

# *Från medarbetare till chef*

*Kön och makt i chefsförsörjning och karriär*

*Sophie Linghag*



**KTH Industriell teknik  
och management**

©Sophie Linghag  
Kungliga Tekniska Högskolan, KTH  
Institutionen för industriell ekonomi och organisation  
Avdelningen Genus, organisation och ledning  
100 44 Stockholm

Grafisk form: Annelie Grafisk Form  
Omslagsbild: Mikkel Henssel

Trita-IEO-R 2009:06  
ISSN 1100-7982  
ISRN/KTH/IEO-R-2009:06  
ISBN 978-91-7415-334-7

---

## Förord

En parallell process i mitt avhandlingsarbete om övergången från medarbetare till chef – är övergången från doktorand till doktor. Denna parallella process har många gånger växlat mellan stämningar i dur och moll och olika former av handlingskraft! Även om avhandlingen kan ses som ett resultat av eget, individuellt arbete och ansvar, har flera omständigheter haft betydelse, såsom stöd och hjälp från andra, för att projektet överhuvudtaget har kunnat genomföras. Därför vill jag rikta ett antal tack till dem som har gjort avhandlingen möjlig.

Först och främst vill jag tacka mina huvudhandledare för allt stöd i avhandlingsarbetet. Tack till professor Anna Wahl som varit med under hela projektet och blev huvudhandledare när avhandlingsarbetet kom att fortsätta vid Kungliga Tekniska Högskolan. Tack till professor Jan Löwstedt som också har varit med hela tiden och fungerade som huvudhandledare när projektet startade vid Handelshögskolan i Stockholm. Dessutom vill jag tacka professor Elisabeth Sundin för insatsen som bihandledare.

Vidare vill jag tacka mina kollegor i Fosfor, Anna Wahl, Pia Höök, Charlotte Holgersson och Klara Regnö, för den stimulans, kunskap och glädje som samvaron och samtalen med er har gett mig. Tack för en spännande forskningsmiljö, för ert stora engagemang i mitt avhandlingsarbete och för vänskap!

Ett särskilt tack går till Anna Fogelberg Eriksson för konstruktiva kommentarer vid slutseminariet. Dessutom vill jag rikta ett tack till kollegor som på olika sätt bidragit med kommentarer vid olika seminarier. Tack till kollegor vid PMO vid Handelshögskolan i Stockholm. Ett speciellt tack till Annika Schilling och Elisabeth Fellbom för givande samtal. Ett varmt tack för doktorandseminariet vid Centrum för genusstudier vid Stockholms universitet går till Birgitta Ney, Katarina Rosengren Falk, Karin Söderholm Lindelöf och Emma Isaksson. Tack till deltagare vid Fosfor-seminariet vid KTH. Tack till kollegor vid Indek. Ett extra tack går till Monica Lindgren för läsning av manus.

Tack till Vinnova för finansiering av avhandlingsprojektet. Även tack till Centrum för Bank och Finans, Cefin, vid KTH, för finansiering i arbetets slutskede. Jag vill även tacka alla medarbetare och chefer i Banken för att ni har delat med er av erfarenheter och för access. Jag vill också tacka Corporate Relations vid Handelshögskolan i Stockholm för ett "research fellowship" vid Council of Women World Leaders, John F. Kennedy School of Government, vid Harvard University. Ett särskilt tack går till Christina Franzén och Näringslivets Ledar-

skapsakademi för engagemang i avhandlingsarbetet och för det spännande året som projektanställd, vilket var upprinnelsen till att ta steget in i forskningen.

Tack till Anna Nordin för läsning av manus och för inspirerande pianolektioner. Tack till Birgitta Norin Olsson för ditt ihärdiga stöd, vilket fick mig att bli klar med arbetet till slut. Tack till Pete Hogan för hjälp med den engelska sammanfattningen. Tack till Annelie Rehnström för hjälp med layout.

Avslutningsvis, mina nära och kära – Tack mamma Yvonne för omtanke och all hjälp i avhandlingsarbetet, både med transkribering och läsning av manus och för att du som mormor har ställt upp när det har behövts. Tack till mormor Henny och morfar Roland för den fantastiska skivrarlyan med kost och logi i Roslagen med utsikt över havet, under avhandlingsarbetets slutfas. Tack till Allan, min extra-pappa, och till farmor Britta, som jag ville skulle vara med mig när avhandlingen blev klar. I mitt minne och i mitt hjärta lever ni alltid kvar. Tack Hasse för din kärlek. Och tack för alla goda middagar som du lagat! Tack till mina bonusbarn Mikaela och John för att ni finns med i mitt liv och för all er hjälp när det har behövts. Tack till min son Max för att du ger perspektiv på livets stora frågor.

