åsikt som honom ("Pia och jag pratade om det här innan..."). Eftersom han i och med detta vände mig *mot* gruppen var jag tvungen att markera mitt oberoende. Detta är faktiskt den första och enda gången som jag självmant adresserat hela gruppen (förutom den gången jag presenterade mig själv och min forskning). Vad jag då sa var att jag i min roll som forskare intresserade mig för hur människor som var involverade i programmet tänkte och tyckte. Mitt intresse var m a o inte ett uttryck för mina egna åsikter. Och, fortsatte jag, det faktum att olika konsulter, vid olika tillfällen under programmet, knutit an till mig under sina föreläsningar betydde inte att jag var en av dem, eller ens höll med dem.

Intervjuer

I intervjuerna har jag varit medskapande genom att t ex identifiera de frågeområden som jag var intresserad av. Mina frågor har i vissa fall fått informanten att reflektera över saker som hon/han inte reflekterat över tidigare. Nedan återfinns utdrag från två intervjuer med två av kvinnorna som deltog i programmet. Exempelen är valda för att visa vad och hur jag frågat och därigenom fått informanterna att göra 'nya' reflektioner.

Jag: Hur skulle du beskriva konsulten?

Informant: <...> Och det kan man också fundera över... nej, gud vad knepigt, **nu när jag tänker på det** verkar det ju väldigt konstigt. Det är ju A

och O när man ska förmedla ett budskap, att man vänder sig till dom man talar till och försöker... va?! Gud vad knepigt! (A1)

Jag: Gentlemannamässig menar du <om konsultens syn på kvinnor, min anm.>?

Informant: <...> **Jag har inte tänkt på det förrän nu, då du frågade mig,** men det kan också vara en av anledningarna till att jag hade lite svårt för honom. Han var så *typisk, typisk* 50-årig man som vet vad kvinnor är bra på. (A1)

Det faktum att intervjuerna har föregåtts av observation, har påverkat vad för frågor jag ställt. Jag har kunnat ställa mer initierade frågor och jag har fått tillfälle att jämföra mina egna tolkningar med informantens tolkningar (jfr Denzin 1989). Dessutom, skulle jag tro, har det påverkat hur informanterna svarat. I bland har jag fått en känsla av att vissa av kvinnorna, speciellt de som jag träffat förhållandevis ofta inom ramen för programmet, tyckt att jag var lite underlig som ställde frågor om sådant som jag själv varit med om. Likaså har jag ibland fått en känsla av att de i sina beskrivningar hoppat över saker som de förutsätter att jag vet, eftersom jag var där när det hände. Jag har försökt att hantera detta på två sätt. Dels har jag förklarat mina 'självklara' frågor med att jag fortfarande var intresserad av *deras* beskrivningar av vad som hände – oavsett om jag själv var med eller inte när det hände. Dels har jag omformulerat frågor. Istället för att fråga "Hur skulle du beskriva programmet?" frågade jag: "Hur skulle du beskriva programmet, *för någon som inte alls känner till vad det är?*".

Som jag nämnde ovan, har i stort sett alla intervjuer fungerat tillfredsställande. I de flesta fallen verkar informanterna ha känt sig bekväma med att bli utfrågade. Vid ett par enstaka tillfällen har jag emellertid upplevt hur informanten blivit stressad av min närvaro och mina frågor. Vid både dessa tillfällen har informanten varit man och anspänningen har, som jag tolkar det, berott på ämnets laddning (kön, ledarskap, jämställdhet). I det ena fallet tog sig informantens anspänning uttryck i en bitvis kaxig och ironisk jargong som gjorde det svårt för mig att förstå vad han egentligen menade. Dessutom resulterade det i att han bollade tillbaka flera av frågorna, utan att själv svara ("Vad tycker du själv om det här?"). Jag fick känslan av att han trodde att jag var där för att testa honom. Det faktum att jag inte lyckades få honom att slappna av, utan att hans jargong istället gjorde mig osäker, resulterade i att själva intervjun blev ganska ansträngd. Det

var först när jag formellt avslutade intervjun – ”Jag har inga fler frågor – du kanske har något som du vill tillägga?” – som han verkade slappna av och började tala friare.

Den andra intervjun resulterade i att informanten blev irriterad över frågorna. Upprinnelsen till detta var, som jag ser det, våra olika perspektiv på kön. Informantens utgångspunkt var att kön inte spelar roll. Min utgångspunkt, å andra sidan, var att kön spelar roll och mina frågor till honom handlade om hur detta tog sig uttryck. Jag ställde t ex frågor om möjliga orsaker till den låga andelen kvinnor på chefspositioner. Informanten å sin sida ville överhuvudtaget inte tala om kön, eftersom det enligt honom var både oproblematiskt och ointressant. Han ville inte ens tala om varför kön enligt honom *inte* var intressant. Eftersom jag inte lyckades få honom ’att prata på’ ställde jag fler och fler frågor, varpå han blev irriterad och hela situationen blev ansträngd.

I efterhand kände jag mig missnöjd med hur intervjun hade förlöpt och, inte minst, min egen insats som intervjuare. Jag hade misslyckats med att ställa frågor som han kunde relatera till och istället hade jag gjort honom irriterad. Så småningom har jag emellertid kommit att ändra min uppfattning om intervjun – åtminstone delvis. På sätt och vis var den faktiskt riktigt givande, då den synliggjorde flera intressanta saker, bl a: 1. Vad som händer när två olika perspektiv på kön konfronteras med varandra och svårigheten att kommunicera när att man har helt olika utgångspunkter, 2. Hur svårt det är att ställa frågor som innebär att informantens tolkningsföreträdare ifrågasätts, speciellt som denne har mer makt än den som intervjuar (mannen jag intervjuade var 25 år äldre än jag och satt i en av dotterbolagens ledningsgrupper). Dessutom synliggjorde intervjun hur pass starkt förankrat den könsblinda diskursen var hos vissa personer i koncernen.

6.5 Tolkning av materialet

Mitt arbete med att tolka materialet kan närmast beskrivas som abduktion (Alvesson och Sköldberg 1994). Alvesson och Sköldberg (1994) beskriver abduktion som ett slags hermeneutisk spiral: en tolkning av fakta som man redan har en viss förförståelse av. En abduktiv forskningsprocess karaktäriseras av en alternering mellan empiri och teori, varvid både empiri och teori omtolkas i skenet av varandra.

Under processens gång utvecklas dels det empiriska tillämpningsområdet successivt, dels förfinas och justeras teorin. Med detta inte sagt att empirin är fri från tolkningar – att den kan existera i en 'ren' form. Jag ansluter mig till de forskare som hävdar att det inte finns några empiriska resultat per se (Altheide och Johnson 1994, Alvesson och Skoldberg 1994, Denzin 1994, m fl). All empiri är bearbetad av forskaren och således i sig tolkningsresultat.

Inom ramen för avhandlingsarbetet har jag varvat mellan empiri-intensiva och teori-intensiva perioder. När jag inledde studien hade jag en förhållandevis grund förståelse av feministisk organisations- och ledarskapsteori. Det var med denna förståelse som jag genomförde förstudierna och tolkade materialet från dessa. Mellan förstudierna och huvudstudien fördjupade jag mig teoretiskt framförallt inom feministisk forskning/teori. Parallellt med materialinsamlingen ägnade jag mig åt teoristudier kring sociala konstruktioner. När materialet var insamlat ägnade jag mig åt att fördjupa mig inom forskning kring jämställdhetsfältet och ledarutveckling (framförallt ledarutveckling med könsutjämnande syfte, men även könsblind ledarutveckling). Insikter, både empiriskt och teoretiskt grundande, som jag fått under vägen har påverkat arbetets fortsatta utformning. 'Ny' empiri (t ex talet om kropp/utseende inom ramen för det studerade programmet) har på så sätt lett mig in på 'nya' teoretiska områden (t ex teorier om kroppen som socialt konstruerad), på samma sätt som 'ny' teori (t ex teorier om sexualitet) har gjort mig uppmärksam på 'nya' empiriska fenomen (t ex heteronormativiteten i det studerade programmet). Det är i detta växelspel mellan empiri och teori som mina tolkningar har vuxit fram.

6.6 Återskapandet av materialet

Inom ramen för denna avhandling har jag samlat in ett förhållandevis omfattande material: dels i samband med förstudierna, dels (och framförallt) i samband med huvudstudien. Att arbeta sig igenom detta material har varit oerhört spännande, men också arbetsamt. På materialets omfattning kan jag omöjligt redogöra för det i sin helhet (jag är medveten om att detta på intet sätt gör mitt arbete unikt). Det som jag presenterar i kapitel 7 och 8 är material som jag tycker är av intresse med utgångspunkt i avhandlingens forskningsfrågor (kapitel 1) och den tolkningsram som jag har byggt upp (kapitel 2-5). Det sätt

på vilket jag skurit i materialet har styrts av min ambition att med utgångspunkt i forskningsfrågorna och tolkningsramen dels ge en bild av *det typiska* (både vad gäller innehåll och process), dels ge exempel på *kritiska händelser* som på det ena eller andra sättet aktualiserat frågor kring ledarskap och kön. Nedan tänkte jag beskriva hur jag rent konkret har arbetat med materialet (främst observationerna samt intervjuerna) från huvudstudien. Jag vill bli synliggöra hur jag har använt materialet från observationerna och intervjuerna i en interaktiv process.

Som jag nämnde ovan resulterade varje modul som jag observerade i ett kollegieblock fullt med handskrivna anteckningar. I samband med att jag skrev ut anteckningarna på dator sammanfattade jag dem något, dock med ambitionen att inte utelämna något från den handskrivna versionen. Texten var sålunda innehållsligt densamma men bitvis mer koncentrerat skriven. Dessa beskrivningar, som i regel summerade till mellan tio till 20 sidor maskinskriven text, ser jag som råmaterialet från observationerna. Råmaterial från intervjuerna är utskrifterna från de bandade intervjuerna och de renskrivna anteckningarna från telefonintervjuerna.

Arbetet med materialet inleddes med det som kom att bli den kronologiska beskrivningen av programmet. Denna bearbetning av materialet innebar att jag kortade ned varje modul från 10-20 sidor till 2-4 sidor. Denna kraftiga nedbantning föregicks av att jag satt mig in i materialet som helhet (d v s läst igenom materialet från både observationerna och intervjuerna flera gånger), för att på så vis dels få en uppfattning om helheten, dels ha informanternas beskrivningar någorlunda aktuella i bakhuvudet. Min ambition var att informanternas beskrivningar skulle utgöra bakgrund till den kronologiska beskrivningen av huvudstudien (kapitel 7) och att den kronologiska beskrivningen skulle utgöra bakgrund till intervjuerna (kapitel 8). Nedbantningen styrdes även av min tolkningsram och avhandlingens forskningsfrågor.

När jag var färdig med en första version av beskrivningarna från de deltagande observationerna, började jag med att arbeta med råmaterialet från intervjuerna. Jag började med att dela in intervjuerna i grupper med utgångspunkt i kön och intervjutillfälle: intervjuer med kvinnor i början av programmet, intervjuer med kvinnor mot slutet av programmet, intervjuer med kvinnornas mentorer/chefer i början av

programmet och intervjuer med kvinnornas mentorer i slutet av programmet. Dessa intervjuer läste jag sedan igenom gruppvis i sin helhet, för att sedan bearbeta dem tematiskt utifrån programmets utformning och modellen jag redogjorde för i kapitel 1 och 5 (figur 1.1 och 5.1). Inom varje tema har jag sedan sammanfattat mönster (likheter och olikheter) i beskrivningarna vad gäller innehåll och process (m a o hur kvinnorna beskrivit budskapet, konsulten som förmedlade budskapet samt processen). Under detta arbete har jag vid ett par tillfällen gått tillbaka till råmaterialet (både intervjuutskrift och observation) för att inte tappa bort den ursprungliga (kon)texten. Som ett nästa steg har jag sammanfattat dessa beskrivningar. I en första version av denna text har jag låtit alla citat vara kvar för att på så vis behålla kopplingen till informanternas utsagor. Den text som jag har fått fram här har inte varit speciellt läsvänlig eftersom den till övervägande del bestått av citat med likartat innehåll. I nästa version har jag därför tagit bort alla utom ett eller ett par citat.

På en påtagligt konkret nivå handlar återskapandet av materialet även om hur jag återgivit citat. Av forskningsetiska skäl har jag anonymiserat informanterna. Jag har samtidigt velat synliggöra när under programmets gång intervjun som citeras ägde rum. Citaten som återfinns i kapitel 8 är därför kategoriserade enligt nedanstående logik.

Figur 6.2

En sammanställning över vilka jag intervjuat, när dessa intervjuer har ägt rum samt hur detta återgivits i kapitel 8.

MODUL	DELTAGARE	INTERVJUADE	CITAT- ANGIVELSE
Kvinnoidentitet	K		
Uppföljning Kvinnoidentitet' + Start av mentor- programmet	K, M	6 K	A1
Attityder till kvinnor och chefskap	M, C	5 M, 3 C	M1, C1
Ledar- och grupputveckling	K	4 M, 5 C	M2, C2

MODUL	DELTAGARE	INTERVJUADE	CITAT- ANGIVELSE
Kvinnor och makt	K	5 K	A2
Uppföljning 'Attityder till...'	M, C		
Företagsspelet	K, M, C		
Parisweekend	K		
Cedep	K		
Kvinna och Ledare	K	6 K, 6 M	A3, M3
Avslutning	K, M, C		

Förklaringar av förkortningar

Moduler=Moduler inom ramen för det studerade programmet

Deltagare=Vem som deltar i momentet (K=kvinna och adept, M=mentor till kvinna/adept, C=chef till kvinna/adept)

Intervjuade=Deltagare som jag har intervjuat (hur många och när, i relation till de olika modulerna, som detta har ägt rum)

Citatangivelse=Hur intervjuerna har återgivits i kapitel 8. A står för adept, C står för chef till adept och M står för mentor till adept. Siffrorna är tidsangivelser. De indikerar sålunda när under programmets gång intervjun ägde rum.

Van Maanen (1988) skriver att fallstudier kan återges med tre olika skrivstilar: realistisk, bekännande och impressionistisk. Min skrivstil i kapitel 7 och 8 kan närmast kallas för realistisk, i det att jag själv är osynlig i texten. Jag har valt skrivstilen då den på sätt och vis symboliserar min ambition att i minsta möjliga mån påverka processen; att observera snarare än interagera. Den stora nackdelen med en realistisk skrivstil är att den kan ge ett skenbart neutralt intryck och att den därför närmast kan beskrivas som en positivistisk skrivstil. Då jag är kritiskt till de positivistiska vetenskapsidealerna vill jag därför betona att min beskrivning *inte* är neutral i positivistisk bemärkelse. Eftersom det, enligt min mening, inte finns någon neutral position utifrån vilken en neutral beskrivning kan göras, existerar det inga neutrala beskrivningar. Hade mina forskningsfrågor varit annorlunda formulerade eller om jag använt andra teorier och annan forskning i tolkningsarbetet hade tolkningarna och den skenbart neutrala beskrivningen av programmet sett annorlunda ut. Även om jag som person, mina tankar och reflektioner inte är i beskrivningarnas förgrund, är jag ändå i högsta

grad närvarande. Jag väljer t ex *vad*, av allt som händer under en modul, som presenteras och *hur* det presenteras. Texten är trots allt *min*.

Motivet till varför jag valt att presentera materialet i form av en kronologisk beskrivning (kapitel 7) och en kompletterande intervju-sammanställning (kapitel 8) är följande. Den kronologiska beskrivningen har sin grund i det faktum att jag studerar en i tiden väl avgränsad process med en tydlig början och slut. Den kronologiska beskrivningen synliggör tidsdimensionen: hur det som händer vid en tidpunkt får konsekvenser för vad som händer vid en senare tidpunkt. Jag ville dessutom dra fördel av det faktum att jag observerade *hela* processen – att jag i praktiken hade ett material som gjorde denna form av beskrivning möjlig. Skrivstilen i kapitel 7 är som jag diskuterade ovan realistisk. Dessutom är den förhållandevis koncentrerad; den innehåller få utsvävningar åt det ena eller andra hållet. Syftet med kapitel 8 är att fördjupa och nyansera beskrivningen i kapitel 7 genom att synliggöra hur olika personer som deltar i utbildningen reflekterat kring programmet som helhet och de olika modulerna.

I återskapandet av materialet har jag dessutom hållit isär beskrivning och tolkning. Även detta har både för- och nackdelar. Nackdelen är återigen att det bidrar till att ge beskrivningen ett skenbart neutralt intryck. Jag vill därför åter igen betona att det inte är så jag ser texten. Texten är *min* och i den bemärkelsen redan tolkad på en nivå, genom att den är färgad av mina förföreställningar samt mitt teoretiska och praktiska intresse (Alvesson och Sköldberg 1994). Fördelen med att särskilja beskrivning från tolkning är att det trots allt blir lättare att bedöma trovärdigheten i mina teoretiska tolkningar. Dessutom underlättar det för andra att göra egna, andra teoretiska tolkningar av materialet. Inte minst på grund av att jag valt att ta med mer i beskrivningen än vad jag sedan använder i tolkningen. Tilläggas skall att jag som författare är synlig i de kapitel där jag tolkar materialet (kapitel 9-11). Där är skrivstilen inte längre realistisk utan snarare bekännelseorienterad (Van Maanen 1988) och därmed mer i linje med min vetenskapsteoretiska position.

6.6.1 Forskningsetiska överväganden

HSFR har sammanställt ett antal etiska principer för humaniora och samhällsvetenskap (HSFR 1996). Dessa principer rymmer två krav.

För det första – forskningskravet – som i korthet innebär att samhällsmedlemmar har rätt till god forskning. För det andra – individskyddskravet – som innebär att enskilda individer inte får kränkas. I praktisk forskning kan det finnas en spänning mellan dessa två krav. Frågan om materialet ska anonymiseras eller inte, är ett exempel på vad som kan utgöra en sådan spänning.

I den här avhandlingen har jag valt att anonymisera materialet. Varken koncernen i vilket programmet äger rum eller de personer som är inblandade nämns vid namn. I bland är uppgifterna dessutom medvetet oprecisa eller kortfattade. Initialt när jag gick in i programmet samt i samband med intervjuer har jag betonat att materialet kommer att behandlas konfidentiellt samt att det kommer att anonymiseras. Om det skulle finnas risk för att enskilda personer skulle kunna identifieras med utgångspunkt i de citat jag velat återge, lovade jag att stämma av dessa med berörda personerna innan publicering. Detta har inte blivit aktuellt förutom när det gäller programmets mest tongivande konsult. Då hon är förhållandevis känd finns det fortfarande en risk för att människor som är på fältet kommer att känna igen henne, trots att jag anonymiserat beskrivningen. Av denna anledning har jag låtit henne läsa och kommentera min beskrivning av de delar som hon ansvarade för. Detta har i praktiken inneburit att jag gjort en del förtydliganden. Jag har dessutom låtit programarrangören läsa igenom och kommentera kapitel 7 i sin helhet. Även i detta fall ledde kommentarerna till ett par förtydliganden.

En annan aspekt som handlar om etiska överväganden och som dessutom får återverkningar på hur jag återgivit materialet, är hur jag hanterar det faktum att en av kvinnornas mentorer och två av kvinnornas chefer själva var kvinnor. I den mån dessa kvinnor deltog var de oftast enda kvinnan bland mentorerna eller cheferna i sammanhanget. På grund av detta är de lättare att identifiera än de män som är mentorer och chefer. Av hänsyn till dessa kvinnor och på grund av att en övervägande majoritet av mentorer och chefer var män är det männen jag väljer att fokusera. Att tre i den 26 man (!) starka mentor- och chefsgruppen är kvinnor synliggörs därför inte i beskrivningen eller problematiseras i tolkningen av materialet. Värt att notera är att jag intervjuat kvinnan som var mentor. Även om jag varken synliggör eller problematiserar just denna intervju, bidrog den (liksom alla andra intervjuer) till min förståelse av programmet som helhet.

6.6.2 Trovärdighet

Hur tolkningar kan rättfärdigas, hur kunskap m a o kan legitimeras, är en fråga som intresserat många forskare inom den tolkande vetenskapstraditionen (se t ex Lincoln och Guba 1985, Björkegren 1986, Altheide och Johnsson 1994, Kincheloe och McLaren 1994, Lincoln och Denzin 1994, Sandberg 1995). Positivistiska kriterier som validitet och reliabilitet har problematiserats och t o m förkastats helt till förmån för andra och alternativa kriterier. Ett begrepp som ofta återkommit i dessa diskussioner är trovärdighet; trovärdighet har ersatt validitet i positivistisk bemärkelse. I det resonemang som jag har fört i detta kapitel har jag inspirerats av ovan nämnda texter. Av den anledningen är det lite missvisande att ha ett separat avsnitt kring trovärdighet och dessutom spara detta till sist. På sätt och vis är det ju det som varit syftet med hela detta kapitel! För ordningens skull och för att tydliggöra argumentationen avslutar jag trots detta med att i punktform presentera ett antal argument som enligt mig bidrar till att göra studien trovärdig (vissa av dessa har jag redan redovisat i den löpande texten, några är 'nya'). Jag vill samtidigt poängtera att det till sist ändå är upp till den som läser min avhandling att göra denna bedömning.

- Jag har synliggjort hur jag skapat, tolkat och återskapat det jag avsåg studera inom ramen för avhandlingen. Jag tar på så vis ansvar för texten.
- Jag har samlat in material på olika sätt (observation, intervjuer och enkäter). Därigenom har jag erhållit ett 'dubbelt perspektiv'.
- Jag har låtit den mest centrala konsulten och programarrangören läsa igenom och kommentera beskrivningen i kapitel 7.
- Jag har synliggjort den tolkningsram som jag använder i tolkningsarbetet.
- Jag har särskilt beskrivning från tolkning, vilket underlättar omtolkningar utifrån andra teoretiska positioner än den jag representerar i detta arbete.
- Jag har deltagit aktivt i det akademiska samtalet, både på min egen arbetsplats och annorstädes. Dessutom har jag publicerat resultat under arbetets gång (Höök 1995, Holgersson och Höök

1996, 1997) samt presenterat mina resultat i olika akademiska sammanhang, vilket gjort det möjligt för andra forskare att kommentera mitt arbete.

- Jag har samtalat med praktiker på området, både sådana som arbetar med jämställdhet och/eller ledarutveckling och sådana som varit deltagare i liknande program som det jag studerar. Dessa samtal har bl a ägt rum i samband med seminarium där jag presenterat mitt arbete. Jag ha även låtit en praktiker (som ej deltog i programmet som studeras, men som själv arbetar med ledarutveckling med könsutjämnande syfte) läsa och kommentera min beskrivningen (kapitel 7 och 8).
- Jag har synliggjort min egen relation till det jag studerar; att jag ser mig själv som en del av fältet, snarare än någon som 'står utanför och tittar in'. Detta innebär samtidigt att jag även har en del (om än begränsade) erfarenheter från att arbeta med denna form av frågeställningar i praktiken.

Kapitel 7

Programmet – från början till slut

I detta och i nästkommande kapitel presenterar jag material från avhandlingens huvudstudie: ett internt ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av koncernen där ledarutvecklingsprogrammet äger rum. Syftet med beskrivningen är att placera in det studerade programmet i sitt organisatoriska sammanhang. Därefter beskrivs ledarutvecklingsprogrammet kronologiskt, d v s från början till slut.

7.1 Bakgrund

Ledarutvecklingsprogrammet som avhandlingen handlar om är ett internt program som äger rum i en stor, svensk industrikoncern. Koncernen bedriver verksamhet över hela världen, främst Europa och USA, men huvudkontoret ligger i Sverige. Det finns två större och ett antal mindre dotterbolag inom koncernen. Bolaget tillverkar konsumentvaror och slutanvändarna av dessa är både kvinnor och män. Ett av dotterbolagen har emellertid nästan enbart män som slutanvändare.

Koncernen är mansdominerad, speciellt på högre chefsnivåer. En majoritet av cheferna är civilingenjörer. Andelen kvinnor bland samtliga anställda är dryga 19 procent. På chefsnivå är andelen kvinnor 11 procent⁴⁰. Det finns ingen kvinna vare sig i koncernledningen, eller i någon av de två största dotterbolagens ledningsgrupper. Koncernen har arbetat relativt länge med jämställdhetsfrågor. Arbetets intensitet har varierat över tiden och mellan de olika dotterbolagen. Variationerna beror bl a på inställningen till jämställdhet hos den man som

40. Med chefer avses chefer i företagsledning, chefer med underställda chefer och första linjens chefer. Statistiken är från 941231 och presenterades av programarrangören, Paula, i samband med att programmet startade.

för tillfället är koncernchef och de män som är VD:ar för dotterbolagen. Vid ett par tillfällen har koncernens jämställdhetsarbete fått positiv uppmärksamhet i media.

7.1.1 Förankring

Ledarutvecklingsprogrammet som studeras är koncerngemensamt och genomförs för tredje gången. Trots att programmet i stora drag påminner om de två tidigare programmen finns det även skillnader. Detta beror på att program två och tre har modifierats utifrån erfarenheter och lärdomar från föregående års program. Programarrangören (Paula) och tillika eldsjäl bakom programmet, är personalchef på koncernens stab. Det är hon som internt drivit idén om ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor och det är hon som har förankrat idén hos koncernchefen. Det är dessutom hon som, i samråd med de olika konsulterna och speciellt i samråd med den konsult som ansvarar för modulerna med könsperspektiv, ligger bakom programmets upplägg.

Allt sedan programmet initierades fyra år tidigare har koncernchefen varit något av dess beskyddare. Han säger sig vara positivt inställd till fler kvinnor på chefspositioner. Hans egen ledningsgrupp, koncernledningen, är emellertid helt mansdominerad och de nyrekryteringar han själv har gjort – t ex personalchef och informationschef – har befast detta mönster. Under programmets gång genomgår koncernen ett koncernchefsbyte. När detta blir känt återstår knappt hälften av programmet. Den tillträdande koncernchefen har, till skillnad från den avgående, inte profilerat sig i frågor som handlar om jämställdhet eller könsfördelningen på högre chefspositioner.

7.1.2 Målsättning och syfte

Enligt officiella dokument är programmets övergripande målsättning att rekrytering till högre chefsbefattningar ska ske beroende av kompetens och oberoende av kön. På så vis uppnås en balans av kvinnor och män som speglar faktisk kompetens. En ytterligare målsättning är att mentorskap blir en del av chefsarbetet. Programmets målgrupp är dels kvinnor som idag har ett chefsjobb och som har potential för större chefsjobb eller för att ingå i en divisions-/företagsledning, dels mentorer som har ett intresse för andra människors utveckling och därmed för verksamhetens utveckling. Mentorerna ska vara goda förebilder och stå för ett gott ledarskap.

Det officiella syftet med programmet är att: 1. Stärka kvinnor i sina nuvarande befattningar och förbereda dem för större åtaganden samt synliggöra befintlig kompetens, 2. Träna chefer i rollen som mentorer för kvinnor och öka medvetenheten om att chefskap varken är könsbundet eller givet, 3. Få chefer att känna ett personligt ansvar att lyfta fram även kvinnor vid rekrytering till högre chefsbefattningar, 4. Ge deltagarna en helhetssyn såväl koncernövergripande som över egna arbetsområden, 5. Ge kvinnor ett internationellt perspektiv.

7.1.3 Deltagarna

Det är 13 kvinnor som är utvalda att gå programmet. De har blivit utvalda genom att ledningen i deras respektive dotterbolag har föreslagit dem som kandidater till programmets styrgrupp, som därefter tagit beslut om vilka som får gå programmet. Kvinnorna kommer från olika delar av koncernen, både ifråga om vilket av dotterbolagen som de tillhör samt var deras arbetsplatser är placerade geografiskt. Sex av kvinnorna arbetar på den ort där koncernens huvudkontor finns, fem arbetar i en medelstor stad i södra Sverige. Två av kvinnorna arbetar utomlands: en i Paris och en i Bryssel. Sex av kvinnorna arbetar på någon av de två största dotterbolagen. Sex arbetar på något av de mindre dotterbolagen. En arbetar på koncernens stab.

Nästan alla har högskoleutbildning, oftast ekonomisk eller teknisk sådan. Tre av kvinnorna är beteendevetare. Flertalet är, eller har varit, chefer med underställd personal. När programmet inleds är det flera som har en projektledarbefattning. Merparten arbetar på arbetsplatser som är kraftigt mansdominerade och flera är den enda kvinnan på sin nivå. Elva av kvinnorna har en man som närmaste chef, två har kvinnor. Åldersfördelningen bland deltagarna är spridd: den yngsta deltagaren är cirka trettio år, medan den äldsta är cirka femtio år. Alla utom två är antingen gifta, sambo eller särbo med en man. Tre av kvinnorna har män som också arbetar på koncernen. Tio av tretton har barn (vanligtvis två stycken). Av de tre som inte har barn, är alla i 30-35-årsåldern. Ett par av deltagarna har relativt nyligen kommit tillbaka från en period av föräldraledighet.

7.1.4 Upplägg

Programmet består av elva moduler som Paula har satt samman. Sju av modulerna har ett innehåll som behandlar kön, medan de övriga tre

har ett könsblint innehåll⁴¹. Modulerna med könsperspektiv kallas för *Ledarutveckling* och målet med dessa är "att deltagarna ska kunna forma en yrkesroll för såväl personlig som professionell framgång utifrån en djup kunskap och insikt om vad det innebär att vara kvinna och ledare". De könsblinda modulerna kallas *Affärstänkande* och målet med dessa är "att få kunskap om omvärlden och de samband och principer som styr företagande såväl nationellt som internationellt". Utöver dessa moduler innehåller programmet även ett mentorprogram. Målet med mentorskapet är "att genom ömsesidig dialog och erfarenhetsutbyte öka kunskapen om och förståelsen för varandra i våra olika roller och verksamheter".

De könsblinda modulerna är fristående, både i relation till varandra och till modulerna som behandlar kön. De olika modulerna leds av olika konsulter/föreläsare. Inom ramen för de könsblinda modulerna är det hela tiden 'nya' konsulter och föreläsare involverade. Ingen av dessa konsulter/föreläsare närvarar vid fler än en – sin egen – modul. Modulerna som har ett könsperspektiv hänger däremot i hop både till innehåll och form. I jämförelse med de olika könsblinda modulerna har dessa en dominerande ställning i programmet. Dels p g a att de är flest till antalet, dels p g a att de inleder och avslutar programmet som helhet. Dessutom är det en och samma konsult som ansvarar för dessa moduler. Modulerna med ett könsperspektiv utgör m a o ett återkommande inslag i programmet.

De olika modulerna äger rum på olika platser geografiskt. Den inledande modulen äger rum på en extern kursgård (Hedås). Under den andra modulen befinner sig deltagarna först (dag ett) på ett kloster och sedan (dag två) på koncernens huvudkontor. Den längsta modulen äger rum på ett ledarskapsinstitut, som är kopplat till en känd handelshögskola i Frankrike (Insead). De avslutande modulerna äger rum på en intern kursgård (Söragård). Nedan finns en översikt över de olika modulerna: vad de kallas, vilka som deltar, huruvida innehållet är könsblint eller har ett könsperspektiv, vilken konsult/föreläsare som ansvarar för modulen, hur länge modulen pågår samt var den äger rum.

41. Fortsättningsvis kommer jag för enkelhetens skull kalla dessa för könsblinda moduler och moduler med ett könsperspektiv.

Figur 7.1.
Programöversikt.

MODUL	DELTAGARE	INNEHÅLL	KONSULT	DAGAR	PLATS
1. Kvinnoidentitet	K	KP	A + PA	2,5 dagar	EK I
2. Uppföljning 'Kvinnoidentitet' + Mentorstart	K K,M	KP KP	A + PA A + PA	1 dag 1 dag	KI HK
3. Attityder till kvinnor och chefskap	M,C	KP	A + PA	1,5 dagar	EKI
4. Ledar- och Grupputveckling	K	KB	B	3 dagar	EK I
5. Kvinnor och Makt	K	KP	A + PA + 6 föreläsare	3 dagar	EK II
6. Uppföljning 'Attityder till...'	K,M,C	KP	A + PA	1 dag	HK
7. Företagsspelet	K,M,C	KB	C,D + PA	2 dagar	I K
8. Paris-weekend + Cedep	K K	 KB	PA 5 föreläsare + PA:s assistent	3 dagar 5 dagar	Hotell Insead
9. Kvinna och Ledare	K	KP	A + PA	2,5 dagar	I K
10. Avslutning	K,M,C	KP	A + PA	2 dagar	I K

Förklaring av förkortningar:

K = Kvinnor, M = Kvinnornas mentorer, C = Kvinnornas chefer

KP = Könsperspektiv, KB = Könsblikt

PA = Paula, programarrangören. A = Anita, konsult verksam i modul 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10. B = Börje, konsult verksam i modul 3. C, D = Carina och Dan, konsulter verk-
samma i modul 7.

EK I = Extern kursgård I (Hedås), EK II = Extern kursgård II (Svanås) KI =
Kloster, HK = koncernens huvudkontor, IK = Intern kursgård (Sörågård)

Modulerna som har ett innehåll med ett könsperspektiv är: Kvinno-identitet (1), Uppföljning av Kvinnoidentitet + Mentorstart (2), Attityder till kvinnor och chefskap (3), Kvinnor och Makt (5), Uppföljning av Attityder till kvinnor och chefskap (6), Kvinna och Ledare (9) samt Avslutning (10). Dessa moduler handlar huvudsakligen om kön och ledarskap och leds av en kvinna i övre medelåldern (Anita). De könsblinda modulerna ligger insprängda mellan modulerna med könsperspektiv. Den första könsblinda modulen, Ledar- och grupp-utveckling (4), äger rum under första halvan av programmet. De två andra modulerna, Företagsspelet (7) och Cedep (8), äger rum under andra halvan av programmet. Företagsspelet och Cedep har ingått i tidigare års program, men det är första gången som Grupp- och ledar-utveckling finns med som en modul. Dessa tre moduler leds av olika konsulter: Ledar- och grupp-utveckling leds av en man i övre medelåldern (Börje), Företagsspelet av en man och en kvinna i lägre medelåldern (Carina och Dan). Cedep är ett ledarskapsinstitut med flera olika lärare/föreläsare, både män och kvinnor i varierande ålder (35-55 år).

7.1.5 Integrering

Årets version av ledarutvecklingsprogrammet för kvinnor är kopplat till ett ledarutvecklingsprogram för koncernens 200 högsta chefer: koncernens 'vanliga' ledarutveckling och chefsförsörjning. Integreringen av ledarutvecklingsprogrammet i den ordinarie ledarutvecklingen/-försörjningen innebär att kvinnorna, deras mentorer och chefer får genomgå ett s k Assessmentprogram bestående av fyra steg: 1. *360° Assessment and Feedback*, 2. *Core Value and Commitment Program*, 3. *Assessment and Development Program*, 4. *Feedback and Action Learning*. Som ett resultat av detta kommer deltagarna att hamna i en chefspool, som är exklusiv för koncernens allra högsta chefer. Då ledningen för Assessmentprogrammet inte gav mig tillåtelse att följa programmet finns dessa delar inte med i beskrivningen nedan⁴².

7.2 Programmet – modul för modul

Efter denna bakgrundsbeskrivning av programmet följer nu en beskrivning av programmet från början till slut – modul för modul. Programmet inleds med ett halvdagsseminarium då Paula presenterar

42. För diskussion kring detta se kapitel 6.

programmet. Då detta seminarium inte är en modul som de andra (det är kortare och har en mer informativ karaktär) finns den inte med i programöversikten ovan. Den kronologiska beskrivningen av programmet som börjar nedan, inleds emellertid med att jag kort återger detta seminarium.

7.2.1 Start av programmet

Programmet inleds med ett halvdagsseminarium för kvinnorna och deras chefer där Paula presenterar programmets målsättning, syfte och upplägg enligt ovan. Hon redogör även för bakgrunden till programmet. I samband med detta presenterar hon koncernintern statistik som visar att andelen kvinnor på chefspositioner är förhållandevis liten. Detta förklarar hon med att kvinnor möter fördomar och manliga nätverk. Hon berättar om en undersökning som visar att cirka 90 procent av koncernens kvinnor upplever att män får mer stöd, att det finns en negativ kvinnosyn, att de måste vara duktigare för att synas och att deras prestationer blir orättvist bedömda. Ett par av cheferna (män) uttrycker sitt tvivel inför den bild Paula målar upp. Enligt dem beror den låga andelen kvinnor på chefspositioner istället på kvinnors dåliga självförtroende.

Paula redogör även för hur jämställdhetsfrågan har utvecklats under 1970-, 1980- och 1990-talet. Jämställdhet har gått från att handla om konfrontation till att handla om integration, från att vara ett 'kvinnoproblem' och 'kvinnors problem' till att vara ett 'organisationsproblem', från en syn på kvinnor och män som först lika och sedan olika till en syn på kvinnor och män som komplementära, förklarar hon. I dag handlar jämställdhet om att ta till vara kvinnors resurser. Det har blivit en lönsamhetsfråga, konstaterar hon. Dagen avslutas med att jag gör en kort presentation av mig själv och min forskning⁴³.

7.2.2 Kvinnoidentitet

Den första 'riktiga' modulen vänder sig till enbart kvinnorna och äger rum på Hedås, en extern kursgård. Modulen inleds med att Paula presenterar det övergripande syftet med programmet i allmänhet och modulerna med könsperspektiv i synnerhet. Syftet, säger hon, är dels att tala om prägling, normer och könsroller, dels att titta på historien för att "få kunskap om varför vi är som vi är". I förlängningen ska

43. För diskussion om min roll i programmet se kapitel 6.

programmet resultera i fler kvinnor på företagsledande positioner i koncernen, berättar hon. Hon lämnar sedan över ordet till Anita, den konsult som ansvarar för modulerna med ett könsperspektiv. Enligt Paula är Anita "utbildningens röda tråd" och hennes uppgift är "att lägga teori".

Anita är en karismatisk kvinna i övre medelåldern. Hon har en lång erfarenhet av att arbeta med ledarutveckling i allmänhet och ledarutveckling för kvinnor i synnerhet. När hon anländer är hon klädd i byxor, som hon senare byter till kjol. Klädbytet förklarar hon skämtsamt med att hon "föredrar att ha kjol när hon ska prata kvinnlighet". Hon inleder med att säga att programmet är "fantastiskt" och "världs-unikt". Dessutom markerar hon för deltagarna att: "Ni är här för er egen skull!", "Vi ska jobba med kvinnlighet!", "Vi ska stärka er identitet!", "Programmet ska sätta igång en process med målsättningen att hjälpa er att hitta ert eget bästa sätt att vara kvinna och ledare!".

Efter introduktionen övergår Paula, Anita och deltagarna till att presentera sig för varandra. Alla deltagare berättar förhållandevis utförligt om sin arbetssituationer, karriärer och privata situationer. En del kommenterar sitt deltagande och eventuella förväntningar på programmet. Ett par verkar reserverade inför det faktum att programmet vänder sig till enbart kvinnor. När Anita presenterar sig framgår det att hon är en auktoritet på området. Hon har skrivit böcker, haft prestigefyllda uppdrag och har ett imponerande nätverk.

När presentationerna är avklarade föreläser Anita om sin arbetsmetod och sina förklaringsmodeller. Gång på gång skriver hon upp centrala begrepp på blädderblocken. Centralt i metoden är att skriva om, tala om och lyssna till sina egna och andra kvinnors erfarenheter och i samband med detta sortera bland intrycken (Vad stämmer för mig? Vad stämmer för andra?). Kvinnorna får en varsin anteckningsbok i vilken de kan skriva ner tankar och reflektioner under programmets gång. Anita säger dessutom att de kommer att få olika uppgifter att arbeta med från gång till gång. Förebild, pröva och reflektera är tre andra begrepp som Anita beskriver som centrala i processen. Betydelsen av att finna goda förebilder inom sitt eget kön är utomordentligt stor, konstaterar hon. Genom att spegla sig i andra kvinnor som man tycker är bra i något avseende eller som gör något som man själv tycker är fördömligt, kan varje enskild kvinna sortera fram sitt eget bästa sätt att vara kvinna. Detta är i sin tur en förutsättning för att finna sin

egen chefsroll och sin genomslagskraft. Att pröva, förklarar Anita vidare, innebär att ge sig själv tillåtelse att bryta mönster. Ett sätt att bryta mönster på är att som kvinna göra det männen gör, men på sitt kvinnliga sätt. Ett annat sätt är att lära av kvinnor som är olika en själv. För att kunna leda måste kvinnor dessutom sätta av tid för reflektion – för, som Anita kallar det, inre monolog. Ytterligare ett led i att hitta sitt eget bästa sätt att vara kvinna och ledare är att utveckla den kvinnliga identiteten genom att lära sig av sin egen familjs kvinnohistoria, konstaterar Anita.

De förklaringsmodeller som Anita presenterar handlar om kön och ledarskap och består av ett antal kvinno-, mans- och ledarskapsroller som hon förankrar historiskt genom att föreläsa om när, var och hur de uppstått. Hon inleder med att fokusera ledarskap. För ett riktigt chefskap och ledarskap är genomslagskraft ett nyckelord, konstaterar hon. Vad är det då som ger en chef genomslagskraft? Det finns tre dimensioner i chefs- och ledarskapet: "att", "vad" och "hur". Det som finns i att och vad är kunskap. För att kunna leda måste man ha en övergripande kunskap om företaget och arbetets innehåll så att man som chef kan ge direktiv om vad som ska göras, förklarar Anita. Men chefen ska inte vara bäst på att veta hur allt görs i detalj utan bäst på att få sina medarbetare att göra sitt bästa. Chefen ska veta var kunskapen hos medarbetare finns och "hur" den på bästa sätt ska utnyttjas. I "hur" finns personligheten ("*Hur* jag framstår som personlighet, *hur* folk uppfattar mig, *hur* jag betar mig för att få folk med mig, när jag talar, agerar, driver på"). Det är personligheten som avgör om andra vill följa mig eller inte, förklarar hon vidare. Det är sålunda i "hur" som genomslagskraften ligger! Detta är i sin tur motivet till speciella ledarutvecklingsprogram för kvinnor, förklarar hon. Könet är det viktigaste i ens personlighet och kvinnor som är, eller vill bli, chefer måste bli stärkta i sin identitet.

När Anita föreläser om kön redogör hon framförallt för de könsroller som återfinns i hennes förklaringsmodell: 'flickan', 'tjejen', 'kvinnan', 'grabben' och '(den mogna) mannen'. Hon beskriver hur de olika rollerna kan uttryckas i organisationen samt hur de förhåller sig till varandra. Hon gör även normativa uttalanden om de olika rollerna. Negativa kvinnoroller – 'flickan' och 'tjejen' – är de som innebär en anpassning till män och mansdominerade kulturer. Den negativa mansrollen ('grabben') beskrivs som "tuff, modig, stor, stark, en som

vill synas och höras, klättra, kämpa, handla och som framförallt inte visar några känslor". Hon hävdar vidare att denna mansroll har ett starkt fäste i koncernens chefskultur. De positiva könsrollerna definieras inte lika ingående utan beskrivs i vidare termer. Den ideala kvinnorollen är hon som "gör saker för att hon vill, inte för att hon måste". Den ideala mansrollen är en jämställd man, "en man som hyser respekt för kvinnor och som man inte behöver vara rädd för att bli förälskad i".

Anita är entusiastisk och håller ett högt tempo. Kvinnorna sitter däremot förhållandevis tysta. I pausen som följer diskuterar Anita och Paula vad de uppfattar som en avvaktande hållning bland deltagarna. De tolkar detta som att kvinnorna finner beskrivningen av män alltför negativ. Efter pausen inleder Anita med att poängtera att programmet visserligen är *för* kvinnor, men *inte mot* män. Hon betonar dessutom att det finns många bra män i koncernen. Kvinnornas mentorer tillhör t ex denna kategori män, hävdar hon. Efter hand blir kvinnorna mer pratsamma och stämningen i gruppen blir alltmer öppen och hjärtlig.

Med utgångspunkt i sina modeller analyserar hon mansdominansen på ledande positioner, chefskulturen, 'typiskt manligt beteende' och 'typiskt kvinnligt beteende' i organisationer. Hon använder också sina förklaringsmodeller för att tolka aktuella händelser som handlar om kvinnor och ledarskap, t ex "Sahlin-affären". Parallellt med detta målar hon upp en bild som skiljer sig från den traditionella: en bild av kvinnor som starka. Vid olika tillfällen ges kvinnorna möjlighet att reflektera – ensamma, två-och-två eller i grupp – kring innehållet. Kvinnornas reflektioner handlar i huvudsak om huruvida deras egna erfarenheter stämmer med Anitas förklaringsmodeller. Det verkar de i hög grad göra. Vid flera tillfällen beskriver Anita hur syftet med förklaringsmodellerna och erfarenhetsutbytet är "att kvinnorna ska se mönster, spegla sig i andra kvinnor och reflektera, i syfte att hitta sitt bästa sätt att vara kvinna och ledare".

Modulen avslutas med att kvinnorna ska välja en mentor från koncernens högsta skikt. Mentorvalet inleds med att kvinnorna först diskuterar igenom sina förväntningar på mentorrelationen. Sedan läser de mentorkandidaternas beskrivningar av sig själva och därefter diskuterar de gemensamt respektive kandidats lämplighet som mentor och ledare. Det hela blir en öppen diskussion om de högre chefernas styrkor och svagheter. När alla mentorkandidaterna har avhandlats

gör kvinnorna ett första- och ett andrahandsval. Det kvinnorna förväntar sig att få ut av en mentor är återkoppling, information, råd samt tillgång till mentorns erfarenheter (se vidare kapitel 8). Trots att en majoritet av mentorerna beskrivs i positiva ordalag är det flera kandidater som inte får en enda röst. Många av deltagarna väljer samma mentor och den mest uppskattade mentorn får sex röster (varav tre förstahandsröster). Paula säger att kvinnorna inte ska ta mentorvalet så allvarligt: "Ni ska inte gifte er med dem", "Det får inte bli så dramatiskt så att det blir som på julafton". Efter en stunds kompromissande har slutligen alla en mentor som de är nöjda med. Tolv av mentorerna är män, en är kvinna.

Till nästa gång får kvinnorna i uppgift att bl a läsa två böcker som Anita skrivit samt leta upp starka kvinnor i sin egen släkt. Dessutom ska de ha haft ett inledande samtal med sin mentor. Att arbeta med olika frågeställningar mellan de olika modulerna är en del av metoden, förklarar Anita.

7.2.3 Uppföljning Kvinnoidentitet + Mentorstart

Denna modul pågår i två dagar. Den första dagen är det enbart kvinnorna som träffas på ett kloster. Den andra dagen, då den formella starten av mentordelen äger rum, deltar även mentorerna. Platsen är koncernens huvudkontor. Den första dagen inleds med att Anita betonar vikten av att "tala, lyssna och sortera" och som ett led i detta får kvinnorna i uppgift att reflektera över hur det känns att vara där. Nästan alla talar om hur de nyligen haft semester och att de därför känner sig avstressade och utvilade. De som har tagit långa, sammanhängande semestrar (m a o flera veckor i sträck) får uppskattande kommenterar av Anita. "Detta är något som svenska kvinnor behöver", säger hon. Alla beskriver hur de tycker att det är positivt att vara där. De verkar uppriktigt glada över att återse varandra och lite spända inför starten av mentorprogrammet. Förväntansfull är ett ord som återkommer gång på gång i kvinnornas beskrivningar. Ett par av kvinnorna tycker att det känns lyxigt att träffas (på arbetstid, vill säga). Anita poängterar att processen måste få ta tid för att få effekt.

Efter denna inledande ritual får kvinnorna dels berätta vad de minns från förra gången, dels avrapportera uppgifterna som de fick vid det förra tillfället. Från föregående gång nämner kvinnorna bl a köns- och ledarrollerna ("Jag minns rollerna som du satte namn på...

jag kategoriserar mina arbetskamrater”), vikten av att hitta sina egna värderingar, att hämta kraft i natur och kultur (“Jag har alltid gjort det, men inte förstått det”), att utforska polariteten i sin personlighet, att reflektera och ta sig tid, att förstå konflikten mellan uttalade och uttalade krav på kvinnor (“Att försöka att kombinera bullbak med karriär ger dåligt samvete!”) och att spegla sig i andra kvinnor. Titt som tätt går Anita in och bekräftar, förstärker eller förtydligar det som kvinnorna säger.

Kvinnorna fortsätter med att avrapportera uppgiften – att identifiera starka kvinnor i sin släkt – som de fick vid föregående tillfälle. Det verkar som om de har funnit uppgiften intressant och många av historierna är långa och detaljerade. Tillsammans med Anita sammanfattar de återkommande mönster i beskrivningarna. Det visar sig t ex att alla har haft starka kvinnor i släkten samtidigt som det inte nödvändigtvis är så som dessa kvinnor omnämnts. En slutsats från övningen är sålunda att kvinnors styrka inte har erkänts och att deltagarna därför inte är den första generationen starka kvinnor i sin släkt. ”Det därför heller ingen slump att just ni är utvalda att gå det här ledarutvecklingsprogrammet”, säger Anita till kvinnorna. På kvällen, efter middag tillsammans med ett par av nunnorna på klostret, håller Anita en omfattande föreläsning om feministisk, psykoanalytisk forskning (Chodorow). Emellanåt knyter hon an till sina egna förklaringsmodeller om könsroller.

Den andra dagen äger den formella starten av mentorprogrammet rum på koncernens huvudkontor, en miljö som de flesta av kvinnorna inte befinner sig i till vardags. Dagen inleds med att Paula presenterar programmet. Eftersom det är första gången som mentorerna är samlade riktar hon sig främst till dem. Programmet är en metod för att öka andelen kvinnor på högre chefsnivåer, säger Paula. Att antalet kvinnor är så pass lågt förklarar hon med att kvinnor möter hinder i form av fördomar och helmanliga nätverk. Detta påstående ifrågasätts av en mentor. Han undrar om det inte snarare är så att kvinnor motarbetar varandra. Anita förklarar att utbildningen för mentorer och chefer kommer att klargöra denna typ av frågor.

Paula fortsätter med att poängtera att programmet både är förankrat på högsta ort (hos koncernchefen) och via den officiella företagsfilosofin där det står att koncernen ska verka för *diversity* (mångfald). Att programmet vänder sig till enbart kvinnor, motiverar hon med att

"kvinnorna måste förstå sin egen kultur innan de kan förstå någon annans". En mentor undrar, med viss skepsis i rösten, hur det kommer sig att kvinnor i bland beskrivs som lika och i bland som olika. Anita bemöter frågan med att först berömma mentorn för hans intelligentia iakttagelse och sedan konstatera att det är en stor och svår fråga som kommer behandlas under utbildningen för mentorer och chefer.

När Paula är färdig med sin inledande presentation tar Anita vid och ger ett smakprov på arbetsmetoden och förklaringsmodellerna som används i projektet. Hon talar om vikten av reflektion samt vikten av att sortera bland sina intryck och erfarenheter för att hitta, d v s komma till insikt om, sitt bästa sätt att vara ledare. Dessutom betonar hon betydelsen av att spegla sig i andra och att lära av förebilder. Anita är noga med att påpeka att både kvinnorna och deras mentorer utgör förebilder, dels för varandra, dels för andra i organisationen.

Efter lunchen, som äger rum i koncernledningens privata matsal, får mentorerna i uppgift att identifiera tre ledaregenskaper som gjort dem uppskattade som ledare inom koncernen. Flera tar upp att de är bra på att lyssna, att entusiasmera, att de är resultatitriktade, att de har helhetsperspektiv och att de är lagspelare. Kvinnorna och mentorerna får sedan sätta sig i grupper för att bl a diskutera vad kvinnorna vill få ut av mentorrelationen samt vad mentorn förväntar sig kunna bidra med.

Under eftermiddagen får den nyblivna mentorn och adepten en mängd råd och tips inför det kommande året. Råden kommer från en före detta adept och en före detta mentor samt från Anita och Paula. Ett av Anitas råd handlar om hur mentor och adept ska hantera det faktum att nära relationer kan ge upphov till affektion. Att det m a o finns en risk för att mentor och adept kan bli förälskade i varandra. Enligt Anita är detta inte något som de behöver oroa sig för, då "förälskelsen i din adept eller mentor, egentligen är en förälskelse i dig själv". "Tyvärr är det ingen som är så intresserad av dig själv som du själv!", säger hon skämtsamt.

7.2.4 Attityder till kvinnor och chefskap

Ett par månader efter mentorprogrammets start äger utbildningen för kvinnornas mentorer och chefer rum på Hedås. Modulen pågår i en och en halv dag. Tio mentorer och sex chefer dyker upp. Ett par av

mentorerna är bara med en av de två dagarna. Syftet med modulen är att ge mentorer och chefer samma kunskaper om ledarskap och kön som kvinnorna – deras medarbetare och adepter – fick i samband med den inledande modulen (Kvinnoidentitet). I inbjudan till modulen står att frågor så som "Hur kan mentorer och chefer agera för att lyfta fram de nya resurser som kvinnor står för?" och "Hur ska dagens ledare få kraft att föra fram morgondagens kvinnor och män?", kommer att behandlas.

Modulen inleds med att Paula och Anita talar om att programmet är en unik satsning. De poängterar att koncernchefen stöder satsningen och att han kommer att dyka upp i samband med lunch för att hålla ett kortare anförande. Att koncernchefen ska närvara framgick redan i seminarieinbjudan och kommer därför inte som en överraskning för deltagarna. Kvinnorna, männens adepter och medarbetare, är också inbjudna till lunchen med koncernchefen. Både inledningsvis och vid flera senare tillfällen under modulen, talar Paula och Anita om vikten av jämställdhet. Dels synliggör de vad män har att vinna på jämställdhet, dels visar de vad män riskerar att förlora om en förändring uteblir. Ett ojämnt samhälle är destruktivt både för kvinnor och män, hävdar de. Genom att förbättra kvinnors villkor, får också män det bättre. Det finns forskning som visar att attraktionen och spänningen mellan könen riskerar att försvinna om en förändring uteblir, säger de. Jämställdhet beskrivs också som något ofrånkomligt. "Dagens ungdomar – den nya generationen – vill leva jämställt", berättar Anita. Anita fortsätter med att berätta att Frankrike kommit längre än Sverige i fråga om jämställdhet.