*Sophie Linghag*  
Stockholm i maj 2009

# Innehåll

<b>FÖRORD</b> .....	03
<b>1. NÄSTA GENERATIONS CHEFER OCH BETYDELSER AV KÖN</b> .....	11
PROBLEMET FORMULERAS .....	11
Det synliga problemet .....	12
Varför är mansdominans bland chefer ett problem? .....	13
Problemet med mansdominans på ledande befattningar i relation till nästa generations chefer? .....	13
STUDIENS SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅG .....	15
Avgränsningar och några centrala begrepp .....	17
AVHANDLINGENS DISPOSITION .....	18
<b>2. FRÅN MEDARBETARE TILL CHEF</b> .....	19
ÖVERGÅNGEN FRÅN MEDARBETARE TILL CHEF I TIDIGARE FORSKNING ..	19
Chefsförsörjning .....	22
HRM .....	24
Chefsutveckling .....	25
Assessment Center-metoden .....	26
Karriär .....	27
Förändrad syn på karriär och individualisering .....	30
Jämställdhet .....	32
Bank och kön .....	33
Chefsförsörjning i bank .....	35
Karriär i bank .....	36
REFLEKTION ÖVER TIDIGARE FORSKNING .....	37
<b>3. KÖN GÖRS I ORGANISATIONER</b> .....	39
KÖN GÖRS – DOING GENDER .....	39
Processuell ansats med analytiska ingångar till kön i organisationer .....	42
<i>Praktiker som skapar könsuppdelningar</i> .....	42
<i>Symboler</i> .....	44
<i>Interaktioner</i> .....	46
<i>Identitetsarbete</i> .....	47
STABILITET, FÖRÄNDRING OCH MAKT .....	50
SAMMANFATTNING OCH IMPLIKATIONER FÖR AVHANDLINGEN .....	56
Teoretisk position och begreppsanvändning .....	57
<b>4. GENOMFÖRANDE AV STUDIE OCH ANALYS</b> .....	59
FORSKNINGSTRATEGI .....	59
Perspektiv, fokus och forskningsfrågor .....	59
En kvalitativ fallstudie .....	62

Studiedesign	67
Observationsstudien	67
<i>Observationernas genomförande</i>	68
<i>Förhållningssätt och upplevelser under observationerna</i>	68
<i>Observationsanteckningar</i>	70
Intervjustudien	70
<i>Urval av intervjupersoner</i>	70
<i>Intervjuernas innehåll och genomförande</i>	72
<i>Förhållningssätt och upplevelser under intervjuerna</i>	73
ANALYS	74
Analys av observationsmaterialet	75
Analys av intervjumaterialet	75
Kunskapsanspråk	76
KVALITETSGRANSKNING	77
Etiska överväganden	79
SAMMANFATTNING	80
<b>5. BANKEN OCH DE BLIVANDE CHEFERNA</b>	81
BANKER PÅ EN MARKNAD I FÖRÄNDRING OCH MED NYA VERKSAMHETER	81
Reglering och tillsyn	82
Anställda, yrken, löner, chefer och jämställdhet i banker i Sverige	83
FALLFÖRETAGET BANKEN	86
Chefer och nivåer	88
Andra uppdelningar	89
Chefsförsörjning	90
Värderingar	90
Ledarkompetenser	91
Chefsutveckling	91
Karriär	91
Lika villkor	92
BANKEN UR CHEFSKANDIDATERNAS PERSPEKTIV	92
Uppfattningar om jämställdhet	96
ELVA CHEFSKANDIDATER	99
SAMMANFATTNING	100
<b>6. VÄLKOMMEN TILL CHEFSUTVECKLINGSPROGRAMMET</b>	101
CHEFSFÖRSÖRJNING AV NYA CHEFER	102
Identifiering och urval av potentiella chefer	103
<i>Medarbetarnas version om anmälan till programmet</i>	104
<i>Kön i urval</i>	107
FYRA DAGAR I CHEFSUTVECKLINGSPROGRAMMET	108
Att välja – temat för den första dagen	109
<i>Skapandet av en chef med de rätta värderingarna</i>	113