Efter denna inledning övergår Anita till att presentera de förklaringsmodeller och den arbetsmetod som används inom ramen för programmet. Innan hon börjar ger hon emellertid männen en förhållningsregel: de får bara avbryta henne om det är något som de inte förstår, men inte om det är för att de inte håller med. Hon motiverar regeln med att männen är där för att "tänka och lära nytt". Genomgången inleds med en beskrivning av ledarskapsmodellen: att/vad-ledarskap och hur-ledarskap. I samband med detta nämner hon konflikter ("konflikter kvinnor emellan är en avspegling av konflikter män emellan, det är mäns konflikter som är mest kostsamma för företaget") och självförtroende ("kvinnor har gott självförtroende vad gäller sak och funktion men inte beteende, det är istället ofta män som har dåligt

självförtroende"). Hon håller ett högt tempo. Så småningom övergår hon till att analysera de olika kvinno- och mansrollerna. Den mansroll som hon uppfattar som den vanligaste i organisationen beskriver hon relativt ingående. Hon beskriver även hur chefskulturen präglas av denna mansroll och hur detta leder till ett "lakejsystem", ett "ja-sägeri" och till att män ser sig själv som "bluffar". Roten till detta är ett ledarskap som lider brist på humanism och utveckling av dem själva som ledare. Igen målar hon upp Frankrike som ett föregångsland. Vid tillfällena då män beskrivs i mindre positiva ordalag, betonar hon samtidigt att beskrivningen inte är giltig för männen i gruppen. De är utvalda som representanter för ett gott ledarskap.

Strax innan lunch meddelar Paula att koncernchefen inte kommer att dyka upp som planerat. Dimma har gjort att han tvingas ta ett tidigare flyg än planerat och därför hinner han inte komma. En del av männen ser besvikna ut när de får höra detta. Det uppstår ett lite missnöjt mummel i rummet. Utanför rummet sitter dessutom kvinnorna som rest dit för att närvara vid lunchen med koncernchefen. När en mentor, som själv har en hög position i koncernen, säger att "vi har ju faktiskt kommit hit för att lyssna på Anita – koncernchefen kan vi träffa vid andra tillfällen", kommer missnöjesyttringarna av sig.

Anita varvar genomgången av förklaringsmodeller med en del råd och tips till mentorerna. Bland annat varnar hon för den mansroll, "farsan", som bekräftar kvinnorollen "flickan" hos kvinnor. Farsarollen, berättar hon, är vanlig i företag som arbetar med jämställdhet utan att arbeta med männen. Vad kvinnor behöver är inte "farsor", utan "mogna, medvetna, modiga män". Den jämställda chefen är varken en "gentleman" eller en "riddare", utan den som kommer med konstruktiv återkoppling som leder till professionalisering. Kvinnor ska inte behöva efterlikna män för att få vara med, konstaterar hon vidare. Detta är varken bra för kvinnorna eller för företaget ("Kvinnor som kommer fram måste få vara kvinnor, för det är det som företaget behöver!"). Vad innebär det då att vara kvinna? Enligt Anita finns det inga generella sanningar, istället är det "upp till varje enskild kvinna att bestämma". Liksom vid ett par tidigare tillfällen berättar hon att programmet är en process där var och en får möjlighet att utveckla denna insikt. Hon säger skämtsamt att kvinnlighet för henne bl a är "vida kjolar och höga klackar" samtidigt som det "kan vara

något annat för någon annan". Hon förundras samtidigt över att svenska kvinnor inte i större utsträckning använder kläder och smycken som uttrycksmedel.

På kvällen sitter männen i smågrupper och diskuterar dagens innehåll: hur det kändes och vilken kunskap de vill ta med sig. Grupperna diskuterar till halv tolv på natten. Följande morgon, när grupperna redovisar vad de kommit fram till, är diskussionerna mer öppenhjärtliga än tidigare. Ett par av männen uttrycker kritik mot diskrepansen mellan tal och handling i koncernen: alla vackra policydokument som inte får efterverkningar i praktiken. Flera säger att de har fått upp ögonen för chefskulturen och den låga toleransen för olikheter. Ett par av männen konstaterar att den kunskap om ledarskap som Anita förmedlar är något som alla chefer, oavsett kön, borde få sig till livs. En av mentorerna bjuder t o m in Anita till sin ledningsgrupp. Det är inte första gången någon av männen gör en sådan reflektion. Vid ett tidigare tillfälle, är det t o m en chef som ifrågasätter huruvida "det är rätt att gå via kvinnor, för att nå öppenhet och dialog i koncernen?". Anita betonar då att "det *måste* gå via kvinnor", eller korrigerar hon sig, "via kvinnor och män tillsammans".

7.2.5 Ledar- och grupputveckling

Ledar- och grupputveckling är en tre dagar lång utbildning som vänder sig till kvinnorna. Vid denna modul närvarar inte Paula. Modulen hålls på Hedås och dess syfte är att förmedla kunskap om grupputveckling och ledarskap i grupp. Börje, konsulten som ansvarar för denna modul, är en jovialisk man i 50-årsåldern. Hela sitt yrkesverkssamma liv har han tillbringat inom försvaret och utbildningen som kvinnorna genomgår delar av, är framtagen där.

När Börje presenterar sig själv passar han på att tala sig varm för sin arbetsplats. Arbetet inom försvaret innebär "frihet under ansvar" och "ett gott kamratskap". "Det råder en öppenhet, man pratar samma språk och är schyssta mot varandra. Man känner sig alltid halvt om halvt hemma på alla regementen!", berättar han. En av kvinnorna frågar hur männen inom försvaret upplever kvinnliga militärer. Börje berättar att han själv var negativt inställd till kvinnliga militärer ända tills han upptäckte att de var duktiga, då ändrade han inställning. Men, tillägger han, kvoterings är han emot. Det gäller att blanda kvinnor och män "på ett naturligt sätt".

Han motiverar sin ståndpunkt med att kvotering leder till att organisationen urholkas. Dessutom är det orätt mot kvinnan. Flera av kvinnorna reagerar på hans uttalande. De håller inte med honom. "Vi har det jobbigt ändå, oavsett kvotering eller inte", säger en. "I dag är det en dold manlig kvotering!", säger en annan. Börje verkar inte riktigt förstå vad kvinnorna menar. En av dem förklarar att det handlar om att män har en "informell kompetens" som gör att de "kvoteras". "I ditt fall handlar det t ex om att du, som du sa, känner dig hemma på alla regementen. Det är samma hos oss, vi har också de här mansvärldarna!", förklarar hon.

Börje fortsätter emellertid med att hävda att kvinnor inte passar som militärer och att de försämrar gruppens effektivitet. "Män känner att de måste beskydda kvinnor. Vi kan inte hjälpa det. Kvinnor i stridande förband innebär att gruppen blir mindre effektiv!", förklarar han. Dessutom är det ju inte så att konflikterna minskar om kvinnor får bestämma, säger han och exemplifierar med Margaret Thatcher, Indira Gandhi och Golda Meir. Kvinnorna håller inte med och diskussionen fortsätter under pausen. När gruppen återsamlas efter pausen ber Börje kvinnorna att "inte låta hans åsikter förmörka innehållet i utbildningen". "Var inte orolig, vi har levt i en sådan här miljö hela livet", säger en av kvinnorna ironiskt.

Utbildningen består av ett antal övningar, ibland enskilt och ibland i grupp, varvat med teorigenomgång. En del av övningarna går ut på att gruppen, under mer eller mindre pressade situationer, ska komma fram till gemensamma prioriteringar och beslut. I samband med varje övning diskuterar Börje och kvinnorna processen. Därefter presenterar Börje olika modeller och teorier om gruppprocesser och grupputveckling. Han tydliggör och förklarar teorierna med diverse exempel, nästan alla från försvaret. Den andra dagen är detta så påfallande att en av kvinnorna skämtar om detta när han inte är närvarande.

Innehållsmässigt handlar en relativt stor del av utbildningen om återföring: vad som är bra respektive dålig återföring, hur man ger konstruktiv återföring, vilka reaktioner man kan vänta sig från mottagaren. Vid ytterligare två tillfällen hamnar ett par av kvinnorna och Börje på kollisionskurs. Ett sådant tillfälle är när Börje berättar att man inte alltid kan förutse hur personen man ger återföring ska reagera. Han exemplifierar med att berätta om hur en kvinnlig receptionist blev generad – istället för glad – när han talade om för henne att

hon var bländande vacker. Kvinnorna tolkar receptionistens beteende på ett annat sätt än Börje; kvinnan blev inte generad p g a att hon kände sig smickrad utan p g a att hon fann återföringen irrelevant. "Hon ville väl hellre höra att hon gjorde ett bra jobb än att hon var söt. Det är väl samma med dig...", säger en av kvinnorna. Hon får medhåll från flera av de andra: "Det är ju inte den typen av feedback man vill höra. Utseendet är ju i alla fall ingenting man kan göra något åt!". När Börje blir ifrågasatt en ytterligare gång blir han påtagligt frustrerad. Han berättar att han känner sig besvårad över att befinna sig i kvinno-grupper, som han dessutom är lite skeptisk till ("Jag önskar att vi inte skulle behöva dela upp i manligt och kvinnligt. Jag känner att jag blir hämmad i en sådan här grupp."). Ifrågasättandet av honom är emellertid inte entydigt: ett par kvinnor tycker att de andra går för långt.

I anslutning till återföringsövningarna tar Börje upp ämnen såsom kommunikation (symbolisk kommunikation, verbal kommunikation och kroppsspråk) och konflikthantering. Dessutom får kvinnorna göra ett personlighetstest där de kategoriseras som olika djur. De olika djuren symboliserar olika personlighetstyper: den analytiska personen, den handlingskraftiga personen, den sociala personen (ugglan, lejonet m fl). En högpresterande grupp består av representanter från alla dessa kategorier, förklarar Börje. Under utbildningens sista dag presenterar Börje en övergripande teori om grupp-utveckling och ledarskap. Enligt denna teori genomgår alla grupper olika faser, i takt med att medlemmarna i en grupp lär känna varandra allt bättre. Till varje fas som en grupp genomgår finns ett typ av ledarskap som passar bättre än andra. I den första fasen styr ledaren genom makt, i den andra fasen genom handledarskap i den tredje genom att vara en auktoritet. Mot slutet ger Börje en sammanfattande definition av vad ledarskap är: förmågan att kunna utnyttja individernas samlade kapacitet för att effektivt nå det gemensamma målet. Liksom Anita som ansvarar för modulerna med könsperspektiv, skiljer han på *vad* och *hur*, när han talar om ledarskap. En bra ledare bör tala om *vad* som bör göras (målet) men inte *hur* gruppen ska nå dit, för då riskerar man att tappa gruppmedlemmarnas intresse och engagemang.

7.2.6 Kvinnor och Makt

Den tredje modulen med könsperspektiv, Kvinnor och Makt, äger rum ungefär ett halvår efter programmets start. Den äger rum på

Svanås, ett konferenshotell i centrala Stockholm. Modulen pågår i tre dagar och påminner till formen om de två tidigare modulerna med könsperspektiv. Skillnaden mellan denna och tidigare moduler är, enligt Paula, att temat är makt. "Vi ska analysera koncernen och era arbetsplatser ur ett maktperspektiv: Vad har ni för makt? Vad för makt kan ni lämna ifrån er? Vad finns det för motmakter?", förklarar Paula.

Som tidigare inleds modulen med att kvinnorna får reflektera över hur det känns att vara där. Alla är glada över att återses. Det känns roligt, kul, avstressande, lugnt, tryggt, lyxigt och privilegierat, berättar kvinnorna. De ombeds dessutom att redogöra för om de har sett, hört eller upplevt "något nytt" sedan sist. Anita uppmanar dem att använda sina "nya kunskaper" i sina tolkningar av vardagen och dess händelser. Kvinnornas beskriver hur de under processen fått nya insikter och hur dessa till stor del handlar om män och makt. Kvinnorna beskriver hur mäns nätverk och nätverksbyggande, deras maktstrider och deras sätt att positionera sig i förhållande till varandra, har blivit tydligt för dem under det sista halvåret. Kommentarererna handlar både om det generella och det specifika: från en övergripande medvetenhet om att kvinnor och män behandlas och bedöms olika, till en medvetenhet om sig själv som avvikare. Två kvinnor berättar hur de har blivit utsatta för diskriminering⁴⁴. En blev, inför sin kollegor, erbjuden pengar i utbyte mot sexuella tjänster av en viktig kund. En annan blev utsatt för negativ ryktesspridning.

Händelser som har underlättat för kvinnorna att se nya mönster är organisationsförändringar. Flera kvinnor vittnar om hur manliga nätverk och kvinnors maktlöshet blir extra synlig i samband med dessa. Flera uttrycker missmod och sorg över vad de ser. Ett par frågar om förändring överhuvudtaget är möjlig. De mörka beskrivningarna ackompanjeras emellertid även av ljusa beskrivningar. Flera påpekar t ex hur de, tack vare programmet, blivit starkare, säkrare, blivit mer medvetna, fått mer pondus i sina yrkesroller samt blivit bättre på att sätta gränser.

Kvinnorna beskriver även hur programmet påverkar privatlivet – även där ser, hör eller upplever kvinnor "nytt". En av kvinnorna berättar hur hon försöker motverka traditionella könsrollsmönster hos

44. De själva använder inte begreppet diskriminering.

sina tonårsbarn. Ett par andra berättar hur de istället för att göra allt hemarbete själva, har anställt en städhjälp. I ett par fall påverkar programmet kvinnans relation till sin make. En av kvinnorna berättar med sorg i rösten hur hennes make är avundsjuk på "allt det roliga som jag får uppleva inom ramen för programmet". Hans avundsjuka har resulterat i att hon slutat att tala om programmet med honom. "Jag vill inte plåga honom", förklarar hon. Anita och ett par av de andra kvinnorna avråder henne från detta. "Slutar du prata om detta kommer han verkligen att förlora dig", säger Anita. För ett par av kvinnorna har det senaste halvåret aktualiserat frågor kring hur de kan kombinera barn och karriär. Kombinationen moderskap och karriär upplevs inte som helt självklar, vilket gör dem både deprimerade och frustreerade. När alla har delgivit sina iakttagelser kommenterar Anita vissa av beskrivningarna. Återigen använder hon sina förklaringsmodeller för att kategorisera kvinnornas upplevelser. Som motbilder till kvinnornas bitvis mörka beskrivningar lyfter hon även fram alternativa positiva exempel. Liksom vid ett par tidigare tillfällen utgör Frankrike ett sådant exempel.

Under följande dag presenterar Anita sina egna förklaringsmodeller kring makt. Hennes maktteorier knyter an till de olika kvinno-, mans- och ledarroller som hon presenterade tidigare. Begreppen från de två inledande modulerna är aldrig långt borta. Hennes maktmodell består framförallt av två olika former av makt: självmakt och styrmakt. Själv-makt är makt över sin egen situation och styrmakt är makt över andra, d v s makt "att kunna påverka". Maktdiskussionerna kretsar mycket kring mäns maktutövning och maktstrukturen på koncernen, som kvinnorna är kritiska till. Anita verkar angelägen om att den förhållandevis negativa bilden av makt som framträder inte ska avskräcka kvinnorna från att göra karriär. Vid flera tillfällen betonar hon att makt är kul för att på så vis "få fram glädjen i ledarskapet".

Kvinnorna får även genomföra ett par övningar som går ut på att beskriva maktstrukturer. Exempelvis får de i uppgift att dels beskriva "motmakt" – uttryck för motstånd mot kvinnor och jämställdhet – dels namnge och lista "de män som hanterade makt på ett moget sätt" i organisationen. Även om flertalet av kvinnornas mentorer återfinns på denna lista, är alla inte självskrivna. På samma sätt är det inte heller självklart för de kvinnor, vars makar arbetar inom koncernen, att kategorisera dem som en av de mogna männen. En kvinna beskriver

t ex hur hennes make visserligen behandlar henne väl, men hur hon samtidigt kan se att "han är en av 'grabbarna' på arbetet".

Mot slutet av maktdagarna är temat sexuella trakasserier. Anita säger att det är första gången som detta har tagits upp till diskussion inom ramen för programmet och att hon anser det kränkande som kvinna att behöva göra det. Två av de relativt yngre deltagarna berättar hur de själva blivit utsatta för obehagliga närmanden från män på sina respektive arbetsplatser. Ett par av de andra känner inte alls igen sig i denna beskrivning. Samma personer påpekar samtidigt att det förekommer utvikiningsbilder på deras arbetsplatser och att deras manliga kollegor går på porrklubb, men att "de har lärt sig att leva med detta".

Maktdagarna avslutas med ett antal möten med sex olika kvinnor utanför koncernen som på ett eller annat sätt har ett nära förhållande till makt. Antingen genom att de själva har, eller har haft, maktpositioner i politiken eller näringslivet, eller genom att de forskar om kvinnor ur ett könsperspektiv (kvinnoforskare). Genom dessa möten, i form av föreläsningar eller öppna samtal, breddas bilden av makt.

7.2.7 Uppföljning 'Attityder till kvinnor och chefskap'

Ett drygt halvår efter programmets start äger modulen "Uppföljning till 'Attityder till kvinnor och chefskap'" rum. Platsen är koncernens huvudkontor och både kvinnorna och deras mentorer och chefer är inbjudna till den en dag långa modulen. Modulen inleds med att kvinnorna träffas enskilt. Paula diskuterar vad som har hänt för kvinnorna karriärmässigt. Hon visar en OH-bild där det framgår att ett par har fått nya uppdrag i koncernen. En av kvinnorna som inte har befordrats, är besviken på sin chef för det ointresse han visar för programmet. "De borde ju ha en tanke med att de skickar iväg en på ett sånt här program!", säger hon.

Mentorerna anländer samtidigt som Paulas assistent redogör för programmet i Paris och upplägget på Cedep (modul 8). Mentorerna hälsar högljutt på varandra. Efter att Paula hälsat alla välkomna och berättar att dagen är en fortsättning på modul 3, tar Anita över. Hon inleder med att ge sin bild av den nyutnämnda koncernchefen och den koncern han fram till dags dato arbetat på. Att hon känner till både honom och koncernen beror på att hon arbetat med ledarutveckling där. Om den nyutnämnde koncernchefen säger hon att "Han behövde

inte gå någon chefsutbildningen – har var redan ledare!", "Han tillhör ett gäng män som jag skulle vilja se leda Sverige!". Därefter ber hon kvinnorna skriva ned vad som hänt sedan sist samt hur det känns att vara där. Mentorerna och cheferna får i uppgift att skriva ned vad de minns – "vad som fastnat" – från förra gången (modul 3).

Exempel på vad "som fastat" är: "Att Sverige var dåliga på jämställdhet och att Frankrike är ett föregångsland", "De olika rollerna som kvinnor och män spelar", "Att vi inte fick avbryta och ifrågasätta – det var effektivt men ovanligt", "Medvetenhet om hur vårt historiska arv påverkar hur vi ser på kvinnor och män", "Det kändes ovanligt att sitta bland ett gäng killar och prata om sådana här saker", "Att franska män får vara män och franska kvinnor får vara kvinnor", "Bra modellbeskrivningar som gjorde att jag kunde associera kring mig själv. Intressant budskap oavsett könsfördelningen: varför begränsa budskapet till denna skara?", "Slogs av hur lite tid vi har till reflektion i de ledningsgrupper jag sitter i". När mentorer och chefer är färdiga knyter Anita an till deras kommentarer. Bl a kommenterar hon reflektionerna som handlade om Frankrike. Att kvinnor kommer i fram i Frankrike beror enligt Anita på att det är ett elitistiskt land där det är kunskap – inte t ex kön – som räknas, att det finns möjlighet till hemhjälp samt det faktum att män får vara män och kvinnor får vara kvinnor.

Kvinnorna, deras mentorer och chefer sitter tillsammans i smågrupper om tre och tre (mentor-chef-adept). Under dagen får smågrupperna flera uppgifter utifrån dagens tema. En uppgift handlar om att de utifrån erfarenhet från sex månaders mentorskap ska skriva ned fiktiva råd till nästa års deltagare. En annan uppgift handlar om att de ska reflektera över kvinnors förhållningssätt till makt. "Nu kommer fokus ligga på att diskutera kvinnors förmåga att hantera makt och motmakt", förklarar Anita. Hon fortsätter med att redogöra för skillnaden mellan personlig makt och strukturell makt och konstaterar samtidigt att kvinnor besitter det förra men saknar det senare. "Om det ska bli en förändring krävs att kvinnor får strukturell makt", "I Sverige får kvinnor göra vad som helst, bara inte maktbalansen mellan könen rubbas", "Forskning har visat att kvinnor inte vill ha makt över andra. Makt för kvinnor är att se andra växa", säger Anita. En definition av makt som kvinnor, enligt Anita, kan känna sig bekväma med är "att se på makt som en resurs som andra behöver och som de kan göra något bra av".

Anita knyter an till Chodorows teorier (som hon bl a redogjorde för i samband med modul 2 och 3) och diskuterar kvinnors och mäns förhållningssätt till makt med utgångspunkt i dessa teorier. Gång efter annan framhåller hon att det är viktigt att förstå makt. "Grupper vill ha chefer med makt, inte chefer som vill bli omtyckta", säger hon. En av männen vänder sig mot att Anita fokuserar så mycket på makt och hennes försök att, som han uttrycker det, "stressa fram ett maktledarskap även hos kvinnor". "Kvinnor kan ju skapa en annan dimension av ledarskap – ett ledarskap med utgångspunkt i relationer", argumenterar han. Anita kontrar med att säga att han utgår från att kvinnor och män har samma maktbas, vilket de enligt henne inte har. "Som man har du en maktbas genom att du är man, genom förväntningar på att chefen ska vara man. Kvinnor möter andra förväntningar och attityder", förklarar hon. Maktdiskussionerna fortsätter och följs så småningom av fem minuters egen reflektion. När Anita ber deltagarna att dela med sig av reflektionerna i varje smågrupp följer en livlig diskussion. Dagen avslutas med att Anita repeterar sina förklaringsmodeller och en diskussion kring den inledande uppgiften med att formulera fiktiva råd till nästa års deltagare.

7.2.8 Företagsspelet

Företagsspelet pågår i tre dagar och äger rum på Söragård, den av koncernens kursgårdar som vanligtvis enbart används av koncernens ledningsgrupper. Tio kvinnor och åtta män (fem mentorer och tre chefer) är närvarande. Modulen leds av två konsulter: Carina och Dan. Båda är civilekonomer i trettioårsåldern. Det är emellertid Paula som inleder genom att hälsa deltagarna välkomna och förklara att företagsspelet är ett bra tillfälle att utmana sig själv samt prova nya idéer och roller. Enligt Carina och Dan är syftet att deltagarna ska drillas i affärsmannaskap, vilket enligt dem är detsamma som "helhetssyn, lönsamhetsförståelse och marknadsorientering". Företagsspelet kan liknas vid en avancerad form av monopol. Deltagarna delas in i fem lag. Varje lag utgör en företagsledningarna. Företagsledningarna har i uppgift att – inom en begränsad tidsperiod – maximera respektive företags vinst. Företagen konkurrerar med varandra och när spelet inleds har alla samma förutsättningar. Sedan handlar det om att genom strategier vad gäller tillverkning, investeringar, marknadsföring m m, bli lönsammare än sina konkurrenter. Lönsamhet definieras som

högsta genomsnittliga avkastning på sysselsatt kapital. Resultaten är beroende av det egna lagets insats i förhållande till övriga lag.

Tre av lagen består av två kvinnor och två män. Två av lagen består av två kvinnor och en man. Kvinnorna tävlar tillsammans med sin mentor eller sin chef. När spelet sätter igång börjar varje lag med att dela upp ansvarsområden och funktioner mellan sig. I alla grupper utses en kvinna som VD. En mentor motiverar valet med att hans adept, till skillnad från honom själv, "inte är VD till vardags". De andra deltagarna blir ekonomichef, produktionschef och personalchef.

Spelet består av fem tävlingsomgångar och mellan varje tävlingsomgång redovisas delresultat. Resultaten kommer fram genom de olika företagens strategier körs mot varandra i ett datasimuleringsprogram. Under tävlingsmomenten sitter varje lag för sig, men resultat redovisas i plenum. Det är tre intensiva dagar. Aktiviteterna pågår långt in på kvällarna och tävlingsmomenten äger rum under tidspress. I sin iver att hinna färdigställa beslutsunderlagen tillåter sig grupperna knappt att ta lunchpaus. När resultaten redovisas är de flesta lite uppspelta och spända. Konsulterna och deltagarna skrattar och skämtar. Dan påpekar att osäkerheten och tidspressen är en avspeglning av verkligheten.

I ett par av företagsledningarna (de som har en jämn könsfördelning och där männen dessutom är lite yngre än männen i de andra grupperna⁴⁵) uppstår så småningom förhållandevis hetsiga diskussioner. De kvinnliga VD:arna ifrågasätts, både handgripligen (en man rycker till sig tangentbordet från en kvinna som på så vis förlorar kontrollen över 'inknappningen' av företaget strategier) och verbalt (en kvinnas beslut ignoreras, p g a att hennes mentor ger gruppen helt andra direktiv). En av kvinnorna som blir ifrågasatt försöker ta tillbaka kommandot i gruppen, vilket hon så småningom anser sig lyckas med.

Ett återkommande mönster i dessa två ledningsgrupper är att männen pratar mer med varandra och söker varandras bekräftelse – både verbalt ("eller vad säger du, Arne?") och fysiskt (genom ögonkontakt) – i takt med att tidspressen ökar. I ett fall verkar en av männen bli medveten om att den andra mannen ignorerar de två kvinnorna (däribland hans adept som är VD). Han försöker bryta mönstret genom att aktivt involvera VD:n i beslutsprocessen igen ("Eller vad säger du, Sara?"). I annan grupp bekräftar en av kvinnorna männen i

45. De yngre männen är i 40-årsåldern, medan de äldre männen är från 55 och uppåt (två ska pensioneras inom en snar framtid).

gruppen på bekostnad av sig själv ("Du kan så mycket – jag förstår inte detta..."). Detta resulterar i att den andra kvinnan demonstrativt betonar att det faktiskt är hon som är VD och att det därför är hon som bestämmer. I grupperna med två kvinnor och en man är stämningen inte lika hetsig som i grupperna med två kvinnor och två män.

7.2.9 Parisweekend och Cedep

På Cedep, ett ledarskapsinstitut som är knutet till en av världens ledande Handelshögskolor (Insead), genomgår kvinnorna en fem dagar lång ledarskapsutbildning på engelska. Utbildningen föregås av en Parisvistelse, bestående av bl a ett studiebesök på koncernens dotterbolag, shopping samt museibesök. Paula är med under Parisvistelsen, men kan p g a förhinder inte vara med på Cedeputbildningen. Istället närvarar hennes assistent.

I samband med studiebesöket på koncernens dotterbolag får kvinnorna träffa en fransyska och två utlandssvenskor med chefspositioner på koncernen. Under mötet diskuteras kvinnliga chefers villkor i Frankrike. Den franska kvinnan berättar att andelen kvinnor på chefspositioner är 13 procent. Enligt henne har kvinnor på chefsposition det tufft. Bl a p g a att chefer inte får vara frånvarande p g a 'privata angelägenheter'. Det går t ex inte att vara borta från arbetet p g a att du har ett sjukt barn eller en sjuk förälder. De franska männen är dessutom mycket traditionella i sina värderingar och förväntar sig att kvinnorna tar allt ansvar för hem och barn, berättar hon vidare.

Utlandssvenskornas ger en mer positiv beskrivning av Frankrike. Enligt dem är Frankrike bättre än Sverige p g a att hierarkier tillmäts större vikt, vilket de som kvinnor får fördelar av. I Frankrike lyssnar medarbetarna på dig som chef – även om du är kvinna. Ett annat skäl till varför Frankrike är bättre än Sverige är att man, som de uttrycker det, inte har övergivit kvinnors och mäns gamla roller. "Det finns olikheter och dem måste vi behålla – vi kvinnor vill ju inte bli som män!", "Sverige har blivit *för* androgynt – det är jämlikt till förbannelse!", säger de. När diskussionen glider in på förändringsstrategier berättar fransyskan att hon inte tror på lagstiftning som metod och att hon är negativt inställd till feminism. "Det är viktigare att handla i det tysta än att sprida filosofi", säger hon. Ett par av de svenska kvinnorna konstaterar efteråt att jämställdhetsarbetet i Sverige trots allt kommit förhållandevis långt.

Under bussfärden till Cedep sitter kvinnorna och läser igenom delar av det förberedande materialet, som de fått sig tillskickat. Ämnena som behandlas är: förhandlingsteknik, IT och förändringsarbete, industriella omstruktureringar (branscher), entreprenörskap samt *teambuilding*. Kvinnorna verkar tycka att ämnena känns aktuella och intressanta. Varje ämne förmedlas av en person som, genom forskning och konsultande, är specialist på området. Två av föreläsarna är kvinnor, tre är män. Alla ger ett kompetent intryck och alla är duktiga pedagoger. Undervisningen är uppbyggd kring rena föreläsningar i kombination med praktikfall (i form av artiklar och videofilmer) samt gruppövningar (i form av rollspel och datasimuleringsövningar).

Cedep äger rum i en exklusiv internatmiljö. Servicenivån är hög och kursledningen och föreläsarna är måna om att kvinnorna ska trivas. Det pågår flera företagsspecifika utbildningar parallellt med den utbildning kvinnorna går. De andra utbildningarna är uppenbart mansdominerade. Vid den första måltiden som kvinnorna intar på Cedep, deltar en av föreläsarna, en amerikansk kvinna i 35-årsåldern. Hon berättar att hon är ovan att undervisa för grupper med enbart kvinnor och hon frågar om bakgrunden till programmet. De svenska kvinnorna förklarar att syftet med programmet är att öka andelen kvinnor på högre chefspositioner i koncernen. Diskussionen glider in på kvinnliga chefers villkor i Sverige. De berättar att det är tufft att göra chefskarriär som kvinna och att det finns ett (ofta outtalat) motstånd mot kvinnor ("Det finns inga män som jobbar *för* oss, men det finns de som *inte* jobbar *emot* oss..."). I samband med detta betonar ett par vikten av kvinnosatsningar ("Kvinnor behöver egna nätverk, innan de kan integreras med män").

Undervisningspasset om industriell omstrukturering består av fängslande föreläsningar om företagsraiders, hur de agerar (t ex genom *hostile takeovers* och *greenmailing*) samt förutsättningar för deras "verksamhet" (t ex *junkbonds*). Föreläsaren ger målande beskrivningar av världens tolv mest inflytelserika företagsraiders: aristokraten, playboyen, gentlemannen, mafioson m fl Han verkar själv fascinerad av dessa män och han uppehåller sig speciellt länge vid Sir James Goldsmith, den raider som mest verkar likna honom själv; en äldre, distingerad gentleman med bildning och smak. Syftet med genomgången är, enligt föreläsaren, att visa att vem som helst kan vara företagsraider. När en av kvinnorna påpekar att det bara är män, förklarar

föreläsaren detta med att det är en tuff verksamhet som förutsätter cynism och aggressivitet, vilket är manliga egenskaper. Å andra sidan krävs det även intuition, konstaterar han eftertänksamt och efter att ha funderat ännu en stund kommer han på namnet på en kvinnlig företagsraider.

I undervisningspasset om entreprenörskap, beskriver föreläsaren hur entreprenörskap är kritiskt för organisationers fortlevnad. Utan entreprenörer dör företagen. I syfte att utröna vad entreprenörskap är, får kvinnorna lista kända entreprenörer och beskriva dem. Namn som nämns är: Howard Hearn, Steven Jobs, Bill Gates, Richard Branson samt Ingvar Kamprad. Kvinnorna får dessutom i uppgift att reflektera över vad som skiljer entreprenören från dennes motsats, byråkraten. Den ideala organisationen och gruppen (en s k högpresterande grupp) är, enligt föreläsaren, den som har rätt balans av entreprenörer och byråkrater.

Föreläsaren fortsätter med att visa en video om en högpresterande grupp. Videon handlar om det israeliska flygvapnet och deras strids-piloter. Dessa piloter är mycket framgångsrika: de har deltagit i fyra krig utan att förlora ett enda slag. Att de har lyckats med denna bedrift beror på att gruppen består av motiverade, dedicerade män med stridskvaliteter; de är alltid redo (24 timmar om dygnet) och de är beredda att offra allt (t o m sina liv). När videon är slut verkar föreläsaren bli varse att gruppen filmen handlar *om* inte har samma könsfördelning som gruppen han föreläser *för*. Han tillägger därför "*high performance teams are not gender specific!*".

7.2.10 Kvinna och Ledare

Nästan precis ett år efter att programmet inleddes äger den näst sista modulen, Kvinna och Ledare, rum. Liksom vid Företagsspelet, äger denna modul rum på Söragård. Som vid tidigare tillfällen inleds modulen med att kvinnorna reflekterar över hur det känns att vara där och vad som har hänt sedan sist. Som tidigare tycker alla att det är positivt att återses. Ord som kommer upp när kvinnorna ska beskriva hur det känns att vara där är: rogivande, härligt, det är en kraftkälla och ett vilorum, det är roligt att träffa alla andra, tryggt ("tidigare var jag mer förväntansfull...", "det är som att komma hem till syrrorna...").

Flera stycken tar tillfället i akt att tala i positiva ordalag om den föregående modulen, ledarskapsutbildningen på Cedep. Många anser att det var den bästa modulen hittills dels p g a innehåll, dels p g a att de fick möjlighet att umgås med varandra under en längre period. En av kvinnorna konstaterar att det på senare tid börjar kännas allt mer självklart att programmet faktiskt *får* ta tid. Kvinnorna beskriver sina aktuella arbetssituationer och även sina familjesituationer. Flertalet känner sig redo att bli befordrade, vilket de också har signalerat på sina arbetsplatser. Ett par är frustrerade över att motarbetas. De uttrycker vanmakt och besvikelse. Men det är inte bara nedslående beskrivningar som florerar. Liksom vid tidigare tillfällen är det ett par av kvinnorna som berättar hur de har blivit mer målmedvetna, fått mer pondus och tydligare framtoning på sina arbetsplatser. De tackar ja till uppgifter som de skulle tackat nej till tidigare (uppgifter som innebär exponering och synlighet) och de tycker sig blivit bättre på att delegera. En kvinna betonar hur det under året blivit klart för henne hur pass mycket hennes familj faktiskt betyder. En annan påpekar hur hon försöker att förändra arbetsfördelningen hemma ("Nu får min man packa sin egen väska när han ska ut och resa"). En kvinna som inte har barn, håller fortfarande på med att försöka hitta ett fungerande förhållningssätt till "barnproblematiken", som hon kallar det.

Efter denna inledande ritual får var och en i uppgift att rita en bild som visar den makt som hon har, borde ha, kan dela med sig av samt de 'motmakter' som hon möter. När bilden är färdig presenteras den för de andra i gruppen. Ett mönster som framkommer är att nästan alla efterfrågar mer makt än vad de har i dag. Ett par är frustrerade över att de inte ens har befogenheter som motsvarar deras ansvarsområden, att de helt enkelt saknar den formella makten och att de därför får legitimitet i organisationen genom sina chefer. De kvinnor som upplever sin arbetssituation på detta vis får rådet av Anita att lämna koncernen. Motståndet som kvinnorna kan identifiera kan antingen vara en person (chefen), det manliga nätverket, eller "så sitter det i väggarna". Beskrivningarna och efterföljande diskussioner innehåller kritik mot hur många av de män som sitter på höga chefspositioner agerar. Kvinnorna anser att det finns många som skor sig själva på koncernens bekostnad, som ser till egennytan istället för vad som faktiskt är bäst för koncernen.

Under kvällen diskuteras bl a vad som är utmärkande för de kvinnor som trots allt nått en hög position inom koncernen och slutligen, vad de själva bör tänka på för att få genomslagskraft. Koncernens framgångsrika kvinnor beskrivs som: stryktåliga (de klarar av att hantera smällar), ytterst kompetenta, de har pondus, humor, värme, glädje och mod, de inger förtroende, de vänder inte kappan efter vinden, de har rört sig i organisationen, de har nätverk, de är positiva till andra kvinnor. Den andra uppgiften – vad de själva bör tänka på för att få genomslagskraft – kommer bl a att handla om kvinnors utseende och framtoning. Anita uppmuntrar kvinnorna till att lägga tid och pengar på vackra kläder, ansiktsbehandlingar och manikyr, "så att ni känner att ni tar hand om er själva".

Under den andra dagen får kvinnorna arbeta med frågor så som "Vem är jag som kvinna och ledare?" och "Hur kan jag framstå karismatiskt?". Kvinnorna får även i uppgift att titta på sitt eget ledarskap för att sedan dela med sig av de positiva beskrivningarna till de övriga i gruppen. Ord som kommer upp i kvinnornas beskrivningar av sig själva som ledare är: glädje, helhetssyn, prestigelöshet, envishet, engagemang. Mycket handlar om relationen till underställd personal: skapa delaktighet bland medarbetare, utveckla medarbetare, delegera, berömma, belöna, dela med sig, stötta och driva. I modulens avslutande övning är den nyttillträdde koncernchefen aktuell. Övningen går ut på att kvinnorna ska ge honom råd vad gäller arbetsmiljö och arbetsorganisation, kvinnors situation samt mäns ledarskap. Det visar sig att nästan alla kvinnor vill arbeta med den första frågan, arbetsmiljö och arbetsorganisation, men några tar sig ändå an de andra två frågorna. När kvinnorna är klara är rummets väggar täckta med stora blädderblockspapper fulla med råd. Råden innehåller en hel del indirekt kritik mot hur dessa frågor hanteras i dagsläget och visar på så vis på möjligheter till förändring.

7.2.11 Avslutning

Ledarutvecklingsprogrammet avslutas med två dagar på Söragård. Mentor och chefer är inbjudna att delta under eftermiddagen och kvällen den första dagen. Syftet med den sista modulen är, enligt Anita, inte att lära sig något nytt utan att knyta ihop programmet genom att arbeta med hur kvinnorna kan gå vidare. Kvinnorna känner både förväntan och vemod över att träffas en sista gång; vemod

inför det faktum att programmet upphör, förväntan inför framtiden. Ett par är glada över att få mer tid till annat nu när programmet är över. Flera poängterar att nätverket kommer att fortleva även om programmet upphör. Som vanligt börjar kvinnorna med att uppdatera varandra om sina liv. De flesta berättar om långa semestrar och hur de har samlat kraft och umgåtts med familjen. Vad gäller kvinnornas arbetssituationerna verkar det mesta vara sig likt, även för de kvinnor som känner sig motarbetade. De andra i gruppen blir upprörda över den behandling som dessa kvinnor får. Diskussionerna hettar till och kvinnorna börjar ifrågasätta huruvida programmet är en seriös satsning från koncernen sida.

Två av kvinnorna som inte befordras, trots att de både vill och tycker att de kan visa på resultat som motiverar befordran, betonar vikten av sina familjer. Familjen ger dem en grundtrygghet och gör att de känner sig uppskattade och älskade, berättar de. Kvinnan som under året har brottats med frågan om hon ska skaffa barn eller inte, berättar leende att hon har bestämt sig för detta. Programmet har hjälpt hennes att tydliggöra frågeställningen och att göra ett medvetet val, säger hon. En annan kvinna som nyligen kommit tillbaka från sin andra mammaledighet, säger att programmet har fått henne att inse att hon inte behöver välja mellan barn och karriär ("Det *måste* gå att kombinera!").

Efter lunchen anländer mentorerna och cheferna. Hälften av männen är frånvarande, så könsfördelningen i gruppen som helhet är jämn. När mentorerna och cheferna har anlänt hälsar Paula dem välkomna med ett litet anförande om varför koncernen genomför programmet. Motivet är inte välgörenhet utan konsumentmakt. "Det är ren business", säger hon. Eftersom många av koncernens kunder är kvinnor, säljer koncernen fler produkter om den framstår som kvinnovänlig. Paula övergår till att beskriva jämställdhetsarbetet historiskt, för att så småningom konstatera att det i dag handlar om integration och mångfald både vad gäller kön och nationalitet. Kvinnor och män kompletterar varandra, förklarar hon. Hon fortsätter med att göra en sammanfattning av programmet. Meningen med programmet är inte att anpassa kvinnor till att bli som män, utan att "låta kvinnor bli kvinnor och skapa sitt eget ledarskap". På en OH-bild har hon sammanfattat de olika modulerna och det huvudsakliga innehållet från dessa. Avslutningsvis tackar hon mentorerna för den tid som varit

samtidigt som hon påpekar för chefernas att deras arbete fortsätter. Hennes avslutande OH-bild är en yin-yan-figur, programmets officiella symbol.

Efter Paulas anförande berättar kvinnorna, en efter en, vad programmet har betytt för dem. Nästan alla talar om ökad självinsikt genom ökad kunskap om starka och svaga sidor; om hur programmet givit dem en säkerhet och tilltro till sig själva; om nätverket, kvinnogruppen och olikheterna inom gruppen; om ökad koncernkunskap, både vad gäller verksamhet, ledarskap och kvinnors villkor. Ett par, men inte alla, säger att deras respektive mentor varit viktiga i denna läroprocess.

Under resten av eftermiddagen får kvinnorna, deras mentorer och deras chefer arbeta gruppvis med olika frågeställningar. De ombeds bl a att diskutera vad adepten har lärt mentorn. Alla tre grupperna anser att mentorerna har fått insikter vad gäller kvinnors perspektiv på ledarskap, kvinnors villkor i organisationen – ”min generation hade inte den typen av problem (med att kombinera familj och karriär, min anm.)”, som en mentor uttrycker det – kunskap om delar av verksamheten där de själva inte befinner sig samt insikt om sig själva genom reflektion och spegling av en kvinna.

Kvinnogruppen och mentorgruppen får sedan i uppgift att, var för sig, diskutera hur de i praktiken ska arbeta för fler kvinnor på högre chefpositioner – hur de ska gå från ord till handling. Samtidigt delas cheferna in i två grupper som får i uppgift att titta på vad som är tillåtet för kvinnor vad gäller klädsel, beteende, relationer och möjligheter att ta tillvara ”kvinnokunskap” i koncernen. När grupperna ska presentera sina resultat berättar en av mentorerna att de hade haft svårt att genomföra uppgiften p g a ett missförstånd. De trodde nämligen att de skulle redovisa vad de faktiskt *hade gjort*, inte *ämnade göra* i framtiden. Ett par av männen skrattar åt kommentaren, men flera av kvinnorna ser irriterade och besvärade ut. En av kvinnorna faller en ironisk kommentar. Mentorn återgår till att redovisa vad gruppens kommit fram till: de ska bl a lyfta fram kvinnor som goda exempel, de ska stödja existerande program för kvinnor, de ska bli medvetna om sammansättningen i olika gruppkonstellationer och sitt egna beteende (”om vi t ex uttrycker oss illa och säger saker som ”jävla kärring””), slutligen ska de fortsätta med att agera mentorer. Flera av mentorerna

poängterade att det inte enbart handlar om att rekrytera kvinnor, utan om att skapa mångfald även vad gäller ålder och nationalitet.

Kvinnorna, å sin sida, säger att de ska främja förändring genom att arbeta för att öka tilliten mellan de olika dotterbolagen samt mellan chefer och specialister, t ex genom grupparbeten på alla nivåer; själva agera förebilder; ifrågasätta rådande chefskultur genom att t ex gå hem klockan fem och genom att kritiskt granska rekryteringsprocessen; dela med sig av kunskaper om olikheter vad gäller kvinnor och mäns beteende och språk; verka för och i mentorskapsprogram och "nätverk för oss som delar de här värderingarna".

Av cheferna har en av grupperna kommit fram till att det finns en högre förväntan på proper klädsel för kvinnor: kvinnor får varken klä sig typiskt manligt eller kvinnligt och absolut inte utmanande. Kvinnor tilldelas ofta rollen som "tröstare" eller "medlare" i relationer, kvinnor får inte ha ett "macho-beteende", det är inte heller accepterat att kvinnor tar plats och breder ut sig på samma sätt som män. I den andra gruppen är det ett par av männen som betonar att kvinnorna faktiskt har ett ansvar för att hålla män på avstånd. "Det är inte accepterat att vara mer än kompisar", säger de. Samma män frågar också om det inte är så att kvinnor hindrar varandra, har svårt att samarbeta i grupp och har svårt med resultatansvar. Anita bemöter inte männens frågor utan förklarar istället att det är dessa snäva normer som utgör det s k glas-taket. När hon frågar om kvinnorna själva har något att tillägga kommer en strid ström av exempel på just detta.

På kvällen hålls en avslutningsmiddag för alla deltagare. Till middagen dyker ytterligare ett par mentorer och chefer upp. Kvinnorna är uppklädda och stämningen är uppsluppen. Under middagen spexar kvinnorna. Dels framför de en sång om programmet, dels gör de en parodi på en Oscarutdelning, där Oscarstatyetterna är utbytta mot Barbiedockor. Anita får en Barbie för bästa innehåll, Paula får en Barbie för bästa regi, Paulas assistent får en Barbie för bästa scripta och jag får en Skipper för bästa biroll⁴⁶. Varje utdelning följs av humoristiska motiveringar som läses upp högt. Efter middagen ger Paula varje kvinna ett diplom samt tre yin-yan-knappar (programmets symbol): en till sig själv, en till sin mentor och en till sin chef.

46. För diskussion om min roll i programmet se kapitel 6.

När kvinnorna återsamlas följande morgon är stämningen i gruppen tryckt. När Anita ber dem att reflektera över gårdagen bubblar irritationen upp till ytan. Kvinnorna berättar hur de är arga och besvikna på männens agerande, deras könsblindhet och deras politiska korrekthet. Speciellt irriterade är de på sina chefer och "deras svasande för mentorerna". Men de är även besvikna på sig själva: att de inte krävde mer av männen. Stämningen är uppretad, samtidigt som flera verkar uppgivna inför möjligheter till förändring. Efter urladdningen blir stämningen i rummet påtagligt lugnare och mer positiv. Kvinnorna kommenterar det faktum att de gjort likartade tolkningar av gårdagens händelser och att de känner samma frustration över det som hände. "Vi är ju kloka!", säger en av kvinnorna skämtsamt apropå den gemensamma analysen av gårdagen.

Programmet avslutas med att varje kvinna, utifrån intervjuer med personer i sin omgivning, analyserar sig själv som ledare nu och i framtiden. Ett återkommande mönster är att kvinnornas beskriver sig som raka, mål- och resultatinriktade samt kapabla att hantera ett högt arbetstempo. Flera konstaterar, lite förvånande, att detta inte alltid ses med blida ögon på deras respektive arbetsplatser. Ett par, speciellt de som känner att de inte 'får' utvecklas på jobbet, tar åter igen upp vikten av familjen. Anita ger kvinnorna olika råd. Ett par får rådet att lämna sina nuvarande arbetsplatser, eller t o m koncernen som helhet. "Varje lyckat ledarutvecklingsprogram innebär åtminstone tre avhopp!", säger hon. Innan kvinnorna skiljs åt för sista gången inom ramen för programmet, får de boken *Under det rosa täcket* av Nina Björk som avskedspresent. "En mycket duktig kvinna, som dessutom vågar vara vacker!" säger Anita om Nina Björk.

Kapitel 8

Programmet – deltagarnas reflektioner

Syftet med detta kapitel är att fördjupa och nyansera den kronologiska beskrivning från föregående kapitel med utgångspunkt i intervjuerna med kvinnorna, deras mentorer och chefer. Nedan presenteras därför dessa personers beskrivningar av dels ledarutvecklingsprogrammet som helhet, dels ett par av modulerna. Kapitlet avslutas med en beskrivning av mentorprogrammet. Denna beskrivning bygger inte enbart på intervjuer, utan även på enkäter och viss observation.

8.1 Beskrivningar av programmet som helhet

Inledningsvis redovisar jag hur kvinnorna och deras mentorer beskriver programmet som helhet, utifrån frågor så som: Vad är programmet? Varför finns det? Vad betyder det?

8.1.1 Kvinnornas beskrivningar

När jag bad kvinnorna beskriva programmet så som de skulle beskriva det för någon som inte kände till det, påpekade flera att de skulle göra olika beskrivningar beroende på för vem de beskrev: om det var en kvinna eller man, relationen till personen (om det var kvinnans chef, kollega eller någon utanför koncernen) samt personens inställning till jämställdhet. Flera berättade hur de ofta tonar ned det som de samtidigt anser gör programmet unikt; att det är ett ledarutvecklingsprogram *för kvinnor* och att innehållet till stora delar har ett *könsperspektiv*. Det förekommer olika motiveringar till detta. Ett motiv är att de försöker minska risken för att programmet ska få låg status. Ett annat motiv är att de vill minska risken för föreställningar om att programmet är riktat *mot* män. Ett tredje motiv är att de vill minska risken för avundsjuka bland sina manliga kollegor.

Jag märker själv också att när jag talar om det, så betonar jag inte det här med det kvinnliga perspektivet, vilket egentligen är en av grundbultarna i det. Varför jag inte gör det, det vet jag inte riktigt, för det är det som är det speciella. (A3)⁴⁷

(N)är jag berättar för en kvinna säger jag att det är för kvinnor, för då fattar hon att det är bra (skratt). Men det är det här, att det är så jävla grabbigt här, vå! (A3)

(I) vissa lägen är det bra om det bara är kvinnor, men samtidigt blir ju männen avundsjuka plus att det kan få dålig status för att det är kvinnor. (A3)

(D)et är inte så alldeles lätt att beskriva. Man vill ju inte beskriva det som att det är något sånt här med rödstrumpestämpel – det blir ju lätt den uppfattningen. (A2)

När kvinnorna inte tar hänsyn till omgivningen, beskriver de programmet i mycket positiva ordalag.

(S)kulle jag berätta ärligt, bara vad jag kände, så skulle jag säga att det här är ett program som man inte kan tacka nej till. Det är bara att köra! (A3)

Det som gör programmet speciellt är, enligt ett par av kvinnorna, inte bara könsfördelningen i gruppen och innehållet utan även pedagogiken. En kvinna beskriver det som att läroprocessen "går inifrån och ut" istället för tvärtom. Som deltagare får kvinnorna insikter genom att reflektera över sig själva, snarare än genom utifrån förmedlade kunskaper. Flertalet betonar även programmets individfokus – att det är en utveckling för individen, en form av personlig utveckling.

Jag skulle beskriva det som ett utvecklingsprogram som är väldigt fokuserat på dig själv egentligen. <...> (A3)

För mig har det varit en personlig utveckling i huvudsak. En personlig utveckling och den innefattar då en massa olika delar. <...> (D)et jag kommer att ha kvar det är den här inre eller personliga utvecklingen – ett sätt att vara. Det är svårt att uttrycka. (A3)

Mot slutet av programmet när kvinnorna beskriver vad de tycker sig ha fått ut av programmet, nämner de bl a att de har fått självinsikt, att

47. Förklaring citatangivelse: A=adept, C=chef till någon av adepterna, M=mentor till någon av adepterna. Siffran bakom bokstaven anger tidpunkt för intervjun. Se vidare kapitel 6.

de blivit stärkta, att de fått kunskap om betydelser av kön och informella (makt)strukturer samt att programmet har avdramatiserat ledarskapet. Ett par kvinnor ger exempel på hur detta bl a har resulterat i att de har omdefinierat sig själva och synen på ledarskap.

Jag skulle aldrig ha beskrivit mig själv som omtänksam för att halvår sedan, utan jag skulle nog sagt att jag var ganska mycket en ragata: drivande, men utan att ta hänsyn. Men jag är *jävligt* omtänksam. (A3)

Jag ser väl på ledarskapet på ett annat sätt än vad jag har gjort innan. <...> (J)ag har inte tyckt att jag har varit en bra chef. Förstår du vad jag menar? Och nu har jag omvärderat detta och tänkt att det som jag är bra på, det är så som en ledare ska vara egentligen – börjar jag inse nu... Man behöver inte vara så där himla organiserad och strukturerad. (A3)

(J)ag tycker att jag har stärkts i att "ja, jag vill göra karriär, *men* jag kommer alltid att låta familjen gå före!". Jag vill göra karriär på mina egna villkor.<...> (A3)

Kvinnorna beskriver hur programmet ger dem möjlighet att träffa personer som befinner i en liknande situation som de själva. Formen innebär att deras likartade eller skilda erfarenheter blir synliga.

Vi har ju tvingat oss att prata om svåra saker och att lyssna på andras svåra saker. Allt det här om olika sätt som folk blir diskriminerade på och saker som händer som inte har hänt mig och jag står som ett frågetecken är det här sant?'. (A3)

Inledningsvis var ett par av kvinnorna skeptiska till att delta i en s k kvinnosatsning. Mot slutet finns denna skepsis inte kvar. Tvärtom beskriver flera just kvinnogruppen – nätverket – som den stora behållningen. En blandad grupp (både kvinnor och män) skulle inte inneburit samma grad av öppenhet, hävdar ett par.

(D)et var ju väldigt givande. Dels var det ett bra program, dels var det rätt spännande att jobba i en kvinnogrupp. Det trodde inte jag från början. Jag var väldigt tveksam till det här: Varför behövs det en speciell ledarutveckling för kvinnor? Kan det verkligen vara nödvändigt? (A3)

(D)et är ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor som innehåller ett antal olika delar varav en viktig del är det här nätverket som vi själva deltar i, vi tjejer. Vår grupp känns ju väldigt stärkande, tycker jag. Att få möjlighet att träffas och vara öppen med likasinnade. Det finns inte så förfärligt många i min omgivning som både är kvinna och chef och som man kan prata öppet med. <...> (A2)

Samtidigt poängterar några att det är viktigt att även män får kunskap om "olikheter", eftersom kvinnorna arbetar tillsammans med män till vardags.

(D)et har varit så mycket sådana här utbildningsprogram där man har varit väldigt fokuserad på kvinnor, att dom ska lära sig om olikheter och så står det en grupp utanför som man ska jobba tillsammans med som inte får den här delen. På något sätt känns det som om du lär en klick att tala franska, men dom andra fattar ingenting. <...> (A3)

Hur förklarar kvinnorna mansdominansen på chefspositioner? Den vanligaste förklaringen är det informella rekryteringsförfarandet. Vakanser utannonseras inte och de(n) som rekryterar har en tendens att anställa sina vänner. Som potentiell kandidat gäller det att tillhöra rätt nätverk och dessutom göra sig synlig. Män väljer män, hävdar kvinnorna.

Sen är det det här att det är män som anställer män – någon man är kompis med – oavsett meriter eller bakgrund eller lämplighet. Jag uppfattar det som att man åtminstone inte tidigare tittade på om personer var lämpliga som chefer innan man satte dit dom. Det finns ju skräckexempel, även här i huset. <...> (A3)

(D)els är det ju männens kontaktnät, den som är VD vänder sig ju till sina kompisar, för det är ju faktiskt sina kompisar som han vänder sig till, för att veta vem som borde vara med i företagsledningen. <...> Det är ju inte så att doin här tjänsterna utannonseras heller... alltid, utan det är någon som känner någon som nog är bra. Och det är ju i allmänhet en man då. <...> (A2)

En annan vanlig förklaring är att villkoren gör att kvinnor tvekar, eller t o m avstår, från högre chefspositioner. Som chef förväntas du t ex arbeta mycket övertid, dels för att det finns arbete att göra, dels p g a kulturen. De flesta kvinnorna uttrycker kritik mot villkoren. Om koncernen faktiskt vill ha fler kvinnor på högre nivåer gäller det att skapa villkor som gör det attraktivt för kvinnor att vara chefer, framhåller ett par.

(A)tt hålla på med det här tramseriet och att starta möten klockan nio på kvällen, det är image och har ingenting med effektiviteten att göra. Det bildar skola och image och det blir den här machokulturen. (A2)

Vidare förklarar kvinnorna den rådande könsfördelningen med att det är "manliga kompetenser" som värderas hos chefer. Ett par kvinnor hävdar dessutom att det finns ett motstånd mot kvinnor. De tror att män tycker att det är krångligt med kvinnor; att de ska tvingas förändra sig eller behöva ta speciella hänsyn. De – som en kvinna uttrycker det – förknippar kvinnor med problem istället för möjligheter.

Man ser bara problemet, att 'då kan inte vi män göra det vi gillar, om vi får in en kvinna'. Men det kanske inte direkt är någon motvilja, men det blir annorlunda och då måste vi ta speciella hänsyn i vissa fall, eller vad det kan vara. Då ser man problemen med det istället för att se möjligheterna, det tror jag. (A2)

Ett par av kvinnorna förklarar mansdominansen i företaget som ett resultat av mansdominansen på andra ställen: tekniska högskolor, i industrin eller i näringslivet överhuvudtaget.

Från början är det ju en industri som traditionellt är manlig, även om det administrativa inte har något med kärnverksamheten att göra. (A1)

8.1.2 Männens beskrivningar

Flertalet av mentorerna beskriver programmet som ett sätt att *hjälpa* kvinnor. Genom programmet blir kvinnorna stärkta och får bättre självförtroende och självkänsla. Dessutom får de en förståelse för skillnader mellan könen, manliga nätverk och mansdominerade strukturer. Enligt männen får kvinnorna en kunskap om varför "det är som det är". I sina beskrivningar poängterar flera av männen uppskattande, att syftet med programmet samtidigt *inte* är att kvinnorna ska bli som män. Kvinnorna lär sig *om* män och den mansdominerade kulturen och strukturen, samtidigt som de lära sig att *inte bli* som män.

Jag skulle säga att det är ett uppriktigt försök från koncernens sida att hjälpa kvinnor som gör att dom kan hjälpa sig själva. Just för att dom är kvinnor kan dom ha det svårare att ta sig fram. Det handlar om att lära kvinnor att bli observanta på mansvärldarna – för det är det ju (en mansvärld, min anm.) – och hur dom manliga nätverken fungerar. Samtidigt vill vi ju inte att dom ska bli som män, utan vi vill behålla dom som kvinnor. (M3)

Det är ett sätt att plocka fram ett antal kvinnor som visat framåtanda och vilja, hjälpa dom på traven genom att skapa självkänsla och förståelse för skillnader mellan män och kvinnor. (M3)

I den avslutande intervjuomgången är det flera av mentorerna (tre av sex) som tar upp sina egna insikter, när jag ber dem beskriva programmet. Mentorernas insikter handlar framförallt om betydelser av kön: kvinnors situation och kvinno- och mansroller i organisationer.

<...> Programmet ökar förståelsen för kvinnoroller och mansroller i organisationen och synliggör problem som tidigare varit osynliga. Det ser jag hos mig själv, jag har lärt mig mycket om det här genom programmet. Överhuvudtaget har det varit mer ömsesidigt lärande än vad jag hade förväntat mig när jag gick in i programmet. <...> (M3)

<...> Sedan innebär programmet att mentorerna får en större insikt i kvinnornas situation, vilket gör att de blir bättre på att ta hand om problem i sin egen organisation. <...> (M3)

På frågan om vad programmet betyder i organisationen, ställer sig ett par av mentorerna frågande. Har programmet betytt något så är det för kvinnorna som personer. Huruvida programmet dessutom påverkar organisationen beror i så fall på kvinnorna.

Jag tror att dom här 13 kvinnorna blir bättre. Deras personligheter utvecklas och dom blir säkerligen bättre som chefer, experter, eller projektledare (vad dom nu ägnar sig åt). Dom växer, helt klart! (M2)

<...> Och föreställer jag mig, bättre kunna agera som bättre chefer, men också förstå 'dom knepiga männen', deras situation. (M2)

För deltagarna har det säkert betytt något. Sedan vad det betyder i koncernen beror ju på hur deltagarna påverkar hemmabilden. (M3)

Men programmet påverkar inte bara kvinnan som person, utan också hennes position i företaget, anser mentorerna. Genom att kvinnorna får tillgång till ett nätverk samt kontakter högre upp i organisationen (mentorn) ökar deras karriärmöjligheter. Nätverket som emanerat ur programmet beskrivs av nästan alla mentorer som ett av programmets viktigaste resultat. Genom nätverk får man råd, tips och stöd. Dessutom blir man synlig som rekryterbar kandidat. I vissa fall definieras nätverket som enbart kvinnogruppen, i andra fall ingår även männen i nätverket.

Nätverket mellan kvinnorna är det viktiga. Sedan har ju mentorn och adepten fått en kontakt som förhoppningsvis fortsätter att rulla på, vilket innebär att adepten kan slå en signal i framtiden om det är något speciellt, eller i rekryteringssammanhang. (M2)

Men sedan så ger programmet ett kontaktnät av både adepter och mentorer, plus att mentorerna kan hjälpa till genom att ge adepterna en utsiktspunkt som är högre än deras egen vad gäller potentiella jobb och karriärval. (M3)

<...> Dom här tjejerna själva rekryterar ju i sin tur lite enklare tjejer då, va. På så vis får du drivkraft på det. Det ger också en möjlighet att – nätverket gör att – tjejer i sig som sitter på dom här olika avdelningarna inte blir så isolerade. Utan att dom kan pratas vid och säga att 'jag har en duktig tjej som du kan använda till det här och det här'. Det öppnar ju upp för större möjligheter om du har det här nätverket än om du sitter inlåst på en avdelning och inte blir lika känd. (M1)

Ett par mentorer påpekar dessutom att en eventuell förändring inte bara handlar om kvinnor utan även om män. En förändring förutsätter inte bara att kvinnor, utan även att män måste "lära sig att förstå skillnaderna", som en mentor uttrycker det.

Vad är det då som förklarar den låga andelen kvinnor på chefspositioner? Nästan alla mentorer ger fler än en förklaring. Förenklat kan man dela upp förklaringarna i kategorin 'kvinnor' och kategorin 'män'. Förklaringskategorin 'kvinnor' handlar huvudsakligen om kvinnors brister. En sådan förklaring är att kvinnor saknar rätt utbildning. Rätt utbildning definieras i detta sammanhang som examen från en teknisk högskola. En del av männen motiverar förklaringens giltighet med att påtala hur kvinnor är i minoritet på KTH och Chalmers, både nu och när de själva studerade där.

När jag gick på Chalmers så var vi 200 i den kursen, varav två var kvinnor. <...> Så i den årskursen var det inte mycket att hämta. <...> (M2)

En liknande typ av förklaring handlar om att urvalet av chefskandidater är litet. Ibland förklarar mannen detta med att kvinnor varken söker dessa tjänster eller talar om att de är intresserade av en chefskarriär. En annan förklaring är att kvinnorna är nöjda med sina nuvarande positioner – de är helt enkelt inte intresserade av en chefskarriär.

Det räcker om man går till rekryteringen av chefer, där är det väldigt få kvinnor som söker. Urvalet är mindre, det är min erfarenhet. <...> Skillnaden är att fler tjejer är nöjda med situationen uttalat, om du förstår vad jag menar. (M1)

Dessutom talar inte kvinnor om vad man vill. (M3)

Sedan beror det på att tjejerna inte väljer att köra vidare. Om jag ser på mina kollegor från Storföretaget X (både kvinnor och män), så sitter flera av killarna i ledningen i dag, men tjejerna väljer annat. En del har bytt bana helt och hållet och blivit lärare, andra är hemma med barn. (M2)

Ett par av männen konstaterar att familjebildning och barn kan vara problematiskt för kvinnor. Moderskapet innebär att kvinnor prioriterar barn före karriär, vilket påverkar deras tillgänglighet på arbetat och inställning till resande.

Svårigheten med allt ifrån utbildning, till det här med att vara hemma under perioder, att ta hand om barn vilket ger ryckighet i arbetslivet, gör att det är lättare att ha kontinuitet och ta sig fram och bli chef om man finns tillgänglig varje dag, varje år. (M2)

Sedan har ju kvinnor av tradition ett större ansvar för barn och familj. Och alla kvinnor och alla män kommer kanske aldrig att tycka att man ska frånta kvinnor deras modersinstinkt, som gör att kvinnor känner ett större ansvar för barn och familj. (M3)

En av mentorerna håller inte alls med om att familjebildningen förklarar den låga andelen kvinnor. Föräldraledigheten handlar om en kort tidsperiod av kvinnans yrkesverksamma liv. Enligt honom *borde* familjebildningen inte utgöra ett problem för kvinnor. Förklaringar som har sitt ursprung hos män handlar dels om hur ledarskapet är utformat utifrån en manlig norm, dels om hur (vissa) män har svårt att samarbeta tillsammans med kvinnor. Enligt den första förklaringen, som en av männen gav uttryck för, beror den låga andelen kvinnliga chefer på att ledare värderas utifrån manliga modeller. Den andra typen av förklaring handlar om hur mentorerna upplever att andra män har svårt för att samarbeta med kvinnor. Samarbetssvårigheterna beror, enligt männen, på ovana och osäkerhet. Män är rädda för att kvinnor kan innebära ett förändrat arbetssätt och ett förändrat språk. Män föredrar helt enkelt män. En mentor säger att män inte kan acceptera att kvinnor kan vara lika intelligenta som män. I flertalet fall poängterar mentorn att beskrivningarna varken är representativa för honom själv eller för hans organisation.

<...> Jag vet inte om äldre män (t o m generationen äldre än jag) tycker att det svårt att jobba med flickor för att man inte är van med det, man vet inte hur man ska bete sig och att det är enklare med en kille. Språket blir ju annorlunda när man jobbar med manliga grupper jämfört med grupper

där det finns flickor med. Det är ett tuffare, rakare och fulare språk. Vissa känner sig nog kanske osäkra med flickor, det är bekvämare att slippa. (M1)

<...> Jag måste säga att jag inte kan påminna mig om att jag eller någon i min omgivning någonsin har diskriminerat en kvinna, men det finns exempel på det motsatta, att vi nästan har gått för långt i att övertyga en kvinna om att acceptera en befordran. <...> Sedan vet jag att det i och för sig finns män som har svårt att samarbeta med kvinnor och då finns det inga kvinnor där. <...> (M3)

<...> Många män har inte accepterat det egentligen, det här med att intelligensen och hjärnkompetensen, den är ganska jämt fördelad över hela befolkningen. Sedan att man är större och har mer muskler och vad det nu är för någonting, ett annat sätt att vara, så väljer män andra män. Det är lugnast. (M2)

En del av förklaringarna handlar dessutom om att miljön är mansdominerad på olika sätt eller att vissa av produkterna appellerar på (främst) män. Liksom ett par av kvinnorna, förklarar ett par av männen könsfördelningen på chefspositioner med att referera till mansdominansen någon annanstans.

Jag skulle förklara det med att rent allmänt i industrin, internationella svenska industriföretag, på chefsposter är det inte så mycket kvinnor. Sedan om jag går därifrån till koncernen... Våra produkter är rätt machodominerade. (M2)

Därför att det är en väldigt maskulin kultur. Det kanske det inte är... det kanske var djärvt sagt, men det är en manlig och grabbig kultur på något sätt. (M1)

8.2 Beskrivningar av olika moduler

Nu skiftar jag fokus från programmet som helhet till de olika modulerna. Hur beskriver kvinnorna och deras mentorer de olika modulerna vad gäller innehåll och process? Kapitlet inleds med kvinnornas beskrivningar av de moduler med könsperspektiv som enbart de genomgick. Motivet till att dessa moduler presenteras tillsammans, istället för var och en för sig, är att de hänger ihop till innehåll och att det är en och samma konsult som återkommit i de olika momenten. Därefter presenteras kvinnornas beskrivningar av två av de könsblinda modulerna (Ledar- och grupputveckling och Cedep). Avslutningsvis

presenterar jag mentorernas och chefernas beskrivningar av modulen med könsperspektiv som enbart de genomgick (utbildningen för mentorer och chefer).

8.2.1 Moduler med könsperspektiv för kvinnor

Enligt kvinnorna syftar modulerna med könsperspektiv till två saker. Dels ge dem en förståelse för sig själva som kvinnor, dels stärka dem i sina roller som ledare. Styrkan och kunskapen (självinsikten) hänger samman. Kunskap om "varför man är som man är" ger styrka. Genom att konsulten synliggör typiskt kvinnligt och manligt beteende (s k "roller") samt könsmärkta strukturer och processer (s k "spel"), får kvinnorna förståelse för kön i allmänhet och sig själva som kvinnor i synnerhet.

Att tydliggöra dom här rollerna. Det tror jag är det som sitter fast mest efter. Att det är lätt att falla in i ett mönster och att det finns ett spel som man bör försöka vara medveten om och att det inte alltid är så lätt att se. <...> (A1)

Ett par av kvinnorna beskriver hur innehållet handlade om det socialt skapade könet.

Vad har då Anita givit oss? Hon har pratat om kvinnlighet och hon har försökt sätta mig som kvinna... försökt få mig att se att det finns mönster i det här med mig som kvinna. Hon har försökt att sortera ut... hon har visat att mina problem som individ egentligen är strukturella problem. Det är vad Anita har jobbat med. (A2)

(V)i höll på mycket med att lära känna oss själva och varför vi är som vi är. Det här med våra familjer och våra bakgrunder och likheten med dom andra i gruppen. <...> (A1)

Kvinnorna beskriver vidare hur konsulten förmedlar kraft (styrka) och kunskap genom att synliggöra och (om-)tolka historiska mönster, både på en generell nivå och på en individuell nivå. Exempel på det sistnämnda är övningen som handlade om att identifiera starka kvinnor i sin egen släkt.

Det som påverkat mig mest är nog min kvinnohistoria, att jag ser på mina kvinnliga förfäder på ett annat sätt. Dom har ju inte varit framhävda som starka kvinnor och det ser man ju att det har dom ju varit. Det tycker jag är viktigt att se hur man har förvanskat historien, eller hur man sett på historien på olika sätt. <...> (A2)

Framträder en idealbild och hur uttrycks den i så fall? Den ideala kvinnorollen beskrivs som hon som agerar utifrån egen vilja och egna önskningsar ("som bejaka sin kvinnlighet..."), som står stark och som inte spelar med i männens maktspel. Symbolen för en sådan kvinna är vippdockan: en docka som reser sig upp när hon får smällar.

Och att man faktiskt inte behöver... hon klarar av att inte spela med när männen börjar sitt... Då när man klarar av det, då är man kvinna. Hur man nu ska göra det, men det är väl erfarenhet. (A2)

Jag noterade att Anita aktade sig noga för att framhäva en idealkvinna. Som jag uppfattade det ska man i grund och botten vara kvinna och tillåtas bejaka sin kvinnlighet, samtidigt som det naturligtvis är tillåtet att uppträda som 'tjej', när man vet att man gör det. <...> Idealbilden uppfattar jag som en person som står upp även när det stormar utan att ens gråta inom sig, utan tar det som ett jobb och låter det inte sårar en. På något sätt rusta en inför dom smällar som man kommer att få, om man inte har fått dom innan! (A1)

Ett par kvinnor beskriver hur de tolkar konsultens kommentarer om utseende som ett sätt att "bejaka sin kvinnlighet".

<...> Anita betonade ju det här och det blir lite symboliskt detta också och det har ju jag känt som har arbetat i extremt mansdominerade miljöer, fastän jag inte är speciellt pimpinett av mig så där och söt har jag ju aldrig varit, men då kan det vara roligt när man ska peka på något, att sträcka fram en knallröd nagel och peka med, bara för att se hur dom där gubbarna hoppar, va! Att ha kjol, ja ha dom här yttre attributen och inte sticka under stol med att man är kvinna. (A1)

Kvinnornas beskrivningar av konsulten är överlag positiva. Enligt dem är hon viktig i programmet genom att hon förmedlar både kunskap och kraft. Kunskapen förmedlar hon via föreläsningar och böcker. Styrkan förmedlar hon genom att synliggöra starka kvinnor och genom sitt sätt att vara. Kvinnornas beskrivningar antyder att konsulten som person är viktig i gruppen. Hennes tilltro till sig själv och det budskap hon förmedlar smittar av sig. Hennes egen styrka ger kvinnorna styrka.

Jag tycker hon är väldigt bra. Hon är så positiv. Jag har bara positivt att säga om henne. Hon får oss att känna att det är viktigt att vi kommer framåt, att det här blir någonting på kartan och att vi lyckas. (A2)

Konsulten beskrivs som en förebild i gruppen: hon är stark, vacker och klok. Som förebild personifierar hon sin egen idealbild.

Hon ('kvinnan', min anm.) vet vem hon är och hon ställer inte upp något av det, inte på grabbhistorier, inte på att bli behandlad som ett litet våp. Hon gör det utan att bli aggressiv. Det blev tydligt när vi hade fikapaus på Hedås, när det kom en man och frågade Anita vad vi gjorde där, varpå hon säger att det här är ett unikt projekt för kvinnor på koncernen och det ena och det andra. Jag hörde detta och så kom det fler tjejer och satte sig ner och då började han "Vad är det? Vad är det ni gör? Jag förstår inte riktigt", "Jaha, men det är ditt problem" sa Anita. Utan att vara otrevlig... det kan tyckas otrevligt, men hon sa det inte otrevligt och sedan ingen mer uppmärksamhet på honom. Då är man kvinna. (A2)

Mot slutet av programmet står konsulten inte lika mycket i centrum längre. Istället betonar kvinnorna nätverket som vuxit fram dem emellan.

<...> Det jag tyckte var att det var viktigt att få träffa alla andra. Det var faktiskt det som jag hade lust med. Det finns ju en väldig, väldig värme i gruppen. Och jag mår ju väldigt bra i den här gruppen. Det var på sätt och vis det viktigaste. Och även om Anita är idolen, så var det faktiskt inte hon som var viktigast den här gången, utan det var gruppen. <...> (A3)

Hur förmedlar konsulten sitt budskap? Under sina föreläsningar refererar hon ofta till olika vetenskapliga undersökningar (forskning) eller till egna erfarenheter. En av kvinnorna beskriver hur hennes källangivelser gör henne trovärdig som konsult. En annan konstaterar att hon tar konsulten med en nypa salt, just p g a att hon är konsult.

Vad jag tyckte var bra i början, det var att hon refererade till undersökningar. <...> Det känns viktigt att hon profilerade sig ordentligt via underbyggda uttalanden eller att hon talade om att det här är min uppfattningen eller att det här bygger på mina egna erfarenheter under 20 år. Det tycker jag att hon har gjort bra. (A3)

Hon är ju fascinerande som person, men sedan får man ju ta henne med en nypa salt, tycker jag. Hon är ju konsult och hon har ju så klart samlat på sig väldigt mycket erfarenhet, varav vissa delar stämmer bra och vissa inte stämmer bra. (A2)

Kvinnorna beskriver hur konsulten förmedlar sitt budskap genom överdrifter och förenklingar. Kvinnorna tolkar överdrifterna och förenklingarna som pedagogiska verktyg och väljer ut de delar av

budskapet som de tycker stämmer med deras erfarenheter. Detta är även något som konsulten uppmanar kvinnorna att göra. Hon kallar detta för att "sortera".

<...> Det har varit roligt och på något sätt, för att bli tydlig så måste man nästan överdriva lite grann. Men jag håller med om grundprinciperna även om inte varenda detalj... men det spelar liksom ingen roll. (A3)

Kvinnorna beskriver vidare hur konsulten förmedlar sina budskap med hjälp av upprepningar. Samma, eller likartade, beskrivningar och förklaringar återkommer gång på gång. Liksom i fallet med överdrifter och förenklingar beskriver kvinnorna att "tjatet" och "nötandet" har ett pedagogiskt syfte.

Och sedan så tyckte jag att det här – som nästan blev tjatigt på slutet – det här med 'kvinnan' och 'tjejen' och det. Det kanske behövde bli tjatigt för att det skulle arbeta sig in. Det har jag tänkt på ganska mycket. (A1)

Några kvinnor beskriver hur konsulten emellanåt är ostrukturerad. Samtidigt som detta kan göra det svårare att ta till sig budskapet, kan det också inge förtroende. En kvinna tolkar det exempelvis som att konsulten – olikt andra konsulter – tycker att budskapet är så pass viktigt och engagerande att själva framförandet kommer i andra hand. En annan kvinna tolkar rörigheten som uttryck för kvinnlighet och att det därför fungerar i en grupp med kvinnor.

Första gången var det väldigt mycket teorier. Jag kände att hon hade så mycket att ge, men hon fick inte riktigt fram det. Det blev inte riktigt strukturerat och då är det svårt att ta emot allting. <...> (A2)

Jag kan ju tycka att hon är lite långrandig ibland. Jag förstår att män har svårt att lyssna på henne, för hon går runt och kommer tillbaka i en spiral och så gör hon sidospår. Jag som jobbar i den här väldigt manliga världen och manlig utbildning och allt sånt, känner ibland att jag kan störas av det, även om jag försöker koppla in min kvinnliga hjärnhalva <skratt>, så kan jag ändå tycka att 'var är hon på väg nu någonstans?'. (A1)

När kvinnorna beskriver modulerna beskriver de en lärsituation som i mångt och mycket utgår från dem själva som individer. Till att börja med är det en situation som kvinnorna uppfattar att de befinner sig i för sin egen skull och på egna villkor. Detta, hävdar de, har bidragit till att de har tillåtits vara olika.

(H)on har låtit alla prata och inte gått in och styrt och accepterat att vi är olika och har olika behov: en del pratar mer, en del pratar aldrig och en del pratar alltid. Vi är ju olika. (A3)

Kvinnorna beskriver vidare hur de får tid att tänka på sig själva. Några tycker att detta känns ovanligt och lyxigt, näst intill skuldbelagt.

Väldigt lyxigt och väldigt härligt, samtidigt lite skamset. Att sitta där på arbetstid, men det gav väldigt mycket, tycker jag. (A2)

När kvinnorna beskriver processen inom programmet är det flera som nämner erfarenhetsutbytet inom gruppen. Kvinnorna beskriver hur lärande och insikter är ett resultat av erfarenhetsutbytet och hur konsulten, både som person och genom det budskap som hon förmedlar, agerar katalysator i denna process.

Jag tycker det var givande. Speciellt var det givande att se dom andra och hur dom beskrev. Samtidigt som dom sitter och beskriver så får man ju själv associationer, tankeställare och sitter och tänker 'ja, just det!'. Saker som kanske finns där men som man själv inte beskrivit, som kommer upp efteråt många gånger. <...>. (A3)

Jag tror att hon fyller en viktig funktion i att öppna oss och få oss själva att öppna. Dels att öppna oss inför varandra, men också att hitta sitt inre. (A2)

8.2.3 Ledar- och grupputveckling

I intervjuerna ger kvinnorna en samstämmig bild om innehållet i Ledar- och grupputveckling: det handlade om grupputveckling – faser som alla grupper går igenom – och om att ledarskapet bör passa den fas som gruppen befinner sig i för tillfället. Flera av kvinnorna tyckte att innehållet var relevant för dem i deras yrkesroller och att teorierna "stämde med verkligheten". En kvinna berättar t ex hur teorierna bekräftade att hennes ledarskap var rätt.

Det var det här att utvecklas som en grupp – att genomgå och få klart för sig olika stadier, olika egenskaper (dels personliga men också hos en generell grupp). Det tyckte jag för min del var väldigt lärorikt. Att få inblick i och få förståelse för hur en grupp agerar i olika skeden. <...> Men kanske framförallt den här gruppdynamiken och utvecklingsfaserna, som jag känner är väldigt angeläget för mig personligen. Jag tyckte att jag fick lite aha-upplevelser att ta med mig hem till min egen grupp. (A2)

Ett par av kvinnorna tyckte visserligen att innehållet var intressant och relevant, men de hade samtidigt svårt att se hur det passade in inom programmet som helhet. En av kvinnorna motiverade ståndpunkten med att modulen syftade till att skapa väl fungerande grupper som skulle nå gemensamma mål och hon tyckte inte att deltagarna var en grupp i den bemärkelsen.

<...> Han försökte ta bitar från det här med grupputveckling som han har kört på grupper och vi är ju inget *team* på så sätt. (A3)

(D)et här var läran om gruppen, eller en teori om hur grupper fungerar. Hur man kan se på en ledare och vilken typ av ledare som man kan behöva i olika stadier. Men det är ju bara teorier, sedan så får man ju omsätta det i sin egen lilla värld. Jag tyckte det var positivt och på ett sätt var det bra, även om man kan ifrågasätta om det hörde hemma i det här. (A2)

Ett par kvinnor var mer kritiska till innehållet. Kritiken handlade om utanförskap; hur kvinnorna upplevde att teorierna inte handlade om dem. En kvinna jämför innehållet i modulen med innehållet i modulen som hade ett könsperspektiv. Ledar- och grupputveckling lämnade henne oberörd medan Kvinnoidentitet skapade ett intresse och sug efter mer kunskap.

Större delen av tiden tänkte jag att det här handlar inte om mig. (A2)

Men det var inte den där stämningen som jag kunde känna efter det att vi hade varit på Kvinnoidentitet. Jag kom hem och jag hade med mig dom där böckerna och det var *jättekul*. Det var en positiv stämning. Nu åkte jag mer hem 'jaha, nu är det fredag och vad skönt att få komma hem'. Det var mer likgiltighet här. När jag kom hem första gången efter Kvinnoidentitet, kommer jag ihåg hur jag gick hemma och slog i dom här böckerna och satte mig direkt att läsa och 'det stämmer ju!'. (A2)

Kvinnorna är överens om att innehållet i Ledar- och grupputveckling inte handlade om kön, utan om ledarskap och grupputveckling i mer allmänna termer.

Den breddade det här ledarskapet i sig, snarare än att den fokuserade på något som hade med kvinnligt/manligt att göra. Där var man mer tillbaka till det här... om jag tänker tillbaka var vi ju inte alls inne på något vad som var kvinnligt/manligt på något sätt. (A2)

(D)et har handlade inte alls om kvinnligt och manligt, utan det här var ledarutveckling och grupputveckling... om vi var uggla eller lejon, eller vad vi nu var. <...> (A2)

Nästan alla kvinnor framför kritik mot detta delmoment. Kritiken var i första hand inte riktad mot innehållet, utan mot konsulten: hans värderingar, hans agerande, hans pedagogik och hans sätt att hantera processen.

Jag tycker nog att själva ledarskapsdelen och det här med hur man jobbar med grupper, det är ju många som behöver i sin dagliga gärning. Har man inte fått det på något annat sätt så behöver man det givetvis, men det blev fel både med honom som person och det upplägget som han hade. (A3)

Nästan alla kvinnor beskriver hur de uppfattade att konsulten fann dem – en grupp kvinnor – provocerande och besvärande. De fick honom att känna sig osäker och hotad. Flera av beskrivningar andas överseende, snarare än direkt kritik. Kvinnorna förklarar konsultens agerande med ovana – han var inte van med en grupp kvinnor och allra minst kvinnor som uppfattar sig själva som starka, utvalda och som ifrågasätter. Någon tycker t o m synd om honom.

Det märktes att han var mera van att vara i en mansvärld, alla exempel och själva idén är ju hämtat ifrån militären och det har ju en helt annan sammansättning än vad vi har. Det var lite olyckligt tycker jag, för det blev lite grand polariserat, inte bara utav det sista som hände, utan jag tyckte att det hela tiden var så. Det var väl lite synd om honom på sätt och vis! Dels därför att vi känner oss utvalda och ganska starka och sväljer kanske inte allting så där! (A2)

Han hade svårt att hantera att vi var en grupp kvalificerade kvinnor. Även om han påstod att han hade haft kvinnogrupper förr och att det inte var något problem, så tror jag ändå att han aldrig hade mött en grupp som var så stark och som ifrågasatte vad han höll på med. (A3)

Kvinnorna beskriver vidare hur de fann konsultens kvinnosyn föråldrad. De störde sig på hans kategoriska uttalanden om hur kvinnor *är*, vad de passar eller inte passar till.

(H)an sa nog det, att han inte tyckte att kvinnor skulle det ena och det andra. Eller att han sa att han hade tyckt det tidigare, att han inte tyckte att kvinnor skulle bli militärer. Men den generationens män har ju ofta den uppfattningen om kvinnor och jag är ganska van vid den och jag tycker inte om den. Jag har inte tänkt på det förrän nu då du frågade mig, men det kan också vara en av anledningarna till att jag hade lite svårt för honom. Han var så *typisk*, *typisk* 50-årig man som *vet* vad kvinnor är bra på. (A2)

I sina beskrivningar ifrågasätter ett par av kvinnorna det sätt som konsulten valde att förmedla sitt budskap på. T ex att han genomgående använde exempel från försvaret – att han valde att synliggöra sin teorier med exempel som ingen av kvinnorna hade erfarenhet av eller kunde relatera till.

Sedan tyckte jag att det var fel och malplacé att hela tiden hålla på med dom här referenserna till kapten och löjtnant, för jag kan inte sätta mig in i den världen. Det är ju inte fel om man tar några sådana exempel, men hade också kunnat ta något från sin gamla mamma, sjukhuset, barn- domen, eller skolan. *Någonting* annat än dom här militärerna hela tiden, som han visste absolut att ingen av oss kan relatera till. <...> (A2)

Ett par av övningarna handlade om att stärka gruppen genom starka känsloupplevelser, t ex i form av konflikter som gruppen (tillsammans med kursledaren) ska hantera. Denna pedagogik föll inte alla kvinnor i smaken. Ett par uttrycker skepsis mot vad de upplevde som, konsultens försök att skapa konflikter i gruppen. De förstod inte meningen med övningen och trodde inte heller att konsulten var kapabel att hantera en eventuell konflikt.

Han verkade ha något behov av att röra upp känslor och att skapa konflikter och jag tror inte att vi behöver det. Jag tror att vi alla har tillräckligt mycket känslor och kunskap om känslor för att behöva utsätta oss för det. Det kändes inte konstruktivt. Det är möjligt att 20-åriga militärer behöver genomgå en känslouppryckningskurs, för det är 20-åriga män. Men inte 30- till 50-åriga kvinnor, där i princip alla har barn och alla har berättat sina livshistorier. <...> (A2)

Kvinnorna reagerade relativt likartat på konsulten. När jag frågar en kvinna om detta kunde bero på att de genomgått två moduler med könsperspektiv innan Ledar- och grupputveckling, svarar hon ja. Kvinnan hävdar att modulerna som föregick Ledar- och grupputveckling gjorde att deltagarna delade "en samsyn", vilket avspeglades i deras sätt att reagera på konsulten.

<...> Vi delar i alla fall en samsyn. Det kände jag i kommentarerna som kom, att man kände igen sig i dom. Det var ju baserat på det som vi hade fått lära oss av Anita och via hennes böcker. Det vi har läst och pratat om och egna erfarenheter och allting. (A2)

Även om kvinnorna är relativt överens i sina beskrivningar av modulen finns det givetvis variationer. Det är t ex en kvinna som finner kritiken mot konsulten överdriven och onödig, eftersom innehållet inte handlade om kön.

Möjligtvis att det blev en polarisering mellan manligt och kvinnligt, det tyckte jag inte... det har vi haft så mycket tidigare, så det var onödigt att det hängde upp sig på det. Jag tänkte på att det var någon som reagerade över någonting som han sa och då tog det ganska mycket tid till den diskussionen. Det tyckte jag kanske inte var så intressant i det sammanhanget. Det var ju inte därför vi var där, utan den aspekten låg vid sidan av där. (A2)

8.2.3 Cedep

När jag ber kvinnorna beskriva Cedep gör alla detta i positiva ordalag. Ett par kvinnor tycker t o m att Cedep är det bästa modulen av alla inom ramen för programmet. Kvinnorna är nöjda med det mesta: innehållet, lärarna, längden på utbildningen samt platsen där modulen ägde rum. Ett par kvinnor konstaterar uppskattande att utbildningens längd och geografiska placering innebar ett avkopplande avbrott från vardagen. Avbrottet underlättade för dem att koncentrera sig på innehållet. Dessutom gav det dem tid till att lära känna varandra lite bättre.

En av delarna som har gett mig mest var Cedep-vistelsen. Dels för att det var otroligt eminenta lärare, dels för att det var en hel vecka. Man var tvungen att klippa av tankarna på jobbet hemma och fick träffa folk. Den tyckte jag var den allra mest givande. (A3)

Vad gäller innehållet tycker alla att ämnena var intressanta och spännande och att föreläsarna var professionella. Kvinnorna beskriver hur föreläsningarna gav dem inspiration och energi. Behållningen handlar sällan om kunskaper som är direkt användbara för dem i deras vardagssituationer, utan snarare om allmänbildning, eller – som en av kvinnorna uttrycker det – ”kunskaper som är bra att ha som ledare”.

<...> Sedan var ju flera av dom här ämnena jättespännande och jätteviktiga och vissa var bara spännande – som det där *mergers and acquisitions* – med duktiga lärare. Det ger en inspiration, även om jag är dålig på att konkret plocka fram tillfällen när jag ska använda det. <...> (A3)

Det var ett välavvägt program som – vad ska man säga – gav en bredare bild av saker som man egentligen kanske inte använder i sitt jobb i dag, men som är bra att ha en kännedom om. Som t ex *raider* i stora företag, och... lite allmänbildande. <...> (A3)

För det första var det så professionellt. Det var intressanta föreläsare och intressanta ämnesområden. Det var bredden på det. Det var på en sådan nivå... det var sådana frågor som jag normalt inte kommer i kontakt med, dom är på en mer övergripande nivå, som t ex han den där med *green-mailing*. <...> (A3)

Kvinnorna beskriver hur Cedep gav det som de förväntade sig att en ledarutbildningar ska ge. Cedep, liksom Ledar- och grupputveckling och Företagsspelet, gav "det riktiga ledarskapet", medan modulerna med könsperspektiv gav "det kvinnliga perspektivet". En kvinna beskriver Cedep som "en ledarutbildning som även skulle passat män". En annan konstaterar att Cedep gav programmet status.

<...> (O)m man tittar på företagsspelet och Cedep har det varit mer av utbildning, saker som bör ingå i en ledares bagage. Allmänbildning. <...> (A3)

<...> (D)et ska faktiskt inte bara vara en manligt/kvinnligt utbildning, utan det ska vara en ledarutbildning och då får man väl ha med riktigt material också och inte bara diskussion. <...> (A3)

(J)ag tror att en upphöjande grej i programmet är Cedep-veckan. Den tror jag höjer statusen på det väldigt mycket. (A3)

8.2.4 Utbildningen för mentorer och chefer

Männens beskrivningar av konsulten och hennes budskap är överlag positiva. De beskriver innehållet som klargörande och intressant. Flera män konstaterar samtidigt att utbildningen inte stämde med vad de hade förväntat sig. De hade förväntat sig att den skulle handla om kvinnor och hur de som chefer och mentorer skulle kunna hjälpa kvinnor, inte om ledarskap och om dem själva.

Jag hade i och för sig förväntat mig att det skulle vara mera utifrån kvinnorna som går det här programmet, men det blev mera generellt ledarskap. Jag trodde när jag åkte dit att det skulle vara mera om hur vi lyfter fram dom som individer. Men det var rätt mycket våran egen spegling. <...> (C2)

<...> Syftet var inte så där specifikt, även om programmet rörde sig mycket kring kvinnofrågor, så uppfattade jag det som ett mycket intressant ledarskapsseminarium. Det var väl så intressant ur synvinkeln ren managementbild. <...> (M2)

Enligt männen handlade momentet om kvinnor och mäns olikheter – ”varför vi är som vi är”. Några av männen uppfattade att olikheterna beror på biologi/genetik, medan andra uppfattade det som att konsulten betonar det socialt/kulturella (uppfostran, kultur och historia). En del håller med konsulten, andra inte.

<...> Det som gav mig mest var att jag lärde mig att förstå skillnader i könsmönster (att kvinnor och män beter sig olika t ex när de blir pressade), ja olika beteendemönster i våra gener. <...> (M3)

Anita menade ju att det här manligt/kvinnligt var sociala kontrakt och det hade ju tagit olika form i olika civilisationer. Även om i modern tid, dom kvinnodominerade civilisationerna är väldigt få och väldigt udda, jämfört med dom mansdominerade. Men vi gick aldrig in på djupet: hur mycket är sociala kontrakt, hur mycket är de facto biologiskt betingat? <...> (C2)

Ett budskap som appellerar på männen är att olikheterna mellan könen ska bestå: kvinnor ska inte bli som män, utan ”fortsätta med att vara kvinnor” och ”bejaka sin kvinnlighet”.

Män och kvinnor är tack och lov olika fysiskt och där med dom fysiska attributen så kommer vissa sätt att vara och bete sig. Därför tycker jag att – vad var det som Anita sa – man ska inte ge upp sin kvinnlighet. Jag tror att man som kvinna kan ta sig fram i en mansdominerad värld på ett professionellt och bra sätt utan att ge upp sin kvinnlighet och agera i vokabulären, eller rent fysiskt som en man. Och tvärt om. (M2)

Jag var där för att lära mig hur män och kvinnor kan fungera tillsammans på ett bra sätt och också få insikt att män och kvinnor inte måste, till minsta millimeter, vara lika, som vi trodde eller som vi försökte leva efter ett tag, utan att vi kanske faktiskt *är* olika, men att det kan bli en bra harmoni ändå. (C2)

Flera män nämner konsultens kvinno- och mansroller när de beskriver innehållet: hur kvinnor och mäns beteenden kan kategoriseras utifrån olika roller och att det går förstå kvinnors (ofta svåra) situation utifrån dessa roller. En av männen påpekar att rollerna ger en förståelse som ska uppmuntra till förändring av relationen mellan kvinnor och män.

Syftet är att gå från, vad han beskriver som, "relationer där kvinnor och män möts snett" till "relationer där kvinnor och män möts horisontellt".

"Tunnorna" och dom olika 'rollerna' – och att det inte är fel om man vet om det – men att det är viktigt att veta varför man gör olika saker. Nu när man ser sig omkring i sin omgivning, kan man se hur olika människor spelar olika roller. Nu ser man det tydligare, jag har blivit mer observant. (M3)

Jag fäste mig rätt mycket vid den här modellen som hon hade med 'flicktjejer' och 'kvinnor'. Dom här olika stadierna och hur man agerar i dom olika stadierna. (C2)

Enligt männen är det typiskt sett kvinnors, inte mäns, beteende som förklaras med hjälp av konsultens teorier. Men innehållet ger männen även insikter om sig själva, 'typiskt manligt beteende' och relationen mellan mansroller och kvinnoroller.

Anita ger en exposé av manligt och kvinnligt i arbetslivet, där mycket gick ut på att beskriva och analysera dom olika roller som kvinnor hamnar i, i mansdominerade arbetsmiljöer. Det är ju svåra situationer det framgick ju och analysen byggde på axiomet att mycket kring det svåra emanerar ur männens konflikt på arbetsplatserna och en analys av hela det komplexet. (M2)

Ett par av männen tycker att innehållet har givit dem större kunskap och förståelse för kvinnors situation i koncernen. För andra går innehållet relativt spårlöst förbi. Två av männen – dels en mentor dels en chef – kan i efterhand inte alls komma i håg vad konsulten talade om.

Som jag nämnde inledningsvis var uppslutningen bland männen bristfällig. I intervjuer med några av de män som inte deltog, förklarar de detta med tidsbrist, eller med att de kände till teorierna sedan tidigare. En mentor motiverar t ex frånvaron med att han hade hört konsulten föreläsa i ett annat sammanhang och att han var kritisk till det budskap hon förmedlade. Enligt honom överbetonar hon olikheterna mellan kvinnor och män.

Om man ska kommentera, så tillhör hon väl inte riktigt mina favoriter så där fullt ut. Det kanske är så att hon hjälper tjejerna mer än mig. Hon talar om flickan, kvinnan och morsan... jag vet inte, men jag tycker att det blir lite för mycket av det på något sätt. Jag vet inte om hon gör det lite speciellare än vad det är. Vi ska inte glömma... Jag tror inte att jag är så

onormal: man kommer från en familj där du har syster, mamma och bror och pappa. Själv har jag en hustru och jag har en dotter och en son. Så jag lever ju ändå normalt i sådana här relationer och det är inte så hemskt konstigt på jobbet ändå... Ibland är skillnaderna mellan två människor större än vad det är mellan en man och en kvinna. Hon drar på så våldsam, hon kör nästan sönder det! (M2)

Liksom kvinnorna beskriver en majoritet av männen konsulten som engagerande, underhållande och duktig. Och, liksom kvinnorna, tycker ett par av männen att hon upprepar sig och att hon är väl kategorisk emellanåt.

Jag tycker att det var intressant att lyssna på Anita. Jag tycker att hon var karismatisk, hon hade en bra utstrålning. Ibland tyckte jag att hon generaliserade för mycket. <...> (C2)

När männen beskriver hur konsulten förmedlar budskapet, själva processen, nämner flera det faktum att hon inledningsvis talade om att de inte fick ifrågasätta henne. En av männen är kritisk till detta. Han beskriver hur hans förtroende för henne minskade p g a att han inte tilläts ifrågasätta – och på så vis testa – hennes påståenden. En annan säger sig se varför hon gjorde det – för att kunna förmedla mycket kunskap på lite tid.

<...> Hon nämnde att "ni får inte kritisera det jag säger" och det brukar jag jämt göra. Men det enda jag kunde koppla det till var att "jaha, vi har bara två dagar på oss och hon vill ta oss därifrån till dit". Om vi ständigt håller på och kritiserar och försöker obstruera så kommer vi inte att komma igenom det här på två dagar. Av den anledningen så anpassade jag mig. Jag tror att det var likadant med dom andra. (C2)

Nästan alla männen beskriver stämningen i gruppen som positiv, även om några tyckte att de andra männen var avvaktande till en början. Efterhand blev atmosfären mer öppen och flera beskriver diskussionerna under kvällen som "raka" och "öppenhjärtliga". En chef uttrycker t o m förvåning över graden av öppenhet. Flera beskriver även hur modulen gav dem en möjlighet att träffa och nätverka med andra män.

Jag är förvånad över... Här kommer ett gäng gubbar och samlas kring dom här tjejerna som i och för sig inte var fysiskt närvarande. Jag tycker ändå att man har en relativt öppen atmosfär. Det är alltid stelt i början,

men frånsett det... Dom här diskussionerna som vi hade på kvällen var väldigt öppna och raka. Ibland är jag lite förvånad över att människor öppnar sig så och kan ha en sådan förhållandevis rak kommunikation. (C2)

Det kändes jättebra. Också av andra skäl, eftersom det var personer i organisationen som man inte träffar så ofta, åtminstone inte under så pass lång tid och under sådana avslappnade former. Man kanske ses på något möte och då kanske man har olika uppfattningar som man försöker att köra... Men jag träffade flera stycken som det var trevligt att möta. <....> (C2)

Flera män, både mentorer och chefer, konstaterar att gruppen på sätt och vis är atypisk i det att det är män som redan innan modulen var positivt inställda till kvinnor som chefer. Och, noterar ett par, det är följaktligen inte främst de som behöver gå en sådan här utbildning. Två av männen konstaterar vidare att om det skulle vara så att någon i gruppen var kritisk till konsultens budskap, så skulle personen i fråga inte låtsas om det i detta sammanhang.

Sedan, dom människorna som var där, dom är nog inte helt representativa för genomsnittet av chefer. Jag tror att både chefer som låter kvinnor gå på det här programmet och mentorer som tar på sig uppdrag, kanske tänker lite i samma banor. Det finns många andra som skulle kunna vara en målgrupp som man *behöver* komma åt betydligt mera. (C2)

Och även om du inte ställer upp (på innehållet, min anm.), så kommer du ju inte att yppa i den församlingen vad du känner, för du känner ju att detta är ju inte *comme il faut*. Du gör bara inte det i en sådan församling. Och om du gör det, så gör du det på ett mer skämtsamt sätt så församlingen inte begriper om det är skoj och då tar man det för att det är skoj i den församlingen. (M1)

8.3 Mentorprogrammet

Följande presentation av mentorprogrammet bygger både på intervjuer, observationer och en mindre enkätstudie. Inledningsvis diskuterar jag hur kvinnorna tänkte inför mentorvalet: deras förväntningar på mentorrelationen och deras urvalskriterier. Med utgångspunkt i enkäten beskriver jag sedan ett typiskt möte mellan mentorn och adepten. Därefter ger jag exempel på hur olika mentorrelationer fungerar vid olika tidpunkter under programmets gång. Avslutningsvis redogör jag för mentorernas beskrivningar av lärande inom mentorprogrammet.

8.3.1 Förväntningar

Kvinnorna beskriver hur de vill att mentorn ska ge dem återföring, stöd och råd i sina yrkesroller. Några beskriver hur de upplever att de inte får genomslag i sina organisationer och hur de hoppas att mentorn ska kunna förklara varför.

Inte bekräftelse kanske, för är jag fel ute så hoppas jag få reda på det då. Om det är någonting som kommer igen i det som man gör, som man faktiskt behöver ändra på, att någon faktiskt talar om det för en då. Eller också talar om att det är jättebra och 'vi förstår precis vad du menar', vilket man inte alltid gör eftersom vi talar förbi varandra. Lite tips och råd, för vad det handlar om det är ju inte mig personligen utan min roll i olika sammanhang. <...> (A1)

Sedan, givetvis, någon som kan stötta mig i min roll som chef och ledare, det kände jag ett väldigt starkt behov av också, att få ett bollplank att vara öppen mot, att diskutera mina speciella problem med mina medarbetare och den typen av relationer. (A2)

En mentor är ju någon som får en att se saker klart. Inte nödvändigtvis skriver det på näsan på en, men en person som verkligen vill vara med att få en att ändra sig och få en att inse saker och ting. (A1)

Kvinnorna vill att mentorerna ska dela med sig av sina egna erfarenheter, agera förebilder och på så vis få kvinnorna att växa och ge dem insikt. De förväntar sig öppenhet och ärlighet från mentorerna, "sanningen". Ett par av kvinnorna är dessutom tydliga med att relationen ska kretsa runt hennes behov.

Men sedan vill jag ju att jag ska utveckla mig som människa också. Det kan han ju hjälpa mig med en massa saker, bara genom att sitta och samtala om saker och ting eller genom att jag får reda på vad han har gjort.<...> (A2)

(J)ag vill ha någon som ska sitta och lyssna på mig och som jag skall krama ut allt jag orkar ur. Det ska jag göra! Jag vill ha ett bollplank, som jag kan lita på, som jag kan visionera och diskutera med, som tycker om att göra det. <...> (A1)

Kvinnorna förväntar sig vidare att mentorrelationen ska innebära ett synliggörande av dem själva som chefkandidater och av fenomen som de inte ser i dag. Det senare kan t ex handla om att mentorn ska synliggöra informella strukturer och processer (det konsulten kallar för "spelet").

Jag hoppas att han skall hjälpa mig att öppna ögonen för det här spelet som jag inte riktigt har sett än. Ibland tror jag att jag är alldeles för ärlig och att jag inte ser... eller snarare så tror jag inte folk om illa, så jag ser inte det här smusslet och myglet. (A1)

Flera kvinnor påpekar att de vill få ökad kunskap om koncernen som helhet samt bolag eller verksamheter som de inte känner till speciellt väl.

Jag hade ju tänkt ut några kriterier eller några krav på den här personen. Det ena var ju att jag ville ha någon som kunde visa mig en annan del av koncernen som jag inte kommer i kontakt med. <...> Så någon som kan visa mig hur ett företag fungerar från början till slut. Den där processen skulle jag vilja ha inblick i. (A2)

Några poängterar att de hoppas att mentorrelationen ska bli en vänskapsrelation. De vill ha en relation som inte bara handlar om arbetet, utan som har ett visst djup och grad av förtrolighet.

Sedan tyckte jag också att det var viktigt att mentorerna och jag skulle ha något gemensamt intresse som gjorde att förhållandet fick ett djup. Att det inte bara var att vi kunde prata jobb, utan att man även... för det ger en annan typ av relation, tycker jag. Och ska det bli en djup förtroendefull relation, så vill jag känna att det sträcker sig lite utanför. (A2)

Två av kvinnorna som jag intervjuade efter Kvinnoidentitet, ställer sig frågande till vad de ska med en mentor till överhuvudtaget. En av kvinnorna har aldrig tidigare haft en mentorrelation och har därför svårt att se vad den skulle kunna ge henne. Dessutom sitter hon själv på en sådan pass hög position i koncernen att hon redan träffar flera av de allra högsta cheferna. Den andra kvinnan har redan flera informella mentorer och upplever därför inte ett behov av ytterligare en mentor.

Sedan var det en sak till som jag tänkte och det var: "Vad fan ska jag med honom till?". För jag har så många informella mentorer och då känns det nästan jobbigt att prata med en till och vad ska jag säga till honom och vad ska vi prata om och så. (A2)

8.3.2 Ett val

Mentorvalet blir en arena där kvinnorna artikulerar vad de tycker utmärker en god, respektive, dålig ledare. De positiva beskrivningarna

handlar om mentorns personlighet, sätt, värderingar samt inställning till kvinnor på chefspositioner och jämställdhet. En god ledare beskrivs som en person med stor social kompetens: generös, prestigelös, sympatisk och vänlig. Ibland ger kvinnorna konkreta exempel: "Han väljer att stå bakom istället för att lysa själv" eller "Han skötte uppsägningar snyggt". En bra ledare är en som intresserar sig för människor i sin omgivning – som ställer frågor och lyssnar aktivt. Goda ledare beskrivs vidare som kompetenta (fackkompetens), strukturerade, sakliga och tydliga. Kvinnorna diskuterar även värderingar och moral. En god ledare är "renhårig", har god etik och "vänder inte kappan efter vinden". Det är en man som stöttar kvinnor i sin omgivning och som själv "bryter mönster", t ex genom att avbryta möten för att hämta barn på dagis. De män som inte kvalificerar som mentorer, är de med liten social kompetens. Dessa män beskrivs som upptagna i största allmänhet och självupptagna i synnerhet. De ser enbart till det ekonomiska resultatet, har hårda nypor, är arroganta och burdusa.

Hur tänker kvinnorna kring mentorvalet? Vilka urvalskriterier använder de sig av? Valet och urvalskriterierna avspeglar till hög grad vad kvinnorna förväntar sig att få ut av relationen (se ovan). I några fall verkar mentorns sakkunskaper inom ett område vara av avgörande betydelse för valet. Kvinnorna söker en mentor med den typen av sakkunskap som de själva saknar. De söker, vad de uppfattar som sin 'motsats'. De som arbetar med personalfrågor söker en tekniker, de som själva är tekniker söker någon med intresse för psykologi och organisationsfrågor. I ett fall är mentorns sätt att agera en av anledningarna till att han blir vald. Adepten hoppas att mentorn ska lära henne att bli lite mer som honom.

<S>edan har jag hört att hans image är ett sympatiskt sätt kombinerat med hårda nypor. Min image är precis tvärtom! Folk tycker att jag är tuff, kaxig och hård men jag känner själv att jag inte får igenom det jag skulle vilja. Jag skulle vilja lära mig att få lite hårdare nypor, om det betyder att jag kan förändra saker och ting. (A1)

De som hoppas att mentorrelationen skulle bidra till att de blir synliga inom koncernen, väljer en mentor med makt genom sin position (t ex en manlig linjeförman i något av de största dotterbolagen), eller sitt stora nätverk.