Att inse – temat för den andra dagen	114
<i>Rollspel som metod för internalisering av chefskap</i>	117
<i>Föreskrivande information om chefen</i>	118
<i>Tävling som verktyg för att motivera och utvärdera</i>	120
Att våga – temat för den tredje dagen	120
<i>Chefen och avvikelsen</i>	122
<i>Kvinnor tydliga och män diffusa</i>	125
Att bli – temat för den sista dagen	127
Att förändras genom chefsutveckling	131
<i>Inre resa, styrka och självförtroende</i>	131
<i>Tänker annorlunda</i>	132
KÖN SOM FRÅNVARANDE, NÄRVARANDE OCH MOTSTRIDIGT	133
AVGRÄNSAD OCH OBEGRÄNSAD POTENTIAL	134
SAMMANFATTNING	136
<b>7. KARRIÄRER I DUR OCH MOLL</b>	139
ANSEDD KARRIÄR	140
<i>Karriär som linjär, hierarkisk rörlighet</i>	141
FYRA VERSIONER AV KARRIÄR	142
<i>En karriär som börjar och fortsätter i dur</i>	143
<i>En karriär som börjar i dur och fortsätter i moll</i>	153
<i>En karriär som börjar i moll och fortsätter i dur</i>	159
<i>En karriär som börjar och fortsätter i moll</i>	160
TEMATS INNEHÅLL OCH BETYDELSE I DUR OCH MOLL	162
Omständigheter av betydelse i dur strax efter chefsutvecklingsprogrammet	163
<i>En utveckling i rätt riktning</i>	163
<i>Nya positioner</i>	163
<i>En uppskattande och stödjande chef</i>	164
Omständigheter av betydelse i dur två år senare	164
<i>Bevis på satsning</i>	165
<i>Växling från kaos till ordning</i>	165
<i>Hela livssituationen</i>	166
Omständigheter av betydelse i moll strax efter chefsutvecklingsprogrammet	167
<i>Omorganisationer och chefen har grusat förväntningarna</i>	167
Omständigheter av betydelse i moll två år senare	167
<i>Avveckling och anställning som upphör</i>	167
<i>Ny chef och avsaknad av stöd</i>	168
<i>Mansdominans bland chefer och omorganisationer</i>	168
OMSTÄNDIGHETER I DUR RESPEKTIVE MOLL OCH FÖLJAKTIG HANDLINGS- KRAFT	169
<i>Stor handlingskraft i dur med individuellt ansvar</i>	169
<i>Liten handlingskraft i moll och drabbad av omständigheter</i>	170

KVINNORNAS OCH MÄNNENS HANDLINGSKRAFT .....	171
Karriärer skapar förväntningar hos män .....	171
Karriärer skapar förhoppningar hos kvinnor .....	173
SAMMANFATTNING .....	175
<b>8. AVGRÄNSAD OCH OBEGRÄNSAD POTENTIAL I</b>	
<b>CHEFSFÖRSÖRJNING</b> .....	177
CHEFSFÖRSÖRJNINGSPRAKTIKER SKAPAR OCH ORDNAR KÖN .....	177
Olika relationer till chefsnormen resulterar i olika potential .....	178
Chefsförsörjning som disciplinerande praktik .....	179
SYMBOLER INTEGRERADE I CHEFSFÖRSÖRJNING .....	184
Chefskap som manligt könsmärkt .....	185
Motstridiga innebörder i kön och chefskap .....	188
INTERAKTIONER I CHEFSFÖRSÖRJNING .....	189
Vad de gör och vad de borde göra .....	189
Osäkerhet och variationer i innebörder i kön och chefskap .....	190
IDENTITETSARBETE I CHEFSFÖRSÖRJNING .....	191
Överdrivet och otillräckligt erkännande .....	191
Styrka och ökat självförtroende .....	192
SAMMANFATTNING .....	193
<b>9. FÖRVÄNTNINGAR OCH FÖRHOPPNINGAR I KARRIÄREN</b> .....	195
KARRIÄRPRAKTIKER SKAPAR OCH ORDNAR KÖN .....	195
Olika möjligheter resulterar i förväntningar eller förhoppningar .....	196
Karriär som disciplinerande praktik .....	198
SYMBOLER INTEGRERADE I KARRIÄRPRAKTIKER .....	200
Kvinnligt och manligt i positioner, föräldraskap och kläder .....	200
Motstridiga innebörder i kön och karriär .....	203
INTERAKTIONER I KARRIÄREN .....	205
Förutsättningar för att fungera i maktrelationer .....	205
Farfarsprincipen disciplinerar interaktioner men det finns även motstånd .....	208
IDENTITETSARBETE I KARRIÄREN .....	209
Olika handlingskraft ger uttryck för maktrelationen mellan könen .....	209
Dur och moll i karriären som produktiva och repressiva verkningar .....	210
SAMMANFATTNING .....	211
<b>10. KÖNSKAPANDE OCH KÖNSORDNANDE ORGANISATIONER</b> .....	213
ÖVERGÅNGEN FRÅN MEDARBETARE TILL CHEF OCH HUR KÖN GÖRS ..	214
Jämn könsfördelning och mansdominans .....	214
Chefsförsörjning av nya chefer och utvärdering av chefskandidater .....	216
<i>Chefsutvecklingsprogram som nav i chefsförsörjning av nya chefer</i> .....	216
<i>Hur chefskandidater utvärderas</i> .....	216
<i>Potential som könsmärkt</i> .....	217
<i>Avgränsad och obegränsad potential</i> .....	218