<...> Jag var t ex väldigt noga med att inte välja någon som jobbar på samma dotterbolag som jag. Det var mitt kriterium nummer ett. Plus att jag inte vill ha någon som jag, som arbetar utanför X (stad där huvudkontoret är beläget, min anm.). <...> (A1)

De kvinnor som hoppas att mentorn skulle bli en vän, använder sig av kriterier som de tror ska öka möjligheterna till vänskap: gemensamma intressen, gemensamma värderingar, eller att de är ungefär lika gamla.

Jag gick på vissa kriterier. Dels ville jag ha någon i min egen ålder. Jag ville ha person som... lite grann ska vi kalla det kompis eller vän... eller den typ av relation. Istället för att ha för mycket spann i ålder, både nedåt (vilket faktiskt var aktuellt), men även uppåt, tycker jag. (A2)

Ålder och eventuella åldersskillnader är således något som en del av kvinnorna tar i beaktande i sitt val. Kvinnan i exemplet ovan, föredrog en jämnårig mentor. En annan kvinna anser däremot att det är viktigt att mentorn är äldre.

Sedan så sneglade jag och konstaterade att han inte var yngre än vad jag är, för det hade känts lite konstigt att ha någon som var extremt mycket yngre, det säger sig självt att det ska vara någon som har större erfarenhet och det är klart att det är lätt att hitta någon med större erfarenhet av koncernen än vad jag har, men det finns ju annat (skratt). (A1)

Slutligen är det en kvinna som berättar hur hon väljer en mentor som hon vet har varit mentor förr. Hon tycker att detta visar att han är positivt inställd till kvinnor. Han vet vad han ger sig in på och han gör det inte p g a att det ger honom status (då hade det räckt med att vara mentor en gång).

8.3.3 Ett möte

Eftersom paren (mentorn och adepten) själva bestämmer hur ofta de ska träffas varierar antalet möten som respektive par har under året. De flesta paren träffas var sjätte vecka, en del oftare andra färre. Det typiska är att de träffas hos mentorn, på dennes kontor. Mötena varar i regel två timmar, i enstaka fall längre. I den mån mentorn och adepten har förberett sig inför mötet, är det genom att gå igenom minnesanteckningar från föregående möte (både mentorn och adepten) samt tänka igenom vad de vill behandla på detta möte (främst adepten). Adepten förbereder sig mer än mentorn.

Ämnena som paret diskuterar är adeptens arbetssituation (t ex aktuella händelser på arbetsplatsen så som omorganisationer eller interna politiska strider, svårigheter som adepten har stött på i sitt arbete, eller karriärval som adepten står inför), mentorns arbetssituation (t ex presentationer som mentorn ska göra vid viktiga sammanhang, eller mentorns organisation), programmet (t ex moduler som adepten har gått igenom sedan sist, gemensamma moduler som mentorn har missat, eller hur teorierna som förmedlas stämmer med verkligheten), mentorrelationen (t ex vad de ska diskutera framgent, eller huruvida adepten ska besöka olika delar av mentorns organisation) samt övergripande koncernrelaterade frågor (t ex likheter och skillnader mellan olika dotterbolag, höga chefer i koncernen, eller vad som händer inom branschen och hur det påverkar koncernen). Ibland diskuterar mentorn och adepten dessutom livet utanför koncernen, så som familj och fritidsintressen. I ett par fall har dessa mer privata och personliga diskussioner kommit mot slutet av mentorrelationen, när mentorn och adepten har lärt känna varandra närmare. Både mentorernas och adepternas beskrivningar antyder emellertid att de frågor som får störst uppmärksamhet är de som behandlar adepten och hennes arbetssituation.

I de flesta fall anser både mentorn och adepten att mentorn pratar mer än adepten under mötet. Likaså är det vanligare att mentorn ställer fler frågor till adepten, än tvärtom. I fem fall talar mentorn mer och ställer fler frågor än adepten, i tre fall är det adepten som talar och frågar mest och i två fall är pratet och frågorna jämt fördelade. Mentorn och adepten gör likartade observationer och beskrivningar av mötena vad gäller prat och frågor, men inte i fråga om vem som initierar flest diskussionsämnen. I mentorernas beskrivningar initierar adepten och mentorn lika många diskussionsämnen var. Bland adepterna, däremot, är det flera som beskriver sig själva som den mest aktiva. Fyra av adepterna beskriver hur de själva initierar fler diskussionsämnen än mentorn, två av adepterna beskriver att mentorn initierar fler diskussionsämnen och i ytterligare fyra fall går det enligt adepten inte att avgöra vem som initierar flest ämnen. Ett par adepters förklarar sin relativt aktiva roll med att de har förberett sig mer än sin mentor inför mötet.

8.3.4 Mentorrelationer vid olika tidpunkter

När programmet i allmänhet och mentorprogrammet i synnerhet startade var det många av kvinnorna som hade höga förväntningar på mentorprogrammet. Vad dessa förväntningar handlade om diskuterade jag ovan. När närmare hälften av programmet är genomfört (i samband *Maktötagarna*) ber konsulten kvinnorna att berätta hur deras mentorrelationer fungerar. Det flesta tycker att mentorrelationen fungerar bra, men de verkar inte lika entusiastiska som vid programmets start. Den första nervositeten inför hur relationen ska komma att fungera verkar ha lagt sig och några av kvinnorna berättar om hur de njuter av att ha en relation där de själva är i fokus. Kvinnorna beskriver hur mötena med mentorn i hög grad handlar om deras (kvinnornas) arbetssituationer och att mentorerna ställer frågor som får dem att reflektera. Alla delar emellertid inte dessa positiva upplevelser. Ett par kvinnor upplever att deras mentorer pratar för mycket och att mötena har en tendens att alltför mycket handla om dem (mentorerna). Den kvinna som är minst nöjd med hur mentorrelationen fungerar, är besviken över att diskussionerna med mentorn rör sig på ett – enligt henne – alltför ytligt och opersonligt plan. Han pratar mycket och verkar osäker. Hon undrar om han känner sig hotad av henne.

Det finns även exempel på mentorrelationer som inledningsvis inte fungerar så bra, men som verkar fungera allt bättre mot slutet. I en sådan relation var mannen mentor för första gången och därför, enligt egen utsago, lite osäker i sin roll. Detta resulterade i att han dominerade relationen: han lät inte adepten komma till tals på egna villkor. Han försökte så småningom bryta detta mönster, vilket han också anser sig lyckas med. Adepten tror att det faktum att de började att förlägga mötena på andra platser än på mentors kontor, påverkade relationen positivt.

Jag tycker att det har varit bättre mot slutet. I början sågs vi regelbundet och hos mentorn och det blev inget bra. <...> Jag kände att det blev enklare på något sätt, när man bara är på ett ställe. Sedan tror jag att man blir påverkad av att vara på huvudkontoret – korridorerna och dom höga dörrarna. Mentorn är inte så, men... jag tror inte att det ska va... jag tror att man ska försöka träffas på lite olika ställen och kanske ibland även på något neutralt ställe. <...> (A3)

I en annan relation var problemet inte att mentorn dominerade samtalet, utan snarare tvärtom, att han höll en alltför låg profil. Adepten, som i det stora hela tycker att relationen har fungerat bra, beskriver hur hon ensam har styrt val av diskussionsämne. Detta har hon bitvis funnit stressande och tolkat som ointresse från mentorns sida.

När jag har åkt dit har man känt den här pressen, inte obehag, men att det är tungt att hela tiden vara den som tar initiativet. Ungefär som att leva i en relation där den andra bara är måttligt intresserad. <...> (A3)

Hur pass bra kvinnorna tycker att deras respektive relationer fungerar verkar även vara avhängigt deras initiala förväntningar. En kvinna som inledningsvis inte hade speciellt höga förväntningar är mot slutet av året positivt överraskad. Hon tycker att mentorn har varit lyhörd och angelägen om att hon som adept ska få ut något av relationen. Hon tror att en av anledningarna till att relationen har fungerat bra är att åldersskillnaden mellan henne och mentorn inneburit att han inte känt sig hotad av henne.

Jag tycker att det är svårt, men han är... men det har blivit mycket bättre än vad jag trodde faktiskt. Men jag hade inte speciellt höga förhoppningar om det. Men det har blivit mycket bättre än jag trodde och jag tycker mycket om honom. Han är... Tredje gången frågade han mig om jag tyckte att vi skulle fortsätta, 'Vad ger det här dig?'. Att bara ställa en sådan fråga är jättebra, tycker jag. Det är att kunna ifrågasätta: 'Ger jag dig tillräckligt mycket, Pernilla?'. (A2)

En annan kvinna tycker att relationen visserligen har fungerat tillfredsställande, men hon upplever samtidigt inte att diskussionerna har givit henne så speciellt mycket, eftersom hon har en bra chef som hon kan diskutera det mesta med.

<J>ag kan inte vara så här 'halleluja och det var det bästa som hänt!', för det tycker jag inte. <...> Det enda som jag kan prata med honom om, som jag inte kan prata med min chef om är ju min chef. Jag kanske är lyckligt lottad att ha en bra chef, det tycker jag och då betyder inte mentorrelationen lika mycket, för det beror helt på hur man har det på hemmaplan. (A3)

Överhuvudtaget verkar mentorrelationens betydelse i relation till modulerna och nätverket minska i takt med att programmet fortlöper.

8.3.5 Bidrag och behållning

I början av programmet beskriver kvinnorna mentorrelationen i termer av ensidigt lärande: det är mentorerna som har något att bidra med. En del av kvinnorna blir lite ställda när jag frågar om och i så fall vad, de själva kommer att bidra med i mentorrelationen. Ett par säger att de kommer att ge mentorn en bild av vad som händer inom ett annat verksamhetsområde, eller på en annan hierarkisk nivå i koncernen. Några påpekar att mentorn kommer att lära sig om kvinnors situation på koncernen. Men, det finns även de som inte alls ser vad de skulle kunna bidra med.

Jag tror att jag kan bidra med hur det egentligen är. Så här är det att jobba på dotterbolag X som kvinna. (A1)

Det har jag tänkt på och jag har ingen aning. Jag vet inte... Jag tyckte att det kändes jobbigt till och med att försöka få tag i honom, men det ska jag naturligtvis göra och sen får det väl bli som det blir... (A1)

Flera av mentorerna beskriver relationen i termer av ömsesidigt lärande. I flera fall är det egna lärandet t o m det första som de nämner när de talar om varför de valde att bli mentorer.

Dels tycker jag att det är stimulerande och hedrande att bli utvald, sedan är det av rent egoistiska skäl, jag ser det som en utveckling för mig själv. (M1)

Mentorerna beskriver hur mentorrelationen ger dem insyn i en annan verksamhet än deras vardagliga, att de får ett större kontaktnät, att de får återföring vad gäller eget agerande och egna värderingar.

Det är bra för mig själv, för du får en syn på andra verksamheter (vad man jobbar med och hur man beter sig). Du får en person som du inte traditionellt eller vanligtvis umgås med, du får synpunkter på saker och ting som du gör själv, det blir en form utav bollplank. Så här agerar jag och så här gör jag i vissa situationer och då kan du få feedback från den här personen som sitter vid sidan om. Du får också input om vad som händer på andra delar i organisationen. (M1)

Ett par beskriver hur de har fått insikter vad gäller "mänligt/kvinnligt". Exempelvis hur kvinnor tänker, kvinnors situation samt olika könsroller i organisationen. I ett fall berättar mentorn att den nya kunskapen innebär att han lättare förstår kvinnor och även män, i sin egen organisation.

Det har hjälpt mig att förstå hur kvinnor tänker och varför, och även män. Det är åt båda håll. Vi är ju olika i vissa situationer. (M3)

Några påpekar att de får ett annorlunda perspektiv på koncernen och sig själva, genom att adepten dels är kvinna, dels kommer från ett annat dotterbolag i koncernen. Ett par förklarar även skillnaden i perspektiv med åldersspannet mellan sig och adepten.

Jag tycker om att få nya intryck och en sak som är väldigt intressant är att tjejer (eller damer) när man har en vilja att utvecklas och att ta tag i sig, så har dom en större kapacitet. Alla killar är ju stöpta i en form (eller åtminstone väldigt många) och som jag sa tycker jag att olikheten är spännande. (M1)

Jag vet inte hur gammal hon är, men hon är väl minst 10-15 år yngre än jag, så det är ju spännande att se hur yngre personer jobbar annorlunda än vad vi gör. (M1)

I samband med programmets formella avslutning får mentorerna i uppgift att gruppvis diskutera och redovisa vad adepten hade lärt dem under året. Deras lärande handlar om: kvinnor ("att kvinnor är som vilka män som helst, med inbördes olikheter"), kvinnor och mäns olika villkor ("att kvinnor inte blir respekterade för sin kompetens", "koncernens grabbkultur har synliggjorts") och ledarskap ("fått kvinnors perspektiv på ledarskap"). Dessutom beskriver mentorerna hur de har fått större självinsikt genom att mentorrelationen skapat utrymme för reflektion.

Hur ser då mentorn på sin roll som mentor? Vad anser han sig bidra med till adepten? Ett par av männen jämför mentorrollen med att "agera bollplank". Ett i sammanhanget synonymt begrepp är samtalspartner. Samtalspartners uppgift är, enligt mentorerna, att ge öppen och ärlig återföring, dela med sig av erfarenheter samt att ge tips och råd. Exempelvis genom att berätta hur de själva skulle ha agerat om de vore adepten. Dessutom kan de förmedla kunskap om verksamheten och ledarskap från en högre hierarkisk position än vad adepten befinner sig på.

<...> Mentorskapet är ju inte drivande, utan man är mer bollplank, kanske slänger upp olika idéer, man driver ju inte på, utan man är ju mera samtalspartner... lite ångestcontainer, kanske... Sen tror jag att även jag har använt mentorskapet till att avlasta mina bekymmer. (M1)

Jag har velat visat hur det fungerar utifrån min horisont (hon har varit på besök här) <...> Jag har delat med mig av mina erfarenheter och jag har exemplifierat med min person. Jag har kunnat skapa en realistisk bild av ledningsarbete och av mig som person. Det finns en del föreställningar om hur det går till, överhuvudtaget om vem jag är. Sedan har jag ju förmedlat kunskap om dotterbolag X och hur det fungerar här. (M2)

Mot slutet av programmet, frågar jag ett par av mentorerna om vad han och adepten behandlat när de diskuterat ledarskap och karriär. Ett par mentorer berättar då hur de har diskuterat olika uppfattningar om vad ledarskap är. I båda dessa fall beskriver mentorn hur adepten har en mer auktoritär bild av ledarskap än vad han själv har. Mentorerna har avrått från det auktoritära ledarskapet och istället förordat ett "mjukare" ledarskap. En motiverar sin avrådan med att det auktoritära ledarskapet inte passar kvinnor. Det är viktigt att adepten fortsätter att vara kvinna i sin ledarroll men, poängterar han, hon bör samtidigt försöka bli mer tydlig. En annan mentor berättar hur han och hans adept diskuterat vikten av att ha fokus i sitt arbete som ledare. Hans råd till adepten, i samband med detta, är att inte låta andra människor påverka hennes känslor alltför mycket.

Vad gäller karriär berättar ett par mentorer hur de poängterat för adepten att det viktiga är att man tycker det som man håller på med är roligt. Tycker man arbetet är roligt, gör man ett bra resultat och då flyter karriären på av sig själv, hävdar dessa. En av mentorerna poängterar dessutom att det är viktigt att kunna visa på resultat i sitt arbete ("få avslut" och på så vis skapa sig ett "bra *track record*"), en annan betonar vikten av att söka bredd vad gäller erfarenheter. Enligt honom är det svårare att göra karriär som specialist. En mentor (av fyra) konstaterar att kvinnor möter andra villkor än män, varför hans råd inte nödvändigtvis är giltiga för en kvinna. När mentorerna talar om lärande inom mentorrelationen, beskriver de dialogen som ett instrument för lärande. Det faktum att mentor och adept inte står i ett direkt beroendeförhållande till varandra gör att dialogen blir mer öppen och uppriktig än vad den annars skulle vara.

Det handlar mycket om dialog. Sedan är det klart att det finns ett erfarenhetsmoment i det hela, där jag kan bidra lite mer eftersom jag är äldre. Men jag tycker överhuvudtaget att det är givande med dialog och direktkontakt. (M3)

Kapitel 9

Moduler med könsperspektiv

I detta och de två följande kapitlen, kapitel 9 och 10, tolkar jag materialet från kapitel 7 och 8. Syftet med kapitlen är att problematisera hur ledarskap och kön konstrueras inom ramen för olika moduler. Tolkningarna är strukturerade med utgångspunkt i den modell som presenterades i kapitel 1 och som återkom i kapitel 5, d v s med utgångspunkt i om innehållet har ett könsperspektiv eller om det är könsblint samt könsfördelningen bland deltagarna. Här i kapitel 9 fokuserar jag de moduler som hade ett innehåll med könsperspektiv och som vände sig antingen till enbart kvinnorna och/eller deras mentorer och chefer. Som framgår i kapitel 7 och 8 har kvinnorna, deras mentorer och deras chefer inte genomgått identiska utbildningar. Innehållet har till stora delar varit detsamma, men kvinnorna har genomgått många fler moduler. Mentorerna och cheferna kan därför sägas genomgått en kort version och kvinnorna en lång version av en och samma utbildning. Dessutom har uppslutningen varit större bland kvinnorna än bland deras mentorer och chefer. Detta får givetvis konsekvenser för tolkningarna på så vis att de i högre grad handlar om kvinnorna än om deras mentorer och chefer (männen).

Inledningsvis fokuserar jag innehållet i det budskap som förmedlas inom ramen för dessa moduler. Hur budskapet förmedlas är temat för nästa avsnitt. Därefter fokuserar jag först könsfördelningens betydelse för grupprocessen och sedan deltagarnas reaktioner på innehållet. Hur själva konstruktionsförloppet kan förstås i framförallt kvinnogruppen och deltagarnas – och igen framförallt kvinnornas – konstruktioner av ledarskap och kön diskuterar jag på slutet. Det allra sista avsnittet handlar om mentorrelationen.

9.1 Budskapet

Tolkningen av budskapet består av två avsnitt. Det första handlar om innehållet. Det andra handlar om budskapets relation till den dominerande ledarskapsdiskursen i organisationen.

9.1.1 Ett individfokuserat könsmaktsperspektiv

Budskapet som förmedlades inom ramen för modulerna med könsperspektiv bestod framförallt av konsultens förklaringsmodeller om ledarskap och kön. Något förenklat kan förklaringsmodellerna beskrivas som en begreppsapparat bestående av ett antal ledarskaps- och könskonstruktioner. Med utgångspunkt i Burgoyne och Reynolds (1997) kategoriseringar tolkar jag konsultens förklaringsmodeller som en till stora delar deskriptiv teori. Beskrivningarna är dessutom till övervägande del individfokuserade. Ledarskaps- och könskonstruktionerna beskrevs i termer av roller, egenskaper, beteenden, personligheter och värderingar (t ex s 127, 131, 132).

Att kategorisera förklaringsmodellen om kön som enbart deskriptiv innebär emellertid en förenkling, då den enligt min mening även hade normativa och tolkande inslag. De tolkande inslagen bestod dels av konsultens beskrivningar av hur olika konstruktioner av kön vuxit fram historiskt, dels av redogörelser för viss feministisk forskning. Exempel på det senare är konsultens redogörelse av Nancy Chodorows feministiska teorier, gästföreläsningar av feministiska forskare samt tillhandahållandet av feministisk litteratur och litteraturtips. Genom dessa inslag gavs beskrivningarna tolkningar och förklaringar utifrån ett könsmaktsperspektiv. Med dessa tolkningar och förklaringar kunde de olika könskonstruktionerna tolkas som uttryck för samhällets könsordning.

De normativa inslagen bestod av konsultens värdeutlåtanden om olika konstruktioner; vissa konstruktioner framhölls som bättre, andra som sämre. Värdeutlåtandena tolkar jag som att konsulten tar avstånd från konstruktioner av kvinnlighet som präglas av underordning och konstruktioner av manlighet som präglas av överordning. Den förståelse av kön som förmedlas skulle sålunda kunna kategoriseras som ett könsmaktsperspektiv, genom att kön synliggörs och åtminstone delvis problematiseras. Samtidigt ligger fokus på deskription och individ. Detta blir inte minst synligt i det faktum att konsulten presenterar en separat förklaringsmodell som behandlar makt, som även den

befinner sig på en individnivå (jfr Wahl 1997). Detta sammantaget gör att jag tolkar det perspektiv på kön som förmedlas som ett deskriptivt, individfokuserat könsmaktsperspektiv. Den starka individfokuseringen i kombination med könsperspektivet innebär, så som jag ser det, att budskapet blir delvis motsägelsefullt.

Liksom förklaringsmodellen om kön, tolkar jag förklaringsmodellen om ledarskap som framförallt deskriptiv, individfokuserad och normativ. Vid en närmare granskning av ledarskapsfältet blir kopplingen mellan konsultens förklaringsmodell och andra teorier på fältet tydlig. Jag vill hävda att konsultens modell kan tolkas som 'typisk' i det att den består av två konstruktioner av ledarskap som hon ställer mot varandra: att/vad- och hur-ledarskap. Ledarskapsteori som består av (mer eller mindre) deskriptiva, individfokuserade motsattpar återfinns både inom den mer populära och den mer akademiska ledarskapsforskningen (för en översikt över ledarskapsforskningen, se Bryman 1996). Trots att ledarskapmodellen och könsmodellen presenteras som två separata modeller gör konsulten vissa kopplingar dem emellan. På detta sätt kopplas ledarskapmodellen, om inte direkt så åtminstone indirekt, via könsmodellen till könsordningen. Detta skapar utrymme för att även tolka ledarskapskonstruktionerna som uttryck för könsordningen. Därmed inte sagt att det är så alla deltagare tolkar det.

'Kvinnligt ledarskap' berör konsulten överhuvudtaget inte. En tolkning av detta är att hon är medveten om den kritik som begreppet/fenomenet utsatts för inom ramen för feministisk ledarskapsforskning (t ex Wahl 1997, Wahl m fl 1998). Istället för att tala om kvinnligt ledarskap talar konsulten om att kvinnor ska utveckla sin egen ledarstil och att det är upp till varje enskild kvinna att definiera vad kvinnlighet är för henne (s 126, 133). Jag tolkar detta som att tankefiguren 'kvinnligt ledarskap' har fått stått tillbaka till förmån för tankefiguren 'ledarskap på kvinnors villkor'. Dessa tankefigurer synliggör samtidigt det individfokus som präglar innehållet som helhet. Hur skulle ledarskap på kvinnors villkor vara möjligt i en så pass mansdominerad struktur?

9.1.2 Sexualitet, klass och kropp

Budskapet som förmedlas innehåller även konstruktioner av sexualitet och klass. Dessa konstruktioner interagerar med köns- och ledarskapskonstruktionerna och uttrycks bl a via kroppen. Kroppen kan

sålunda förstås som en arena för konstruktion ledarskap och kön (för en översikt över feministisk forskning som problematiserar kroppen, se Price och Shildrick 1999).

Det franska paradiset

Föreställningar kring sexualitet och klass aktualiseras framförallt i den återkommande diskussionen om Frankrike (t ex s 132, 133, 138), men även vid andra tillfällen⁴⁸. I samband med denna diskussion konstrueras Frankrike, enligt min tolkning, som ett ideal. Frankrike framstår som ett land som har nått längre än Sverige i fråga om jämställdhet. Där är det kompetens och position i hierarkin, inte kön, som räknas; där är ledarskapet bättre; där får kvinnor vara kvinnor och män får vara män; där finns spänningen mellan könen kvar. Dessa föreställningar förs fram av både konsulten och utlandssvenskorna under studiebesöket i Paris.

Beskrivningarna av Frankrike implicerar att Frankrike är ett land där 'rätt klass' kan kompensera för 'fel kön' (jfr Hartmann 1981). Genom att det franska samhället är tydligare strukturerat utifrån klass än det svenska, kan kvinnor på chefspositioner använda klass som maktstrategi. Diskussionen om Frankrike synliggör därför hur kön och klass interagerar med varandra. Det synliggör även hur kön och klass både möjliggör och omöjliggör olika maktstrategier för kvinnor, beroende på var i samhällsstrukturen de befinner sig.

I beskrivningen av Frankrike kommer klass som maktstrategi ofta hand i hand med föreställningar om könen som olika (jfr Pringle 1989). Det är sålunda en komplementär konstruktion av kön som förmedlas. Detta tolkar jag som ett uttryck för att kvinnors möjligheter att utöva makt är villkorad inom ramen för denna diskurs. Ett villkor för att få tillhöra 'eliten' är att inte hota den, d v s inte konkurrera med den. Att konstruera kvinnor och män som i grunden olika blir i detta sammanhang ett sätt att reducera den konkurrens som per definition finns inbyggd i hierarkiska organisationsstrukturer. Könsbaserade intressekonflikter 'försvinner' genom att kvinnor representerar något annat än män. Normen förblir ohotad. Gruppens, 'elitens', status vidmakthålls samtidigt genom att en förstärkning av klasstrukturen kompenserar för att könsstrukturen luckras upp. Olikhet och klass kan

48. Sexualitet aktualiseras exempelvis i samband med mentorrelationen (se nedan) och klass aktualiseras exempelvis i samband med utbildningen på Cedep (se nedan).

sålunda förstås som strategier med vilka den osäkerhet som kan uppstå när kvinnor kommer in i tidigare mansdominerade grupper, kan reduceras (jfr Kanter 1977)⁴⁹.

Olikhet inom ramen för denna diskussion verkar ofta handla om kvinnors utseende och framtoning; att få vara kvinna är att se kvinnlig ut. Detta beskrivs samtidigt som källan till sexuell attraktion mellan könen. Jag vill därför hävda att dessa konstruktioner genomsyras av en (hetero)sexuell diskurs, inom vilken (hetero)sexualiteten erhåller en positiv värdeladdning. Olikheten mellan könen framställs som en frihet. För kvinnor innebär det att det är *tillåtet* att se kvinnliga ut, att de får *bejaka* sin kvinnlighet och sin sexualitet. Den kvinnlighet som kvinnorna i praktiken tillåts – eller kanske rättare sagt förväntas – bejaka är, så som jag uppfattar det, en heteronormativ, klassmärkt, könskomplementär konstruktion av kvinnlighet. För kvinnor på chefsposition uttrycks denna konstruktion av kvinnlighet via en exklusiv, konservativt moderiktig och 'kvinnlig' framtoning: dräkt bestående av kjol och kavaj, höga klackar, exklusiva smycken, välfriserade frisyrier och välsminkade ansikten⁵⁰. Att bejaka kvinnlighet kostar följaktligen på – både i termer av tid, energi och pengar!

Diskussionerna kring Frankrike som förebild synliggör sålunda hur kön, klass och heterosexualitet interagerar med varandra och hur dessa diskurser uttrycks via kroppen med hjälp av kläder, utseende, framtoning m m. Konsultens kommentarer om kropp/utseende kan tolkas som en uppmaning till kvinnorna att, via kroppen och med franska kvinnor som förebild, använda klass i kombination med 'olikhet' som maktstrategi. Denna diskussion tydliggör hur strategier är en del av hur kvinnor *gör* kön (Butler 1990 m fl). Strategier är m a o inte något som kvinnor *har* utan något som de *lever via sina kroppar*.

Den konstruerade kroppen

Att kvinnors utseende kommenteras inom ramen för programmet tolkar jag som att kvinnors kroppar är centrala för konstruktion av kvinnlighet. I diskussionen ovan framhöll jag att kvinnors kroppar konstrueras på ett sätt som betonar olikheten i relation till konstruktion av manlighet. Kvinnokroppen konstrueras m a o på ett sätt som

49. Ett sätt att förstå osäkerheten i gruppen är enligt Kanter att de som är i majoritet blir osäkra på hur avvikaren påverkar gruppens status (Kanter 1977).

50. Utifrån observationer av fältet.

förstärker föreställningen om kvinnlighet och manlighet som varandras motsatser. Det är genom/via kroppen som kvinnan bejakar sin kvinnlighet: kvinnligheten sitter i kroppen. Vad detta innebär rent konkret blir bl a synligt då Frankrike kommer på tal (se diskussionen ovan), men även i andra sammanhang. Exempel på detta är konsultens uppmaningar till kvinnorna att lägga tid och pengar på skönhetsvård (s 147), att konsulten byter om från byxor till kjol och skämtsamt kommenterar detta med att "hon föredrar att ha kjol när hon ska tala kvinnlighet" (s 126), eller att konsulten konstaterar att kvinnlighet för henne "är höga klackar och vida kjolar" (s 133).

Att hon lyfter fram kjolen och i synnerhet den vida kjolen, finner jag intressant. Utifrån min observation av hur kvinnor i näringslivet klär sig (däribland kvinnorna som deltar i det studerade programmet), skulle jag säga att kvinnornas motsvarighet till männens kostym är dräkten (bestående av rak kjol och kavaj). Längden på kjolen kan variera men den är, som jag uppfattar det, sällan vid. Den vida kjolen sänder andra signaler än den snäva kjolen. Den snäva kjolen kan både vara striktare, hårdare och mer utmanade än den vida kjolen. Den vida kjolen ger ett mjukare intryck genom att vidden veckar och vågar sig. Den vida kjolen innebär fler frihetsgrader rent fysiskt (den är lättare att röra sig i), samtidigt som den i praktiken tar mer plats.

De olika kjolarna kan tolkas med utgångspunkt i Kanterers stereotyper av kvinnlighet, vilka jag ser som konstruktioner av kvinnlighet som uppkommer i sammanhang där kvinnor är avvikare (Kanter 1977). Den snäva kjolen tillhör, enligt min tolkning, fresterskan (sexbomben) eller järnladyn. Sexbombens snäva kjol är med fördel kort medan järnladyns är lång. Sexbomben är en sexuellt laddad konstruktion av kvinnlighet, medan järnladyn snarare har en avsexualiserad framtoning (utom möjligtvis i någon form av lesbisk eller sadomachokistisk version). Järnladyn är den av Kanterers fyra kvinnokonstruktioner som, enligt mig, har mest negativ värdeladdning, åtminstone inom ramen för den könsblinda organisations- och ledarskapsdiskursen⁵¹. Att denna konstruktion dessutom är tydligast kopplad till maktutövning i en direkt, auktoritär form, ser jag som ett uttryck för hur direkt maktutövning är villkorad för kvinnor (jfr Pringle 1989).

51. Kan ha en annan laddning inom ramen för en feministisk diskurs (jfr *I am a bitch and I am proud*).

Om den snäva kjolen tillhör sexbomben eller järnladyn, tillhör den vida kjolen snarare modern. Modern är en konstruktion av kvinnlighet som skapar utrymme för viss grad av maktutövning, utan att konstruktionen för den skull är negativt laddad (även om det givetvis kan vara det, j fr styvmodern). Moderns maktutövningen är emellertid inte lika direkt som järnladyns, då den sker utifrån föreställningar om omvårdnad och empati. Modern är kärleksfull, inte tuff och hård. Detta avspeglas även i hur sexualitet konstrueras inom ramen för de olika kvinnokonstruktionerna. Modern konstrueras, till skillnad från sexbomben, inte i öppet sexuella termer. Sexualiteten finns där men inte i en utmanande eller aggressiv version, snarare i form av kärlek, sensualism och romantik.

Hur kvinnor klär sig kan även tolkas som uttryck för olika förhållningssätt till könsordningen (se t ex Wahl m fl 1998). Den snäva långa kjolen skulle exempelvis kunna tolkas som uttryck för en könsneutral strategi, medan den vida kjolen skulle kunna tolkas som uttryck för en positiv strategi. Därmed inte sagt att det är detsamma som könsneutral eller positiv strategi. Det är ju inte så att det är kjolen som avgör kvinnans strategi, däremot kan hennes förhållningssätt avspeglas i hur hon klär sig (Sheppard 1989, 1992). Diskussionen om kjolen synliggör samtidigt hur det är tabu för kvinnor att klä sig om män. Att komma i kostym och slips skulle med största sannolikhet uppfattas som mycket provocerande. Förväntningarna på kvinnors klädsel blir exempel på de dubbla budskap som kvinnor som är chefer ofta måste hantera (Cockburn 1991). Å ena sidan förväntas kvinnan betona kön ('vara kvinnlig'), å andra sidan förväntas hon 'tona ned' sitt kön (Sheppard 1989, 1992, Wahl m fl 1998).

9.1.3 En alternativ diskurs

Jag anser att budskapet inom modulerna med könsperspektiv – konsultens egna modeller i kombination med de kompletterande inslagen i form av viss feministisk forskning – kan tolkas som en alternativ diskurs (j fr Berger och Luckman 1966 m fl). Det som gör diskursen alternativ är att den synliggör och åtminstone delvis problematiserar kön. På så vis skiljer den sig från den dominerande, könsblinda diskursen i organisationen. Enligt den dominerande diskursen ses dessutom mannen som (outtalad) norm. Detta ifrågasätts inom ramen för

den alternativa diskursen, som (åtminstone i kvinnogruppen) sätter kvinnor i centrum och (i både kvinno- och mansgruppen) synliggör män som kön.

Figur 9.1.

Olika diskurser

DOMINERANDE DISKURS

Kön spelar inte roll

Mannen som norm

Man = människa, Kvinna = kön

ALTERNATIV DISKURS

Kön spelar roll

Mannen som norm ifrågasätts

Kvinna och Man = kön

I beskrivningen av ledarutvecklingsprogrammet framkommer hur kvinnorna pratar om sig själva och sina erfarenheter och att de i samband med detta använder de begrepp som konsulten introducerar. Inledningsvis sker detta på uppmaning av konsulten, men efter hand använder deltagarna begreppen spontant. Det verkar som om begreppsapparaten underlättar för kvinnorna att synliggöra, beskriva och skapa mening kring betydelser av kön i organisationer. Kvinnorna ges en möjlighet att sätta ord på erfarenheter – egna och/eller andras – som tenderar att vara osynliga inom ramen för den dominerande diskursen, t ex upplevelser av diskriminering (s 137). Detta tolkar jag som en process i vilken deltagarna skapar organisationen mot bakgrund av en alternativ diskurs istället för den dominerande diskursen.

Begreppen underlättar även för deltagarna – framförallt kvinnorna, men även deras mentorer och chefer – att artikulera kritik (se nedan). Den alternativa diskursen bidrar till att ledarutvecklingsprogrammet blir en arena där kvinnors kritiska blick kan bli en kritisk röst (Wahl 1994, Höök 1995). Paralleller kan dras till det Ferguson (1984) kallar motståndets diskurs. Den alternativa diskursen påverkar självbilden, d v s hur kvinnorna ser på sig själva. Genom att tala om sig själva, upplever de hur de lär känna sig själva bättre (s 154, 155). Detta tolkar jag som en process i vilken deltagarna skapar sig själva mot bakgrund av en alternativ diskurs istället för den dominerande diskursen. I dessa sammanhang skapar kvinnorna typiskt sett en positiv bild av kvinnor i allmänhet och kvinnor på chefsposition i synnerhet.

Det sätt på vilket kvinnorna konstruerar en 'ny' förståelse av organisation, ledarskap, kön och sig själva, tydliggör ömsesidigheten mellan verklighet och språk (jfr Berger och Luckman 1966, Sandberg 1999a). Konsultens förklaringsmodeller underlättar för deltagarna att synliggöra och artikulera *att* kön spelar roll, samtidigt som det cementserar och legitimerar synen på verkligheten, organisationen och ledarskapet som könsmärkta. Den kollektiva processen – att kvinnorna gör detta tillsammans med varandra – förstärker den alternativa diskursen genom att den blir intersubjektiv. Genom att den nya förståelsen delas av andra framstår den som mer objektiv (Berger och Luckman 1966). Begreppsapparaten som konsulten förmedlar kan sålunda förstås som ett maktinstrument som skapar och återskapar en alternativ diskurs. På så vis bidrar begreppen till att ifrågasätta den dominerande diskursen. Tolkningen visar sålunda hur de lingvistiska artefakter som konsulter sprider inte enbart bidrar till ett återskapande av befintliga maktrelationer (Czarniawska 1988, Trollestad 1994), utan även till ett *ifrågasättande* av dessa.

9.1.4 Sammanfattning

- Budskapet utgörs till stor del av en begreppsapparat bestående av konstruktioner av ledarskap och kön. Budskapet var deskriptivt och normativt med tolkande inslag. Med hjälp av de tolkande inslagen kunde beskrivningarna tolkas som historiska produkter och som uttryck för könsordningen.
- Samtidigt som budskapet ifrågasatte könbaserade maktstrukturer, befäste det klassbaserade och heteronormativa maktstrukturer. Konstruktioner av kön interagerar sålunda med konstruktioner av klass och sexualitet och uttrycks via kroppen genom det sätt på vilket kroppen 'paketeras' med hjälp av text kläder.
- I relation till den könsblinda ledarskapsdiskursen som präglar organisationen kan budskapet som förmedlades inom ramen för modulerna med könsperspektiv tolkas som en alternativ diskurs. Det som gör diskursen alternativ är att den synliggör och, åtminstone delvis, problematiserar kön.

9.2 Att legitimera en alternativ diskurs

Hur går konsulten till väga när hon förmedlar sitt budskap? Jag tolkar hennes tillvägagångssätt med utgångspunkt i Berger och Luckmans resonemang om hur olika (konkurrerande) subverkligheter (diskurser) fortlever och hur detta är en fråga om makt (Berger och Luckman 1966). Interaktionen mellan konsulten och deltagarna präglas av relationen mellan den dominerande och den alternativa diskursen och kvinnors och mäns maktpositioner inom ramen för dessa diskurser. Jag tolkar interaktionen som en förhandling om vilken 'verklighet' (diskurs) som ska gälla. Inom ramen för denna interaktion försöker konsulten, speciellt inledningsvis, etablera en maktposition utifrån vilken hon kan föra fram sitt budskap.

9.2.1 Kvinnogruppen

Det sätt på vilket konsulten etablerar ett tolkningsföretråde i gruppen tolkar jag som uttryck för två strategier: förförelse och dominans (jfr Calás och Smirchich 1991).

Förföra och dominera

Förförelsestrategin kommer till uttryck i konsultens positiva beskrivningar av programmet (s 126) och genom att hon och programarrangören låter det framgå att hon är en auktoritet på området (s 126). Konstruktionen av programmet som "fantastiskt" och "världs-unikt" och konsulten som en auktoritet blir en indirekt bekräftelse av deltagarna; de blir fantastiska genom att vara utvalda till programmet. Konsulten bekräftar dessutom deltagarna direkt vid flera tillfällen, genom att tala om detta för dem. Programmet, konsulten och deltagarna konstrueras sålunda i relation till varandra: deltagarna blir fantastiska genom att delta i ett fantastiskt program som leds av en fantastisk konsult, konsulten blir fantastisk genom att vara med i ett fantastiskt program med fantastiska deltagare o.s.v. Jag tolkar detta som att konsulten förför deltagarna genom att initiera och driva en ömsesidig homosocial bekräftelsespiral (jfr Lindgren 1996, 1999).

Ett annat sätt på vilket konsulten säkrar ett tolkningsföretråde är genom att, speciellt inledningsvis, ta ett stort utrymme. Hon dominerar rummet både fysiskt och psykiskt. Hon talar mest själv (om sig själv och sina förklaringsmodeller) och styr vad deltagarna ska tala om

(om sig själva och hennes förklaringsmodeller). Förförelse och dominans är enligt min tolkning inte frikopplade från varandra. Förförelse genom bekräftelse kan exempelvis möjliggöra dominans. Genom att konsulten bekräftar deltagarna, skapar hon ett större utrymme för sig själv. Men, vill jag hävda, det går även att vända på resonemanget. Likväl som förförelse möjliggör dominans, kan dominans tolkas som förförelse: konsulten förför genom att dominera. Enligt denna tolkning finner kvinnorna det sätt på vilket konsulten bryter mot normer för hur kvinnor är och bör vara – ta plats, sätta sig själv i centrum – som befriande. Genom att spegla sig i henne blir de som henne (se diskussionen om Diana nedan).

En heterosocialt villkorad homosocialitet

Något jag finner intressant i sammanhanget är att den homosociala bekräftelsen tar fart först då konsulten intygat att programmet *inte* vänder sig *mot* män (s 128). Innan detta klargörande förhåller sig ett par av deltagarna avvaktande. Det är först efter klargörandet som deltagarna låter sig förföras. Jag tolkar detta som att kvinnors homosociala samspel är heterosocialt villkorat (j fr Pringle 1989, Lindgren 1996). Innan de börjar relatera till och bekräfta varandra befästs den positiva relationen till män. Jag tolkar detta som att samtidigt som kvinnor å ena sidan bryter mot könsordningen tar de å andra sidan ansvar för densamma (j fr Wahl 1999). Därigenom ser de till att män inte behöver 'lida för' att de, kvinnorna, inte beter som förväntas av dem enligt rådande genuskontrakt. Att konsulten betonar att programmet inte vänder sig mot män tydliggör dessutom hur kvinnor konstrueras som kön och hur män konstrueras som könslösa (j fr Eduards 1997, 1998). När kvinnor relaterar till andra kvinnor uppfattas detta som en politisk handling. Mäns relaterande till och bekräftande av andra män uppfattas däremot inte så.

9.2.2 Mansgruppen

Tillvägagångssättet med vilket konsulten etablerar tolkningsföreträdare i mansgruppen påminner om hur hon etablerar tolkningsföreträdare i kvinnogruppen: genom att dominera och förföra. Liksom i kvinnogruppen tar hon mycket utrymme (dominans) samtidigt som hon bekräftar deltagarna (förförelse). Men även om sättet att skapa tolkningsföreträdare i de två grupperna påminner om varandra, finns det

även skillnader. I kvinnogruppen betonade konsulten att programmet inte var riktat *mot* män. I mansgruppen inleder konsulten och programarrangören istället med en förhållandevis lång utläggning kring varför jämställdhet är viktigt.

Jämställdhet – i mäns intresse

Modulen för mentorer och chefer inleds sålunda med att programarrangören och konsulten presenterar flera olika skäl till varför jämställdhet är önskvärt och viktigt (s 132). Skälen handlar om vad männen har att vinna på jämställdhet och vad de riskerar att förlora om jämställdhet uteblir. Deltagarna får m a o både smaka morot och piska: jämställdhet innebär att män får det bättre ("ett ojämnt samhälle är destruktivt för både kvinnor och män"), jämställdhet är något oundvikligt ("ungdomar vill leva jämnt"), ojämnt innebär att män kan få det sämre ("kvinnor kan sluta älska män").

De två första argumenten förekommer enligt min mening förhållandevis ofta i den svenska jämställdhetsdiskursen (se kapitel 4). Dessa argument bygger på antagandet att jämställdhet är ett plussumme-spel; både kvinnor och män antas vinna på jämställdhet (Sundin 1992). Argumentationen innebär ett harmoniskt perspektiv på kön och könsordningen i samhället, och osynliggör på så vis maktaspekten (Sundin 1992, Trollestad 1994). I det andra argumentet konstrueras jämställdhet som något oundvikligt, eller rent av som en 'naturlig utveckling' (se kapitel 4).

Argumentet att brist på jämställdhet innebär att kvinnor slutar att älska män – att attraktionen mellan könen försvinner – är enligt min uppfattning inte lika vanligt som de två andra argumenten ovan. Kanske för att argumentet som sådant ifrågasätter uppdelningen i offentligt och privat, enligt vilken sexualiteten tillhör det privata och därför inte har i organisationer att göra (Hearn och Parkin 1987, Burell och Hearn 1989, Wahl m fl 1998). Genom att framföra argumentet tas sexualitet i praktiken in i organisationen. Själva argumentet bygger på en föreställning om kärlek/sexualitet och makt/maktutövning som två skilda saker. Det ena utesluter det andra: i en relation som präglas av maktobalans upphör kärleken att existera. Det till synes motsägelsefulla i sammanhanget är att konsulten frikopplar kärlek/sexualitet från makt samtidigt som hon själv använder kärlek/sexualitet som en maktstrategi ("gör som jag säger annars tycker

jag (kvinnor) inte om er (män)!"). Jag tolkar argumentet som att konsulten legitimerar jämställdhet genom att, som Lysistrates i antikens Grekland, hota med kärleksstrejk. Detta 'hot' kan vidare tolkas som uttryck för kopplingen mellan en patriarkal och en heterosexuell diskurs (Burell och Hearn 1989, Pringle 1989, Höök 1999). Argumentet om kärleksstrejk bygger dessutom på ett antagande om obligatorisk heterosexualitet (Rich 1984, Pringle 1989), åtminstone för männen (Höök 1999). Vore män inte åtminstone potentiellt sexuellt intresserade av kvinnor, då heterosexuella, vore hotet om kärleksstrejk verkningslöst.

Dominera och förföra

Efter den inledande redogörelsen om varför jämställdhet är viktigt ger konsulten männen en förhållningsregel: de får inte ifrågasätta det hon säger (s 132). Detta tolkar jag som att konsulten försöker förhindra andra tolkningar än sina egna. Eftersom hon förmedlar en alternativ diskurs, är det ett försök att skapa en plattform för denna genom att tysta den dominerande diskursen. Ett annat sätt med vilket konsulten söker befästa ett tolkningsföreträde är genom att bekräfta männen. Dels genom att konstruera programmet i allmänhet och modulerna för mentorerna och cheferna i synnerhet, som unika och fantastiska. Vid flera tillfällen bekräftar hon dessutom cheferna och mentorerna på bekostnad av det stora flertalet män i företaget. Detta händer både inledningsvis när hon presenterar programmet och när hon presenterar sin arbetsmetod och sina förklaringsmodeller. Kritiken av mansdominansen på ledande positioner och det mansdominerade ledarskapet och chefskulturen, följs av intyganden om att männen i gruppen är annorlunda (s 133). Jag tolkar konsultens bekräftelse av män som ett försök att integrera dem i förändringsarbete. Eller, annorlunda uttryckt, som ett försök att kooptera dem till en alternativ diskurs.

Kooptation blir manipulation

Begreppet kooptering – att uppta någon i en krets (jfr Lindgren 1996, Lindgren 1999, Holgersson 1999) – är emellertid, enligt min mening, inte helt rättvisande i sammanhanget. Begreppet bygger, åtminstone i de sammanhang som Holgersson och Lindgren använder det, på ett antagande om att det finns en maktasymmetri mellan den som koopterar och den som koopteras och att denna asymmetri är till fördel för

den förra. Detta blir inte minst tydligt i hur Lindgren och Holgersson definierar begreppet: att *uppta* någon i en krets. I det studerade ledarutvecklingsprogrammet är maktasymmetrin åt andra hållet. Den som koopteras har mer makt än den som koopterar (om inte i rummet så åtminstone i organisationen i övrigt). Den som koopterar representerar en alternativ diskurs, medan de som denna person försöker kooptera representerar den dominerande diskursen. Maktobalansen är, enligt min tolkning, dessutom orsaken till kooptationsförsöket. Konsulten försöker förändra organisationen genom att förmå några av koncernens inflytelserika män att bli bärare av en alternativ diskurs.

Istället för begreppet kooptation väljer jag att kalla detta för manipulation. Med manipulation avser jag kooptation utövad från en underordnad position, istället för en överordnad position. Manipulation som begrepp har en kvinnlig könsmärkning och dessutom en förhållandevis negativ värdeladdning. I vardagsdiskursen om kön konstrueras manipulation närmast som en kvinnlig egenskap – kvinnor *är* manipulativa. Jag tolkar det däremot som uttryck för kvinnors villkor (Wahl m fl 2001); ett sätt att utöva makt på utifrån en underordnad position. Den förhållandevis negativa värdeladdningen tolkar jag som ett uttryck för den mansdominerade könsordningen. Att utöva makt på ett sätt som är oförenligt med dominerande maktrelationer får, inom ramen för den dominerande diskursen, en negativ värdeladdning.

Paralleller kan dras till Calás och Smircichs (1991) dekonstruktion av ledarskapsdiskursen. De argumenterar för att ledarskap kan förstås som dess 'motsats' förförelse och att förförelse har en kvinnlig könsmärkning. Förförelse liksom manipulation innebär maktutövning som ej sker i enlighet med befintliga maktstrukturer (missriktat ledarskap). Manipulation som makt- och förändringsstrategi synliggör dessutom jämställdhetsarbetets inbyggda dilemma; hur målet och medlen kan tyckas vara varandras motsatser (se kapitel 2). Målet är att undergräva mäns överordning. Tillvägagångssättet innebär samtidigt att männen bekräftas som ledare och individer, vilket i sig kan tolkas som att deras överordning återskapas. Detta visar sålunda hur återskapande och förändring sker samtidigt.

9.2.3 Sammanfattning

- Konsulten sätt att förmedla budskapet tolkas som försök att legitimera en alternativ diskurs. På grund av maktrelationen mellan den alternativa och den dominerande diskursen sker detta delvis på den dominerande diskursens villkor. Detta blir exempelvis synligt i hur den homosociala process som konsulten initierar i kvinnogruppen är heterosocialt villkorad. Det blir även synligt i hur försöken att legitimera en alternativ diskurs i mansgruppen föregås av en diskussion i vilken jämställdhet konstrueras i enlighet med mäns intressen.
- Konsultens legitimeringsstrategier tolkas som dominans och förföljelse, två uttryck för ledarskap/maktutövning. I kvinnogruppen initierar konsulten en homosocial bekräftelsespiral med hjälp av dessa strategier. I mansgruppen kommer dessa strategier till uttryck i konsultens manipulation av deltagarna. Manipulation tolkas i detta sammanhang som kooptation, utövad från en underordnad position.

9.3 Könsfördelningens betydelse för grupprocessen

Konsulten presenterade sitt budskap i grupper som var enkönade⁵². Nedan diskuterar jag konsekvensen av att kvinnorna för ovanlighetens skull får vara i majoritet samt det homosociala samspel som uppstår i den mansdominerade gruppen.

9.3.1 Avvikare i majoritet

Det stora flertalet moduler vände sig till enbart kvinnorna. Detta innebär att kvinnorna som till vardags var avvikare (Kanter 1977), hamnade i en för flertalet ny och ovan situation; de utgör majoriteten. Inom ramen för dessa moduler upphör de strukturella effekter som kvinnorna kan uppleva till följd av avvikarpositionen. Detta blir bl a synligt i kvinnornas beskrivningar av "hur det känns att vara där" som inleder varje modul med könsperspektiv (t ex s 129, 137, 145). Beskrivningarna är genomgående positiva. Programmet verkar uppfattas som en trygg oas där kvinnorna kan slappna av och vara sig själva.

Dessa beskrivningar kan tolkas (bl a) som uttryck för kvinnornas påfrestande vardagspositioner som avvikare (jfr Cooper och

52. Se kapitel 6, avgränsningar.

Davidson 1982, Wahl 1992). Inom ramen för programmet slipper de konstrueras som representanter för kategorin kvinnor. Istället konstrueras de som individer. Majoritetssituationen innebär att de inte blir lika synliga och att de tillåts vara inbördes olika. Dessa moduler kan därför – lite paradoxalt – tolkas som en arena där kvinnor slipper vara kvinnor. Detta synliggör hur både 'likhet' och 'olikhet' är centrala i konstruktionsprocessen. Likhet vad gäller könstillhörighet och erfarenhet av avvikarposition skapar utrymme för olikheter vad gäller konstruktion av kvinnlighet. Jag tolkar detta som att avvikarna – inom ramen för programmet – övertar normens privilegium: att få vara inbördes olika (unik) och att tillsammans utgöra helheten (centrum) (se vidare kapitel 10). Häri torde en del av attraktionen med enkönade grupper ligga, oavsett om dessa är mans- eller kvinnodominerade.

Säkerligen finns det även andra tolkningar av kvinnornas beskrivningar. En möjlig tolkning är att det överlag är mer påfrestande att befinna sig på arbetet än på kurser och utbildningar (jfr Björkegren 1986). Jag uppfattar emellertid inte dessa tolkningar som ömsesidigt uteslutande. Tvärtom. För kvinnor som till vardags är avvikare blir ledarutvecklingsprogram för kvinnor extra avkopplande. Kvinnorna beskriver vidare hur de upplever gruppen som stärkande och stödjande (s 155, 164), vilket stöder Vinnicombe och Colwills (1995) resonemang kring behovet av speciella ledarutvecklingsprogram för kvinnor. Att gruppen beskrivs som stödande och stärkande kan tolkas som att det homosociala samspel som präglar dessa kvinnogrupper – till skillnad från det homosociala samspel som karaktäriserar mansdominerade grupper (Lindgren 1996) – inte karaktäriseras av konkurrens. Även detta kan delvis ha med avvikarpositionen att göra. I praktiken arbetar kvinnorna inte med varandra. De är utspridda geografiskt, på flera olika dotterbolag samt på olika avdelningar, vilket innebär att de inte heller konkurrerar med varandra.

Inledningsvis är det samtidigt inte ovanligt att det finns kvinnor som är skeptiska till att delta i en sk kvinnosatsning, eller t o m till att befinna sig i en kvinnogrupp (Lam 1990, Vinnicombe och Colwill 1995, Nilsson 2000). Denna skepsis återfanns även bland vissa av deltagarna i det studerade programmet. Jag vill hävda att denna skepsis kan tolkas med utgångspunkt i kvinnors förhållningssätt till könsordningen. De som har en könsneutral strategi (Wahl 1992) kan vara

skeptiska till kvinnosatsningar eftersom kön, enligt deras förhållningssätt, inte spelar roll. Sammanhang för *kvinnor* framstår därför som obegripliga (Höök 1995). Även kvinnor med omvärldsstrategi (Wahl 1992) kan vara skeptiska. I deras fall beror skepsisen på kvinnornas inställning till förändring av könsordningen: *vad* som ska förändras och *hur* detta ska gå till (jfr Ledwith och Colgan 1996). Exempelvis finns det de som anser att det är män som behöver kunskap och som dessutom har makten att initiera en förändring. Jag anser således att det går att identifiera två olika former av skepsis: *blind skepsis* och *radikal skepsis*. Den förra bygger på en könsneutral strategi och den senare på en omvärldsstrategi.

9.3.2 Ju mer vi är tillsammans

Att befinna sig i en mansdominerad grupp var inget ovanligt för männen, även om frågeställningarna som behandlades inte tillhörde de allra vanligaste. Att just dessa män träffade varandra hörde inte till vanligheterna. Exempelvis var det flera av männen på de relativt sett lägre positionerna (kvinnornas chefer) som sällan träffade männen på de relativt sett höga positionerna (kvinnornas mentorer). Åtminstone inte under så pass avslappnade former. I intervjuer beskriver ett par män (chefer) hur de uppskattade kontakten med de andra männen (s 174). Modulen gav dem en möjlighet att nätverka. En man konstaterar hur de frånvarande kvinnorna gjorde det möjligt för männen att odla sina inbördes kontakter (s 175). Dessa uttalanden implicerar att modulen kan tolkas som en arena för mäns homosociala samspel (jfr Buswell och Jenkins 1994, Eliasson m fl 2000).

Något som enligt min mening ytterligare styrker denna tolkning är den besvikelse som uppstod i rummet, när koncernchefen inte dyker upp som utlovat (s 133). Att en mentor betonar att deltagarna faktiskt är där för att lyssna på konsulten, *inte* koncernchefen, indikerar att koncernchefens besök uppfattades som viktigt. I annat fall hade, som jag ser det, denna markering inte varit nödvändig. Kanske var det så att många män i realiteten hade kommit dit för att lyssna på koncernchefen, *inte* konsulten? När mentorn fortsätter med att konstatera att de kan träffa koncernchefen i andra sammanhang, signalerar han att han själv befinner sig på en relativt sett hög nivå i koncernen. Koncernchefens frånvaro betyder inte speciellt mycket för honom. Han kan träffa honom i andra sammanhang. Genom att betona sin

förhållandervis nära relation till koncernchefen positionerar han sig i gruppen. Den hierarkiska positioneringen kan, med utgångspunkt i Lindgren (1996), tolkas som uttryck för att det homosociala samspelet präglas av konkurrens, och, med utgångspunkt i Clarke (1999), som maktpolitiskt spel.

Flera i rummet, speciellt kvinnornas chefer, har i realiteten inte samma möjlighet att träffa koncernchefen. Mentorns uttalade gör det emellertid ostrategiskt att uttrycka besvikelse över koncernchefens frånvaro. En missnöjesyttring blir synonymt med att signalera sin relativa 'avsaknad' av makt och inflytande i koncernen, dvs sin underordnade position i relation till de andra männen i rummet. Ett par uttrycker istället besvikelse å adepternas vägnar – att *de* har rest dit i onödan. Dessa uttalanden kan både tolkas som omtanke för adepterna och som att adepterna blir en nödvändig periferi (jfr Holgersson 1998) i männens homosociala samspelet. Adepten bli ett medel med vilket mentorn kan uttrycka sin egen besvikelse. Med utgångspunkt i ovanstående diskussion tolkar jag sålunda ledarutvecklingsprogrammet som en arena för mäns homosociala samspel. Den mer (under utbildningen) eller mindre (under lunchen) frånvarande adepten fungerar som nödvändig periferi och underlättar på så vis männens relationsarbete.

9.3.3 Sammanfattning

- Kvinnornas positiva reaktioner på att befinna sig i en kvinnogrupp tolkas mot bakgrund av deras vardagspositioner som avvikare. I kvinnogruppen slipper de konstrueras som kvinnor och kan istället smaka på normens privilegium: att vara inbördes olika och tillsammans utgöra helheten.
- Kvinnornas inledande skepsis till att befinna sig i en kvinnogrupp tolkas som uttryck för en könsneutral strategi (blind skepsis) eller uttryck för en omvärldsstrategi (radikal skepsis).
- Kvinnornas beskrivningar av kvinnogruppen som stödjande och stärkande och männens positioneringar gentemot varandra, tolkas som att kvinnornas homosociala samspel inte präglas av konkurrens på samma sätt som männens homosociala samspel.

- Männens positiva reaktioner på att befinna sig i mansgruppen tolkas mot bakgrund av det homosociala samspel som uppstod när män på mellanhöga positioner fick umgås med män på ännu högre positioner. I detta samspel utgör kvinnorna – männen medarbetare eller adepter – en nödvändig periferi.

9.4 Deltagarnas reaktioner på innehållet

Deltagarna i kvinnogruppen och mansgruppen reagerade lite olika på att budskapet handlade om kön, de själva som kön (kvinnor respektive män) och ledarskap i relation till kön.

9.4.1 Kvinna: Handlar det om mig?

Samtidigt som en majoritet av kvinnorna uttryckte sin uppskattning över innehållet var det några som kände sig obekväma över att ägna så mycket tid åt sig själva på arbetstid (s 129, 166). Det verkar som om de kände att de inte gjorde rätt för sig. En möjlig tolkning av kvinnornas reaktion är att de förväntas sätta andras behov före sina egna. Detta kan dels tolkas som ett uttryck för deras faktiska livssituationer, dels som uttryck för föreställningar om kvinnor som chefer (se t ex Wahl 1992).

En annan möjlig tolkning av varför kvinnorna känner sig obekväma är att det är ett uttryck för hur kvinnor och kvinnors erfarenheter uppfattas och värderas enligt den dominerande ledarskapsdiskursen, som även kvinnor är bärare av. Kvinnorna som personer och deras erfarenheter av hur kön spelar roll uppfattas som antingen oviktiga eller som frikopplade från organisationen, verksamheten och ledarskapet. Detta tolkar jag i sin tur som ett uttryck för motsägelsen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av kvinnlighet (se kapitel 3). När kvinnorna är kvinnor är de inte längre ledare. När kvinnor som är chefer ägnar sig åt personlig utveckling är detta därför inte ledarutveckling. Kvinnor konstrueras som könsmärkta och 'privata', medan män konstrueras som könlösa och 'offentliga' (Glennon 1983). Paralleller kan dras till studier som visat hur män konstrueras som organisatoriska varelser (Gutek 1989) och som *ägare* av organisationer (Cockburn 1991). Intressant att notera är att kvinnornas inställning ändras under programmets gång. Mot slutet tycker de att det känns mer självklart att programmet faktiskt får ta tid (s 146).

9.4.2 Man: Handlar det om ledarskap?

I intervjuerna med männen uttrycker ett par förvåning över utbildningens innehåll – att det till sådan hög grad handlade om ledarskap och om män. De hade förväntat sig en tydligare fokusering på kvinnor och på hur de skulle kunna hjälpa kvinnor i organisationen (s 171, 172). Liksom kvinnornas reaktion på innehållet tolkar jag männens reaktion som uttryck för motsägelsen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av kvinnlighet. Förvåningen över att det handlade om ledarskap tolkar jag som att de förväntade sig att modulen skulle handla om *antingen* kvinnor *eller* ledarskap. Handlar det om ledarskap handlar det *inte* om kvinnor.

Jag tolkar det dessutom som ett uttryck för att kvinnor konstrueras som kön och som att jämställdhet konstrueras som en könsfråga och (därmed) en kvinnofråga. Utbildningen antogs handla om jämställdhet, d v s kvinnor. Den antogs inte handla om män och ledarskap. När männen upptäcker att så är fallet blir de positivt förvånade. Helt plötsligt är kunskapen av allmänt intresse, d v s av intresse för män. Ett sätt att tolka denna reaktion är att se det som att männen börjar se sig själva som kön. De ser jämställdhet som en mansfråga likväl som en kvinnofråga och ledarskap som ett könsmärkt men inte könsbundet fenomen. För vissa av männen kanske denna tolkning är giltig. En annan tolkning är att reaktionen är ett uttryck för en marginalisering av kvinnor och jämställdhet. Det finns t ex en man som undrar om det är "rätt att gå via kvinnor för att nå öppenhet och dialog i organisationen?" (s 134). Frågan tolkar jag som att mannen ifrågasätter vad kvinnorna har med ledarskap och organisation, i generella och allmängiltiga termer, att göra. Det senare sättet att resonera är ett exempel på det självklara tolkningsföreträde som kommer av att tillhöra normen, att med Cockburns (1991) termer 'äga' organisationen.

9.4.3 Sammanfattning

- Kvinnorna och männen reagerade olika på det faktum att innehållet behandlade ledarskap och kön. Kvinnorna kände sig inledningsvis obekväma, medan männen uttryckte en positiv förvåning. Deras reaktioner tolkas som uttryck för motsägelsen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av kvinnlighet samt överensstämmelsen mellan konstruktion av ledarskap och manlighet.

- När jämställdhet konstrueras som en mansfråga följer en risk för att kvinnor marginaliseras. Speciellt om maktperspektivet hamnar i skymundan.

9.5 Konstruktionsprocessen

Ovan beskrev jag hur modulerna med könsperspektiv kan tolkas som en arena där en alternativ diskurs initieras, etableras och befästs. Inom ramen för dessa moduler konstrueras kvinnors erfarenheter utifrån denna diskurs, dvs en diskurs som i högre grad än den dominerande diskursen sätter kvinnor i centrum. Liksom formen, kvinno-dominansen, kan även detta innebära en ny situation för kvinnorna. En av deltagarna beskriver det som att läroprocessen går inifrån och ut – att kvinnorna får insikter genom att reflektera över sig själva – och hur detta varken var något hon var van med sedan tidigare, eller förväntade sig i ett ledarutvecklingsprogram (s 154). Genom erfarenhetsutbytet i den enkönade gruppen blir återkommande mönster av hur kön spelar roll tydliga. Enskilda erfarenheter sprids i gruppen, ackumuleras och blir till en kollektiv kunskap. Processen när detta faktiskt äger rum är inte ögonblicklig, utan pågår under hela programmet och karakteriseras av olika faser.

9.5.1 Konstruktionsprocessens tre faser

Det faktum att ledarskap skapas inom ramen för en alternativ diskurs som problematiserar kön, får givetvis konsekvenser för vilka konstruktioner som uppstår och hur detta går till. Jag har valt att dela upp konstruktionsprocessen i tre faser: synliggörande, dekonstruktion och rekonstruktion. Beskrivningen nedan är en renodling och innebär därmed en förenkling. I realiteten pågår dessa samtidigt. De tre faserna – synliggörande, dekonstruktion och rekonstruktion – är inte något som jag är ensam om att uppmärksamma, eller som är unikt för ledarutvecklingsprogrammet som jag valt att studera. Snarare är det något som beskrivits karakterisera både feministisk forskning (för en översikt se t ex Saarinen 1989) och praktik (MacKinnon 1989, Chafetz 1990) överhuvudtaget. Vad gäller det senare, feministisk praktik, brukar detta kallas feministisk medvetandehöjning (se kapitel 4). Det beskrivna ledarutvecklingsprogrammet kan följaktligen förstås som en form av feministisk medvetandehöjning och därmed ett uttryck för det feministiska samhällsprojektet⁵³. Vad som möjligtvis

skiljer ledarutvecklingsprogrammet från feministisk medvetandehöjning i traditionell mening är målsättningen med processen. Målsättningen inom ramen för ledarutvecklingsprogrammet är individorienterat (jfr Kelly 1994/95). Programmet förväntas utmynna i att kvinnorna ska bli stärkta i sina roller som kvinnor och ledare och att de ska avancera hierarkiskt, snarare än kollektiva förändringsstrategier.

Synliggörande

Den första fasen, synliggörande, handlar om att programmet blir en arena där kvinnorna både synliggör och värderar det befintliga ledarskapet. Eftersom det existerande ledarskapet domineras av män, innebär detta även ett synliggörande av män som kön. Både negativa och positiva konstruktioner synliggörs. De negativa konstruktionerna tar kvinnorna avstånd från. De positiva konstruktionerna beskrivs som förebilder. Diskussionen om mentorkandidaterna i samband med *Kvinnoidentitet* (s 128, 178), liksom diskussionen om koncernens framgångsrika kvinnor i samband med *Kvinna och Ledare* (s 147), kan liknas vid denna fas av processen.

Dekonstruktion

Dekonstruktionen har jag kallat den fas då synliggörandet övergår i kritisk granskning av de antaganden som konstruktionen bygger på. Ett par, men långt ifrån alla konstruktioner dekonstrueras, t ex konstruktion av ledarskap som komplicerat (t ex s 155), som uttryck för objektiv prestation (t ex s 156) och som uttryck för organisationens bästa (t ex s 146). Kvinnorna synliggör och kritiserar glappet mellan föreställningar om ledarskap på en pratnivå (diskurs) och hur ledarskap uttrycks i handling (praktik). I det här sammanhanget blir begreppen som konsulten förmedlar verktyg som underlättar för deltagarna att artikulera sin kritik. Programmet blir därmed en arena där kvinnors kritiska blick blir en kritisk röst (Wahl 1994a, Höök 1995).

Rekonstruktion

Rekonstruktion, slutligen, har jag valt att kalla den fas då kvinnorna konstruerar ledarskapskonstruktioner med utgångspunkt i en diskurs som sätter dem själva i centrum. Detta blir t ex påtagligt i hur

53. För en utförlig diskussion kring vad som binder feministisk forskning, praktik och ideologi samman och vad som skiljer dem åt, se t ex Wahl (1996b).

kvinnorna beskriver vad programmet betytt för dem (s 155). I dessa beskrivningar konstruerar de ledarskap utifrån en position i centrum, istället för utifrån en perifer position (se vidare nedan). Istället för att ledarskap blir något på för hand givet som de tvingas förhålla sig till, konstruerar de ledarskap med utgångspunkt i hur de förstår sig själva och en positivt laddad konstruktion av kvinnlighet. Detta kan tolkas som att de – inom ramen för den lokala könsordning som etableras (jfr Wahl 1999) – konstruerar ledarskap med utgångspunkt i vad som kan liknas vid en *hel identitet* (Wahl m fl 1998). Dvs en position som innebär att kompetens, sexualitet, makt och kön erkänns. Rekonstruktion tolkar jag sålunda som att kvinnorna utifrån en position som kan liknas vid en hel identitet, försöker omformulera motsägelsen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av kvinnlighet.

Jag skriver *liknas vid* en hel identitet eftersom jag vill ha en öppenhet för att det fortfarande kan finnas maktstrukturer som (under)ordnar. Kön spelar fortfarande roll: den globala könsordningen påverkar den lokala könsordningen (jfr Wahl 1999). Detta blir tydligt i hur det homosociala samspelet kvinnorna emellan är heterosocialt villkorat. Likaså har jag visat hur den alternativa diskursen genomsyras av en heterosexuell norm. Den hela identiteten innebär i detta sammanhang en position utifrån vilken heterosexualitet erkänns, snarare än andra former av sexualitet.

9.5.2 Sammanfattning

- Inom ramen för modulerna med könsperspektiv konstrueras kvinnors erfarenheter utifrån en alternativ diskurs, en diskurs som i högre grad än den dominerande diskursen sätter kvinnor i centrum.
- Processen i kvinnogruppen tolkas som feministisk medvetandehöjning bestående av tre faser: synliggörande, dekonstruktion och rekonstruktion. Synliggörande innebär att befintliga konstruktioner synliggörs och värderas. Dekonstruktion innebär att de antaganden som befintliga konstruktioner bygger på granskas kritiskt och ifrågasätts. Rekonstruktion innebär konstruktion av alternativ med utgångspunkt i kritiken.
- Rekonstruktion tolkas som att kvinnorna försöker omformulera motsägelsen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av kvinnlighet utifrån en position som kan liknas vid en hel identitet.

9.6 Konstruktioner av ledarskap och kön

Vad resulterar modulerna i för ledarskapskonstruktioner? För flera av kvinnorna medför de att de kritiserar och försöker omkonstruera befintliga könsmärkta ledarskapskonstruktioner. För vissa av männen innebar modulen att de får tillfälle att kritiskt granska ledarskapskonstruktionen i organisationen.

9.6.1 Kvinnornas konstruktioner

De konstruktioner av ledarskap jag tänkte lyfta fram här är ledarskap som total hängivelse (Kanter 1977) samt ledarskap som tuffhet/aggressivitet (Collinson och Hearn 1994, 1996). Jag avslutar med att diskutera den överordnade konstruktionen av kvinnlighet och ledarskap som framträder i konstruktionsprocessen.

Rekonstruktion av ledarskap

Ett exempel på rekonstruktion av ledarskap som total hängivelse är att kvinnorna inte längre accepterar familjebildning och karriär som oförenliga (för kvinnor). För en kvinna resulterar programmet i att hennes tidigare ambivalenta inställning till att skaffa barn ersätts av beslut att skaffa barn (s 148). Jag tolkar hennes beslut som en protest. Hon tänker inte längre anpassa sig i bemärkelsen avköna sig genom att låta bli att skaffa barn. Exemplet synliggör hur kvinnors förhållningssätt till könsordningen levs via kroppen (se ovan). Samma kvinna säger att hon tänker agera förebild för sina medarbetare genom att sluta arbeta övertid och istället gå hem klockan fem (s 150). Ett annat exempel är en kvinna som säger att hon både stärkts i sin vilja att göra karriär *och* i sin övertygelse att familjen är viktigare än jobbet (s 148, 155). Vad dessa kvinnor gör är, enligt min tolkning, att de ifrågasätter konstruktion av ledarskap som total hängivelse (Kanter 1977, Cockburn 1991) och arbetets överordnade position i relation till hem/familj (Acker 1990 m fl). Paralleller kan dras till Marshalls studie där de kvinnor på chefspositioner som hon studerade vägrade att göra åtskillnad mellan den privata och den professionella sfären (Marshall 1984). Ett av kvinnors bidrag till organisationen är därför, enligt Marshall, att de för med sig ett sätt att skapa helhet.

I kvinnornas resonemang blir samtidigt dubbelheten och svårigheten i försök till förändring tydlig. I vissa fall innebär t ex kritiken av ledarskap som total hängivelse ett återskapande av moderskap som

total hängivelse. I den dominerande ledarskapsdiskursen hänger dessa två konstruktioner ihop. Moderskap som total hängivelse antas göra det omöjligt för kvinnor att vara totalt hängivna arbetet (se kapitel 3). Samtidigt som kvinnorna ifrågasätter den gängse konstruktionen av ledarskap återskapar de ibland den gängse konstruktionen av moderskap. Motsatsrelationen mellan de två konstruktionerna finns kvar, men över- och underordningen dem emellan är förändrad. Det privata är överordnat det offentliga istället för tvärtom. Genom att vissa konstruktioner ses som möjliga och önskvärda att förändra (i detta fall ledarskap) och andra inte (i detta fall moderskap) kan återskapande och förändring ske i en *samtidig* och *ömsesidig* växelverkan med varandra (jfr Gatenby och Humphries 1999).

Flera deltagare vittnar om hur programmet har inneburit att de fått en mer positiv syn på kvinnor och kvinnors kompetens i allmänhet och i synnerhet en mer positiv syn på sig själva som kvinna och chef. Detta blir tydligt i hur en kvinna beskriver att programmet resulterat i att hon omdefinierat sig själv från att vara drivande men utan att ta hänsyn (en, med hennes egna ord, ragata) till en omtänksam person (s 155). Ragatan och den omtänksamma kvinnan kan liknas vid Kanters (1977) kvinnokonstruktioner järnladyn och modern (se även diskussionen ovan, s 192). Men kvinnan som beskriver hur programmet inneburit att hon omdefinierar sig själv beskriver sig inte som omtänksam i största allmänhet, utan som *jävligt* omtänksam. Att krydda språket med svordomar är något som i större utsträckning är förbehållet män. Med hjälp av svordomar konstrueras en tuff framtoning. Den av Kanters kvinnokonstruktioner som jag möjligtvis kan tänka mig svära är järnladyn/ragatan. Att definiera sig själv som *jävligt omtänksam* tolkar jag därför som att både den omtänksamma kvinnan (modern) och ragatan (järnladyn) omdefinieras. De ses inte längre som varandras motsatser. Kvinnan är inte omtänksam *istället* för drivande (maktutövande). Hon är snarare drivande (maktutövande) *som uttryck för* omtanke, eller vice versa; hon är omtänksam genom att vara drivande (maktutövande).

Jag tolkar denna rekonstruktion som att kvinnor inte längre tar avstånd från, vad som ansetts vara, traditionellt kvinnliga 'egenskaper'. Dvs sådana 'egenskaper' som enligt den dominerande ledarskapsdiskursen inte överensstämmer med hur en ledare ska vara. Rekonstruktionen kan sålunda tolkas som att kvinnorna återerövrar

kvinnlighet i traditionell bemärkelse, samtidigt som de omvärderar och omdefinierar den. Omtanke är inte längre enbart kopplat till underordning (så som anpassning) utan även till överordning (så som maktutövning). En annan tolkning är att kvinnans rekonstruktion (jävligt omtänksam) är ett uttryck för vetskapen om och ambivalensen inför, det faktum att omtanke värderas lågt enligt den dominerande ledarskapdiskursen. Rekonstruktionen kan mot bakgrund av detta tolkas som att hon 'tuffar till kvinnlighet'; hon inkorporerar kvinnlighet i den etablerade ledarskapskonstruktion som har tuffhet som ideal (jfr Collinson och Hearn 1994, 1996).

Centrumkonstruktion av ledarskap

Återkommande i tolkningarna ovan är hur kvinnorna konstruerar ledarskap med utgångspunkt i en positiv konstruktion av kvinnlighet och en kritik av den befintliga könsordningen. Rekonstruktionsprocessen kan tolkas som att kvinnor gör vad jag väljer att kalla *centrumkonstruktioner* av ledarskap. Centrumkonstruktion av ledarskap är de konstruktioner som utgår från en uppfattning om sig själv som vad Cockburn (1991) kallar 'ägare' av organisationen, d v s ett tolkningsföreträdare. Centrumkonstruktionen kännetecknas därför av att konstruktören utgår från sig själv och sina intressen. Ett, enligt min mening, talande exempel på en centrumkonstruktion och centrumkonstruerande är den kvinna som beskriver hur programmet inneburit att hon ändrat sin syn på ledarskap och i anslutning till detta synen på sig själv som ledare (s 155). Hon har gått från att se sig själv som en dålig chef, i bemärkelsen inte tillräckligt organiserad och strukturerad, till att tycka att det är så som hon är som en ledare ska vara. Istället för att anpassa sig till en på förhand specificerad konstruktion av ledarskap, konstruerar hon ledarskap som det hon *är* och det hon *gör*.

Kvinnornas tolkningsföreträdare är emellertid relativt, genom att de fortfarande måste förhålla sig till den dominerade ledarskapdiskursen. Det relativa tolkningsföreträdet kommer bli till uttryck i hur kvinnorna konstruerar kvinnlighet i opposition mot normen, vilket samtidigt kan tolkas som en anpassning till den rådande könsordningen. Detta sätt att konstruera kvinnlighet kallar jag *kvinnlighet som protest*. Att sätta familjen framför arbetet kan t ex både tolkas som en anpassning till en traditionell roll, men också som en protest mot den

befintliga ledarskapsdiskursen i allmänhet och ledarskap som total hängivelse i synnerhet (jfr Marshall 19984). I flera fall uttrycks dessa protester via kroppen. Kvinnan som beslutar sig för att skaffa barn kan tolkas på detta sätt (se diskussionen ovan). Likaså är det så som åtminstone vissa av kvinnorna tolkar konsultens tal om kropp/utseende (s 163). Att "bejaka sin kvinnlighet", t ex genom att ha långa röda naglar, blir i detta sammanhang ett sätt att *inte* anpassa sig till könsordningen i organisationen – att låta bli att avköna sig. Istället för att anpassa sig och tona ned sitt kön och sin sexualitet, betonas sålunda densamma (jfr Sheppard 1989, 1992, Wahl m fl 1998).

Diana – en fantom

I kvinnornas rekonstruktion av ledarskap skapas, enligt min tolkning, även en idealbild; en överordnad konstruktion av kvinnlighet. Denna idealbild tolkar jag som en form av motsvarighet till männens fantom (Lindgren 1997, 1999, Holgersson 1999). Konstruktionen, som jag kallar Diana⁵⁴, växer fram i den homosociala bekräftelsespiral som konsulten initierar och driver. I denna process utgör de negativa konstruktionerna av kvinnlighet som återfinns i konsultens förklaringsmodell motbilder till idealet. Idealet uppstår i kontrast till de negativa konstruktionerna. Att idealet konstrueras på detta sätt – utifrån vad det *inte* är – tolkar jag som uttryck för svårigheten att tänka sig utanför könsordningen och därmed föreställa sig hur kvinnlighet och ledarskap skulle konstrueras i ett jämställt samhälle. Vilka uttryck kvinnlighet skulle ta i ett jämställt samhälle kan vi enbart spekulera kring (Wahl m fl 1998).

Men, idealkonstruktionen konstrueras inte enbart som motbild till de negativa konstruktionerna, utan även med konsulten som förebild. I intervjuerna beskriver kvinnorna hur de tolkar konsultens agerande

54. Namnet på denna konstruktion av kvinnlighet, Diana, hänsyftar på Fantomens fru. Hon symboliserar på sätt och vis det kvinnoideal som konstrueras inom ramen för programmet. Hon är professionellt framgångsrik, vacker och stark (både fysiskt och psykiskt). Dessutom lever hon i 'det perfekta äktenskapet' med Fantomen, med vilken hon har två barn (en pojke och en flicka). Relationen garanterar heterosexualitet och präglas av relativ underordning. Jag är medveten om att motivet till att kalla denna konstruktion Diana är lite långsökt och att Lindgrens fantom inte kommer från serie-tidningarnas värld. Jag tolkar Lindgrens fantom som en konstruktionsprocess som kan resultera i olika utfall (specifika konstruktioner av manlighet). Med Diana, däremot, avses just en specifik konstruktion av kvinnlighet som härrör från just denna kontext.

mot bakgrund av denna konstruktion (s 164). Konsulten personifierar den överordande konstruktionen av kvinnlighet. Även kvinnor på höga positioner inom koncernen och franska kvinnor på chefpositioner utgör förebilder i konstruktion av Diana (t ex s 147). Vad är det då för konstruktion som framkommer? Jag skulle beskriva henne som en kvinna som tar plats, som är stark och god, som värderar och uppskattar andra kvinnor, som agerar jämställt men inte nödvändigtvis jämlikt, som är attraktiv ('kvinnlig' i en förhållandevis traditionell bemärkelse), heterosexuell och som inte är aggressiv. Konstruktion av Diana blir t ex synlig i diskussionen om klass och sexualitet samt i diskussionen om den konstruerade kroppen ovan. Det homosociala samspel som resulterar i Dianakonstruktionen, innebär enligt min mening både ett återskapande och ett ifrågasättande av könsordningen. Till skillnad från Lindgren (1996) anser jag därför att det enkönade sammanhanget inte enbart innebär att kvinnor ritualiserar underordning.

Figur 9.2.

Konstruerande av ledarskap.

SYNLIGGÖRANDE

Existerande ledare (personer)

Ledarskapets villkor

Ledarskapets konsekvenser

DEKONSTRUKTION

Motsägelse kvinna och ledare

Ledarskap som prestation (objektivt och effektivt)

Ledarskap som ouppnåeligt

Ledarskap som organisationens bästa

REKONSTRUKTION

Överensstämmelse kvinna och ledare

Ledarskap som centrumkonstruktion

Kvinnlighet som protest

Diana (ledarskapsideal)

9.6.2 Männens konstruktioner

Tolkningen av männens konstruktioner är inte lika utförlig som tolkningen av kvinnornas konstruktioner. Jag tänker framförallt lyfta fram två teman i materialet: hur modulen för män blir en arena för kritik och hur männen konstruerar kön.

Kritiska och politiskt korrekta

I modulen för män skapar konsulten en kontext där hennes budskap till en början får stå förhållandevis oemotsagt. När hon så småningom öppnar upp för diskussion kritiserar ett par av männen koncernens chefskultur (s 134). Kritiken är inspirerad av konsultens förklaringsmodeller (den alternativa diskursen). Männens kritik indikerar att konsultens modeller har hjälpt till att synliggöra för-givet-tagna strukturer och normer. Synliggörandet ger möjlighet till ett medvetet ställningstagande som i vissa fall innebär kritik av *status quo*. Detta implicerar att ledarutvecklingsprogrammet kan tolkas som en arena för kritik genom ett budskap som skapar utrymme för ett synliggörande och ifrågasättande av befintliga maktrelationer (j fr Clarke 1999). Ledarutveckling för män kan, liksom ledarutveckling för kvinnor, sålunda bli en arena för kritik (j fr Wahl 1994a, Holgersson och Höök 1997). Liksom bland kvinnorna handlar en del av kritiken om diskrepansen mellan prat och handling. Den kritik männen ger uttryck för fokuserar emellertid inte kvinnor och kvinnors situation i koncernen på samma sätt som den kritik kvinnor ger uttryck för. Detta kan tolkas som att kritiken formuleras med utgångspunkt i kritikerns intresse (position). Detta innebär att programmet kan fungera som en arena där män artikulerar kritik, utan att könsordningen ifrågasätts.

Att konsultens budskap får stå relativt oemotsagt (speciellt under den första dagen) betyder nödvändigtvis inte att männen håller med henne. Det kan också betyda att de håller inne med eventuellt avvikande synpunkter. I intervjuerna med männen utkristalliseras just dessa två förhållningssätt: de som i princip håller med och de som inte gör det men som ser det ostrategiska i att påtala detta (s 175). I intervjuerna synliggörs även en tredje kategori män som trots att de inte är närvarade har ett förhållningssätt till konsulten och det budskapet hon förmedlar (s 173). Detta är män som känner till budskapet

sedan tidigare och som är kritiska till det. Deras icke-närvaro kan sålunda tolkas som ett uttryck för ett öppet kritiskt ställningstagande mot konsulten och det budskap hon förmedlade.

Olikhet i centrum

Flera av de intervjuade männen beskriver hur modulen handlade om olikheterna mellan kvinnor och män (s 172-173). Olikhet och närmare bestämt *kvinnors* olikhet, verkar överhuvudtaget vara centralt i hur flertalet män resonerar kring kön. Olikheterna som beskrivs är kopplade till konstruktion av kroppen (att se 'kvinnlig' ut) och beteende (t ex språkbruk) (s 172). Männen har olika förklaringar till vad olikheten beror på. Vissa har uppfattat kön som något biologiskt/genetiskt, andra som något socialt/kulturellt (s 172). Förklaringar och tolkningar erhåller emellertid generellt sett lite uppmärksamhet. Olikheten ses snarare som för-givet-tagen och oföränderlig, oavsett dess bakomliggande förklaring. Paralleller kan dras till Trollestadts studie som visar hur olikheterna å ena sidan beskrevs som sociala, å andra sidan användes som om de var biologiska (Trollestad 1994). De flesta männen är dessutom positivt inställda till tanken på olikhet. Olikheten mellan könen är något som bör bevaras (s 140). Detta uttrycks i tankar som att "kvinnor ska fortsätta att vara kvinnor". Likhet – att kvinnor ser ut och beter sig som män – uppfattas som icke önskvärt.

Jag tolkar detta som att en majoritet av männen har en komplementär förståelse av kön med utgångspunkt i hur kön uttrycks via kvinnors kroppar och kvinnors och mäns språkbruk. Olikhet konstrueras sålunda i termer av kvinnors *yttre* fysik. I många fall verkar den yttre fysiken uppfattas som en avspeglning av en inre essens. Få tolkar olikhet i termer av makt. Undantaget är möjligtvis en man som tolkar budskapet som att "män och kvinnor ska mötas horisontellt", i stället för att "mötas snett" (s 173). Även om han själv inte använder begreppet makt kan citatet tolkas som att det är maktrelationen mellan könen han beskriver. Flera av männens kritik och frågor vad gäller budskapet tolkar jag som antingen att männen blandar samman väsen och villkor, eller att männen talar i termer av väsen och konsulten talar i termer av villkor. Frågan om varför kvinnor i bland beskrivs som lika och i bland olika, som en mentor ställer (s 131), tycker jag är

ett exempel på denna sammanblandning. Mentorn som uttrycker kritik mot konsulten för att hon överdriver olikheterna mellan könen (s 173) kan också tolkas på detta sätt.

Den komplementära konstruktionen av kön, uttryckt via kvinnors kroppar och språkbruk, legitimerar på ett symboliskt plan könsordningen. Alla kan ju se att kvinnor och män är olika och eftersom olikheten sitter i kroppen antas den vara naturgiven/naturlig (oavsett bakomliggande förklaringar). Det är denna 'naturliga olikhet' som blir förklaringen till alla andra sociala olikheter mellan kvinnor och män. Den konstruerade kroppen – könsordningens *uttryck* – blir i detta rundgångsresonemang både könsordningens *ursprung* och dess *legitimeringsgrund*. Den positiva inställning till olikhet som de flesta männen ger uttryck för tolkar jag som en positiv inställning till den rådande könsordning och en – mer eller mindre medveten och mer eller mindre direkt – ovilja att förändra rådande maktstrukturer. Det faktum att männen som deltog i programmet beskrevs som mer positivt inställda till kvinnor och jämställdhet än de flesta andra män i koncernen (s 175), indikerar att en positiv inställning till kvinnor och jämställdhet är synonymt med en komplementär konstruktion av kön (jfr Sundin 1992).

9.6.3 Kvinnornas och männens olika konstruktioner

I min tolkning av materialet framkommer hur kvinnorna och männen tolkar budskapet på lite olika sätt. Detta kan givetvis bero på att kvinnornas och männens moduler skilde sig åt i fråga om omfattning. Det kan, enligt min mening, även bero på att det budskap som förmedlades framförallt var deskriptivt (Burgoyne och Reynolds 1997). Deskriptiva teorier resulterar enligt min mening i att mottagarens föreställningar på området återskapas, genom att en och samma beskrivning kan tolkas på flera olika sätt. Detta innebär att deltagarna tolkar beskrivningarna på ett sätt som bekräftar deras föreställningar oavsett om dessa stämmer med konsulternas intentioner eller inte (jfr Sandberg 1999b). Ett exempel är just talet om kvinnors utseende. Medan kvinnorna tolkar detta som ett sätt att protestera mot könsordningen, tolkar männen det som en anpassning till könsordningen via en komplementär konstruktion av kvinnlighet.

Tolkning i enlighet med ens föreställningar underlättas dessutom av att det inom programmet förekommer tvetydiga budskap. I samband med programmets start och avslutning talar programarrangören

å ena sidan om villkor och makt, å andra sidan om att könen ska komplettera varandra (s 125, 148). Konsultens uttalanden om hur det är upp till varje enskild kvinna att bestämma vad kvinnlighet är för henne, samtidigt som hon säger att det för henne själv är höga klackar och vida kjolar, kan också tolkas som ett tvetydigt budskap.

Sammantaget öppnar detta upp för tolkningen att deskriptiva och tvetydiga budskap bidrar till återskapande av befintliga maktstrukturer snarare än till förändring av dessa. Det övervägande deskriptiva och delvis tvetydiga budskapet kan även tolkas som en förändringsstrategi. Enligt denna tolkning blir budskapet ett sätt att få med många personer, speciellt personer med makt, i förändringsprocessen. Att enas kring en beskrivning blir i detta sammanhang förändringsprocessens första steg. Att enas kring en tolkning som problematiserar makt blir processens andra steg. Inom ramen för det studerade programmet enades de flesta kring en beskrivning, men inte kring en tolkning utifrån ett maktperspektiv. Det deskriptiva budskapet kan sålunda tolkas som ett sätt att hantera ett förväntat motstånd och som sådant ett uttryck för manipulation som makt- och förändringsstrategi (se ovan). Sammanfattningsvis visar detta hur förändring är villkorat av befintliga strukturer varför förändringsförsök också kan resultera i återskapande.

9.6.4 Sammanfattning

- Kvinnornas ledarskapskonstruktioner tolkas som rekonstruktioner av följande manligt könsmärkta ledarskapskonstruktioner: ledarskap som totalhängivelse samt ledarskap som tuffhet/aggressivitet.
- Ibland innebär rekonstruktionen att motsägelsen mellan ledarskap och kvinnlighet ifrågasätts och omvärderas samtidigt som dikotomin som sådan återskapas. Ibland innebär rekonstruktionen att dikotomin dekonstrueras.
- Rekonstruktionsprocessen innebär att kvinnorna konstruerar ledarskap som centrumkonstruktioner samt kvinnlighet som protest.
- Flertalet män konstruerar kvinnor och män som komplementära. Utgångspunkten för denna konstruktion av kön är ofta kvinnors yttre fysik (kroppar). Den positiva inställning till olikhet som de

flesta männen ger uttryck för tolkas som en mer eller mindre medveten och uttalad ovilja mot att förändra rådande maktstrukturer.

- Programmet kan tolkas som en arena för kritik, där kritiken formuleras med utgångspunkt i kritikernas intresse (position). Detta innebär att programmet kan fungera som en arena där män kan artikulera kritik, utan att könsordningen ifrågasätts.
- Ett budskap som framförallt består av deskriptiva teorier i kombination med att deltagarna tolkar budskapet i enlighet med sina förföreställningar resulterar i att kvinnorna och männen tolkar budskapet olika.

9.7 Mentorrelationen

Som jag beskrev i kapitel 7 och 8 innehöll ledarutvecklingsprogrammet även ett mentorprogram. Programmet pågick parallellt med de olika modulerna och bestod av dels individuella mentor-adept-möten, dels ett start-, ett avstämnings- och ett avslutningsseminarium. Nedan tolkar jag konstruktioner och konstruerande av ledarskap och kön inom ramen för mentorrelationen.

9.7.1 Olikhet och kön

Mentorprogram har under senare år blivit allt vanligare som metod för att öka andelen kvinnor på ledande positioner (Franzén 1996, Nilsson 2000, U Lindgren 2000). En central tanke som återfinns i många organiserade mentorprogram är, enligt min mening, tanken på att det ska finnas vissa olikheter mellan mentorn och adepten. Det är dessa olikheter som antas skapa förutsättningar för erfarenhetsutbytet mellan mentor och adept. Tanken om erfarenhetsöverföring bygger således på tanken om olikhet.

Olika olikheter

Hur – enligt vilka kriterier – som mentorn och adepten skiljer sig åt kan variera dels mellan olika program, dels mellan olika relationer inom ett och samma program. Alla mentorrelationer, både informella och organiserade, karaktäriseras typiskt sett av att mentor och adept befinner sig på olika hierarkiska positioner och att mentorn är äldre än adepten (Kanter 1977, Kram 1988). I organiserade mentorprogram för kvinnor är dessutom kön ofta ett olikhetskriterium (mentorn är

man och adepten är kvinna). Det är även vanligt med verksamhetsområde som olikhetskriterium (mentorn och adepten befinner sig inom olika verksamheter). Kön, ålder och position motiveras i praktiken typiskt sett utifrån tanken om erfarenhetsöverföring/lärande. Det sistnämnda kriteriet – olika verksamheter – kan dels motiveras utifrån tanken om lärande, dels utifrån tanken om oberoende (Franzén 1996, Avotie 2001). Genom att adept och mentor befinner sig inom olika verksamhetsområden, undviker man att adepten hamnar i ett beroendeförhållande till mentorn.

Att olika olikhetskriterier är centrala i det studerade mentorprogrammet blir exempelvis tydligt i samband med mentorvalet (s 178). Adepterna väljer företrädesvis mentorer med professionella erfarenheter som ska komplettera deras egna (annan utbildning och annan verksamhet). Alla, utom en, väljer en man till mentor. Eftersom koncernen är mansdominerad (inte minst på de högsta positionerna) är det fler män än kvinnor bland mentorkandidaterna. För flertalet adepter var mentorns kön emellertid ett medvetet val, inte ett resultat av urvalet. Kvinnorna väljer vidare mentorer som tillhör koncernens absoluta topp och som sålunda sitter på högre positioner än de själva. Mot bakgrund av detta kan mentorrelationer tolkas som en form av organiserad heterosocialitet. Inom ramen för programmet orienterar sig kvinnor mot makt, i bemärkelsen män, under organiserade former. Informella mentorrelationer kan på motsvarande sätt tolkas som spontan homosocialitet.

Eventuell åldersskillnad mellan mentor och adept är något som flera kvinnor tillmäter betydelse i samband med valet. I ett par intervjuer framkommer att kvinnorna ogärna väljer mentorer som är yngre än de själva. En förhållandevis ung kvinna motiverar valet av äldre mentor med att det minskar risken för att han ska bli hotad av henne (s 179). En av de äldre adepterna väljer bort yngre mentorer med förklaringen att det skulle kännas "lite konstigt" med en yngre mentor (s 179). Motiven synliggör hur könsstruktur, åldersstruktur och hierarkisk position sammanfaller med varandra: mentorn ska inte bara vara man utan dessutom äldre och på en högre position än adepten. Sammantaget återskapar dessa strukturer en maktassymmetri till mentorns fördel. Genom att kvinnorna i sina val agerar i enlighet med könsordningen återskapas den. Ett par kvinnor bryter emellertid på olika sätt mot tanken om olikhet i sina val. En väljer t ex en kvinna som

mentor och en annan väljer en mentor i samma ålder och med samma intresse som hon själv (s 179). Den senare adeptens motiv till urvalskriterierna (likhet i ålder och intresse) är att hon hoppas att mentorrelationen ska utvecklas till en vänskapsrelation. Hennes motiv kan tolkas som att hon vill undvika en maktasymmetri på ålder.

Olikhet osynliggör kön

Vad får olikheterna mellan mentor och adept för konsekvenser? Eftersom ålder, kön och position är asymmetriska på samma sätt – dvs till mentorns fördel – finns det, enligt min mening, en risk för att kön osynliggörs. Om kön vore det 'enda' som skilde mentorn och adepten åt, skulle man inte lika lätt kunna blunda för dess betydelser i organisationen. Nu blir kön en av flera möjliga förklaringar till varför kvinnan och mannen har olika erfarenheter och befinner sig på olika positioner i koncernen. Det kan bero på skillnad i ålder, utbildning, verksamhet eller någon annan till synes könsblind kategori. En konsekvens kan sålunda vara att kön faktiskt marginaliseras. En annan konsekvens är, som jag konstaterade ovan att mentorerna erhåller ett tolkningsföreträde. Även det senare bidrar till att osynliggöra kön, genom att mentorerna typiskt sett representerar den mansdominerade, könsblinda ledarskapsdiskursen.

I intervjuerna finns exempel på när kön marginaliseras eller osynliggörs, m a o när de olika villkor som kvinnor och män möter förbises. Ett par mentorer framhåller t ex ålder som det centrala olikhetskriteriet. Likaså kan de råd som ett par av mentorerna ger sina adepter tolkas på detta sätt (s 185). I råden utgår mentorerna från sig själva och sina egna erfarenheter, utan att inse att deras erfarenheter är könsmärkta. En adept får t ex rådet att ha roligt, för då fixar sig karriären av sig själv (s 185). Detta är säkert ett genuint och välmenande råd – så har troligtvis mentorn i fråga upplevt sin karriär. Detta är dock inte vad de flesta kvinnor som vill göra karriär upplever (se kapitel 3). Vita, heterosexuella, män med högskoleutbildning *förväntas* göra karriär och för dem innebär karriär därför inte ett aktivt val/handling (jfr Franzén 1994, Holgersson 1999). En kvinna, däremot, *förväntas inte* göra karriär och för henne är karriär därför ett aktivt val/handling – inget som händer av sig själv i samma utsträckning som för en man. Ett annat råd, som jag tolkar på liknande sätt, handlar om ledarstil. I detta fall avråder mentorn sin adept från en

auktoritär ledarstil (s 185). Att det kan vara så att hans könstillhörighet, position och ålder ger honom en 'naturlig' auktoritet som möjliggör en icke-auktoritär ledarstil, verkar han omedveten om.

Råden är exempel på hur kön kan komma att marginaliseras och rent av osynliggöras i mentorrelationer. Mentorn snarare förstärker de dubbla budskap kvinnorna tvingas hantera än problematiserar dessa. Råden som kvinnorna erhåller, tolkar jag som könsblinda beskrivningar av en könsmärkt ledarskapspraktik. För kvinnor uppstår en diskrepans mellan könsblind diskurs och könsmärkt praktik. Råden är formulerade med utgångspunkt i männens erfarenheter av överordning samtidigt som de riktas till kvinnor på underordnade positioner. Genom mentorns tolkningsföreträde och bristande medvetenhet om sig själv som norm, överordnas diskursen praktiken varpå diskrepans mellan de två osynliggörs och blir till kvinnans 'privata' problem.

I materialet finns också exempel på mentorer som blivit uppmärksamma på kvinnors och mäns olika villkor och som därför ifrågasätter hur pass allmängiltiga deras råd är (s 185). Min tolkning av detta är att relationen till adepten, och/eller utbildningen för mentorer och chefer i dessa fall synliggjort kvinnor och mäns olika villkor. Det är ju även möjligt att mentorn hade denna kunskap redan när han gick in i programmet. En konsekvens av detta är att mentorn är mer medveten om sig själv som man (kön) och sitt tolkningsföreträde. Här resulterar mötet mellan den könsblinda ledarskapsdiskursen och den könsmärkta ledarskapspraktiken snarare i att mäns tolkningsföreträde synliggörs och att den könsblinda diskursen ifrågasätts. Detta implicerar att mentorrelationer kan förstås som en arena där diskrepansen mellan könsblind diskurs och könsmärkt praktik både kan återskapas och ifrågasättas.

I ett klassiskt könsblint mentorprogram torde möjligheterna till ifrågasättande vara begränsade p g a av den maktasymmetri som finns inbyggd i relationen. Det finns olika sätt att hantera denna asymmetri. Ett sätt som jag dels nämnde ovan och som dels förekommer i det studerade mentorprogrammet är att mentorn och adepten kommer från olika verksamheter (jfr Franzén 1996). Ett annat sätt, som också förekommer i det studerade mentorprogrammet, är att ge adepten och mentorn utbildning om kvinnor och mäns villkor. Med denna kunskap i bagaget torde förutsättningarna för ett ifrågasättande öka

(Holgersson och Höök 1997, Avotie 2001). Men ett sådant program är inte längre könsblint utan har ett könsperspektiv (se kapitel 5).

I beskrivningen av det studerade mentorprogrammet framkommer dessutom att platsen – det fysiska rummet – där mötena äger rum, kan vara medskapande i maktasymmetrier. En adept konstaterar t ex att relationen till mentorn blev öppnare och fungerade bättre när de slutade att träffas på hans kontor och istället träffades hos henne och "på mer neutrala platser" (s 181). Det faktum att mentor-adept-mötet nästan alltid äger rum hos mentorn (s 179) tolkar jag som ett uttryck för maktasymmetrin. Det innebär mindre ansträngning för honom både i fråga om tid och energi; han slipper resa och har fördelen av att befinna sig i en hemtam miljö. Att starten av mentorprogrammet ägde rum på koncernens exklusiva huvudkontor kan på liknande sätt tolkas som ett uttryck för mentorns överordnade position. Platsen, det organisatoriska rummet, är sålunda medskapande av maktassymmetrier (jfr Lindgren 1992).

Ett annat sätt med vilket maktasymmetrin kan hanteras är att adepten både förväntas och tillåts sätta agendan för relationen. I beskrivningen och i enkäterna framkommer hur både adept och mentor uppfattar det som att relationen i de flesta fall kretsar kring adepten (s 180). Resultaten från enkäten visade att adepterna uppfattade sig styra mötena genom att de förberedde sig mera än mentorerna. Det verkar som om adepterna känner ett större ansvar för relationen än vad mentorerna gör. Att adepten tillåts sätta agendan kan emellertid också återskapa maktassymmetrier genom att befästa konstruktionen av mentorrelationen som ensidigt lärande och konstruktionen av kvinnan som bristfällig. Sammantaget visar mina tolkningar hur det finns en inbyggd problematik inom ramen för metoden och hur arrangörerna och vissa adepter och mentorer försöker hantera denna.

Mentorn som förebild

Den maktassymmetri som finns inbyggd i mentorrelationer kommer även till uttryck i de föreställningar om lärande som karaktäriserar dessa relationer. Mentorskapsdiskursen i allmänhet genomsyras av tradition av föreställningar om ensidigt lärande (Wahl 1994a, Avotie 2001). Detta blir synligt i hur mentorn typiskt sett beskrivits: som en *förebild* som *ställer upp* för adeptens skull och som förväntas vara *generös* nog att *delas med sig* av sina erfarenheter (Kram 1988, Noe 1988 m fl).

Den traditionella beskrivningen av mentorn kan enligt min mening tolkas som en paternalistisk konstruktion av ledarskap/manlighet (Collinsson och Hearn 1994). Genom att mentorn befinner sig på en högre position och är äldre antas han ha mer erfarenheter och mer kunskaper blir han den som *lär ut*, medan adepten blir den som *lär sig*.

Att vara den som lär ut är synonymt med att inneha en överordnad position, medan att vara den som lär sig blir synonymt med att inneha en underordnad position. En maktassymmetri behöver i sig inte utesluta ett ömsesidigt lärande. Men den påverkar, enligt min mening, föreställningar om vad lärandet ska resultera i. Med definitionen *lärande* (adept, student) följer en förväntan på *inläring*, d v s *förändring*. Detta implicerar att det är adepten som förväntas förändra sig och att det är hon som har bevisbördan för en eventuell förändring. Det är m a o kvinnorna som skall förändras för att passa som chefer – inte organisationen, ledarskapet eller männen. Detta innebär även att det är upp till de kvinnliga deltagarna att bevisa att satsningen är en framgång; att kvinnor passar som chefer och att antalet kvinnor på chefspositioner ökar tack vare satsningen.

Samtidigt som mentorskapsdiskursen å ena sidan genomsyras av föreställningar om ett ensidigt lärande, framhålls å andra sidan ofta (och speciellt ofta på senare år) att programmen i praktiken innebär ett ömsesidigt lärande (se kapitel 5). Så sker även inom ramen för det studerade programmet (s 131). Det faktum att diskursen delvis talar om en jämlik relation samtidigt som relationen i praktiken präglas av en maktassymmetri, tolkar jag som att diskursen om jämlikhet osynliggör eller t o m legitimerar en ojämlik praktik. Paralleller kan dras till Haavinds tolkning av hur både kvinnan och mannen i en parrelation samarbetar för att å ena sidan hålla maktrelationen intakt, å andra sidan hålla den dold (Haavind 1984). Paralleller kan även dras till Calás och Smircichs tolkning av McGregors ledarideal (Calás och Smircich 1991). De visar hur detta ledarideal på ytan framstår som jämlik och relationsinriktad, samtidigt som över- och underordningen mellan ledare och ledd förblir intakt. Maktordningen rubbas m a o inte.

Diskrepansen mellan diskursen och praktiken kan även tolkas i termer av förändringsstrategi – som ett sätt att integrera männen. Mentorprogrammets arrangör kan vara mycket väl medveten om att mentorrelationen kommer att innebära ett lärande bland männen. Det kanske t o m är det som är mentorprogrammets bakomliggande syfte.

Av strategiska skäl kanske arrangören framställer det på ett sätt som bekräftar mannen/mentorn både som man och som ledare. Något som talar för denna tolkning är övningarna som mentorer och adepter gjorde i samband med mentorprogrammets start och avslutning. I samband med starten fick mentorerna och adepterna i uppgift att redogöra för vad adepten ville lära sig och vad mentorn kunde lära ut. I samband med mentorprogrammets avslutning fick mentorerna däremot redogöra för vad de lärt sig. Den första övningen återskapade föreställningen om mentorskap som ensidigt lärande. Den andra övningen återskapade föreställningen om mentorskap som ett ömsesidigt lärande. Det är möjligt att övningarna bidrog de till att ge mentorn (och adepten) en 'aha-upplevelse'. Här synliggörs åter igen manipulation som maktstrategi; hur de som ska förändras och sedermera förväntas förändra organisationen koopteras genom bekräftelse.

Åtskillnad och hierarki

I ovanstående diskussion har jag visat att mentorrelationer har potential till att både återskapa och ifrågasätta könsordningen. Genom att yngre kvinnor skall lära av äldre män som befinner sig på högre positioner i organisationen återskapar mentorrelationen det Hirdman (1988) kallar hierarkins logik. Mannen kan komma att framstå som norm. Att kvinnor och män kommer samman i ett möte som präglas av dialog och reflektion tolkar jag som att mentorrelationer har potential att underminera det Hirdman (1988) kallar åtskillnadens logik. Detta kan, i enlighet med Hirdmans hypotes om att åtskillnaden av män och kvinnor legitimerar mannen som norm, innebära ett ifrågasättande av mannen som norm för ledarskap.

Hur skulle dialog och reflektion kunna bidra till förändring? Texten genom att män blir mer medvetna om betydelser av kön i organisationer och som en följd av detta intar ett nytt förhållningssätt till kvinnliga kollegor (Wahl 1994a, Franzén 1996, Avotie 2001). Detta resonemang bygger emellertid på ett antagande att könsordningen är en informations- och kunskapsfråga snarare än en intresse-/och maktfråga, vilket kan ifrågasättas utifrån ett feministiskt perspektiv⁵⁵. Mentorrelationen har emellertid även potential att underminera könsordningen genom att bidra till att kvinnorna förändrar sin syn på ledarskap och kön. Genom relationen till en mentor (man) ses inte ledarskap

55. Jfr Tollins tolkning av gender mainstreaming (Tollin 2000).

längre som onåbart och komplicerat. Kvinnorna ser att de som sitter på höga chefspositioner inte är några övermänniskor. Normen avglorifieras vilket gör att mansdominansen på ledande positioner framstår som mindre självklar. Mot bakgrund av Chafetz (1990) resonemang kring förändringsförlopp, kan detta tolkas som att kvinnorna byter referensgrupp (de börjar jämföra sig med män), vilket bidrar till ifrågasättande av könsordningen.

9.7.2 En idealtypisk könsrelation

Avslutningsvis tolkar jag mentorrelationen med utgångspunkt i Pringles resonemang om chef-sekreterar-relationen (Pringle 1989). Enligt henne kan denna liknas vid en heterosexuell parrelation. Hon tolkar relationen som en idealtypisk könsrelation som återskapar en organisatorisk ideologi där heterosexualiteten ses som obligatorisk. Jag vill hävda att även mentor-adept-relationen kan tolkas på detta sätt och att detta är en förklaring till varför metoden blivit så pass populär under senare år.

I det studerade mentorprogrammet är den heterosexuella diskursen för det mesta outtalad. Vid ett par tillfällen kommer den emellertid upp till ytan. Dels genom utfallet av mentorvalet. Adepterna väljer äldre män på högre positioner. Dels i samband med att mentorvalet diskuteras i termer av giftermål (s 129). Även om programarrangören försöker tona ned valet genom att säga att kvinnorna faktiskt *inte* ska gifta sig med sina mentorer, visar exemplet att analogin – mentor-skap/äktenskap – finns där. Detta uttalande tolkar jag som att mentor-adept-relationen konstrueras med äktenskapet som förgrund men med anvisningen att det *inte* är ett äktenskap. Den har inte samma tyngd som ett äktenskap. Äktenskapsmetaforen är dessutom kopplad till chefens ständiga följeslagerska sekreteraren, *the office wife* (Kanter 1977). Relationen mellan mentor och adept skiljer sig från relationen mellan chefen och sekreteraren i intensitet och långvarighet. Mentor och adept träffas inte dagligen utan vid inplanerade möten under en viss period (vanligtvis ett år). Utifrån likheten och skillnaden mellan chef-sekreterar-relationen och mentor-adept-relationen vill jag argumentera för att den senare relationen, i symboliska termer, konstrueras som en 'affär' (*an office affair*) och att adepten följaktligen konstrueras som en älskarinna (*the office mistress*). Denna tolkning finner även

stöd i det faktum att en adepterna liknar sin relation till mentorn som en kärleksrelation i vilken mannen är måttligt intresserad (s 182).

Ett annat tillfälle när den heterosexuella diskursen blir synlig är när konsulten talar om risken för att mentorn och adepten kan bli förälskade i varandra (s 131). Hon avfärdar detta genom att definiera förälskelse i någon annan (d v s sin adept/mentor) som förälskelse i sig själv. Hon 'lugnar' m a o deltagarna genom att omdefiniera fenomenet. Att hon känner sig manad att göra detta tolkar jag dels som ett uttryck för relationens sexuella laddning (j fr Vinnicombe och Colwill 1995, Clawson och Kram 1984), dels som uttryck för föreställningen att sexualitet inte anses höra hemma i organisationen (se kapitel 3). Exemplet visar därför hur könsblandade mentorrelationer genomsvyras av en heterosexuell diskurs och hur sexualitet och organisation konstrueras som varandras motsatser (Hearn och Tancred 1987, Burell och Hearn 1989, Wahl m fl 1998).

Att diskussionen kring sexualitet uppkommer då mentorn är man och adepten är kvinna finner jag intressant eftersom metoden som sådan kan sägas ha en sexuell dimension. Kram (1988), som framförallt studerat informella mentorrelationer mellan män, konstaterar att en framgångsrik relation förutsätter viss intimitet och en ömsesidig attraktion mellan mentor och adept. Att mentorrelationer där mentor och adept är män trots detta inte uppfattas som problematiska tolkar jag som uttryck för en heterosexuell ideologi (Pringle 1989). Det är sålunda inte intensiva och intima relationer i sig som är problematiska, utan sådana relationer mellan könen. Dessutom, som en förlängning av resonemanget ovan, synliggör det föreställningen om kvinnor – i detta fall kvinnor på chefspositioner – som bärare av sexualitet (Gutek 1989, Höök 1999). Att ha relationer till kvinnor på arbetsplatsen är med största sannolikhet inte något nytt för dessa män. Troligtvis har alla en kvinnlig sekreterare, med vilken de har en nära relation. För kvinnorna är situationen inte heller ny: en majoritet av deras arbetsrelationer är med män. Att konsulten i detta sammanhang 'lugnar' deltagarna tolkar jag som ett uttryck för att sexualitet, enligt den dominerande ledarskapsdiskursen, konstrueras som problematisk när kvinnan befinner sig på, eller aspirerar på, platser och positioner som har en manlig könsmärkning (Höök 1999).

9.7.4 Sammanfattning

- Mentorrelationer bygger på tanken att olikhet i termer av hierarkisk position, ålder, kön, verksamhet m m skapar förutsättningar för lärande. I flera av fallen är olikheterna synonyma med maktrelationer som verkar till mentorns fördel. Flera olikheter i kombination med mentorns tolkningsföreträde riskerar osynliggöra kön.
- Mentorrelationer är relationer som präglas av hierarkins logik, mannen som norm. Men de har samtidigt en potential att ifrågasätta densamma genom att dikotomins logik undermineras i mötet mellan mentor och adept. Detta kan i sin tur kan leda till att hierarkins logik ifrågasätts. Dels genom att män kan få kunskap om könsordningen, vilket kan betyda att de börjar arbeta för en förändring. Dels genom att adepts (kvinnans) nära relation till mentorn (mannen) bidrar till att hon avglorifierar ledarskap och män som ledare, vilket gör att mansdominansen på ledande positioner framstår som mindre självklar.
- Mentorrelationer kan tolkas som idealtypiska könsrelationer som återskapar en heterosexuell organisationsideologi, där kvinnor i allmänhet och kvinnor på chefspositioner i synnerhet, blir bärare av sexualitet. Relationen konstrueras som en 'affär' (*an office affair*) och adeften konstrueras som en älskarinna (*an office mistress*).

Kapitel 10

Könsblinda moduler

Här i kapitel tio tolkar jag de tre moduler som hade ett könsblint innehåll. Av dessa tre moduler vände sig två till enbart kvinnorna (Ledar- och grupputveckling samt Cedep) och en till både kvinnorna och deras mentorer (Företagsspelet). Inledningsvis diskuterar jag Ledar- och grupputveckling samt Cedep i termer av innehåll och hur kvinnorna förhåller sig till detta. Därefter diskuterar jag Företagsspelet. Syftet med tolkningarna är, liksom i föregående kapitel, att synliggöra vilka konstruktioner av ledarskap och kön som (åter)skapas och hur detta går till.

10.1 Ledar- och grupputveckling samt Cedep

Genom att innehållet i Ledar- och grupputveckling och Cedep är könsblint kan dessa moduler sägas representera normalfallet inom ledarutvecklingsfältet (Höök 1994). Vad som skiljer dem från andra könsblinda ledarutbildningar är emellertid könsfördelningen bland deltagarna (enbart kvinnor) samt kontexten; att de utgör moduler i ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte. Nedan kommer jag att problematisera konstruktion av ledarskap och kön inom ramen för dessa moduler. I samband med detta kommer jag att även att problematisera modulerna i relation till varandra samt i relation till modulerna med ett könsperspektiv.

10.1.1 Mannen utan kön

Innehållet inom ramen för Ledar- och Grupputveckling och Cedep behandlar ledarskap, eller sådant som antas vara av intresse för personer på höga chefspositioner. Innehållet handlar nästan alltid om män. Män figurerar i en majoritet av exemplen och praktikfallen. De egenskaper, färdigheter och förmågor som dessa män antas besitta

diskuteras och värderas. Det är emellertid inte som män, d v s kön, männen i exemplen och i praktikfallen omnämns, utan som representerer för sina kompetenser, yrken och verksamheter. Inom Ledar- och grupp-utveckling handlar innehållet om rekryter, kaptener och fänrikar (s 135) och inom Cedep om olika företagsraiders, chefer, entreprenörer och stridspiloter (s 144-145).

Innehållet består av på ytan könsneutrala konstruktioner som i praktiken har en manlig könsmärkning. Föreläsaren identifierar ofta inbördes olikheter mellan dessa konstruktioner och med utgångspunkt i dessa namnges olika idealtyper. Inom ramen för Ledar- och grupp-utveckling presenteras fas I-, fas II-, fas III-, fas IV-ledaren samt ugglan, lejonet m fl. I föreläsningarna om företagsraiders beskriver föreläsaren aristokraten, playboyn, gentlemannen och mafioson. I föreläsningen om entreprenörskap beskrivs både entreprenören och dennes 'motsats' byråkraten. I föreläsningarna om högpresterande grupper (både inom ramen för Ledar- och grupp-utveckling och Cedep) diskuteras dessutom hur dessa olika idealtyper av män fungerar tillsammans i olika gruppkonstellationer. Idealtyperna tolkar jag som olika ömsesidigt uteslutande maskuliniteter som tillsammans antas representera fältet ledarskap. Tillsammans utgör maskuliniteterna en *helhet*: det generella, det allmänna.

Att männens könstillhörighet varken benämns eller kommenteras tolkar jag som att mannen som norm tas-för-given (Eduards 1997, 1998). Det är självklart att det är män som är ledare och att ledarskap är något manligt (Collinson och Hearn 1994, 1996, Wahl 1996a). Eftersom kön varken synliggörs eller problematiseras återskapas samtidigt föreställningen att kön inte spelar roll. 'Kön spelar inte roll' och 'män är ledare', kan tyckas vara en motsägelsefull kombination av tankefigurer. Om kön inte spelar roll, varför är det enbart män som är ledare? Är inte detta ett tecken på att kön faktiskt spelar roll? Kombinationen fungerar genom att män uppfattas som just könlösa (Eduards 1997, 1998). Att de är ledare har sålunda ingenting att göra med att de är män. Möjligheten att i *praktiken* koppla samman konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet, samtidigt som man i *diskursen* frikopplar dem från varandra samt möjligheten att vara inbördes *olika* samtidigt som man tillsammans bildar *helheten*, tolkar jag som uttryck för normens privilegium.

Många av exemplen inom Ledar- och grupputveckling och Cedep handlar om försvaret. Organisationen som idealiseras är mansdominerad och har ett tufft, heterosexuellt manligt ideal (Hearn och Parkin 1987, Seagull 1990). I intervjuerna med kvinnorna framkommer hur exemplen från försvaret utgör en referensram som de saknar erfarenhet från och därför har svårt att relatera till. Känslan av utanförskap som ett par av kvinnorna ger uttryck för (s 167), tolkar jag som att exemplen exkluderar kvinnor och kvinnors erfarenhet (jfr Pringle och Watson 1992, Sinclair 1995). De militära exemplen förstärker sålunda kopplingen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet i allmänhet och konstruktion av ledarskap och manlighet som tuffhet/aggressivitet i synnerhet (Collinson och Hearn 1994, 1996).

10.1.2 Den frånvarande kvinnan

I beskrivningen av både Ledar- och grupputveckling och Cedep synliggörs och utmanas tankefigurerna – 'kön spelar inte roll' och 'män är ledare' – när deltagarna är kvinnor. Dels vid de tillfällen då kvinnorna själva påtalar detta, t ex genom att ställa frågor om kvinnliga militärer eller kvinnliga företagsraiders. Dels vid de tillfällen då föreläsarna påtalar detta, t ex när de jämför könsfördelningen bland deltagarna med könsfördelningen i ett 'normalt' ledarutvecklingsprogram eller när de jämför könsfördelningen bland deltagarna med könsfördelningen bland personerna i exemplen och praktikfallen (undervisningsmaterialet).

Aktiva och passiva könsprovokationer

Situationerna som jag beskrev ovan – när kvinnorna och/eller föreläsaren påtalar kön – kallar jag *könsprovokationer*. Könsprovokationerna synliggör och utmanar i vissa fall rådande föreställningar om kön. När detta sker på så sätt att någon av deltagarna ställer en fråga eller faller en kommentar kallar jag det *aktiv könsprovokation*. När kön synliggörs på så sätt att konsulten/föreläsaren reagerar på det faktum att deltagarna är kvinnor, kallar jag det för passiv könsprovokation. Förekomsten av *passiv könsprovokation* synliggör hur en grupp med enbart kvinnor utmanar gängse föreställningar genom sin blotta existens. Detta tolkar jag som att kvinnor som är organiserade med utgångspunkt i sin könstillhörighet synliggör kön som kategori

(Eduards 1997, 1998). Hur föreläsarna reagerar, hur de hanterar könsprovokationerna, synliggör i sin tur vilka antaganden om kvinnor och män som återfinns under den könblinda ytan.

I samband med Ledar- och grupputveckling ställde kvinnorna frågor om kvinnor i militären (s 134) (aktiv könsprovokation). Dessutom fann konsulten kvinnogruppen provocerande (s 136) (passiv könsprovokation). Könsprovokationerna ledde till en diskussion i vilken föreläsarens föreställningar synliggjordes. Mer eller mindre outtalade föreställningar som kom upp till ytan var: könsordningen som en naturlig ordning (kvinnor och män ska blandas på ett naturligt sätt, s 134), kön spelar inte roll (önskan om att inte behöva dela upp i manligt och kvinnligt, s 136), kvinnor som bräckliga/svaga (män känner att de måste beskydda kvinnor, s 135), kvinnor som mindre kompetenta (kvotering leder till att organisationen urholkas, s 135), kvinnor som är ledare måste rättfärdiga sig som ledare genom att tillföra något extra (konflikterna minskar inte om kvinnor får bestämma, s 135).

Även inom ramen för Cedep förkom det både aktiva och passiva könsprovokationer. Ett sådant tillfälle är föreläsningen om företagsraiders då en av kvinnorna frågar föreläsaren om det finns några kvinnliga företagsraiders (aktiv könsprovokation). Han svarar först nej och förklarar samtidigt detta med att det är en hård och cynisk värld (s 145). Förklaringen bygger på ett outtalat antagande om att kvinnor och män är olika: män är aggressiva och cyniska, kvinnor är mjuka och intuitiva. Kvinnor har inte de 'rätta egenskaperna' för att kunna ägna sig åt denna typ av verksamhet (fientliga uppköp, uppstyckning av företag och utförsäljning). Det sistnämnda, kvinnors påstådda intuition, använder föreläsaren senare som argument till varför kvinnor faktiskt borde kunna vara företagsraiders. Brist på aggressivitet och cynism kompenseras av intuition. Efter lite tankemöda erinrar han sig dessutom namnet på en kvinnlig företagsraider. Att föreläsaren först ger ett svar och sedan ett annat tolkar jag som att han var oförberedd på frågan. Han hade inte ett 'färdigt' svar på lut. Detta kan i sin tur tolkas som ett uttryck för hur för-givet-tagna konstruktionerna 'män är ledare' och 'kön har ingen betydelse' är i denna kontext. I normalfallet, mansdominerande sammanhang, får dessa konstruktioner med största sannolikhet stå oemotsagda.

Under föreläsningen om högpresterande grupper verkar det som om könsfördelningen bland åhörarna gör att föreläsaren känner sig

manad att kommentera kön (passiv könsprovokation). Det hela äger rum efter filmen om de israeliska stridspiloter (män), som ska exemplifiera högpresterande personer och grupper. I filmen återskapas föreställningar om *vem* som är en högpresterande person (en man), *vad* som gör honom högpresterande (mod, tuffhet, lojalitet, totalt hängiven arbetet) samt *vad* som karaktäriserar gruppsammansättningen i högpresterande grupper (rätt man på rätt plats). Föreläsaren kommenterar dessa könsmärkta konstruktioner med att högpresterande grupper inte är könsspecifika. Han ger m a o uttryck för kombinationen 'högpresterande personer och grupper består av män' och 'kön spelar inte roll'. I detta fall leder hans kommentar inte till diskussion.

Förekomsten av aktiv och passiv könsprovokation indikerar att överensstämmelsen mellan dem utbildningen vänder sig till och dem den handlar om, spelar roll. I en könsblind ledarutveckling för män kan den till synes motsägelsefulla kombinationen av konstruktionerna 'män är ledare' och 'kön spelar inte roll' fortleva. Könsfördelningen bland deltagarna bekräftar föreställningen om att ledarskap är en manlig syssla, att män är inbördes olika och att de tillsammans representerar helheten (det generella och allmänna ledarskapet). Innehållet bekräftar på så vis deltagarna (männen) som ledare och kön. Om det däremot, som i fallet ovan, råder diskrepans mellan deltagare och innehåll, kan detta leda till att konstruktionerna 'män är ledare' och 'kön spelar inte roll' synliggörs och ifrågasätts genom aktiv och/eller passiv könsprovokation.

10.1.3 Att förhålla sig till normen

Även om både Ledar- och grupputveckling och Cedep var könsblinda reagerade kvinnorna olika på budskapen som förmedlades. Inom ramen för Ledar- och grupputveckling ledde könsblindheten till en kritisk diskussion, vilket den inte gjorde inom ramen för Cedep. Nedan kommer jag att diskutera varför könsprovokationerna resulterade i delvis olika utfall i de två modulerna.

Att ifrågasätta normen

Inom Ledar- och grupputveckling förekom både aktiv och passiv könsprovokation. Konsulten kommenterade kvinnogruppen (passiv könsprovokation) och kvinnorna reagerade på det könsblinda innehållet genom att ställa frågor om kvinnor i försvaret (aktiv

könsprovokation). Könsprovokationerna innebar att konsulten synliggjorde de föreställningar om kvinnor och män som könsblindheten byggde på. Flera av kvinnorna fann dessa föreställningar provocerande och det hela ledde till en kritisk diskussion. Föreställningarna som konsulten gav uttryck för var att kvinnor inte passar i försvaret (som militärer) och detta motiverade han på flera sätt (se ovan, s 232). Motiven utmynnade i konstruktionen av kvinnor som bristfälliga. Den kvinnobild som konsulten förmedlade var således en bild som exkluderade kvinnorna från organisationen i allmänhet och från ledande positioner i synnerhet.

Denna konstruktion av kvinnlighet innebar enligt min mening att kvinnorna kände sig ifrågasatta. Både som kvinnor i en mansdominerad organisation och som deltagare i ett program som syftade till att öka andelen kvinnor på högre chefspositioner. Det blev därför angeläget för kvinnorna att 'försvara' sin existens som ledare i organisationen och som deltagare i programmet. Känslan av att vara ifrågasatt förstärktes av att kvinnorna såg likheterna mellan konsultens och sin egen organisation. Kvinnorna identifierade sig med de kvinnliga militärerna – de som konsulten inte tyckte passade in. De kände igen den mansdominerade kultur som präglar försvaret från sin egen organisation (s 135). Deras erfarenheter av denna kultur var inte lika positiva som konsultens. Medan han hade erfarenheter av kamratskap, hade kvinnorna erfarenheter av utanförskap (jfr Sinclair 1995).

Kvinnorna hanterade exkluderingen/underordningen på olika sätt. Två strategier blir, enligt min mening, synliga: *konfrontation* och *överseende*. Båda dessa strategier kan ses som varianter av omvärldsstrategi (se kapitel 3). De som väljer konfrontation utmanar konsultens tolkningsföreträdare genom att skämta ironiskt om innehållet (jfr Wahl m fl 1998), uttrycka bristande förtroende för honom och komma med alternativa tolkningar (s 135, 136). De som väljer överseende gör det genom att se sig själva med hans, d v s den rådande könsordningen, ögon. Med den rådande könsordningen som referensram förstår de varför han reagerar som han gör (s 136, 169, 170). De ser hur det är *de* som bryter det befintliga genuskontraktet genom att inte bete sig så som det förväntas av dem. Det dubbla seendet gör att vissa av kvinnorna (ett fåtal) t o m tycker synd om honom. Jag tolkar detta som att kvinnorna samtidigt som de bryter mot könsordningen tar ansvar för densamma (jfr Wahl 1999).

Vad betyder det faktum att kvinnorna tycker synd om någon som de egentligen är kritiska till? Att kritiken på sätt och vis byts mot omtanke? Jag tolkar det som att kvinnor hanterar konsultens kvinno-syn genom att marginalisera honom. När deltagarna tycker synd om konsulten konstruerar de honom som underordnad. Jag anser emellertid att kvinnornas överordningen är ihållig, eftersom den egentligen inte utmanar konsultens föreställningar eller hans tolkningsföretråde. Snarare innebär det att hans tolkningsföretråde accepteras. Han fritas från ansvaret för sina handlingar, vilket indirekt ger honom ett större handlingsutrymme. Att formulera omvärldsstrategin som överseende kan enligt min mening tolkas som uttryck för kvinnors defensiva hållning (Wahl 1992) och kan resultera i att könsordningen legitimeras⁵⁶.

En annan förklaring till diskussionerna som uppstod har att göra med relationen till modulerna med könsperspektiv. Ledar- och grupp-utveckling ägde rum strax efter de två första modulerna med köns-perspektiv. Inom ramen för dessa moduler hade deltagarna stiftat bekantskap med en alternativ diskurs (se kapitel 9) och flera var uppfyllda av detta. I mötet med den könsblinda ledarskapsdiskursen (Ledar- och grupputveckling) fick kvinnorna möjlighet att artikulera sina nyvunna kunskaper. Könsblindheten stimulerade sålunda deltagarna till att artikulera sitt förhållningssätt till könsordningen. Mötet mellan budskapet i den könsblinda modulen och budskapet i modulen med könsperspektiv resulterade i att det senare budskapet förstärktes genom att det speglades i sin motsats (i fråga om köns-perspektiv).

Att bekräftas av normen

Till skillnad från Ledar- och grupputveckling ledde könsprovokationerna som ägde rum inom ramen för Cedep aldrig till någon egentlig diskussion. Detta kan dels bero på hur föreläsaren besvarade könsprovokationen, dels på hur pass diskussionsbenägna kvinnorna var. Föreläsaren som fick frågan om den eventuella förekomsten av kvinnliga företagsraiders, besvarade inledningsvis denna på likartat sätt som Ledar- och grupputvecklingskonsulten; kvinnor passar inte in i verksamheten. Samtidigt som han förklarar avsaknaden av kvinnor med kvinnors brist – kvinnor är inte aggressiva och cyniska –

56. Jfr hur olika former av ironi både kan bidra till att ifrågasätta och återskapa könsordningen beroende på hur utåtriktad den är (Wahl m fl 1998).

konstrueras kvinnors brist indirekt som något positivt. Detta blir möjligt genom att de nödvändiga, 'manliga' egenskaperna – cynism och aggressivitet – inte är speciellt positivt laddade. Kontentan blir att fientliga företagsuppköp är något som de 'av naturen' moraliskt förfallna männen kan ägna sig åt. Kvinnor konstrueras som moraliskt överordnande denna verksamhet. Detta sätt att resonera tolkar jag som ett sätt att osynliggöra könsordningen. På en diskursiv nivå framställs det kvinnor representerar som bättre, samtidigt som det som män representerar är det som i praktiken värderas.

När föreläsaren sedan förklarar att kvinnors intuition borde kompensera för brist på cynism och aggressivitet, motiverar han inkludering istället för exkludering. Konstruktion av kvinnor som olika och bristfälliga, men samtidigt moraliskt överordnande, byts mot konstruktionen av kvinnor som olika och komplementära. I och med detta rättfärdigar föreläsaren programmet och bekräftar kvinnorna. Detta kan förklara varför diskussionen uteblev. Kvinnorna kände sig inte ifrågasatta av föreläsaren. Till skillnad från Ledar- och grupputvecklingskonsulten är Cedep-föreläsaren inte heller lika öppen med sina personliga värderingar i frågan och därmed blir frågan inte lika laddad. Detta kan tolkas som att Cedep-föreläsaren inte blir lika passivt könsprovocerad av kvinnogruppen som Ledar- och grupputvecklingskonsulten.

Ett annat sätt att förstå både den uteblivna kritiken av det könsblinda innehållet och kvinnornas positiva omdömen om modulen överhuvudtaget, handlar om klass. Cedep var exklusivt och hade hög status. Utbildningen vände sig enbart till chefer på en förhållandevis hög nivå. Dessutom ägde den rum i Frankrike, ett land som konstruerats som en förebild under programmets gång. Mot bakgrund av detta kan Cedep tolkas som en arena där chefer socialiseras in i den dominerande ledarskapsdiskursen. I symboliska termer kan modulen förstås som en initieringsrit⁵⁷ genom vilken deltagarna blir upptagna i en exklusiv krets av högre chefer.

Hårdddrar man tanken kan Cedep tolkas som en arena där personer som är på väg upp i chefshierarkin koopteras av dem på högre positioner än dem själva. Koopteringen är emellertid villkorad, den tillåter inte intern kritik. Så som jag skriver kanske det låter som om detta är

57. För exempel på utförlig tolkning av initieringsriter i organisationssammanhang, se Eriksson (2000).

något uttalat, genomtänkt och medvetet bland inblandade aktörer. Att kvinnorna 'mutas' till att hålla inne med kritik. Så ser jag det emellertid inte. Snarare tolkar jag det som att kritiken har sin grund i ett utanförskap – något som kvinnorna faktiskt erfar i lägre grad av att befinna sig på Cedep, än annorstädes. Genom att upplevelsen av utanförskap minskar tystnar kritiken, trots att kvinnorna därmed är med och återskapar en mansdominerad ledarskapsdiskurs. För dem som individer innebär situationen en förbättring, även om det inte gör det för kvinnor som kategori. Jag finner det dessutom troligt att en grupp som vanligtvis får förhållandevis lite bekräftelse i sina yrkesroller, lättare koopteras om tillfälle väl ges (jfr Ferguson 1984, Marshall 1984).

Diskussionen ovan ställer kvinnornas könsprovokation ("finns det inga kvinnliga företagsraiders?") i en lite annan dager. Frågan kanske inte ska tolkas som kritik av könsblindheten utan snarare som en förfrågan om inträde ("finns det plats även för oss?"). Om så är fallet skulle även detta kunna vara en förklaring till avsaknaden av diskussion. Genom att nämna namnet på en kvinnlig företagsraider och samtidigt motivera varför kvinnor mycket väl kan vara företagsraiders gav konsulten kvinnorna utrymme inom ramen för den dominerande ledarskapsdiskursen. Till skillnad från det utrymme som normen erhåller, är kvinnornas utrymme emellertid begränsat genom sin könsmärkning. Det är något annat än det riktiga, allmänna och generella. Begränsningen innebär en hierarkisering där den intuitiva kvinnan blir ett komplement till den aggressiva, cyniske mannen. Paralleller kan dras till relationen mellan ledarskap och kvinnligt ledarskap (Wahl m fl 1998). Att kvinnorna accepterar denna konstruktion tolkar jag som uttryck för olikhet som strategi å deras sida (Pringle 1989). Vad som styrker tolkningen av Cedep som en arena inom ramen för vilken kvinnorna koopteras, är även det utfall som uppgiften att namnge entreprenörer resulterar i. Kvinnorna namnger enbart män (s 145).

Inom ramen för Cedep bekräftas kvinnorna som högre chefer via kontexten, behandlingen och utbildningens innehåll. Cedep ägde rum på ett exklusivt internat där personalen på internatet var måna om att deltagarna skulle trivas. Även innehållet signalerade att kvinnorna tillhörde en exklusiv skara. Många av frågorna som behandlades befann sig på en mer övergripande nivå än de frågor som kvinnorna brottades med i sin daglig verksamhet. Flera påpekade att de visserligen inte

hade direkt nytta av kunskaperna samtidigt som det var sånt som en chef förväntades veta (s 170-171). Jag tolkar detta som ett uttryck för att kvinnorna i denna kontext får tillhöra den krets där denna typ av ej direkt verksamhetsrelaterade frågor diskuteras. Enligt min tolkning skickar kontexten, behandlingen och innehållet tillsammans signalen 'ni är upptagna i kretsen av högre chefer – bara ni inte stör ordningen, får ni del av vårt privilegium'.

En annan förklaring till kvinnornas positiva omdömen om Cedep har att göra med deras faktiska livssituationer. Cedep gav dem inte bara bekräftelse som chefer, det gav dem dessutom ett andningshål i en i övrigt stressig tillvaro. Avståndet hem och vistelsens längd innebär att de 'tvingades' släppa ansvaret hemmavid. Trots att det var ett fullspäckt schema på Cedep, beskriver flera kvinnor hur avkopplande det var att vara där (s 170). Givet deras livssituationer kan avkopplingen förstås som att de både fick en paus från både det betalda förvärvsarbetet och det obetalda hemarbetet. På Cedep slapp de inte bara avvika positionen utan även dagens andra arbetspass – det som tog vid där det betalda arbetet slutade (hämta på dagis, handla mat, laga mat, tvätta, städa)⁵⁸. Detta implicerar att ledarutvecklingsprogram kan tolkas som en form av personalvård (se kapitel 9) och att ledarutvecklingsprogram för *kvinnor* kan tolkas som personalvård i dubbel bemärkelse. Dels med utgångspunkt i den offentliga sfären (förvärvsarbetet), dels i den privata (hemarbetet).

10.1.4 Normen trots allt

Tar man dessutom hänsyn till hur kvinnorna beskriver de könsblinda modulerna i relation till programmet som helhet, blir bilden än mer komplex. Enligt kvinnorna handlade de könsblinda modulerna om ledarskap, i bemärkelsen 'riktigt ledarskap'. Flera intygade hur de könsblinda modulerna var sådant som *bör* ingå i ett ledarutvecklingsprogram (s 171). Att kvinnorna tolkar de könsblinda modulerna som riktig, generell och allmängiltig ledarskapsutbildning ligger i linje med deras reaktion på Cedep och min tolkning av Cedep som en modul inom vilken de koopterades in i den dominerande ledarskapsdiskursen. Däremot finner jag kvinnornas tolkning av innehållet anmärkningsvärd i relation till den kritik av Ledar- och grupputveckling som

58. Jfr Frankenheuser (1993) som visat att kvinnliga chefers stressnivå ökar när de kommer hem från förvärvsarbetet. Bland manliga chefer sjunker den.

flertalet gav uttryck för. Samtidigt som de synliggjorde och kritiserade den mansdominerade ledarskapsdiskursen inom ramen för denna modul, beskriver de hur innehållet inte hade med kön att göra, utan att det istället var neutralt och allmängiltigt (s 167). Hur kan man förstå att kvinnorna å ena sidan synliggör och ifrågasätter den mansdominerade ledarskapsdiskursen inom ramen för åtminstone en av de könsblinda modulerna (Grupp- och ledarutveckling), å andra sidan återskapar denna diskurs i sin tolkning av programmet som helhet?

Kritiken i relation till hur budskapet beskrivs tolkar jag som att kvinnorna individualiserar könsordningen (jfr Robertsson 1998)⁵⁹. De konstruktioner av ledarskap och kön som konsulterna ger uttryck för tolkar deltagarna som konsulternas personliga, 'privata' värderingar, inte som uttryck för den diskurs som förmedlades. Den kritik deltagarna artikulerar riktas sålunda mot konsulten som person. Detta är en ytterligare en förklaring till varför Cedep och Ledar- och grupp-utveckling tolkades inbördes olika. Att kvinnorna individualiserar könsordningen ligger dessutom i linje med det individfokus som präglar både programmet som helhet och ledarskapsdiskursen i stort (Alvesson och Willmott 1996, Sandberg 1999b). Sammantaget implicerar detta att båda de könsblinda modulerna bidrog till att återskapa den mansdominerade ledarskapsdiskursen.

10.1.5 Sammanfattning

- Den könsblinda ledarskapsdiskursen genomsyras av konstruktionerna 'män är ledare' och 'kön spelar inte roll'. I praktiken är emellertid den könsblinda diskursen könsmärkt genom att teorier, exempel och praktikfall nästan alltid handlar om män. Ett könsblint innehåll återskapar därmed kopplingen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet.
- Att kön saknar betydelse samtidigt som det är män som är ledare, implicerar att män – i diskursen men inte praktiken – saknar kön. Den *könlösa mannen* tolkar jag som ett uttryck för normens privilegium. Detta privilegium innebär samtidigt att det är ett antal maskuliniteter som tillsammans utgör möjliga ledarskapsdiskurser och praktiker. I normens privilegium ligger sålunda att tillåtas vara *inbördes olika* och tillsammans utgöra *helheten*.

59. Det är det andra av Robertssons tre förhållningssätt till könsordningen, som jag tolkar som individualisering.

- Den könsblinda diskursen bygger på outtalade föreställningar om kvinnor och män som i grunden olika. Olikheter bygger på traditionella föreställningar om kön. Män antas vara starka, konkurrensinriktade och aggressiva. Kvinnor antas vara bräckliga, omvårdande och goda. Det mannen representerar utgör normen, medan kvinnor ses som olika/bristfälliga (Ledar- och grupp-utveckling) eller olika/komplementära (Cedep).
- Dessa föreställningar aktiveras genom aktiv respektive passiv könsprovokation. Aktiv könsprovokation innebär att någon av kvinnorna ställer en fråga eller faller en kommentar som synliggör kön. Passiv könsprovokation innebär att gruppsammansättningen som sådan (enbart kvinnor) utmanar könsblindheten och manar föreläsaren/konsulten till att kommentera kön. Aktiv könsprovokation innebär sålunda att kvinnor påtalar kön verbalt, medan passiv könsprovokation innebär att kvinnorna påtalar kön genom sin existens (sina kroppar).
- Kvinnorna förhåller sig olika till den könsblinda diskursen beroende på vad för utrymme de kan ta inom ramen för denna. En komplementär konstruktion av kön i kombination med att klassbaserade maktstrukturer befästs, innebär att deltagarna accepterar och därmed återskapar den dominerande diskursen. De koopteras.
- Genom att kvinnorna individualiserar könsordningen kan de synliggöra och ifrågasätta mannen som norm och samtidigt återskapa denna norm genom att innehållet konstrueras som könsneutralt och som 'riktigt ledarskap'.

10.2 Företagsspelet

I företagsspelet deltar både adepter och mentorer (och i den mån mentorn är frånvarande närvarar adeptens chef). I den här modulen får deltagarna möjlighet att agera och handla ('göra' ledarskap i praktiken), istället för att 'enbart' sitta och lyssna.

10.2.1 Att agera 'nytt' på 'gamla' villkor

Inom ramen för företagsspelet får kvinnorna en möjlighet att prova på företagsledning i praktiken, att 'visa vad de går för'. När den interna programarrangören uppmanar deltagarna till att prova nytt (s 141), tolkar jag detta som att hon uppmanar dem att bryta invanda

könsmönster genom att kvinnorna ska prova på rollen som VD. Det faktum att det i varje grupp utses en kvinna som VD, antyder att även deltagarna uppfattade uppmaningen på detta sätt.

Förutom VD:s kön är ledningsgrupperna organiserade på ett sätt som stämmer överens med den stereotypa bilden av hur en 'riktig' ledningsgrupp är organiserad. Verksamheten delas in i de etablerade kategorierna ekonomi, produktion o s v. Dessa kategorier representerar ansvarsområden och är kopplade till en position – ekonomichef, produktionschef e t c – som, i sin tur, är knuten till en enskild individ. Ingen av grupperna ifrågasätter detta sätt att organisera genom exempelvis mer kollektiva lösningar, så som att låta två personer dela på VD:skapet (eller någon annan av positionerna) eller låta VD:skapet (eller någon annan av positionerna) vandra runt i gruppen så att alla innehar positionen vid något tillfälle. Att grupperna organiserar sig så pass traditionellt finner jag intressant då det säger en del om hur deltagarna tolkar uppmaningen att agera nytt, d v s hur de konstruerar förändring. Det som förändras är enbart VD:s kön samt könsfördelningen i ledningsgruppen, men i övrigt är allt sig likt. I relation till programmets övergripande syfte implicerar det att förändring i bemärkelsen fler kvinnor på ledande positioner, inte kopplas till organisationens struktur och kultur. Det handlar om att enskilda kvinnor kommer att inneha positioner som män innehade tidigare, samtidigt som organisationen i övrigt antas förbli detsamma.

10.2.2 Ledarskap som total hängivelse

Spelet återskapar enligt min mening ledarskap som osäkerhet och total hängivenhet (Kanter 1977). Detta är dels inbyggt i själva spelet: det råder osäkerhet om förhållandena och vad ledningsgruppen ska göra, det är ständig tidsbrist och grupperna arbetar ständigt över (ta sena och korta luncher) (s 142). Dels är det något öppet uttalat genom att konsulterna beskriver tidspressen och osäkerheten som en avspeglning av verkligheten (s 142). Vidare återskapas ledarskap som tävling/konkurrens och teknisk rationalitet – framgång mäts enbart med ekonomiska mått (avkastning på sysselsatt kapital) (Alvesson och Willmott 1996, Sjöstrand 1997) istället för exempelvis samarbete och omsorg.

Enligt min mening återskapar spelet en traditionellt maskulin konstruktion av ledarskap och företagsledning, som kan liknas vid

diskursen/praktiken karriärism (Collinson och Hearn 1994). Konstruktionen återskapas inte enbart via spelets förutsättningar, utan också via det faktum att det inte finns utrymme att ifrågasätta dessa. Inom ramen för spelet finns inget utrymme för kritisk reflektion (jfr Trollestad 1994, Clarke 1999). Spelet ger inte utrymme till att diskutera frågor så som: om och i så fall hur, företagsspelet skiljer sig från verkligheten; om och i så fall varför, spelet ger en önskvärd bild av ledarskap och företagsledning; hur samarbetet i de olika företagsledningarna fungerade utifrån ett könsperspektiv (Spelade det roll att grupperna bestod av både kvinnor och män? Hur agerade kvinnorna respektive männen? Vem hade tolkningsföreträdet och varför?). En sådan diskussion hade synliggjort eventuella diskrepanser mellan pratnivå och handlingsnivå, vilket i sin tur kunnat skapa utrymme för rekonstruktion av ledarskap och kön.

Att modulen inte gav utrymme till denna typ av reflektion hindrade inte att deltagarna reflekterade kring dessa frågor enskilt. Det var emellertid inget som uppmuntrades inom ramen för programmet. Jag tolkar därför företagsspelet som en arena där konstruktioner av ledarskap och kön på en diskursnivå konfronteras med könsmärkt ledarskapspraktik. Avsaknaden av möjlighet till reflektion innebär att deltagarna – åtminstone inte kollektivt – får möjlighet att skapa mening kring konfrontationen. Liksom mentorrelationen kan företagsspelet sålunda tolkas som en arena där den könsblinda diskursen överordnas den könsmärkta praktiken. Detta, hävdar jag, minskar möjligheterna för rekonstruktion och ökar sannolikheten för att spelet bidrar till att återskapa den befintliga ledarskapsdiskursen.

10.2.3 VD på undantag

Det sätt som gruppen skiljer sig från en 'verklig' ledningsgrupp är, som sagt, att VD är kvinna. Att ledningsgrupperna har kvinnor som VD:ar behöver emellertid inte betyda att könsordningen är förändrad. Det sätt som hon utses på kan i sig tolkas som att könsordningen är intakt. I den grupp som jag observerade är det kvinnans mentor som utser henne till VD. Han motiverar utnämningen med att han själv har erfarenhet av VD:skap 'till vardags' (s 142). Genom detta markerade han sin överordnade position i gruppen. Att vara den som *utser* är i sig ett uttryck för makt och innebär en överordnad position i relation till den som blir utsedd. Paralleller kan dras till verkligheten, där styrelse

med styrelseordförande i spetsen utser VD:n (Holgersson 1999). I företagsspelet tar mentorn både på sig rollen som styrelseordförande – utser VD:n – och medlem i ledningsgruppen (som t ex ekonomichef).

En bit in i programmet blir ett par av VD:arna ifrågasatta. Den makt som de tilldelades inledningsvis tas tillbaka (både handgripligen och muntligen) (s 142). Jag tolkar detta som att tidspressen innebär att männen överger de jämställdhetsideal som präglade samarbetet till en början. M a o, det jämställdhetsideal som åtminstone delvis präglar ledarskap på en diskursnivå, underordnas en mansdominerad ledarskapspraktik. Tidspressen innebär vidare att både kvinnor och män orienterar sig mot män/makt (jfr Kanter 1977, Lindgren 1996). Bland männen yttrar detta sig i ett par fall genom ett alltmer homosocialt beteende. De orienterar sig mot varandra och söker varandras bekräftelse. Bland kvinnorna finns exempel på hur tidspressen bidrar till ett heterosocialt beteende, hur även de orienterar sig mot männen (s 142-143).

10.2.4 Äldre kamrater

I grupperna med två kvinnor och en man är stämningen inte lika hetsig som i grupperna med en jämn könsfördelning. Då männen i dessa grupper inte har någon annan man att positionera sig gentemot, uppkommer inte de homosociala beteendemönstren som jag beskrev ovan. Även om dessa män inte varit enda man finns det en möjlighet att det homosociala samspelet skulle varit mindre påtagligt. Dessa män skiljer sig nämligen även på andra sätt från männen i grupper med två män. De var något äldre (runt 60 år) och var på väg att pensioneras. Den förhållandevis uppsluppna stämningen kan sålunda bero på att de inte hade samma behov av att positionera sig som de något yngre männen (35-50 år), som var mitt uppe i sina karriärer. De relativt äldre männen tog inte spelet lika allvarligt. De yngre männen kan liknas vid konkurrenter medan de äldre kan liknas vid kamrater (Kvande och Rasmussen 1994). Jag vill sålunda hävda att kamratkonstruktionen inte enbart återfinns bland yngre män som inte påbörjat karriärklättringen, utan även bland äldre män som är i slutfasen av sina karriärer.

I beskrivningen av företagsspelet finns dessutom exempel på, vad jag tolkar som, försök att bryta homosociala och heterosociala beteendemönster. Dels är det en mentor som demonstrativt bjuder in sin

adept/VD i samtalet. Detta sker efter att den andre manliga gruppmedlemmen ifrågasatt henne (tagit ifrån henne tangentbordet) samt gång på gång sökt mentorns bekräftelse verbalt. Dels är det två kvinnor som demonstrativt markerar sina överordnade positioner som VD:ar i sina respektive ledningsgrupper. I ena fallet som reaktion på en kvinnlig gruppmedlems heterosociala beteende (s 143). I det andra fallet som reaktion på sin mentors homosociala beteende och verbala ifrågasättande (s 142).

10.2.5 Sammanfattning

- Företagsspelet återskapar konstruktion av ledarskap som total hängivelse och som teknisk rationalitet.
- Företagsspelet har potential att synliggöra diskrepansen mellan den könsblinda diskursen och den könsmärkta praktiken, men öppnar inte upp för kritisk reflektion. För enskilda individer kan detta trots allt innebära att de börjar agera för att bryta könsordningen.
- Att agera nytt, dvs konstruktion av förändring, relateras inte till strukturen, utan som att enskilda kvinnor får nya positioner. Utnämmandet av VD och det sätt på vilket hon behandlas kan tolkas som att könsordningen återskapas.

Kapitel 11

Ledarutveckling och jämställdhet

I de två föregående kapitlen befann jag mig på modulnivå. Med utgångspunkt i den empiriska modell som presenterades i kapitel 1 och som återkom i kapitel 5, tolkade jag ledarskaps- och könskonstruktioner och konstruerande i de olika modulerna. I detta kapitel lyfter jag fokus från modulnivån till programmet som helhet och ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte mer allmänt. Inledningsvis diskuterar jag hur kombinationen könsblinda moduler och moduler med könsperspektiv kan förstås. Merparten av kapitlet ägnar jag emellertid åt att diskutera relationen mellan ledarutvecklingsfältet och jämställdhetsfältet; hur ledarutveckling med könsutjämnande syfte kan förstås som en jämställdhetsaktivitet.

11.1 Ledarutveckling som konstruktionsarena

I kapitel 9 och 10 tolkade jag modulerna med könsperspektiv och de könsblinda modulerna var för sig. Om programmet som helhet fokuseras aktualiseras frågan om hur kombinationen av könsblinda moduler och moduler med könsperspektiv kan förstås. Hur ser relationen mellan modulerna ut? Finns det t ex något i konstruktionen av ledarskap som förenar modulerna?

11.1.1 Konstruktion av ledarskap

Något som förenar de könsblinda modulerna och modulerna med könsperspektiv är att ledarskap konstrueras som ett individuellt fenomen (jfr Alvesson och Willmott 1996, Sandberg 1999b). Ledarskap antas vara kopplat till enskilda individer genom inneboende eller potentiellt inneboende kvaliteter i form av egenskaper, personlighet eller grundläggande värderingar. Många av teorierna som förmedlas

består av kategoriseringar och beskrivningar av dessa olika ledarskapskvaliteter/-egenskaper. Med utgångspunkt i de olika teorierna förväntas deltagarna ofta utröna vilken kategori som de själva tillhör och/eller vill tillhöra. Det handlar ofta om att *hitta sig själv*, vilket avspeglar ett antagande om att individen har en kärna, en essens. Individen konstrueras som homogen och för en gång alla given samtidigt som ledarskap konstrueras som oföränderliga, på ytan könsneutrala, kategorier. Kategorierna talar om för deltagaren vem hon/han är i allmänhet och vilken typ av ledare hon/han är i synnerhet. Med denna kunskap i handen förväntas deltagaren börja agera därefter. På så vis kan teorierna delvis bli självuppfyllande.

Programmet ger inte enbart kunskap om vem deltagaren är i allmänhet och vilken typ av ledare hon är i synnerhet. Det ger deltagaren dessutom bekräftelse och i dessa bekräftelseprocesser konstrueras ledarskap som ett individuellt fenomen. Detta blir t ex synligt i hur konsulten bekräftade deltagarna i modulerna med könsperspektiv (se kapitel 9). Inom ramen för dessa moduler blev kvinnorna bekräftade som 'kvinnliga ledare'. Genom att bekräfta dem som ledare – tala om dem som ledare, tala om för dem att de är ledare – konstrueras de som ledare. Även Cedep-utbildningen kan tolkas i termer av bekräftelse. Deltagarna fick bekräftelse av att befinna sig i det förhållandevis statustyngda sammanhanget samt genom att konsulten skapade ett utrymme åt dem inom ramen för den könsblinda ledarskapsdiskursen (se kapitel 10). Genom att de bekräftades tystnade deras kritik. De koopterades. Kvinnornas positiva omdömen om Cedep kan tolkas mot bakgrund av att de fick bekräftelse enligt normen, som 'riktiga' ledare. Detta blir t ex synligt i kvinnornas uppskattande kommentarer om att innehållet även skulle passat män (s 171). Att flera poängterade att Cedep var programmets självklara höjdpunkt, tolkar jag som att den dominerande ledarskapsdiskursen alltjämt utgör norm.

Jag tolkar därför ledarutvecklingsprogrammet som en arena där ledarskap skapas, genom att ledarskap diskuteras och genom att det får deltagarna och deras omgivning att se på deltagarna som ledare. Enskilda, utvalda individer (deltagarna) bekräftas som just unika individer med ledarkvaliteter. Programmet skickar signaler både till deltagarna själva och till deras medarbetare i organisationen att personen ifråga är ledare – hon har helt enkelt det som krävs. Tolkningen av ledarutveckling som en arena där ledarskap konstrueras som något

individuellt genom att deltagarna 'hittar sig själva' och får bekräftelse, öppnar upp för en paradox. Paradoxen ligger i att hitta sig själv och att bli bekräftat i sig är sociala processer. Deltagaren hittar sig själv i samspelet med och i relation till andra. Deltagaren blir bekräftad av *någon* via sociala processer (t ex i samband med föreläsningar och övningar). Ledarskap konstrueras sålunda som något individuellt genom en process som i sig är social.

11.1.2 Kombinationen könsblindhet och könsperspektiv

Hur kan man då förstå att ledarutvecklingsprogrammet som studeras och ledarutveckling för kvinnor generellt (Lam 1990) ofta innehåller både könsblinda moduler och moduler med könsperspektiv? Varför denna till synes motsägelsefulla kombination? Ett sätt att motivera kombinationen är att se den som en anpassning till deltagarna, som ju både är ledare och kvinnor. De könsblinda modulerna handlar om ledarskap medan modulerna med könsperspektiv handlar om kvinnor (kön) (Lam 1990, Vinnicombe och Colwill 1995). Detta sätt att motivera kombinationen tolkar jag som ett uttryck för motsägelsen mellan konstruktion av ledarskap och kvinnlighet (Hearn och Parkin 1996, Wahl 1996a) samt ett uttryck för mannen som könlös norm och kvinnan som könsbestämd avvikare (Eduards 1997, 1998). *Antingen* handlar innehållet om ledarskap *eller* så handlar det om kvinnor/kön. Hade deltagarna bestått av enbart män hade modulerna med könsperspektiv inte behövts. Då hade de könsblinda modulerna varit fullt tillräckliga.

En annat sätt att förstå kombinationen, som samtidigt kan vara ett uttryck för den första tolkningen, är att de könsblinda modulerna är med av statusskäl. I den rådande könsordningen och enligt den dominerande ledarskapsdiskursen tillskrivs män högre status än kvinnor. Detta får till följd att de på en diskursiv nivå könsneutrala, och i praktiken manligt könsmärkta modulerna tillskrivs högre status, än de moduler som associeras med kvinnor, kön och jämställdhet. De könsblinda modulerna ger programmet som helhet status och legitimerar deltagarna som 'riktiga ledare', d v s som ledare enligt den dominerande ledarskapsdiskursen (se diskussionen ovan). Att använda de könsblinda modulerna som ett sätt att höja programmets status kan samtidigt tolkas som en mer eller mindre medveten strategi. Det kan vara ett sätt att hantera könsordningen, genom att skapa utrymme för

en alternativ och kritisk diskurs. Ju högre status de könsblinda modulerna uppfattas ha, desto mer kritiska kan modulerna med könsperspektiv vara⁶⁰. En annan tolkning är att de könsblinda modulerna är med av pedagogiska skäl. De fungerar som en form av praktikfall – exempel på en könsblind diskurs – som deltagarna sedan kan dekonstruera. Parallellt kan dras till tolkningen av mentorrelationen som ett sätt att synliggöra diskrepansen mellan ledarskap på en diskursiv nivå och ledarskap i praktiken, och hur detta blir ett sätt att avglorifiera ledarskap (se kapitel 9).

I intervjuerna med kvinnorna framkommer hur de snarast tolkar kombinationen som uttryck för dikotomin ledarskap och kvinnlighet (se kapitel 10). Det sätt som arrangören har rubricerat de könsblinda modulerna och modulerna med könsperspektiv kan samtidigt tolkas som ett försök att bryta upp denna dikotomi. Det är modulerna med könsperspektiv som kallas *Ledarutveckling*. Dessutom har modulerna med könsperspektiv en dominerande roll inom ramen för programmet. De är många fler till antalet samt inledde och avslutade programmet. Detta verkar dock inte ha påverkat deltagarna i hur de tolkar kombinationen av könsblinda moduler och moduler med könsperspektiv. Detta visar enligt min mening hur pass starkt förankrad den dominerande ledarskapsdiskursen är i organisationen, och hur svårt det är att skapa alternativa diskurser inom ramen för denna (jfr Ferguson 1984, Marshall 1984).

11.1.3 Sammanfattning

- De könsblinda modulerna och modulerna med könsperspektiv förenas i konstruktion av ledarskap som något individuellt.
- I tolkningarna av kombinationen könsblinda moduler och moduler med könsperspektiv återskapas dikotomin mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av kvinnlighet, samtidigt som mannen konstrueras som könlös norm.

11.2 Ledarutveckling som en jämställdhetsaktivitet

Nedan diskuterar jag teman som handlar om det studerade programmet och ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte i allmänhet

60. Jfr diskussionen om programmet som en form av liberalt eller radikalt jämställdhetsarbete nedan.

som jämställdhetsaktivitet. Vad betyder det att programmet rubriceras *för kvinnor* trots att det i praktiken även vänder sig till män? Vad är målsättningen med programmet och hur tolkas denna av deltagarna? Kan programmet förstås som en liberal eller en radikal jämställdhets-satsning? Hur ser relationen till ledarutvecklingsfältet och jämställdhetsfältet ut?

11.2.1 Ledarutveckling för kvinnor

Ledarutvecklingsprogram för kvinnor behöver inte nödvändigtvis uteslutande vända sig till kvinnor. De kan även vara vända till män, vilket det studerade programmet är ett exempel på. Av denna anledning valde jag inledningsvis att kalla fenomenet ledarutvecklingsprogram med könsutjämning syfte. Det vanliga är trots allt att programmen rubriceras som ledarutvecklingsprogram *för kvinnor* (Lam 1990). Hur kan tillägget *för kvinnor* tolkas? Varför kallas ledarutvecklingsprogram där en majoritet av deltagarna är män inte för ledarutveckling *för män*?

En tolkning har att göra med antalets betydelse och hur könsfördelningen tolkas inom ramen för den mansdominerade ledarskapdiskursen. I en mansdominerad koncern får/tar kvinnor mindre utrymme än vad män gör. Ett ledarutvecklingsprogram med en jämn könsfördelning uppfattas därför som ett program *för kvinnor*, eftersom kvinnorna är så *många fler* än vad de annars är i ledarskapssammanhang (jfr Spender 1980, Wahl 1999). Denna tolkning visar hur mansdominansen på ledande positioner uppfattas som normal. Därför behövs inte heller tillägget *för män* på ledarutvecklingar där en majoritet av deltagarna är män. Denna tolkning av *för kvinnor* innebär inte nödvändigtvis att dessa ledarutvecklingsprogram konstrueras som en jämställdhetsaktivitet.

Utifrån ett könsblint perspektiv kan *för kvinnor* tolkas som att syftet med programmet är att åtgärda kvinnors brister. Enligt denna tolkning är det sålunda kvinnorna som är problemet (se kapitel 4). Kvinnor antas lära sig något i programmet. Denna tolkning finner stöd i den historiska framväxten av denna typ av program, då fältet 'kvinnor och ledarskap' i ett tidigt skede genomsyrades av dessa föreställningar. Enligt denna tolkning konstrueras ledarutveckling i termer av jämställdhet, som i sin tur konstrueras som 'att hjälpa kvinnor' (se kapitel 4). Utifrån ett maktperspektiv kan *för kvinnor* tolkas som att

syftet med programmet är att ta till vara kvinnors intressen. Det är kvinnor som har något att tjäna på programmet, eftersom de tillhör den kategori som är förfördelad i dagsläget. Att programmet har tillägget *för kvinnor* kan sålunda tolkas som ett sätt att synliggöra maktobalansen och intressekonflikten mellan kvinnor och män. Med denna tolkning konstrueras ledarutveckling som jämställdhet, som i sin tur konstrueras som en maktfråga (se kapitel 4).

I intervjuerna med kvinnorna beskriver de att andra i deras omgivning tolkar programmet både utifrån ett, vad jag tolkar som, könblint perspektiv och maktperspektiv (s 153). Den blinda tolkningen innebär att programmet tillskrivs låg status eller möts med avundsjuka. Programmet tolkas som orättvist – kvinnor erhåller speciella fördelar just för att de är kvinnor. Makttolkningen av programmet möter motstånd (programmet stämplas som något "rödstrumpeaktigt") (jfr Cockburn 1991, Wahl 1996a). Kvinnorna berättar att de ofta väljer att tona ned det faktum att programmet vänder sig till kvinnor, till följd av detta. Frågan är om *för kvinnor* i förlängningen återskapar eller ifrågasätter mannen som norm? Enligt Eduards (1997) resonemang borde programmet ha potential att bidra till ett ifrågasättande, då benämningen av kvinnor implicit även innebär ett synliggörande av män som kön. För att *för kvinnor* ska fungera på detta sätt förutsätts, som jag ser det, att det tolkas i termer av makt. Om detta inte görs bidrar det snarare till ett återskapande av mannen som norm (jfr Tollin 2000).

Den *blinda skepsis* som ett par av kvinnorna gav uttryck för i programmets inledande skede (se kapitel 9), är ett uttryck för den blinda tolkningen av programmet. Att denna skepsis inte fanns kvar på slutet tolkar jag som att kvinnorna i högre utsträckning tolkar programmet utifrån ett maktperspektiv. Bland kvinnornas mentorer och chefer verkar den blinda tolkningen däremot ha ett starkare fäste. De tolkar programmet som ett sätt att hjälpa kvinnor och kvinnor som bristfälliga, i högre grad än kvinnorna själva.

11.2.2 Programmets syfte och målsättning

Programmets officiella målsättning är (framförallt) att rekrytering ska ske utifrån kompetens och oberoende av kön (s 120). Det officiella syftet är (framförallt) att stärka, förbereda och synliggöra kvinnor (s 120). I syftet uppmannas mentorer och chefer agera *för* kvinnor

genom att t ex lyfta fram kvinnor eller vara mentorer för kvinnor (s 121). Den officiella målsättning är en målsättning som de flesta i organisationen, enligt min mening, torde ställa upp på. Målsättning kan ses som uttryck för ett meritokratiskt ideal som inte bara är starkt i de flesta organisationer, utan även i samhället som helhet. Den kritiska frågan om huruvida rekryteringen i dagsläget sker utifrån kompetens ställs eller besvaras emellertid inte. Detta innebär att både de som anser att så är fallet och de som anser att så inte är fallet, som är av uppfattningen att antingen män eller att kvinnor rekryteras p g a kön istället för kompetens, kan enas kring en och samma målsättning. Det faktum att formuleringen rubriceras målsättning, implicerar dock att det inte fungerar på detta sätt i dagsläget.

Även syftet är formulerat på ett sätt som gör att det troligtvis får stöd hos de flesta i organisationen. Syftet indikerar att det finns flera anledningar till varför kvinnor är få: de lyfts inte upp på samma sätt som män, de har inte samma tillgång till mentorer, de har inte samma självkänsla/självförtroende, de är inte lika förberedda. Syftet kan m a o både tolkas som att kvinnor är bristfälliga och som att kvinnor möter andra villkor än män (att de diskrimineras p g a kön). I samband med att programarrangören presenterar målsättning och syfte för deltagarna framhåller hon, enligt min mening, villkor/makttolkningen. Hon säger samtidigt att kvinnor och män ska komplettera varandra. Detta säger hon även då programmet avslutas, då hon även delar ut yin-yan-knappar till alla deltagare. Detta kan tolkas som att hon ger uttryck för en komplementär syn på kön, vilken går stick i stäv med villkor/makttolkningen. Målsättnings- och syftesformuleringarna är enligt min mening därför exempel på de delvis deskriptiva och tvetydiga budskap som återfinns inom ramen för programmet (se kapitel 9).

När kvinnorna och männen beskriver programmet som helhet – dess innehåll, syfte och målsättning – framträder delvis olika bilder. Paralleller kan dras till diskussionen om hur kvinnorna och männen tolkade ledarutveckling *för kvinnor* (se ovan). Männen och kvinnorna beskriver visserligen innehållet på likartat sätt, men tolkar syftet och framförallt målsättningen lite olika. Innehållet beskrivs som förmedling av kunskap om olikheter mellan könen. I målsättningen och syftet ligger fokus på kvinnor och på individnivån. Programmet ska ge kvinnor

kunskap och styrka. I kvinnornas beskrivningar av programmet resulterar kunskapen och styrkan (innehållet) i kritik av befintliga villkor och en problematisering av strukturen.

Männen problematiserar däremot inte strukturen. I männens version ska kunskapen och styrkan snarare underlätta för kvinnor att anpassa sig till strukturen. Programmet är ett sätt att inkorporera kvinnor i den befintliga strukturen; kvinnor ska ges möjlighet att agera på samma sätt som män. Bland vissa män verkar det finnas en ambivalens inför vad detta innebär. Å ena sidan förväntas kvinnor agera som män, å andra sidan förväntas detta inte ske inom ramen för den befintliga hierarkin utan snarare vid sidan om denna (j fr Lindgren 1985, Ressner 1985). Den mentor som säger att programmet bidrar till att göra kvinnor synliga för *varandra*, så *de* kan handplocka varandra (s 159), ger enligt min mening uttryck för denna ambivalens. För honom innebär programmet *inte* att *män* ska börja handplocka kvinnor, på samma sätt som de handplockar varandra. Han verkar inte se att han själv och andra män är aktiva i återskapandet av mansdominansen på ledande positioner.

Sammantaget tolkar jag detta som att kvinnorna tenderar att konstruera kvinnor (sig själva) som maktresurs (j fr Wahl 1996a), medan männen tenderar att konstruera kvinnor som bristfälliga och/eller komplementära resurser (j fr Wahl 1996a) och sig själva som könlösa (j fr Eduards 1997, 1998). Utgångspunkten för dessa konstruktioner är en mer eller mindre gemensam beskrivning av kvinnors och män 'olikheter'.

11.2.3 Liberalt och radikalt

Programmet som studeras kan tolkas med hjälp av kategoriseringen liberal och radikal jämställdhetsansats (Jewson och Manson 1986). Jewson och Manson hävdar att dessa två olika ansatser i praktiken ofta blandas samman inom ramen för en organisations jämställdhetsarbete. Så sker även, vill jag hävda, inom ramen för det program jag studerat. Detta program kan vid en första anblick tolkas som liberalt. Vid en närmare granskning kan även radikala inslag identifieras. I enlighet med Jewson och Manson tolkar jag sammanblandningen som å ena sidan uttryck för maktstrategier, å andra sidan uttryck för en mer genuin förvirring.

Vad som talar för tolkningen av programmet som liberalt, är att det fokuserar processer och procedurer snarare än utfall. Fokus ligger på kvinnor och att kvinnor ska få möjlighet att konkurrera på samma villkor som män, dvs de befintliga villkoren. De ska synliggöras, stärkas och få mentorer. Målsättningen är en rättvis rekryteringsprocess – rekrytering ska ske utifrån kompetens, inte kön – inte rättvisa i termer av utfall. Programmet innebär inte att rekryteringsförförandet som sådant ifrågasätts eller förändras, utan snarare att det rättas till, i bemärkelsen förbättras⁶¹. Det handlar sålunda om att inkludera kvinnor i den befintliga diskursen, inte problematisera diskursen (t ex rekryteringsförfarandet) som sådan. Mer eller mindre uttalat ligger samtidigt en förväntan om att programmet ska resultera i fler kvinnor på högre chefspositioner (en andel som avspeglar andelen kvinnor i organisationen som helhet). Det liberala tillvägagångssättet (rättvisa processer) förväntas m a o resultera i radikala konsekvenser (rättvist utfall). Detta är enligt Jewson och Manson en vanlig form av sammanblandning.

Vad som ytterligare talar för tolkningen av programmet som liberalt, är dess individfokusering. Nästan det första kvinnorna får höra när programmet inleds är att det är de som individer, som är i centrum. De är där för sin egen skull och syftet med programmet är att de, var och en, ska hitta sitt bästa sätt att vara kvinna och ledare. Dessa uttalanden upprepas vid ett flertal tillfällen under programmets gång. Individfokuseringen är även något som kommer upp i kvinnornas beskrivning av programmet (s 149, 154) samt i delar av den kritik som kvinnorna framför mot Ledar- och grupputveckling (s 167). Ett par av kvinnorna var kritiska till ett par av övningarna inom ramen för Ledar- och grupputveckling eftersom de inte – så som den underliggande teorin förutsatte – såg sig som en grupp med ett gemensamt mål.

Detta implicerar att programmet i första hand handlar om att underlätta för (några få) enskilda kvinnor att nå högre positioner. Vad jag finner intressant är hur delar av metoden samtidigt kan tolkas som radikalfeministisk. Detta blir t ex synligt i min tolkning av konstruktionsprocessen inom ramen för modulerna med könsperspektiv

61. Jfr Savage och Witz diskussion om vad Kanter's studie *Men and Women of the Corporation* (Kanter 1977) implicerar i termer av förändring (Savage och Witz 1992b).

(s 207). Jag liknar denna process vid feministisk medvetandehöjning genom att kvinnorna får ny kunskap/medvetenhet om kön genom erfarenhetsutbytet med varandra. Det liberalfeministiska syftet och målsättningen ackompanjeras sålunda av en radikalfeministisk metod. Talet är liberalfeministiskt och praktiken är (åtminstone delvis) radikalfeministiskt.

Mentordelen inom ramen för programmet har emellertid inte dessa radikala inslag. Intressant att notera är att erfarenhetsutbytet är centralt i båda i mentordelen och modulerna med könsperspektiv. Det är erfarenhetsutbytet som antas ge upphov till lärande (ny kunskap/medvetenhet) (se kapitel 9). Erfarenhetsutbytet ser emellertid lite olika ut i de två fallen. Inom ramen för mentorrelationen sker erfarenhetsutbytet mellan två individer av olika kön, på olika positioner i organisationen, med olika ålder. Inom ramen för mentorrelationen kan erfarenhetsutbytet tolkas som en individfokuserad process som bygger på en underliggande tanke om olikhet. Inom ramen för modulerna med könsperspektiv sker erfarenhetsutbytet mellan medlemmarna i en grupp. Genom erfarenhetsutbytet kan kvinnor identifiera återkommande mönster vilket innebär ett synliggörande av könsmärkta strukturer. I detta sammanhang kan erfarenhetsutbytet tolkas som en kollektiv process som dessutom bygger på en underliggande tanke om likhet.

En möjlig tolkning till förekomsten av både liberala och radikala inslag, är att det liberala syftet skapar utrymme för en radikal praktik. Ett liberalfeministiskt syfte innebär inte samma kritiska förhållnings-sätt till befintliga maktrelationer och erhåller därför lättare acceptans och resurser i organisationen. Ett program med ett mer radikalfeministiskt syfte – ett syfte som fokuserar utfall och som innebär en tydligare problematisering av den mansdominerade ledarskapdiskursen – skulle med största sannolikhet uppfattas som mer provocerande (jfr Cockburn 1991). Skillnaden mellan syfte och tillvägagångssätt kan enligt detta sätt att resonera tolkas som en förändringsstrategi (Jewson och Manson 1986) och, skulle jag vilja tillägga, som ett uttryck för problematiken med att förändra en maktstruktur utifrån en underordnad position.

Vad som talar mot denna tolkning är det utfall som den radikal-feministiska praktiken resulterar i, d v s vad den medvetandehöjande processen används till. Den radikalfeministiska praktiken används

inte, enligt min mening, för att formulera kollektiva mål eller visioner som innebär en problematisering av strukturen. Istället förblir den ett medel för ett liberalfeministiskt ändamål. Trots medvetandehöjningen som kvinnorna genomgår i programmets regi, är det fortfarande på slutet den enskilda kvinnan som står i centrum (jfr Kelly 1994/95). Detta blir inte minst tydligt i de avslutande övningarna. En av övningarna handlar t ex om att varje enskild kvinna ska genomföra en karriärplanering (s 151). En annan övning handlar om framtoning – hur kvinnorna "ska framstå karismatiskt" (s 147). Jag tolkar därför programmet som att det liberalfeministiska syftet är överordnat den radikalfeministiska praktiken, snarare än – som jag antydde ovan – tvärtom.

Därmed inte sagt att programmet *inte alls* öppnar upp för strukturell förändring. I materialet framkommer hur den medvetandehöjande processen för ett par av kvinnorna inneburit att de börjar agera för att förändra rådande strukturer, inte bara för att 'överleva själva'. Ett exempel är den kvinna som säger att hon ska börja gå hem klockan fem för att därmed motverka en övertidskultur bland sina medarbetare (s 150). Detta trots att hon själv varken har barn eller har något direkt emot att arbeta övertid. Flera av kvinnorna framhåller även hur de tänker fortsätta att vara delaktiga i nätverk för personer som vill arbeta för förändring. En strukturell förändring börjar trots allt, så som jag ser det, med förändringar hos enskilda individer och det verkar programmet ha bidragit till (jfr Avotie 2001). Jag är m a o inte lika pessimistisk i min syn på möjligheterna till förändring som vissa radikalfeministiska organisationsforskare (t ex Ferguson 1984, Marshall 1984). Med utgångspunkt i tolkningen av mitt material finner jag samtidigt deras kritik i högsta grad berättigad och jag håller med Marshall (1984) när hon hävdar att kollektiva ansatser är mer fruktbara än individfokuserade ansatser. Vad tolkningen resulterar i för slutsatser om möjligheter till strukturell förändring beror, som jag ser det, på om man med väljer att se glaset som halvtomt eller halvfullt (Chafetz 1990). Här väljer jag att se glaset som både halvtomt och halvfullt.

11.2.4 Att utveckla ledare och avveckla könsordningen

I kapitel 1 angav jag ett antal skäl till varför det är intressant att studera ledarutvecklingsprogram med könsutjämningssyfte. Ett par av

skälen handlade om att dessa program hade sin förankring i två fält som präglas av inbördes olika ideal och olika syften. Jämställdhetsarbete kan tolkas som en organisatorisk aktivitet som av tradition har som syfte att ifrågasätta och förändra befintliga maktrelationer (se kapitel 4). Ledarutvecklingsprogram kan tolkas som en organisatorisk aktivitet som av tradition har som syfte att återskapa befintliga maktrelationer (se kapitel 5). Detta innebär att det inom ramen för ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte tycks finnas en inbyggd motsättning. Dessa program kan sägas ha två till synes inbördes, oförenliga syften. Jag ser därför ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte som en organisatoriskt företeelse som genom sin existens förenar två till synes oförenliga fält: jämställdhet och ledarutveckling. Hur ser denna förening ut?

Ett sätt att förena fälten är att det ena fältet överordnas det andra fältet. Att exempelvis jämställdhet tonas ned till förmån för ledarutveckling, eller att ledarutveckling tonas ned till förmån för jämställdhet. I det första fallet konstrueras ledarutveckling för kvinnor som ett jämställdhetsprojekt. Syftet är att förändra organisationens könsordning och av en tillfällighet råkar ledarutvecklingsprogram vara metoden som används. I det andra fallet konstrueras programmet som ett 'vanligt' ledarutvecklingsprogram. Syftet är att utveckla ledare och av en tillfällighet råkar dessa vara kvinnor. Motsättningen finns kvar men osynliggörs genom att det ena fenomenet överordnas det andra. Denna tolkning är enligt min mening inte applicerbar på programmet som studeras. Visserligen beskrivs programmet i första hand som ett ledarutvecklingsprogram snarare än en jämställdhetsaktivitet, men diskussioner kring jämställdhet får förhållandevis stort utrymme inom ramen för programmet. Dessutom talar det faktum att en majoritet av modulerna hade könsperspektiv mot denna tolkning. En marginalisering av jämställdhetsaspekten borde innebära ett helt, eller åtminstone övervägande, könsblint innehåll (en 'vanlig' ledarutveckling).

Ett annat sätt att förena jämställdhet och ledarutveckling är att fenomenen konstrueras på ett annat sätt än det sätt jag utgick från ovan. På så vis får de en annan betydelse än vad som historiskt varit brukligt. Istället för att jämställdhet konstrueras på ett sätt som innebär ett ifrågasättande av befintliga maktstrukturer, konstrueras det på ett sätt som innebär ett återskapande av dessa. Istället för att ledarutveckling konstrueras på ett sätt som innebär ett återskapande av

befintliga maktrelationer, konstrueras det på ett sätt som innebär ett ifrågasättande av dessa. Det senare kan exempelvis innebära att innehållet förmedlar ett kritiskt perspektiv på organisation och att programmet ger utrymme till kritisk reflektion (jfr Clarke 1999, Willmott 1997). Att den förändrande potential som ledarutvecklingsprogram trots allt har, utnyttjas (Clarke 1999). På så vis bidrar de till ett synliggörande och ifrågasättande av befintliga maktrelationer.

Exempel på det förra, att jämställdhet konstrueras på ett sätt som innebär ett återskapande av befintliga maktrelationer, kan vara att arbetet genomsyras av en komplementär syn på kön (Sundin 1992, Trollestad 1994, Tollin 2000). På så vis försvinner maktaspekten och ifrågasättandet uteblir. Ett ytterligare exempel är att jämställdhetsdiskursen, i likhet med ledarskapsdiskursen, blir mer individfokuserad. Ett tredje exempel på detta är att det blir klassblint, heteronormativt och etnicitetsblint⁶². På så vis ifrågasätts visserligen kön, men som 'kompensation' återskapas andra maktrelationer i organisationen.

I programmet som studeras finns inslag av båda jämställdhet som återskapar och ledarutveckling som ifrågasätter den befintliga könsordningen. Att en majoritet av modulerna har ett könsperspektiv som (åtminstone delvis) innebär en problematisering av den befintliga ledarskapsdiskursen och att deltagarna uppmuntras till att kritiskt granska denna, kan tolkas som ledarutveckling som ifrågasätter. Exempelen på jämställdhet som återskapar är emellertid fler. Ett exempel är den individfokusering som präglar ifrågasättandet av kön, vilket bl a bidrar till att programmet kan tolkas som ett i huvudsak liberalfeministiskt jämställdhetsarbete (se diskussionen ovan). Ett annat exempel är att det förekommer komplementära konstruktioner av kön inom ramen för programmet (se diskussionen ovan).

Ett tredje exempel på jämställdhet som återskapar befintliga maktrelationer inom ramen för programmet, är att ifrågasättandet av könsordningen går hand i hand med återskapandet av andra maktrelationer så som klass och heterosexualitet (se kapitel 9 och 10). I samband med att ledarskap ifrågasätts utifrån kön, återskapas klass och heterosexualitet. Då heterosexualitet och klass är könsmärkta maktrelationer bidrar dessa i sin tur till att återskapa könsordningen. Återskapandet möjliggörs sålunda av att kön, sexualitet och klass i diskursen

62. Etnicitet har inte behandlats men är givetvis även den en strukturerande maktrelation som samvarierar med kön.

konstrueras som frikopplade från varandra, samtidigt som de i praktiken är sammankopplade. Det går samtidigt att argumentera för att det är återskapandet av heterosexualitet och klass som möjliggör ifrågasättande av kön. Befästheten av dessa strukturer skapar (tillfälliga?) maktpositioner utifrån vilken kön kan ifrågasättas. Detta visar hur olika strukturerande maktrelationer är sammankopplade och hur försök att ifrågasätta *en* sådan maktrelation, i detta fall kön, resulterar i både återskapande och ifrågasättande genom kopplingen till andra maktrelationer.

Liknande resonemang kan föras utifrån en individnivå. Återskapandet förstås då som att enskilda individer är obenägna att ifrågasätta konstruktioner som är kopplade till deras identitet och som ger dem bekräftelse och (i vissa fall) makt. Istället blir dessa konstruktioner positioner utifrån vilka personerna i fråga kan ifrågasätta de konstruktioner som *inte* ger bekräftelse. Med utgångspunkt i detta kan den obenägenhet att ifrågasätta den befintliga konstruktionen av moderskap som ett par kvinnor uttryckte, samt den obenägenhet att ifrågasätta den befintliga konstruktionen av ledarskap som karaktäriserade flertalet män, förstås.

Ett återkommande tema i tolkningen av hur kvinnorna och männen skapar mening kring programmet, är att kvinnorna i detta meningskapande konstruerar kvinnor som maktresurs (jfr Wahl 1996a) medan männen konstruerar kvinnorna som en komplementär eller bristfällig resurs (jfr Wahl 1996a). Skillnaden mellan vad kvinnornas respektive männens meningsskapande resulterar i för konstruktion av kvinnor och kvinnlighet kan förstås mot bakgrund av diskussionen ovan. Skillnaden i tolkningar beror på att fenomenet som sådant – ledarutveckling för kvinnor/med könsutjämnande syfte – hålls bärande denna dubbelhet, vilket skapar utrymme för båda typerna av konstruktioner.

11.2.5 Sammanfattning

- Ledarutvecklingsprogram *för kvinnor* kan tolkas på ett sätt som å ena sidan återskapar, å andra sidan ifrågasätter organisationens könsordning. Det förra innebär att 'för kvinnor' tolkas utifrån ett maktperspektiv, varpå kvinnor konstrueras som en maktresurs. Det senare innebär att kvinnor tolkas utifrån ett könsblint perspektiv och konstrueras som bristfälliga.

- Programmet präglas av två olika jämställdhetsansatser: radikal och liberal ansats. I praktiken blandas dessa ihop, även om den liberala ansatsen är överordnad den radikala.
- Ledarutvecklingsprogram med könsutjämning syfte kan tolkas som ett fenomen med en inbyggd motsägelse. Motsägelsen hantearas genom en kompromiss enligt vilken ledarutveckling (delvis) konstrueras som ifrågasättande och jämställdhet (delvis) konstrueras återskapande av befintliga maktstrukturer.
- Jämställdhetsaktiviteter bidrar till att återskapa könsordningen genom att vara individfokuserade, innehålla komplementära konstruktioner av kön samt genom att de återskapar könsmärkta maktrelationer så som klass och heterosexualitet.

Kapitel 12

Sammanfattning och slutsatser

Här i kapitel 12 inleder jag med att göra en koncentrerad sammanfattning av resultaten från kapitel 9-11, för att sedan konkretisera dessa i form av ett antal slutsatser. De inledande sammanfattningarna kan sålunda ses som en introduktion – ett 'uppspel' – till de slutsatser som sedan följer. Det första sammanfattande avsnittet, "Olika moduler, olika konstruktioner", bygger framförallt på resultaten från kapitel 9 och 10. Det andra sammanfattande avsnittet, "Ledarutveckling och jämställdhet", bygger framförallt på resultaten från kapitel 11. Då detta kapitel enbart sammanfattar och konkretiserar resonemang från tidigare kapitel (kapitel 9-11) återupprepar jag inte den teoretiska referensram som jag använt för att tolka fram slutsatserna. Kapitlet är i den bemärkelsen referenslöst.

12.1 Olika moduler, olika konstruktioner

Den empiriska modell med vilken ledarutvecklingsprogram kan kategoriseras med utgångspunkt i deltagare, innehåll och integrering (se kapitel 1 och kapitel 5) har varit central i strukturen av avhandlingen. Olika kombinationer av deltagare och innehåll varit utgångspunkten i problematiseringen av ledarskaps- och könskonstruktioner och konstruerande. Inom ramen för programmet återfinns följande kombinationer av innehåll och deltagare: könsblint-kvinnor, könsblint-kvinnor och män, könsperspektiv-kvinnor, könsperspektiv-kvinnor och män samt könsperspektiv-män. Mest material har jag om moduler med enbart kvinnor som deltagare. Empirins bredd har inneburit att modellen – dimensioner av ledarutvecklingsprogram – har kunnat vidareutvecklas⁶³. I kapitel 9 och 10 har jag visat hur olika upplägg –

63. Se Holgersson och Höök (1997).

olika kombinationer av deltagare och innehåll – påverkar både *vilka* konstruktioner av ledarskap och kön som uppstår och *hur* dessa uppstår. Vad jag med all tydlighet visat är att *all* ledarutveckling – oavsett om innehållet har ett könsperspektiv eller är könsblint – (åter)skapar ledarskap och kön.

Traditionella könsblinda ledarutvecklingar återskapar mannen som norm för ledarskapet tillsammans med föreställningar om att kön inte spelar roll. Dessa två föreställningar kan fortleva tillsammans genom att män inte ses som kön, utan som könlösa individer. Normens privilegium uttrycks i möjligheten att vara inbördes olika och tillsammans utgöra helheten, samt möjligheten att på en diskursiv nivå frikoppla konstruktion av manlighet och konstruktion av ledarskap samtidigt som dessa konstruktioner kopplas samman i praktiken. Så länge deltagarna i ett ledarutvecklingsprogram är män tas dessa föreställningar för givna, då de ger deltagarna bekräftelse som män och som ledare. Är deltagarna kvinnor innebär det istället att föreställningarna synliggörs: kön placeras på agendan både verbalt och kroppsligen. Processen då kvinnorna påtalar kön verbalt kallar jag aktiv könsprovokation och processen då de påtalar detta genom sin blotta existens – genom sina kroppar – kallar jag passiv könsprovokation.

I samband med dessa provokationer synliggörs de uttalade föreställningar om kvinnor som den könsblinda diskursen bygger på: kvinnor som antingen komplementära eller bristfälliga. I analysen visar jag hur kvinnorna i det studerade programmet accepterar konstruktionen av kvinnor som komplementära i kombination med en klassdimension, då denna konstruktion skapar ett visst (om än begränsat) utrymme för dem inom ramen för den befintliga ledarskapsdiskursen. Kvinnorna koopteras på så vis in i en könsblind diskurs. Föreställningen om kvinnor som bristfälliga utmanas däremot av kvinnorna, då denna inte skapar samma utrymme för dem inom ramen för den könsblinda ledarskapsdiskursen. Genom att kvinnorna samtidigt individualiserar könsordningen återskapar de den könsblinda ledarskapsdiskursen, trots kritiken av densamma.

Analysen visar vidare hur moduler som vänder sig till kvinnor och som har ett innehåll med ett könsmaktsperspektiv kan skapa förutsättningar för förändring genom att dessa kan bli arenor för en 'alternativ diskurs': en diskurs som synliggör och ifrågasätter mannen som norm. Detta kan tolkas som att ledarutvecklingsprogrammet blir en

arena där kvinnors kritiska blick blir en kritisk röst. I analysen visar jag *hur* den alternativa diskursen initieras och befästs. Jag har liknat denna process vid feministisk medvetandehöjning – en process där deltagarna synliggör, dekonstruerar och rekonstruerar ledarskap och kön. Den alternativa diskursen bidrar till att kvinnorna går från att anpassa sig till en på förhand given ledarskapskonstruktion till att konstruera ledarskap med utgångspunkt i sina erfarenheter och en positivt laddad konstruktion av kvinnlighet.

Innehåll med könsperspektiv för män kan öppna upp för en medvetenhet bland män om sig själva som kön samt ledarskap som könsmärkt. Det kan också innebära ett återskapande av mannen som norm, inte minst genom att programmet skapar utrymme för ett homosocialt samspel männen emellan. I detta samspel blir jämställdheten/kvinnorna en nödvändig periferi. I analysen visar jag vidare hur ett könsblint innehåll för kvinnor och män återskapar ledarskap som en manlig konstruktion. Inom ramen för denna kombination av deltagare och innehåll tenderar mäns tolkningsföreträde och överordning att förbli osynligt och därmed fortleva. Enskilda kvinnor och män kan utmana könsordningen, men kombinationen av innehåll och deltagarsammansättning öppnar inte upp för en kollektiv medvetandehöjande process och kollektiva förändringsstrategier.

12.2 Ledarutveckling och jämställdhet

Ett ledarutvecklingsprogram *för kvinnor* kan tolkas på flera olika sätt. Att så är fallet blir inte minst tydligt vid en jämförelse mellan de tolkningar kvinnorna och männen (deras mentorer och chefer) gör av programmet. Männen tenderar att göra en könsblind tolkning av programmet, vilket innebär att kvinnor konstrueras som bristfälliga eller komplementära. Kvinnorna tenderar i högre grad att tolka programmet utifrån ett maktperspektiv, vilket innebär att kvinnor konstrueras som en maktresurs.

Programmet som studeras kan tolkas med hjälp av begreppen liberalt och radikalt jämställdhetsarbete. Tillvägagångssättet kan tolkas som i huvudsak liberalt då det bygger på tanken om en rättvis process. Samtidigt förväntas programmet resultera i ett rättvist utfall och i den bemärkelsen kan det tolkas som radikalt. Den tydliga individfokuseringen är ytterligare ett uttryck för den liberala ansatsen. Samtidigt

är den individuella utvecklingen ett resultat av en feministisk medvetandehöjande process vilket gör att den kan tolkas som uttryck för en radikal ansats. Inom ramen för det studerade programmet kan de liberala inslagen emellertid tolkas som överordnade de radikala inslagen.

Ledarutveckling med könsutjämnade syfte härbärgerar en inneboende motsägelse. Detta genom att fenomenet är en föreningen mellan två fält med till synes olika syften: å ena sidan ledarutveckling som av tradition haft som syfte att återskapa befintliga maktstrukturer, å andra sidan jämställdhet som av tradition haft som syfte att ifrågasätta befintliga maktstrukturer. Inom ramen för det studerade programmet hanteras denna motsägelse genom en kompromiss där framförallt jämställdhet konstrueras på ett sätt som delvis återskapar befintliga maktstrukturer. Exempel på detta är att jämställdhetsdiskursen i enlighet med ledarskapdiskursen blir mer individfokuserad, att den inrymmer komplementära konstruktioner av kön samt att den blir heteronormativ, klassblind samt etnicitetsblind.

12.3 Slutsatser

De slutsatser studien resulterat i kan ses som ett antal bidrag till organisationsteori i allmänhet och feministisk organisationsteori i synnerhet. Slutsatserna är relaterade till de två övergripande forskningsområdena ledarskap och organisationsförändring. I vissa fall innebär slutsatserna någon form av teoriutveckling i termer av 'nya' teoretiska begrepp eller begreppsrelationer. I andra fall innebär slutsatserna snarare en bekräftelse av tidigare forskningsresultat/teori. Det som studerats är hur ledarskap och kön konstrueras i en organisation och närmare bestämt inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande. Härvidlag har både *konstruerande*, i bemärkelsen process, och *konstruktioner*, i bemärkelsen processens utfall, fokuserats. Konstruktionerna och konstruktionsprocessen är i realiteten tätt sammankopplade. Att jag skiljer dem åt här, är för att förenkla framställningen. Slutsatserna är uppdelade i tre avsnitt: ledarskaps- och könskonstruktioner, ledarskap- och könskonstruerande samt jämställdhetsarbete.

12.3.1 Ledarskap och könskonstruktioner

I studien visar jag hur ledarutvecklingsprogram kan förstås som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. Den lokala könsordning

som skapas inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnan-
dets syfte kan delvis skilja sig från den globala könsordningen,
d v s könsordningen i organisationen i övrigt och den övergripande
könsordningen i samhället som helhet. Jag har diskuterat detta i ter-
mer av diskurser, där jag argumenterat för att programmet jag stude-
rarar blir en arena för både den dominerande ledarskapsdiskursen och
för en alternativ diskurs (en diskurs som delvis innebär ett ifrågasät-
tande den dominerande ledarskapsdiskursen). Genom att studera
denna arena erhålls kunskap om hur ledarskap är socialt konstruerat.
Både i normalfallet (den könsblinda ledarutvecklingen) och i de fall
ledarutvecklingen är kopplad till jämställdhetsarbetet i organisatio-
nen. De konstruktioner av ledarskap som blivit synliga i denna studie
är:

Ledarskap som konstruktion av manlighet

I studien visar jag hur ledarskap präglas av en manlig norm. Det finns
en överensstämmelse mellan konstruktioner av ledarskap och kon-
struktioner av manlighet. Normens privilegium ligger i att uppfattas
som könlös och därmed neutral och objektiv. Studien visar hur det i
praktiken finns en överensstämmelse mellan konstruktion av ledarskap
och konstruktion av manlighet, samtidigt som dessa konstrueras som
fristående i relation till varandra på en diskursiv nivå. Ett uttryck för
detta är att män tillåts vara *inbördes olika* och tillsammans utgöra *helhe-*
ten. Jag visar sålunda hur likheten skapar utrymme för olikhet. Kopp-
lingen mellan likhet och olikhet innebär enligt min mening en dekon-
struktion av likhet/olikhet som dikotomi.

Överensstämmelsen mellan konstruktion av ledarskap och manlig-
het innebär att kvinnor konstrueras som bärare av kön och som brist-
fälliga eller komplementära i relation till män. Män däremot konstru-
eras som könlösa. Det innebär även att kvinnors maktutövning får en
negativ värdeladdning och konstrueras som missriktat ledarskap, att
leda/locka åt fel håll. Ledarskap enligt normen, 'riktigt' ledarskap,
konstrueras istället som att leda/locka åt rätt håll.

Ledarskap som konstruktion av sexualitet

I studien visar jag hur ledarskapsdiskursen inte enbart genomsyras av
föreställningar om kön, utan även genomsyras av föreställningar om

sexualitet. Ledarskapsdiskursen genomsyras framförallt av en heterosexuell diskurs där kvinnorna blir bärare av både kön och sexualitet. Jag visar hur (hetero)sexualitet kan konstrueras med en både positiv och negativ värdeladdning och hur detta är kopplat till kvinnors maktposition. När kvinnan befinner sig på, eller aspirerar efter en maktposition konstrueras sexualitet som något negativt. I kombination med en komplementär konstruktion av kön, en konstruktion av kön som osynliggör maktrelationen, konstrueras sexualitet däremot som något positivt. I studien visar jag på kopplingen mellan den heterosexuella normen och en komplementär syn på kön.

Jag visar dessutom hur mentorrelationer där mentorn är man och adepten är kvinna genomsyras av en heterosexuell diskurs. Jag argumenterar för att mentor-adept-relationen kan förstås som en idealtypisk könsrelation inom vilken adepten konstrueras som *an office mistress*. Att mentorprogram i praktiken blivit en mycket populär och förhållandevis vanligt förekommande jämställdhets-/ledarutvecklingsmetod kan, enligt min mening, förstås mot bakgrund av att de åter-skapar den heterosexuella normen.

Kroppen som en arena för konstruktion

I studien visar jag hur kroppen blir en arena för konstruktion. Kroppen i allmänhet och kvinnors kroppar i synnerhet är centrala för hur ledarskap och kön (åter)skapas. I kroppen möts olika strukturerande maktrelationer som på en diskursiv nivå har en tendens att frikopplas (t ex kön, klass och sexualitet). Kön, klass, sexualitet och även ledarskap kan sålunda förstås som något människor lever via sina kroppar. Via/i kroppen hanteras eventuella spänningar och diskrepanser mellan olika maktrelationer, liksom eventuell diskrepans mellan den lokala och globala könsordningen. I studien har jag bland annat fokuserat hur kroppen och i synnerhet kvinnors kroppar 'paketeras' med hjälp av t ex kläder och hur detta kan tolkas som uttryck för kvinnors förhållningssätt till könsordningen.

De maktrelationer jag nämnde ovan (kön, klass, sexualitet) möjliggör och omöjliggör olika maktpositioner och maktstrategier, som sedan uttrycks via kroppen. I studien visar jag hur en heterosexuell diskurs i kombination med en komplementär konstruktion av kön samt en överordnad klassposition skapar ett visst, om än begränsat,

utrymme för kvinnor på chefpositioner inom ramen för en mansdominerad ledarskapsdiskurs. Genom detta utrymme koopteras de in i den befintliga, mansdominerade ledarskapsdiskursen. Jag visar dessutom hur kvinnorna protesterar mot könsordningen genom sina kroppar t ex genom att bli gravida eller med hjälp av kläder och smink.

Ledarskap som (perifer) centrumkonstruktion

I studien visar jag hur ledarskap kan variera i uttryck beroende på vem som har utrymme och makt att fylla konstruktionen med ett innehåll. Det centrala är m a o inte de olika uttrycken i sig, utan maktrelationen som sådan. Jag väljer därför att förstå ledarskap som en överordnad position som medför ett mer eller mindre osynligt tolkningsföreträdere. Ledarskapskonstruktioner som konstrueras från ett sådant tolkningsföreträdere kallar jag *centrumkonstruktioner*. Genom att ledarskapsdiskursen är mansdominerad kan den sägas utgå från ett manligt tolkningsföreträdere. Till följd av detta är det framförallt män som kunnat konstruera ledarskap som en centrumkonstruktion. För kvinnor har detta inneburit att de upplever en motsägelset i konstruktion av ledarskap och kvinnlighet. De har konstruerat ledarskap utifrån en perifer position – ett utanförskap – vilket tagit sig uttryck i anpassning eller avståndstagande.

Inom ramen för den alternativa diskursen som skapas i programmet börjar kvinnorna att konstruera ledarskap som en centrumkonstruktion, m a o utifrån en position präglad av ett tolkningsföreträdere. Kvinnors centrumkonstruktion av ledarskap innebär att motsägelsen mellan konstruktion av kvinnlighet och ledarskap rekonstrueras. Både på individnivå (i termer av hur egenskaper konstrueras och värderas), organisationsnivå (i termer av hur karriärvillkor konstrueras och värderas) och samhällsnivå (i termer av hur uppdelningen offentligt/privat konstrueras och värderas). Då kvinnors tolkningsföreträdere är begränsat till den alternativa diskursen måste de fortfarande förhålla sig till den dominerande ledarskapsdiskursen. Då konstruktionerna utgår från en centrumposition i den lokala könsordningen, men en perifer position i den globala könsordningen kallar jag dessa konstruktioner för *perifera centrumkonstruktioner* av ledarskap.

Den perifera centrumkonstruktionen innebär både ett ifrågasättande och ett återskapande av den befintliga ledarskapdiskursen. Detta kommer exempelvis till uttryck i hur kvinnorna konstruerar

kvinnlighet som protest. Att sätta familjen framför arbetet, skaffa barn, ha långa röda naglar o s v, kan å ena sidan tolkas som en anpassning till en traditionell (underordnad) konstruktion av kvinnlighet, å andra sidan som en protest mot den befintliga ledarskapsdiskursen. Den perifera centrumkonstruktionen manifesteras även i det kvinno-/ledarskapsideal som konstrueras, Diana-konstruktion. Denna konstruktion kan ses som en motsvarighet till den fantom som skapas i mansdominerade sammanhang.

12.3.2 Ledarskaps- och könskonstruerande

I studien visar jag hur ledarskap och kön konstrueras via processer som återskapar den dominerande diskursen och processer som ifrågasätter densamma. Studien har visat hur det finns en samtidighet och en växelverkan i återskapande och förändring. Förändringsprocesser är sammanbundna med återskapandeprocesser.

Strategier för att legitimera en alternativ diskurs

I studien identifierar jag ett antal strategier som representanter för en alternativ diskurs använder för att legitimera denna diskurs inom ramen för en dominerande diskurs. Dessa strategier är sålunda exempel på hur olika aktörer agerar för att skapa lokala könsordningar inom ramen för globala könsordningar. Jag tolkar detta som maktutövande från en underordnad position och som sådana kan de förstås som kvinnligt könsmärkta konstruktioner av ledarskap.

Följande strategier identifieras: dominans, förförelse, manipulation. Jag ser inte dessa strategier som frikopplade från varandra utan som delvis överlappande dimensioner av en konstruktionsprocess. Genom dominans och förförelse initieras en homosocial bekräftelseprocess genom vilken aktörerna koopteras. I och med att representanten för den alternativa diskursen försöker få deltagarna att (åtminstone delvis) frångå den dominerande ledarskapsdiskursen till förmån för en alternativ diskurs, kallar jag detta manipulation istället för kooptation. Manipulation tolkas i detta sammanhang som kooptation utövat från en underordnad position. Med utgångspunkt i den dominerande ledarskapsdiskursen innebär manipulation – liksom förförelse – missriktat ledarskap (se ovan).

Återskapande och ifrågasättande genom frikoppling

I studien visar jag hur återskapande äger rum genom att olika fenomen konstrueras som frikopplade från varandra, i kombination med människors obenägenhet att ifrågasätta konstruktioner som ger dem bekräftelse. I studien ger jag exempel på hur kön ifrågasätts samtidigt som (hetero)sexualitet återskapas samt hur kön ifrågasätts samtidigt som klass återskapas. Detta är enligt min mening möjligt genom att kön, klass och (hetero)sexualitet konstrueras som frikopplade från varandra. Genom att klass och sexualitet i praktiken interagerar med kön innebär detta att återskapandet av (hetero)sexualitet samtidigt innebär ett återskapande av kön, på samma sätt som återskapandet av klass innebär ett återskapande av kön. Å andra sidan kan återskapandet av klass och (hetero)sexualitet ses som skapandet av maktpositioner utifrån vilka kön kan ifrågasättas. Återskapandet av klass och (hetero)sexualitet möjliggör därmed ifrågasättandet av kön.

Återskapande och ifrågasättande genom deskription

I studien visar jag hur deskriptiva budskap/teorier bidrar till återskapande. Detta beror delvis på att deskriptioner (deskriptiva budskap) kan tolkas och förklaras på många olika sätt, delvis på att människor skapar mening på ett sätt som bekräftar deras förföreställningar. Detta innebär att olika förståelser av ett och samma fenomen, t o m sådana som är konflikt med varandra, kan existera sida vid sida utan att detta varken blir synligt eller problematiseras. På så vis bidrar deskriptiva budskap till återskapande, snarare än att de öppnar upp för förändring. Det är mot bakgrund av detta som skillnaderna mellan kvinnornas och männens tolkningar av programmet kan förstås. Deskriptiva konstruktioner kan emellertid även tolkas som ett sätt att hantera ett förväntat motstånd. Att enas kring en beskrivning blir enligt denna tolkning förändringsprocessens första steg, att enas kring en tolkning och förklaring av deskriptionen blir processens andra steg. De deskriptiva budskapen kan enligt denna tolkning förstås som exempel på manipulation, ett sätt att utifrån en underordnad position kooptera personer med makt.

Återskapande genom ansvarstagande och individualisering

I studien har jag visat hur återskapande äger rum genom att både kvinnor och män tar ansvar för könsordningen. Detta yttrar sig som

att de inte öppet ifrågasätter de män som i sitt tal och i sitt agerande återskapar och förstärker den befintliga könsordningen, genom att t ex konstruera kvinnor som bristfälliga. På ett plan försöker dessa kvinnor och män förändra maktrelationen mellan könen, samtidigt som de på ett annat plan anstränger sig för att män i allmänhet inte ska få några (negativa) konsekvenser av detta. Deras agerande kan tolkas mot bakgrund av konstruktion av jämställdhet som ett plus-summespel. Det kan även tolkas mot bakgrund av deras respektive maktposition. Kvinnornas ansvarstagande tolkar jag som uttryck för en defensiv hållning. Männens ansvarstagande tolkar jag som uttryck för homosocialitet, deras lojalitet med andra män. Ansvarstagandet underlättas dessutom av att könsordningen individualiseras. Individualisering innebär att uttryck för en patriarkal könsordning, den dominerande ledarskapsdiskursen, klistras på enskilda personer snarare än att de förstås som uttryck för en bakomliggande struktur och diskurs.

Ifrågasättande genom feministisk medvetandehöjning

I studien visar jag hur konstruktionsprocessen bland kvinnorna som går ledarutvecklingsprogrammet, kan förstås som en form av feministisk medvetandehöjning. Målsättningen inom ramen för ledarutvecklingsprogrammet är emellertid mer individorienterat än inom traditionellt feministiska medvetandehöjande grupper. Jag tolkar den medvetandehöjande processen som bestående av tre faser: synliggörande, dekonstruktion och rekonstruktion. Den första fasen, synliggörande, handlar om att programmet blir en arena där kvinnorna både synliggör och värderar det befintliga ledarskapet. Dekonstruktionen har jag kallat den fas då synliggörandet övergår i kritisk granskning av de antaganden som konstruktionen bygger på. Rekonstruktion, slutligen, har jag valt att kalla den fas då kvinnorna konstruerar ledarskapskonstruktioner med utgångspunkt i en diskurs som sätter dem själva i centrum.

12.3.3 Jämställdhetsarbete

Studien bidrar med beskrivning och tolkning av en process som syftar till att förändra rådande maktstrukturer genom att öka andelen kvinnor på högre chefspositioner. Trots att syftet med programmet är förändring visar jag hur programmet i praktiken resulterar i både återskapande och förändring. Detta i sig är en viktig lärdom från studien.

Det visar hur svårigheten med att bedriva denna form av förändringsarbete ligger i att arbetet med att förändra en organisations maktstruktur samtidigt är villkorat av dessa strukturer. I studien visar jag vidare att ledarutvecklingsprogram för kvinnor kan förstås i relation till ledarutveckling i allmänhet och jämställdhetsarbete i allmänhet. Detta var utgångspunkten för studien, och är också ett av studiens bidrag. Den tolkningsram som jag använt för att tolka och förstå ledarutveckling för kvinnor (ledarutveckling med könsutjämnande syfte) vill jag sålunda framhålla som ett bidrag i sig.

Kvinnor som organiseras som kvinnor

I studien visar jag hur kvinnor kan vara skeptiska mot att organiseras som kvinnor, d v s utifrån sin könstillhörighet. Jag tolkar skepsisen med utgångspunkt i deras förhållningsätt till könsordningen. Kvinnor med könsneutral strategi kan vara skeptiska med utgångspunkt i antagandet att kön inte spelar roll. Könsneutral strategi uttrycks ofta genom anpassning, som innebär att kvinnan tonar ned kön, istället för att lyfta fram det. Denna skepsis kallar jag *blind skepsis*. Kvinnor med omvärldsstrategi kan också uttrycka skepsis med då utifrån en annan utgångspunkt. Här handlar skepsisen om huruvida metoden som sådan är fruktbar. Denna form av skepsis kallar jag *radikal skepsis*.

I studien visar jag hur kvinnor som organiseras som kvinnor även synliggör män som kön genom att kvinnor som grupp synliggör diskrepansen mellan den könsneutrala diskursen och den könsmärkta praktiken. Jag har identifierat två processer där detta äger rum. Dessa kallar jag *aktiv* och *passiv könsprovokation*. Aktiv könsprovokation innebär att kvinnor påtalar kön verbalt, medan passiv könsprovokation innebär att kvinnorna påtalar kön genom sin existens (sina kroppar). Passiv könsprovokation är i sig ett exempel på hur kroppen kan förstås som en arena för konstruktion.

Ledarutveckling som jämställdhetsarbete

I studien visar jag hur fenomenet ledarutveckling med könsutjämnade syfte härbärgerar en inneboende motsägelse. Detta genom att fenomenet är en föreningen mellan två fält med till synes olika syften: å ena sidan ledarutveckling som av tradition haft som syfte att återskapa befintliga maktstrukturer och å andra sidan jämställdhet som av tradition haft som syfte att ifrågasätta befintliga maktstrukturer. Inom

ramen för det studerade programmet hanteras denna motsägelse genom en kompromiss där jämställdhet (delvis) konstrueras på ett sätt som återskapar befintliga maktrelationer och ledarutveckling (delvis) konstrueras på ett sätt som ifrågasätter befintliga maktrelationer. Att programmet som studeras är individfokuserat, inrymmer komplementära konstruktioner av kön samt återskapar (hetero)sexualitet och klass, tolkar jag som exempel på hur jämställdhetsarbete återskapar befintliga maktrelationer.

Jag visar sålunda hur jämställdhetsarbete både kan bidra till att återskapa och ifrågasätta könsordningen. Detta, hävdar jag, behöver inte vara uttryck för en diskrepans mellan ord och handling, utan kan snarare förstås som ett uttryck för hur jämställdhetsarbetet konstrueras i sitt organisatoriska sammanhang. Att jämställdhetsarbetet inte enbart, eller inte alls, ifrågasätter befintliga maktrelationer tolkar jag som uttryck för arbetets villkor; att det handlar om att *förändra befintliga villkor på befintliga villkor*. Genom detta är återskapande och ifrågasättande/förändring förbundna med varandra.

12.4 Avhandlingens bidrag

Denna avhandling handlar om hur ledarskap och kön konstrueras i organisationer och närmare bestämt inom ramen för ledarutvecklingsprogram med könsutjämnade syfte. Avhandlingens bidrag vill jag sammanfatta på följande vis. Beskrivningen av ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnade syfte – hur det är utformat och vad som händer inom ramen för programmet – är ett bidrag. Att jag fick möjlighet att observera ett program samt intervjuar dess deltagare gav mig ett rikt material. Observation gjorde det möjligt för mig att studera processen när den ägde rum och via intervjuerna fick jag inblick i hur deltagarna skapade mening kring denna process. I beskrivningen synliggör jag en process som visar hur ledarskap skapas som manligt, samt försök att bryta kopplingen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet för att därigenom förändra organisationens könsstruktur. Detta utgör sammantaget studiens empiriska bidrag och återfinns i kapitel 7 och 8.

Den tolkningsram jag konstruerat i syfte att förstå ledarutvecklingsprogram med könsutjämnade syfte (kapitel 2-5), är ett annat bidrag. Här vill jag framförallt lyfta fram det faktum att jag visar att

ledarutvecklingsprogram för kvinnor kan förstås i relation till ledarutveckling i allmänhet och jämställdhetsarbete i allmänhet. Avhandlingen har dessutom resulterat i ett antal teoretiska begrepp och begreppsrelationer för förståelse av konstruktioner och konstruerande av ledarskap och kön inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte, samt teoretiska begrepp och begreppsrelationer för förståelse av ledarutvecklingsprogram som en form av jämställdhetsarbete. Dessa begrepp och begreppsrelationer har tolkats fram i kapitel 9, 10 och 11 samt sammanfattats här i kapitel 12. Tolkningsramen samt utvecklandet av teoretiska begrepp och begreppsrelationer utgör tillsammans avhandlingens teoretiska bidrag.

Litteraturlista

- Abrahamsson, L (2000) *Att återställa ordningen*. Doktorsavhandling, Institutionen för Arbetsvetenskap, Luleå Tekniska Universitet. Umeå: Boreå Bokförlag.
- Acker, J (1992) Gendering Organizational Theory. Mills, A och P Tancred (red.) *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage.
- Acker, J och D Van Houten (1974) Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, nr. 2, s. 152-163.
- Adler, P och P Adler (1994) Observational Techniques. Denzin, N och Y Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Alcoff, L (1988) Cultural Feminism versus Post-Structuralism: The Identity Crisis in Feminist Theory. *Signs*, vol. 13, nr. 3, s. 405-436.
- Altheide, D och J Johson (1994) Criteria for Assessing Interpretive Validity in Qualitative Research. Denzin, N och Y Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Alvesson, M och D Kärreman (1998) *Discourses and grand discourses. Discourse and the study of organizations*. Paper presented at the conference of Organizational Discourse: Pretext, Subtext and Context, London, UK.
- Alvesson, M och K Sköldberg (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M och H Willmott (1996) *Making Sense of Management. A critical introduction*. London: Sage.
- Andersson, G (1997) Karriär, kön, familj. Nyberg, A och E Sundin (red.) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.
- Avotie, L (utkommer 2001) *Mentorskap och Kön. Mentorprogram som ett verktyg för förändring*.

- Bacchi, C L (1990) *Same Difference. Feminism and Sexual Difference*. Sydney: Allen och Unwin Pty Ltd.
- Bacchi, C L (1999) *Women, Policy and Politics*. London: Sage.
- Bardach, K (1997) Patterns and trends in executive education. *Selections*, vol. 14, iss. 1, s.18-25.
- Bargh, L (1986) Awareness Raising through Training. *Journal of European Industrial Training*, Cooke, A (red.) Women and Training. Developing a Major Resource, vol. 10, nr. 7, s. 23-27.
- Bekkengen, L (1999) Män som pappor och kvinnor som föräldrar – den könsfördelade föräldraledigheten. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 1, s. 33-48.
- Belbin, R M (1981) *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. London: Heinemann.
- Berger, P L och T Luckman (1966) *The social construction of reality*. Hamondsworth: Penguin.
- Berggren, M (1998) Det mödosamma arbetet börjar. Baude m fl (red.) *Genus i praktiken*. Jämställdhetsarbeters Förening.
- Billing, Y D och M Alvesson (1989a) *Køn, ledelse, organisation*. Köpenhamn: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Billing, Y D och M Alvesson (1989b) Four Ways of Looking at Women and Management. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, nr. 1, s. 63-80.
- Björkegren, D (1986) *Företagsledarutbildning – en fallstudie*. Stockholm: EFI.
- Blomqvist, M (1994) *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*. Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen, Uppsala Universitet.
- Bryman, A (1996) Management in Organizations. Clegg, S R m fl (red.) (1996) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Burell, G och J Hearn (1989) Sex and Organizational Analysis. Hearn, J m fl (red.) *The Sexuality of Organization*. London: Sage.
- Burgoyne, J och M Reynolds (1997) Introduction. Burgoyne, J och M Reynolds (red.) *Management Learning. Integrated Perspectives in Theory and Practice*. London: Sage.
- Burke, R J och C A McKeen (1990) Mentoring in Organizations: Implications for Women. *Journal of Business Ethics*, vol. 9, s. 317-332.

- Buswell, C och S Jenkins (1994) Equal Opportunitys Policies, Employment and Patriarchy. *Gender, Work and Organization*, vol. 1, nr. 2, s. 83-93.
- Butler, J (1990) *Gender Trouble: Feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.
- Calás, M och L Smircich (1991) Voicing Seduction to Silence Management. *Organization Studies*, vol. 12, nr. 4, s. 567-601.
- Calás, M och L Smircich (1996) From the woman's point of view: feminist approaches to organization studies. Clegg, S R m fl (red.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Chafetz, J S (1990) *Integrated Theory of Stability and Change*. Newsbury Park: Sage.
- Clarke, M (1999) Management Development as a Game of Meaningless Outcomes. *Human Resource Management Journal*, vol. 9, iss. 2, s. 38-49.
- Clawson, J G och K E Kram (1984) Managing cross-gender mentoring. *Business Horizons*, vol. 27, nr. 3, s. 22-31.
- Clegg, S R, C Hardy och W Nord (1996) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Collinson, D L, D Knights och M Collinson (1990) *Managing to Discriminate*. London: Routledge.
- Collinson, D och J Hearn (1994) Naming men as men: implication for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, vol. 1, nr. 1, s. 2-22.
- Collinsson, D och J Hearn (red.) (1996) *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspective on Men, Masculinities and Management*. London: Sage.
- Cockburn, C (1991) *In the Way of Women*. London: MacMillan.
- Cockburn, C (1988) *Machinery of Dominance*. Boston: Northeastern University Press.
- Connell, R W (1995) *Masculinities*. Berkley och Los Angeles: University of California Press.
- Cooper, C och M Davidson (1982) *Kvinnor som ledare*. Stockholm: S. A. Norstedt och Söners Förlag.
- Cullen, D L och G Luna (1993) Women Mentoring in Academe: addressing the gender gap in higher education. *Gender and Education*, vol. 5, nr. 2, s. 125-136.

- Czarniawska-Joerges, B (1988) *Att handla med ord*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Czarniawska, B (1998) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Dahlbom-Hall, B (1992) *Lära män leda kvinnor*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Dahlbom-Hall, B (1996) *Lära kvinnor chefa män*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Dahlbom-Hall, B (2000) *Lära kvinnor leda kvinnor*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Denzin, N (1989) *The Research Act* (3rd edition). Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Denzin, N och Y Lincoln (1994) Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. Denzin, N och Y Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- DiTomaso, N (1989) Sexuality in the Workplace: Discrimination and Harassment. Hearn, J m fl (red.) *The Sexuality of Organization*. London: Sage.
- Easterby-Smith, M och R Thorpe (1997) Research Traditions in Management Learning. Burgoyne, J och M Reynolds (red.) *Management Learning. Integrated Perspectives in Theory and Practice*. London: Sage.
- Eduards, M (1995) En allvarsam lek med ord. *Viljan att veta och viljan att förstå* (SOU 1995:11). Stockholm: Frizes.
- Eduards, M (1997) Den förbjudna handlingen. *Tidskrift för Politisk Filosofi*, nr. 3, s. 17-37.
- Eduards, M (1998) Män – finns de? *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 3-4, s. 77-84.
- Eliasson, M, H Berggren och F Bondestam (2000) Mentor Programmes – A Shortcut for Women Accademic Careers? *Higher Education in Europe*, vol. 25, nr. 2, s. 173-179.
- Ely, R J och D Meyerson (1999) Moving from gender to diversity in organizational diagnosis and intervention. *Diversity Factor*, vol. 7, iss. 3, s. 28-33.
- Ericsson, D (1999) Kreativa ledare? Sjöstrand, S-E m fl (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

- Ericsson, D (2001) *Kreativitetets mysteriet*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: EFI.
- Ericsson, U (2000) *Det mangranna sällskapet*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan i Göteborg. Göteborg: BAS.
- Farrell, P, T Boydell T och M Pedler (1986) Training for Women and Men Working Together. *Journal of European Industrial Training*, Cooke, A (red.) Women and Training. Developing a Major Resource, vol. 10, nr. 7, s. 34-43.
- Ferguson, K (1984) *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Ferguson, K (1993) *The Man Question*. Berkely och Los Angeles: University of California Press.
- Flax, J (1990) Postmodernism and Gender Relations in Feminist Theory. Nicholson, L (red.) *Feminism/postmodernism*. New York: Routledge.
- Fonda, N (1986) Single-sex vs. Mixed-sex Training. *Journal of European Industrial Training*, Cooke, A (red.) Women and Training. Developing a Major Resource, vol. 10, nr. 7, s. 28-33.
- Fontana, A och J Frey (1994) Interviewing. The Art of Science. Denzin, N och Y Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Fox, S (1997) From Management Education and Development to the Study of Management Learning. Burgoyne, J och M Reynolds (red.) Management Learning. *Integrated Perspectives in Theory and Practice*. London: Sage.
- Frankenhaeuser, M (1993) *Manligt, kvinnligt, stressigt*. Höganäs: Bra Böcker/Wiken.
- Franzén, C (1994) Mäns och kvinnors skilda föreställningar. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Franzén, C (1996) Mentorprogram: Bakgrund, Begrepp och Teori. Franzén m fl *Mentorprogram. Kvinnor och män i utvecklande samarbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Franzén, C, S Linghag och S Zander (1998) *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.

- Fritchie, R (1986) How to Design Women's Training that Gets Results. *Journal of European Industrial Training*, Cooke, A (red.) Women and Training. Developing a Major Resource, vol. 10, nr. 7, s. 10-14.
- Gatenby, B och M Humphries (1999) Doing Gender: Rolemodels, Mentors and Networks. *International Review of Women and Leadership*, vol. 5, nr. 1, s. 12-29.
- Gerard, G (1998) Management Training: The Fads and Fashion. *New Zealand Manufacturer*, s. 15-18.
- Gergen, K (1985) The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, vol. 3, s. 266-75.
- Gherardi, S (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.
- Giddens, A (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Gilbert, L A och K M Rossman (1992) Gender and the Mentoring-process for Women: Implications for Professional Development. *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 23, nr. 3, s. 233-238.
- Glennon, L (1983) Synthesism: A Case of Feminist Methodology. Morgan, G (red.) *Beyond Method*. London: Sage.
- Gooch, L och S Ledwith (1996) Women in personell management – re-visioning of handmaiden's role? Ledwith, S och F Colgan (red.) *Women in Organizations. Challenging Gender Politics*. London: Macmillan Press.
- Gutek, B (1989) Sexuality in the Workplace: Key Issues in Social Research and Organizational Practice. Hearn, J m fl (red.) *The Sexuality of Organization*. London: Sage.
- Gutek, B och B Morasch (1982) Sex ratios, sex-role spillover and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, vol. 38, nr. 4.
- Haavind, H (1984) Love and Power in Marriage. I Holter, H (red.) *Patriarchy in a Welfare Society*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hagberg, J-E, A Nyberg och E Sundin (1995) *Att göra landet jämställt*. Stockholm: Nerenius och Santerus Förlag.
- Harding, S (1986) *The Science Question in Feminism*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Hartmann, H (1981) Kapitalismen, patriarkatet och könssegregationen i arbetet. *Kvinnvetenskaplig Tidskrift*, nr 1-2, s. 7-30.

- Hartstock, N (1998) *Feminist Standpoint Revisited and Other Essays*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Hays, S (1996) *The Cultural Contradiction of Motherhood*. New Haven: Yale University Press.
- Hearn, J och E Harlow (1995) Cultural Constructions: Contrasting Theories of Organizational Culture and Gender Constructions. *Gender, Work and Organization*, vol. 2, nr. 4, s. 180-191.
- Hearn, J och W Parkin (1987) 'SEX' at 'WORK'. *The Power and Paradox of Organization Sexuality*. Brighton: Wheatsheaf.
- Helenius, R (1990) *Förstå och veta bättre. Om hermeneutiken i samhällsvetenskaperna*. Stockholm: Carlssons.
- Heritage, J (1984) *Garfinkel and the Ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Hirdman, Y (1988) Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr. 3, s. 49-63.
- Hirdman, Y (1990) Genussystemet. *Demokrati och Makt i Sverige* (SOU 1990:44). Stockholm: Fritzes.
- Holgersson, C (1998) Den nödvändiga periferin. Wahl, A m fl *Ironi och sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons förlag.
- Holgersson, C (1999) Rekrytering som konstruktion av företagsledare. Sjöstrand, S-E m fl (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Holgersson, C och P Höök (1996) *Ledarutveckling för kvinnor – uppföljning av en satsning på Volvo*. Stockholm: EFI Research Reports.
- Holgersson, C och P Höök (1997) Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. Nyberg, A och E Sundin (red.) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.
- Holmqvist, C (1995) Den kvinnliga företagaren – kvinna och/eller företagare? (The Female Entrepreneur – Woman and/or Entrepreneur?) NUTEK B 1995:3 *Pengarna och livet. Perspektiv på kvinnors företagande*. Stockholm: NUTEK.
- HSFR (1996) *HSFR:s etik kommitté: Etik HSFR*. Uppsala: Ord och Form AB.
- Höök, P (1994) Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.

- Höök, P (1995) *Chefautveckling ur ett könsperspektiv – Mentorskap och Nätverk på Vattenfall*. Stockholm: EFI Research Reports.
- Höök, P (1998) Kvinnligt ledarskap – en helt hysterisk historia. Wahl, A m fl *Ironi och Sexualitet. Om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons Förlag.
- Höök, P (1999) Ledarskap som okontrollerbar sexualitet. Sjöstrand, S-E m fl (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Höök, P och P Åhlström (1993) *Rekrytering av män till kvinnodominerade yrken*. Uppsats i ämneskurs 2501, Handelshögskolan i Stockholm.
- Itzin, C och J Newman (1995) *Gender, Culture and Organizational Change*. London: Routledge.
- Jewson, N och D Mason (1986) The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review*, vol. 34, nr. 2, s. 307-334.
- Jones, C och G Causer (1995) 'Men Don't Dave Families': Equality and Motherhood in Technical Employment. *Gender, Work and Organization*, vol. 2, nr. 2, s. 51-62.
- JämO (1997) *JämOs handbok om sexuella trakasserier*. Stockholm: JämO.
- JämO (1999a) *Jämställhetslagen (1991:433)*. Stockholm: JämO.
- JämO (1999b) *JämOs handbok om aktivt jämställhetsarbete*. Stockholm: JämO.
- Kanter, R M (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karlsson Stider, A (1999) Företagsledningens osynliga rum. Sjöstrand, S-E m fl (red.) *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson Stider, A (2000) *Familjen och Firman*. Stockholm: EFI.
- Katzenstein, M F (1995) Discursive Politics and Feminist Activism in the Catholic Church. Ferre, M M och P Y Martin (red.) *Feminist Organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kelly, L (1994/95) Stuck in the Middle. *Trouble and Strife*, nr. 29/30, s. 46-50.
- Kincheloe J L och P McLaren (1994) Rethinking Critical Theory and Qualitative Research. Denzin, N och Y Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Kram, K E (1988) *Mentoring at Work*. University Press of America.

- Kvande, E och B Rasmussen (1990) *Nye kvinneliv: kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam Gyldengal.
- Kvande, E och K Rasmussen (1994) Men in Male Dominated Organizations and their Encounter with Women Intruders. *Scandinavian Journal of Management*, vol 10, nr. 2, s. 163-173.
- KVT (2000) Kvinnorörelser. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 4.
- Lam, N (1990) Management Training for Women: International Experiences and Lessons for Canada. *Journal of Business Ethics*, vol. 9, s. 385-406.
- Ledwith, S och F Colgan (1996) (red.) *Women in Organizations. Challenging Gender Politics*. London: Macmillan Business.
- Liff, S och I Cameron (1997) Changing Equality Cultures to move beyond 'Women's Problems'. *Gender, Work and Organization*, vol. 4, nr. 1, s. 35-46.
- Liff, S och J Wajcman (1996) 'Sameness' and 'Difference' revisited: Which Way forward for Equal Opportunity Initiatives? *Journal of Management Studies*, vol. 33, nr. 1, s. 79-94.
- Lincoln, Y och E Guba (1985) *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- Lindgren, G (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor*. Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen, Umeå universitet.
- Lindgren, G (1996) Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 1, s. 4-14.
- Lindgren, G (1992) *Doktorer, systrar och flickor*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Lindgren, G (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.
- Lindgren, U (2000) *En empirisk studie av mentorskap inom högre utbildning i Sverige*. Doktorsavhandling, Institutionen för svenska och samhällsvetenskapliga ämnen, Umeå Universitet.
- Lipman-Blumen, J (1976) Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs*, vol. 1, nr. 3.
- MacKinnon, C (1989) *Towards a Feminist Theory of the State*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- MacKinnon, C (1979) *Sexual Harassment of Working Women: a case of sex discrimination*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Manns, U (1997) *Den sanna frigörelsen. Fredrika Bremer Förbundet 1884-1922*. Stockholm: Brutus Östling Bokförlag Symposium.

- Manbridge, J (1995) What is the Feminist Movement? Ferree, M M och P Y Martin (red.) *Feminist Organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Marshall, J (1984) *Women Managers. Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley.
- Martin, J (1990) Deconstructing organizational taboos: The supression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, vol. 1, nr. 4, s. 339-59.
- Meyerson, D och M Scully (1995) Tempered Radicals and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, vol. 6, nr. 5, s. 585-600.
- Mills, A (1992) Organisation, Gender and Culture. Mills, A och P Tancred (red.) *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage.
- Mills, A och P Tancred (red.) (1992) *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage.
- Nilsson, L (2000) *Att tilltro sin handlingskraft. Ett mentorprograms betydelse för fjorton kvinnor i chefskarriärer*. Doktorsavhandling, Institutionen för Pedagogik, Luleå Tekniska Universitet.
- Noe, R (1988) Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, vol. 13, nr. 1, s. 65-78.
- Palmer, R E (1969) *Hermeneutics*. Evanston: Northwestern University Press.
- Pettersson, L (1996) *Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer?* Doktorsavhandling, Tema teknik och social förändring, Linköpings Universitet.
- Pincus, I (1998) Jämställdheten och kommunerna. Baude, A m fl (red.) *Genus i praktiken*. Jämställdhetsarbetares Förening.
- Price, J och M Shildrick (red.) (1999) *Feminist Theory and the Body. A Reader*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Pringle, R (1989) *Secretaries Talk: Sexuality, Power and Work*. London: Verso.
- Pringle, R och S Watson (1992) 'Women's Interests' and the Post-Structuralist State. Barrett, M och A Phillips (red.) *Destabilizing Theory. Contemporary Feminist Debates*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Ressner, U (1985) *Den döda hierarkin*. Stockholm: Rabén och Sjögren.

- Rich, A (1984) Compulsory Sexuality and Lesbian Existence. Snitow, A m fl (red.) *Powers of Desire: The Politics of Sexuality*. New York: Monthly Review Press.
- Robertsson, H (1998) Mäns motstånd mot mer jämställdhet. Baude, A m fl (red.) *Genus i praktiken*. Jämställdhetsarbetares Förening.
- Roman, C (1999) Familjelivets organisering – ekonomiska resurser, kön och manlig dominans. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 1, s. 3-20.
- Rubin, G (1975) Sex Traffic in Women: Notes on the Political Economy of Sex. Reiter, R (red.) *Toward an Anthropology of Women*. New York: Monthly Review Press.
- Rubin, J (1997) Gender, Equality and the Culture of Organizational Assessment. *Gender, Work and Organization*, vol. 4, nr. 1, s. 24-34.
- Saarinen, A (1989) Kvinnoforskningens interventionsprojekt, problem och utmaningar. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 3-4, s 62-74.
- Sandberg, J (1995) *How do we justify knowledge produced by interpretative approaches?* Paper presented at the 13th Nordic Conference on Business Studies, Copenhagen, Denmark.
- Sandberg, J (1999a) Konstruktioner av socialkonstruktionism. Sjöstrand, S-E m fl (red.) *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J (1999b) Utbildningsretorik eller ledarskapspraktik? Sjöstrand, S-E m fl (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Savage, M och A Witz (red.) (1992a) *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Savage, M och A Witz (1992b) The Gender of Organizations. Savage, M och A Witz (red.) *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Blackwell Publishers.
- SCB/Statistiska Central Byrån (1992) *Man är chef*. Örebro: SCB-Förlag.
- SCB/Statistiska Central Byrån (1997) *Kvinnor och män på toppen: Fakta om antal och lön 1995*. Örebro: SCB-Förlag.
- Seagull, L (1990) *Slow motion. Changing Masculinities, Changing Men*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Sheppard, D (1989) Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers. Hearn, J m fl (red.) *The Sexuality of Organization*. London: Sage Publications.

- Sheppard, D (1992) Women Managers' Perceptions of Gender and Organizational Life. Mills, A och P Tancred (red.) *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.
- Silius, H (red.) (1989) *Kvinnor i mansdominerade yrken*. Åbo: Institutet för kvinnoforskning vid Åbo Akademi.
- Sinclair, A (1995) SEX and the MBA. *Organization*, vol. 2, nr. 2, s. 295-317.
- Sjöstrand, S-E (1993) On Institutional Thought in the Social and Economic Sciences. Sjöstrand, S-E (red.) *Institutional Change. Theory and Empirical Findings*. New York: M.E Sharpe.
- Sjöstrand, S-E, J Sandberg och M Tyrstrup (red.) (1999) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Smith, M (1984) Into the Second Generation of Women's Training: a Sceptical Takes Stock. Cooper, C C och M J Davidson (red.) *Women in Management: Career Development for Managerial Success*. London: Heinemann.
- Smith, M m fl (1984) *A Development Programme for Women in Management*. Grover Publishing Company Co, UMIST, Manpower Service Comisson, Hampshire, England.
- SOU (1994) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Spender, D (1980) *Man Made Language*. London: Routledge.
- Stockdale, M (red.) (1996) *Sexual Harassement in the Workplace*. London: Sage.
- Sundin, E (1992) Equality through Regional Policy. Edwards, M m fl (red.) *Rethinking Change. Current Swedish Feminist Research*. HSFR. Uppsala: Ord och Form.
- Sundin, E (1993) *Ny teknik i gamla strukturer*. Stockholm: Nerenius och Santérus Förlag.
- Sundin, E (1998a) *Män passar alltid?* (SOU 1998:4). Stockholm: Fritzes Förlag.
- Sundin, E (1998b) Genus i organisationer. Czarniawska, B (red.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Tamm-Hallström, K (1992) *Konsultmedverkan i KOM-programmet*. Tema T Arbetsnotat nr. 100, Linköpings Universitet.
- Tengblad, S (1997) *Chefsförsörjning. Mötet mellan motstridiga ideal*. Göteborg: BAS.

- Theobald, H (1994) Kvinnliga chefer i Sverige och Tyskland. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Tollin, K (2000) "Det måste finnas män med för att det ska bli jämställt..." Forskningsrapport 2000:4, Statsvetenskapliga institutionen, Umeå Universitet.
- Trollestad, C (1994) *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.
- Törnell, I-B (1998) *Att arbeta för jämställdhet*. Baude, A m fl (red.) Genus i praktiken. Jämställdhetsarbetares Förbund.
- UN (1994) *Human Development Report*. United Nations, UNDP.
- Westberg-Wolgemuth, H (1996) *Kvinnor och män märks. Könsmärkning av arbete – en dold läroprocess*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Wahl, A (1992) *Könsstrukturer i organisationer*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: EFI.
- Wahl, A (1994a) Att arbeta för förändring. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Wahl, A (1994b) Sammanfattande kommentarer. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Wahl, A (1996a) Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 1, s. 15-29.
- Wahl, A (1996b) Molnet – att föreläsa om feministisk forskning. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, nr. 3-4, s 31-44.
- Wahl, A (1997) Ledarstil, makt och kön. Nyberg, A och E Sundin (red.) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.
- Wahl, Anna (1998) Könsordning, ledarskap och sexualitet i organisationer. Wahl, A m fl *Ironi och sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlsson Förlag.
- Wahl, A (1999) Stim i företagsledningen. Sjöstrand, S-E m fl (red.) *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, A, C Holgersson och P Höök (1998) *Ironi och Sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons Förlag.
- Wahl, A, C Holgersson, P Höök och S Linghag (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Van Maanen, J (1988) *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press.

- Webb, J (1997) The Politics of Equal Opportunity. *Gender, Work and Organization*, vol. 4, nr. 3, s. 159-169.
- Webb, J och S Liff (1988) Play the white man: the social construction of fairness and competition in EO policy. *Sociological Review*, vol. 36, nr. 3, s. 132-151.
- Wendt Höjer, M och C Åse (1996) *Politikens Paradoxer. En introduktion till feministisk politisk teori*. Stockholm: Academia Adacta.
- Willmott, H (1997) Critical Management Learning. Burgoyne, J och M Reynolds (red.) *Management Learning. Integrated Perspectives in Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Vinnicombe, S och N Colwill (1995) *The Essence of Women in Management*. London: Prentice Hall.
- Young, I M (1990) *Justice and the Politics of Difference*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Young, I M (1995) Gender as Seriality: thinking about women as a social collective. Nicholson, L och S Seidman (red.) *Social Postmodernism. Beyond Identity Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Åse, C (2000) *Makten att se*. Doktorsavhandling, Statsvetenskapliga Institutionen, Stockholms Universitet. Malmö: Liber.
- Åström, G (1994) Samhället i könsperspektiv. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes.
- Åström, G (1998) Kommuner med känsla för jämställdhet. Baude, A m fl (red.) *Genus i praktiken*. Jämställdhetsarbetarens Förbund.
- Ödman, P-J (1979) *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Almqvist och Wiksell Förlag AB.

English Summary

In Sweden of today the proportion of women on the labour market is almost equal to that of men (Statistics Sweden 1992, 1997). The Swedish labour market is however markedly segregated. Partly between the public and private labour markets where women dominate the former and men the latter. Partly in terms of hierarchy where men dominate the higher levels and women the lower levels of organisations. Within the private sector, the male proportion in management positions is 91 per cent (Statistics Sweden 1992). At management team and board level the proportions are 94 and 98 per cent (Höök 1994). In many organisations work is in progress to change such distorted gender distribution in top positions, with executive development/management training for women being a common method used in such work (Höök 1994). This thesis studies these kinds of executive development programmes.

Why is This an Interesting Subject of Study?

In our society today, there is a correspondence between our notions of management and our notions of masculinity. Management as a social construction largely coincides with the social construction of masculinity (Calas & Smircich 1991, Collinson & Hearn 1994, 1996, Wahl 1996a). With masculinity and femininity typically being created as a pair of opposites (Hirdman 1988), there is a corresponding contradiction between construction of management and construction of femininity (Marshall 1984, Sheppard 1989, 1992, Wahl 1992, Wahl et al 1998).

One point of departure of the study is that management and gender are reproduced via modes of thinking both within and outside organisations. In an organisation, this reproduction occurs in a series of arenas (Sjöstrand et al. 1999), one of these being executive development programmes (Holgersson & Höök 1997). Thus executive development programmes are interesting subjects of study, partly because they allow predominant constructions of management and gender to be illuminated and put into critical focus, partly because their (re)production mechanisms are likewise illuminated and critically focused upon.

Further, executive development programmes with gender equalisation objectives are of interest, since their objective is to question or even change predominant constructions of management and gender. In this respect, these programmes make it possible critically study both predominant constructions of management and gender (the 'normal') and constructions of management and gender which question these (the 'alternative'). Programmes with gender equalisation objectives are of interest since they make it possible to put critical focus on relations between two fields with seemingly opposing outlooks on predominant power relations: executive development and equal opportunities. Management training has traditionally involved reproduction of existing power relations (Trollestad 1994, Willmott 1997, Clarke 1999), while equal opportunities has traditionally aimed at questioning and changing existing power relations (Hirdman 1990, Åström 1994, 1998).

The purpose of the thesis is thus to study executive development programmes with gender equalisation objectives in order to:

- 1) Develop theoretical concepts and relations between concepts for understanding how management and gender are constructed in a executive development programme aimed at increasing the proportion of women in management positions in a company.
- 2) Develop theoretical concepts and relations between concepts for understanding executive development/management training as an equal opportunity activity.

Broken down into a series of research questions, this means a study of:

- *Constructions of management and gender (re)produced within executive development programmes with gender equalisation objectives.* Is the predominant male-dominated management discourse reproduced or changed?
- *How reproduction and questioning/change take place.* How can the construction process be described and understood?
- *How executive development programmes with gender equalisation objectives can be understood as a form of equal opportunities activity.* What is the relation between management training and equal opportunities?

How Can This Be Studied?

The questions above are examined in a case study of a executive development programme for women in a major Swedish industrial group. This group is male-dominated, especially at senior management level. The official goal of the programme is: 1) To reinforce women in their current positions and prepare them for more advanced tasks, plus shed light on existing competence; 2) To train managers in the role of womens' mentor and raise the level of awareness that management is neither tied to gender, nor predetermined; 3) To make managers to feel personally responsible for also affirming women when recruiting to senior posts; 4) Give participants an overall view, both of the group and their own fields of activity; 5) Give participants an international perspective.

The programme ran for over a year and consisted of approx. 10 more-or-less self-contained training modules and a mentor programme. The modules were 1-5 days in length and dispersed throughout the year. They were categorised as either *Leadership Training* or *Business Thinking*. The goal of Leadership Training was that, "participants shall be able to develop a professional role giving both personal and professional success based on deep knowledge of and insight into what being a woman and leader means". The goal of Business Thinking was that, "participants shall gain knowledge of the external world and those relations and principles steering national and international business". The human resources officer had the main responsibility for the programmes. External consultants/lecturers were responsible for each module. Thirteen women at middle-management level took part. The

majority of modules were for the women only, while some were for the women plus their male mentors and managers or even exclusively for the men.

Material on the programme was gathered via observation of the various modules, and interviews with the women, their mentors and managers. Observation provided knowledge of the ongoing process. Interviews provided knowledge of how the women, their mentors and managers gave meaning to the programme as a whole, its various modules, and management and gender in general. The material is laid out partly as a chronological description of the programme, partly as a compilation of interview results. The framework used for interpreting the material consists of four parts, corresponding to four chapters. Chapter one positions the thesis in the feminist, socio-constructionist research tradition. The goal here is to state my basic assumptions – my position as researcher. In the second chapter the thesis is placed into the field of organization studies (mainly feminist organisation and management theories). In the two remaining chapters, the study is anchored to the research on equal opportunities and management training. The goal of these chapters is both to present a description of each field and give examples of how equal opportunities and management training could be problematized theoretically.

What Does the Study Show?

The material has been interpreted using an empirical model whereby executive development programmes may be categorised on the basis of participants, content and integration (Wahl 1994a, Holgersson & Höök 1997). The various combinations of participants (only women, women and men, only men) and content (gender-blind or content giving visibility and critical focus to gender) being the basis for critical study of constructions of management and gender. The following combinations of content and participants were found in the programme: gender-blind – women; gender-blind – women and men; gender perspective – women; gender perspective – women and men; gender perspective – men. Due to programme schedule, the majority of material is from modules with a gender perspective for women only. The study shows how structure – the various combinations of participants and content – affects both *which* constructions of management and gender emerge and *how* they emerge.

The content of traditional gender-blind management training reproduces men as norm along with the notion that gender has no significance. These two apparently contradictory ideas can continue living side-by-side since men are not seen as gender but rather as genderless individuals (cf. Eduards 1997, 1998). Norm privilege is expressed here by the possibility of being *mutually separate* and yet *constituting the totality together*, plus the possibility of disengaging the construction of masculinity and the construction of management at the discourse level while linking these constructions in practice. As long as participants in an executive development programme are men, these notions are taken as given, since participants are confirmed both as men and as leaders. When participants are women, however, these notions are instead made visible: gender is placed on the agenda both verbally and bodily. I term the process where women verbally address gender – for example by asking questions on gender – *active gender provocation*. I use the term *passive gender provocation* for the process where women address gender through their mere existence, their bodies – for instance by making the lecturer aware that participants are of a gender other than that reflected in course content or what is considered ‘normal’ in a management training context.

In connection with these provocations, unspoken notions of women (and men) that exist under a superficially gender-neutral discourse are made visible: women as either complementary or inadequate (cf. Wahl 1996a). My analysis shows how the women participants accept constructions of women as complementary in combination with a superior class position, as this creates a certain but limited space for them within the male-dominated, gender-blind management discourse. In this way, the women are co-opted into a gender-blind discourse. The notion of women as inadequate is, however, contested by the women since it fails to create the same space for them within the gender-blind management discourse. By *taking responsibility* for sustaining the gender order (cf. Wahl 1999) and by *individualising* it (cf. Robertsson 1998), they reproduce the gender-blind management discourse, despite their criticism.

My interpretation of the material further shows how modules aimed at women which have content with a gender perspective, can create the basis for change by becoming arenas for an ‘alternative discourse’.

An alternative discourse is a discourse that is in conflict with the dominant discourse (cf. Berger & Luckman 1966). Within the executive development programme this is a discourse which sheds light on and puts into question men as norm. Executive development programmes can therefore be arenas where *the critical eye of women* becomes a *critical voice* (Wahl 1994a, Holgersson & Höök 1997). This can be seen as feminist consciousness raising (cf. MacKinnon 1989, Chafetz 1990) – a process where participants make visible, deconstruct and reconstruct management and gender. The alternative discourse contributes to women going from adapting to a pre-given management construction to construct of management from the basis of their experiences and a positively charged construction of femininity.

Management constructed from a position which gives the constructor a preferential right of interpretation, is given the term *centre-constructions*. Women's centre-construction of management means that the contradiction between constructions of femininity and management are made visible, deconstructed and reconstructed. Both at individual level (in terms of how characteristics are constructed and evaluated), organisation level (in terms of how career conditions are constructed and evaluated) and at society level (in terms of how the division between public and private is constructed and evaluated). Since women's preferential right of interpretation is confined to an alternative discourse, they must still relate to the predominant management discourse. I therefore term these constructions *peripheral centre-constructions* of management. Peripheral centre-constructions means that the existing management discourse is both put into question and reproduced. This is for example visible where the construction process resulting in a superior women/management construction has both homosocial and heterosocial features.

The study identifies a series of strategies which representatives for an alternative discourse use to legitimise the alternative within the framework of a predominant discourse (cf. Berger & Luckman 1966). I interpret these strategies as the exercise of power from a subordinate position and as such they may be understood as female-gendered constructions of management (cf. Calàs & Smircich 1991). The following strategies are identified: *domination*, *seduction* and *manipulation*. These strategies can be seen as partly overlapping dimensions of a construction process. Domination and seduction initiate a homosocial process

of confirmation through which the participants are coopted (cf. Lindgren 1996, 1999, Holgersson 1999). Once the representative for the alternative discourse attempts to get participants to (at least partly) relinquish the predominant management discourse for an alternative discourse, the participants are manipulated rather than co-opted. In this connection I interpret manipulation as cooptation exercised from a subordinate position, and from the perspective of the predominant management discourse manipulation (like seduction) is misdirected management (cf. Calàs & Smircich 1991).

The study also shows how modules with gender perspective content for men only can pave the way for an awareness among men of men as gender and management as gendered. This can also result in reproduction of man as the norm, not least where the programme creates room for a homosocial interplay between men (cf. Buswell & Jenkins 1994, Eliasson et al. 2001), where equal opportunities and the participating women represent *a necessary periphery* (cf. Holgersson 1998). Further, the analysis shows how gender-blind content for women and men reproduces management as a masculine construction. This combination of participants and content means that men's preferential right of interpretation and men's superiority remain invisible and can thereby live on. Individual women and men may challenge the gender order, but the combination of content and participant composition fails to bring about a collective consciousness raising process and collective strategies for change.

Interpretation of the mentor programme shows how mentor relations are based on the idea that differences in terms of hierarchical position, age, gender, tasks etc create the basis for exchange of experience. Several of the differences seem to be synonymous with power relations working in favour of the mentor. The various differences give the mentor a preferential right of interpretation, which risks making gender invisible. Mentor relations can even be interpreted with help from Hirdman's logic of hierarchy and dichotomy (Hirdman 1988). On the one hand, the relation reproduces the man as norm (cf. Burke & McKeen 1990), and is thereby marked by the logic of hierarchy. On the other hand, it means that women and men meet together in an atmosphere of dialogue and reflection (Franzén 1996, Avotie 2001), which could be interpreted as an undermining of the logic of dichotomy. According to Hirdman's hypothesis, where the logic of dichotomy

legitimizes the logic of hierarchy, this may in its turn result in a questioning of man as norm for management (Holgersson & Höök 1997). Partly because men can gain knowledge of the gender order and thereupon begin working for change (Wahl 1994a, Franzén 1996, Avotie 2001). Partly because of the relation between the protégé (woman) and the mentor (man) contribute to the women's deglorification of management. With the words of Chafetz (1990), this could be interpreted as the women changing reference group, so that men dominating leading positions is seen as less self-evident.

Further I show, using Pringle's discussion on the manager-secretary relation as a point of departure (Pringle 1989), that the mentor-adept relation can be understood as a relation which reproduces a heterosexual organisation ideology. While the secretary is constructed as *the office wife*, the protégé is constructed as *the office mistress*. The popularity of mentor programmes and their relatively common use as an equal opportunities/management training method can be understood as a result from the relation being constructed in agreement with the existing gender order.

An executive development programme for *women* may be interpreted in several different ways. This is seen in a comparison of the interpretations made by the women and men (women's managers and mentors) of the programme in general, and its content in particular. The men tended to make a gender-blind interpretation, where women are constructed as inadequate or complementary (cf. Wahl 1996a). The women showed a greater tendency to make a power perspective interpretation, where women are constructed as, what Wahl (1996a) calls, a power resource. One possible explanation for this is that content mainly consisting of what Burgoyne & Reynolds (1997) would categorise as *descriptive theories*, combined with the fact that people create meaning in a way that confirms established notions (cf. Sandberg 1999b). Since descriptive theories can be interpreted and explained in a variety of ways, this means that different understandings of one and the same phenomenon can exist alongside one another without this being brought into focus or critically analysed. In this way descriptive theories contribute, as I see it, to the reproduction of predominant power relations rather than paving way for change.

The programme studied may also be interpreted using the concepts *liberal* and *radical equal opportunities initiatives* (Jewson & Mason 1986).

In terms of procedure, can be seen as chiefly liberal, since the basic idea is that of a fair process. At the same time it is expected to produce a fair outcome and in this respect it may be seen as radical. The clear focus on individuals rather than structures is a further expression of liberal intent. At the same time, individual development is a result of a collective, feminist consciousness raising process, and in this respect it can be seen as radical. In all, the liberal attributes can be interpreted as eclipsing the radical attributes in the programme, since the focus on individuals was still evident at the end (cf. Kelly 1994/1995).

Finally the interpretations show how management training with gender equalisation objectives (i.e. management training as an equal opportunity activity) houses an inherent contradiction. The contradiction is due to the fact that the programme is a union between two phenomenas with apparently different goals. On the one side, management training, which has traditionally aimed at reproducing existing power structures. On the other side, equal opportunities which has traditionally aimed at questioning/changing existing power structures. In the programme studied, this contradiction is dealt with through a compromise where equal opportunities (in part) has the reproduction ethos and management training (in part) has the questioning ethos.

Examples of the former is that the equal opportunities discourse in accordance with the management discourse becomes more focused on the individual; that it contains complementary constructions of gender; and that it becomes heteronormative and blind to class and ethnicity. Thus, I show that equal opportunities initiatives can contribute both to reproduction of the gender order and a questioning of it. This is not necessarily due to an expression of the discrepancy between words and actions (cf. Hagberg et al. 1995, Eriksson 2000), but rather an expression of how equal opportunities initiatives are constructed within their organisational context (Tollin 2000). The fact that these activities do not exclusively involve questioning of existing power structures, can be seen as an expression of the conditions of work. These activities try to *change existing conditions on the existing conditions*. Because of this reproduction and questioning/change are intertwined.

Bilaga I. Exempel på intervjuguider.

Intervjuguide adepter efter "Ledarskap och Kvinnoidentitet"

Allmänt Ledarskap och Kvinnoidentitet

Hur skulle du beskriva vad du varit med om för någon som inte var där?

Så här i efterhand, vad tyckte du var det bästa med de tre dagarna?

Så här i efterhand, vad tyckte du var mindre bra med de tre dagarna?

Innehåll

Vilken bild av kvinnor i allmänhet tyckte du var den mest påfallande?

Vilken bild av kvinnor på chefsposition tyckte du var den mest påfallande?

Höll du med konsulten i hennes beskrivningar?

Insikter som påverkar dig i ditt professionella liv?

Insikter som påverkar dig i ditt privata liv?

Vilken bild av män på chefsposition tyckte du var den mest påfallande?

Hur stämmer de förmedlade bilderna med dina erfarenheter?

Var det något som var nytt, främmande för dig?

Formen

Reflektioner kring formen (internat, arbetsbelastningen, föreläsningar, gruppdiskussioner, antalet deltagare)?

Mentorvalet

Hur tänkte du inför mentorvalet?

Vad har du för förväntningar på mentorrelationen?

Vad tror du att mentorn har för förväntningar?

Varför valde du din mentor?

Tyckte du att mentorvalet var svårt?

Är du nöjd med valet?

Har du deltagit i andra mentorprogram?

Har redan en mentor?

Ledarutvecklingen i allmänhet

Varför valde du att delta? Vad tror du att programmet som helhet kommer att betyda för dig?

Vad tror du att programmet som helhet kommer att betyda för koncernen (mentorer, chefer)?

Hur reagerade din chef (och dina arbetskamrater) över ditt deltagande i programmet (är din chef intresserad, stöder han detta)?

Har du deltagit på andra chefsutvecklingssatsningar? Hur vad de i jämförelse med programmet?

Kvinnor, män och chefskap

Hur ska man vara för att göra chefskarriär (vilket ledarskap är det som belönas, officiell och faktisk bild)?

Hur skulle du beskriva de kvinnor som "lyckas" på koncernen (vad är att lyckas)?

Hur skulle du beskriva de män som "lyckas" på koncernen?

Varför tror du att det finns färre kvinnor än män på chefsposition i koncernen (Sverige)?

Varför äger *Ledarutveckling för kvinnor* rum på koncernen? Varför tror du att företaget vill öka andelen kvinnor på chefsposition?

Intervjuguide adepter juni 1997 (slutet av programmet)

Beskriva "Maktdagarna" – vad betydde de...

Beskriva Cedep – vad betydde det...

Beskriva "Kvinna och Ledare" – vad betydde det...

Så här i efterhand, hur skulle du beskriva programmet för någon som inte känner till det?

Så här i efterhand, vad tyckte du var det bästa med programmet? Varför?

Så här i efterhand, vad tyckte du var mindre bra programmet? Varför?

Vad har programmet betytt för dig professionellt?

Vad har programmet betytt för dig på ett privat plan?

Har programmet förändrat/bekräftat hur du tänker kring ledarskap?

Har programmet förändrat/bekräftat hur du tänker kring karriär?
 Har programmet förändrat/bekräftat hur du tänker kring kön
 (kvinnt/ligt/manligt)?
 Hur ser du på de olika delmomentet och deras relation till varandra?
 Har de t ex haft olika eller gemensamma syften?
 Vad har de olika konsulterna/lärarna spelat för roll?
 Hur tänker du kring s k "kvinnosatsningar" – fördelar/nackdelar?
 Vad betyder programmet för kvinnor som aspirerar
 på en chefskarriär?
 Vad betyder programmet i koncernen?
 Vad ser du för orsaker till den relativt låga andelen kvinnor
 på chefspositioner?
 Varför äger programmet rum på koncernen?
 Varför tror du att koncernen vill öka andelen kvinnor
 på chefsposition?
 Hur ska koncernen arbeta för att öka andelen kvinnor
 på chefspositioner?
 Vad har du mött för reaktioner hos omgivningen rörande
 programmet (chef, arbetskollgor, familj, vänner och bekanta)?
 Vad har omgivningen fäst störst betydelse vid?

Mentorrelationen

Hur har mentorrelationen fungerat?
 Hur ofta har ni träffats?
 Beskriv era möten.
 Har ni upplevt "skvaller"?
 Vad har ni diskuterat mest?
 Har ni behandlat ledarskap, karriär, kvinnligt/manligt?
 Hur skulle du beskriva din mentors förhållningssätt till
 kvinnor och ledarskap?
 Vad har mentorrelationen betytt för dig?
 Vad tror du att mentorrelationen betytt för din mentor?
 Kommer ni att fortsätta hålla kontakt?
 Hur viktig var mentorrelationen i jämförelse med de andra
 delmomenten?
 Tankar kring framtiden; din egen framtid, programmets framtid,
 framtiden för kvinnorna på koncernen?

Intervjuguide chefer innan "Attityder till kvinnor och chefskap".

Berätta om sig själv (beskriva sig själv).

Vad är programmet? Hur skulle du beskriva programmet för någon utomstående?

Hur kom du i kontakt med programmet?

Talar adepten och du om programmet?

Har du träffat adeptens mentor?

Har ni haft möten på tre-man-hand, hur fungerade det?

Om inte, skulle du vilja ha möten med mentor och/eller adept?

Beskriv mentorerna. Vilka kvalificerar till att vara mentorer?

Beskriv adepterna. Vilka kvalificerar till att vara adepter?

Hur bör man vara som chef? Vad är en bra chef på koncernen (kompetens, karriärväg, klass, personlighet, familjesituation, politisk åskådning, kön)?

Hur gör man chefskarriär på koncernen?

Varför är andelen manliga chefer större än andelen kvinnliga chefer?

Finns det några fördelar eller nackdelar med att ha helmanliga grupper?

Finns det några fördelar eller nackdelar med att ha blandade grupper?

Vad behöver adepten (-erna) för att kunna axla ett större chefsansvar?

Vad tror du att koncernen vill med programmet?

Hur kan man öka andelen kvinnor på chefspositioner?

Är det befogat med aktiva åtgärder, typ programmet?

Intervjuguide mentorer juni 1997 (mot slutet av programmet).

Så här i efterhand, hur skulle du beskriva programmet för någon utomstående?

Så här i efterhand, tror du programmet har betytt något i koncernen och i så fall vad och för vem?

Så här i efterhand, har programmet motsvarat dina förväntningar?

Har han fått ut något av att delta som mentor inom programmet?

Deltog du på utbildningen med konsulten (Attityder till kvinnor och chefskap)? Reflektioner...

Deltog på företagsspelet? Reflektioner...

Har programmet påverkat ditt sätt att tänka kring kön
(manligt/kvinnligt)?
Har programmet påverkat ditt sätt att tänka kring ledarskap?
Har programmet bidragit (kommer programmet att bidra) till att öka
andelen kvinnor på chefspositioner? Varför, varför inte?
Hur kan man öka andelen kvinnor på chefspositioner?

Mentorrelationen

Hur många möten har ni haft?
Hur har de fungerat?
Vad talade ni mest om?
Diskuterade ni ledarskap, i så fall vad tog ni upp?
Diskuterade ni karriären, i så fall vad tog ni upp?
Diskuterade ni privatliv, familjeliv eller fritid, i så fall
vad tog ni upp?
Diskuterade ni programmet, i så fall vad tog ni upp?
Talade ni om kvinnor på chefspositioner, i så fall vad tog ni upp?
Vad har du bidragit med som mentor?
Vad har adepten bidragit med?
Var det något som du hade *förväntat* dig att ni skulle tala om,
men som inte kom upp, i så fall vad?
Var det något som du skulle *ha velat* diskutera, men
som ni inte tog upp?
Är det någonting som ni tog upp som du fortsatte att tänka på
speciellt efteråt, i så fall vad var det och varför fortsatte du
att tänka på det?
Vad det någonting som du tyckte var speciellt intressant
av det som ni diskuterade, i så fall vad?
Diskuterade ni någonting där ni tyckte påfallande olika,
i så fall vad?

Bilaga 2. Enkäten.

Frågeformulär att fyllas i efter ett mentor-/adeptmöte inom ramen för LEDARUTVECKLINGSPROGRAMMET.

I handen håller du ett formulär som jag skulle vilja att du fyllde i **efter nästa möte** med din mentor/adept. Det är bra om du fyller i formuläret medan dina intryck fortfarande är färska (m.a.o. så snart som möjligt efter mötet!). Du och din mentor/adept ombedes att fylla i likadana formulär, men det är viktigt att ni fyller i formulären **var och en för sig**. Försök att vara så **utförlig** som möjligt. Vid platsbrist går det bra att använda papprets baksida. All information behandlas **konfidentiellt** och som informationsgivare är du anonym. Om det är något som du undrar över går det bra att kontakta mig på telefon 08-xxx xx xx. Ett stort **TACK** för din medverkan!

M V H

Pia Höök.

Det ifyllda formuläret skickar du till:

Pia Höök
Handelshögskolan
Box 6501
113 83 Stockholm

När träffades ni (datum)?

Var träffades ni?

Hur länge pågick mötet (ungefärlig tidsangivelse)?

Vilket möte i ordningen var detta?

Gjorde ni någon form av aktivitet under mötet ("studiebesök", sport-aktivitet eller liknande), i så fall vad?

Hade du förberett dig inför mötet, i så fall på vilket sätt?

Vad talade ni om? (Försök att så utförligt som möjligt ange ämnen/teman som ni diskuterade.)

Var det någon av er som *prata*de mer än den andra, i så fall vem och om vad?

Var det någon av er som *ställde mer frågor* än den andra, i så fall vem och om vad?

Var det någon av er som *initierade fler diskussionsämnen* än den andra, i så fall vem och om vad?

Övriga kommentarer eller reflektioner?

EFI

The Economic Research Institute

Reports since 1995

A complete publication list can be found at www.hhs.se/efi

Published in the language indicated by the title

2001

Andersson, P., Expertise in Credit Granting: Studies on Judgment and Decision-Making behavior.

Björklund, C., Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes.

Charpentier, C., Uppföljning av kultur- och fritidsförvaltningen efter stadsdelsnämndsreformen.

Dahlén, M., Marketing on the Web - Empirical Studies of Advertising and Promotion Effectiveness.

Ekelund, M., Competition and Innovation in the Swedish Pharmaceutical Market.

Ericsson, D., Kreativitetsmysteriet – Ledtrådar till arbetslivets kreativering och skrivandets metafysik.

Eriksson, R., Price Responses to Changes in Costs and Demand.

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.

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.

Ljunggren, U., Nyckeltal i grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen.

Löf, M., On Seasonality and Cointegration.

Martensen, K., Essays on Entry Externalities and Market Segmentation.

Matros, A., Stochastic Stability and Equilibrium Selection in Games.

Persson, B., Essays on Altruism and Health Care Markets.

Skoglund, J., Essays on Random Effects Models and GARCH.

Strand, N., Empirical Studies of Pricing.

Thorén, B., Stadsdelsnämndsreformen och det ekonomiska styrsystemet - Om budgetavvikelser.

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).
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., Expert Credit: 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.

1997

Alexius, A., Essays on Exchange Rates, Prices and Interest Rates.
Andersson, B., Essays on the Swedish Electricity Market.
Berggren, N., Essays in Constitutional Economics.
Ericsson, J., Credit Risk in Corporate Securities and Derivatives. Valuation and Optimal Capital Structure Choice.
Charpentier, C., Budgeteringens roller, aktörer och effekter. En studie av budgetprocesserna i en offentlig organisation.
De Geer, H., Silfverberg, G., Citizens' Trust and Authorities' Choices, A Report from The Fourth International Conference on Ethics in the Public Service, Stockholm June 15-18, 1994.
Friberg, R., Prices, Profits and Exchange Rates.
Från optionsprissättning till konkurslagstiftning. Bergström, C., Björk, T., (red)
Hagerud, G.E., A New Non-Linear GARCH Model.
Haksar, A., Environmental Effects of Economywide Policies: Case Studies of Costa Rica and Sri Lanka.
He, C., Statistical Properties of Garch Processes.
Holmgren, M., Datorbaserat kontrollrum inom processindustrin; erfarenheter i ett tidsperspektiv.
Jennergren, P., Tutorial on the McKinsey Model for Valuation of Companies.
Lagerlöf, J., Essays on Political Economy, Information, and Welfare.
Lange, F., Wahlund, R., Planerade och oplanerade köp - Konsumenternas planering och köp av dagligvaror.
Löthgren, M., Essays on Efficiency and Productivity; Contributions on Bootstrap, DEA and Stochastic Frontier Models.
Nilsson, H.E., Using Conceptual Data Modelling in Management Accounting: A Case Study.
Sjöberg, L., Ramsberg, J., En analys av en samhällsekonomisk bedömning av ändrade säkerhetsföreskrifter rörande heta arbeten.
Säfvenblad, P., Price Formation in Multi-Asset Securities Markets.
Sällström, S., On the Dynamics of Price Quality.
Södergren, B., På väg mot en horisontell organisation? Erfarenheter från näringslivet av decentralisering och därefter.
Tambour, M., Essays on Performance Measurement in Health Care.
Thorén, B., Berg-Surwee, U., Områdesarbete i Östra Hökarängen - ett försök att studera effekter av decentralisering.
Zhang Gang., Chinese Rural Enterprises Between Plan and Market.
Åhlström, P., Sequences in the Process of Adopting Lean Production.
Åkesson, G., Företagsledning i strategiskt vakuum. Om aktörer och förändringsprocesser.
Åsbrink, S., Nonlinearities and Regime Shifts in Financial Time Series.

1996

Advancing your Business. People and Information Systems in Concert.
Lundeberg, M., Sundgren, B (red).
Att föra verksamheten framåt. Människor och informationssystem i samverkan.
red. Lundeberg, M., Sundgren, B.

Andersson, P., Concurrence, Transition and Evolution - Perspectives of Industrial Marketing Change Processes.

Andersson, P., The Emergence and Change of Pharmacia Biotech 1959-1995. The Power of the Slow Flow and the Drama of Great Events.

Asplund, M., Essays in Industrial Economics.

Delmar, F., Entrepreneurial Behavior & Business Performance.

Edlund, L., The Marriage Market: How Do You Compare?

Gunnarsson, J., Three Studies of Financial Behavior. Research Report.

Hedborg, A., Studies of Framing, Judgment and Choice.

Holgersson, C., Höök, P., Ledarutveckling för kvinnor - Uppföljning av en satsning på Volvo - Research Report.

Holmberg, C., Stores and Consumers - Two Perspectives on Food Purchasing.

Håkansson, P., Wahlund, R., Varumärken. Från teori till praktik.

Karlsson, A., The Family Business as an Heirloom. Research Report.

Linghag, S., Man är handelsstudent. Research Report.

Molin, J., Essays on Corporate Finance and Governance.

Mägi, A., The French Food Retailing Industry - A Descriptive Study.

Mölleryd, B., Så byggdes en världsindustri - Entreprenörskapets betydelse för svensk mobiltelefon. Research Report.

Nielsen, S., Omkostningskalkulation for avancerede produktions-omgivelser - en sammenligning af stokastiske og deterministiske omkostningskalkulationsmodeller.

Normark, P., Danielsson, L., Larsson, A., Lundblad, P., Kooperativa nyckeltal. Research Report.

Sandin, R., Heterogeneity in Oligopoly: Theories and Tests.

Sandén-Håkansson, U., Från kampanjmål till mediemix - en studie av samarbete mellan annonsörer, reklambyråer och mediebyråer. Research Report.

Stein, J., Söderlund, M., Framgång i arbetet, strategier för att utföra arbetsuppgifterna, arbetsuppgifternas karaktär och utbildningskvalitet. En empirisk studie av civil-ekonomer. Research Report.

Strömberg, P., Thorburn, K., An Empirical Investigation of Swedish Corporations in Liquidation Bankruptcy. Research Report.

Söderlund, M., Och ge oss den nöjda kunden. En studie av kundtillfredsställelse och dess orsaker och effekter. Research Report.

Thodenius, B., Användningen av ledningsinformationssystem i Sverige: Lägesbild 1995. Research Report.

Ulfsdotter, U., Internationalisering för expansion eller hemmamarknadsförsvar? De nordiska marknaderna för fruktyoghurt 1982-1994.

Westelius, A., A Study of Patterns of Communication in Management Accounting and Control Projects.

Wijkström, F., Den svenska ideella sektorn och pengarna. Research Report.

Örtendahl, M., Health and Time - A Problem of Discounting.

1995

Becker, T., Essays on Stochastic Fiscal Policy, Public Debt and Private Consumption.

Blomberg, J., Ordning och kaos i projektsamarbete - en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox.

Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E., Östman, L., Styrelsearbete i koncerner

Brännström, T., Bias Approximation and Reduction in Vector Autoregressive Models. Research Report.

Ekonomisk politik i omvandling. Jonung, L (red).

Gunnarsson, J., Wahlund, R., Hushållens finansiella strategier. En explorativ studie.

Höök, P., Chefsutveckling ur könsperspektiv - Mentorskap och nätverk på Vattenfall - Research Report.

Levin, J., Olsson, P., Looking Beyond the Horizon and Other Issues in Company Valuation. Research Report.

Mägi, A., Customer Satisfaction in a Store Performance Framework. Research Report.

Nittmar, H., Produktutveckling i samarbete.

Persson, P-G., Modeling the Impact of Sales Promotion on Store Profits.

Roman, L., Institutions in Transition. A Study of Vietnamese Banking.

Sandberg, J., Statistisk metod - dess vetenskapliga hemvist, grundläggande principer och möjligheter inom samhällsvetenskapen. Research Report.

Sandberg, J., How Do We Justify Knowledge Produced by Interpretative Approaches? Research Report.

Schuster, W., Redovisning av konvertibla skuldebrev och konvertibla vinstandelsbevis - klassificering och värdering.

Söderberg, K., Farmartjänsten - Ny Kooperation inom lantbruket. Research Report.

Söderqvist, T., Benefit Estimation in the Case of Nonmarket Goods. Four Essays on Reductions of Health Risks Due to Residential Radon Radiation.

Tamm Hallström, K., Kampen för auktoritet – standardiseringsorganisationer i arbete.

Thorén, B., Användning av information vid ekonomisk styrning - månadsrapporter och andra informationskällor.