---

Hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär .....	219
<i>Karriärteman</i> .....	219
<i>Versioner av karriär i dur och moll</i> .....	220
<i>Chefskandidaternas syn på möjligheter att göra karriär</i> .....	221
<i>Karriär som könsmärkt</i> .....	222
<i>Förväntningar och förhoppningar på karriär</i> .....	223
Hur kön görs i chefsförsörjning av nya chefer .....	223
Hur kön görs i blivande chefers karriärer .....	224
Könskapande och könsordnande .....	226
<b>KRITISK BELYSNING AV TEORETISKA OCH METODOLOGISKA</b>	
<b>UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	227
<b>PERSPEKTIV PÅ ÖVERGÅNGEN FRÅN MEDARBETARE TILL CHEF</b> .....	228
Individualism och könsneutralitet .....	229
Chefsförsörjning och fler kvinnor som chefer .....	230
Situationen att ta på sig ett chefskap .....	231
Karriär och familj .....	232
Naturlig utveckling eller förändringsarbete .....	234
<b>FRAMTIDA FORSKNING</b> .....	235
<b>SLUTORD</b> .....	237
<b>REFERENSER</b> .....	239
<b>BILAGOR</b> .....	251
<b>SUMMARY IN ENGLISH</b> .....	259

*Från medarbetare till chef*

---

## I. Nästa generations chefer och betydelser av kön

*Intervjuperson:* När jag var ung i banken var det finaste man kunde tänka sig, om man var man i alla fall, att bli kontorschef.

*Sophie:* Om man var kvinna då?

*Intervjuperson:* Då kanske i bästa fall kamrer. Det var inte så vanligt faktiskt. Det var inte alls speciellt vanligt. Men i det här fallet så är det så att yngre människor tycker det är intressant att bli kontorschef och se hur en bank jobbar och sådana saker. Men de har också krav på att kunna ha ett privatliv, kunna ha familj, faktiskt kunna hämta sina barn på dagis, ja, vara aktiv både inom yrkeslivet och privatlivet. Idag är det en helhet på ett annat sätt än vad kontorscheferna hade på 50-talet faktiskt och 60- och 70-talet.

DEN HÄR STUDIEN HANDLAR OM unga kvinnor och män som är identifierade som blivande chefer. Det är en berättelse om chefsförsörjning i företag, särskilt av nya chefer, om blivande chefers karriärer och om betydelser av kön och makt i en stor, svensk bank i 2000-talets början. När studien inleds har banken nyligen tilldelats en utmärkelse för bästa, långsiktiga arbete för jämställdhet. Texten ovan är ett utdrag från en intervju om arbetet med chefsförsörjning av unga chefer i banken.

### *Problemet formuleras*

Inledningen av 2000-talet porträtterar en komplex och motsägelsefull bild av kvinnor, män, organisationer, karriär och chefskap. Det finns många motstridiga budskap om hur relationerna mellan kvinnor och män utvecklas. Å ena sidan förefaller det vara en tid för potentiellt lika villkor mellan kvinnor och män i organisationer. Att både kvinnor och män utbildar sig och förvärvsarbetar har blivit en självklarhet i Sverige. Rätt till heltidsarbete, goda karriärmöjligheter och lika lön för likvärdigt arbete omfamnas idag som viktiga värden av de flesta, både kvinnor och män. Föreställningar om kön och vad som anses passande och lämpligt för kvinnor respektive män har överskridits på många områden. Män tar sig an barn på ett annat sätt än tidigare och ett förändrat förhållningssätt till familjeliv sprider sig bland män. Kvinnor har valmöjligheter avseende partners, barn och sexualitet. Familjebildning betraktas som en mindre

självklar utgångspunkt när denna generations kvinnor och män etablerar sig i arbetslivets organisationer.

Å andra sidan visar statistik löneklyftor mellan könen som under senaste decenniet växt eller förblivit oförändrade (SCB 2008), våld som ökar (SCB 2008) samt utbrändhet, psykisk ohälsa och stress som i synnerhet drabbar unga kvinnor i arbetslivet (SOU 2006:77). Arbetsmarknaden är fortfarande både horisontellt och vertikalt könssegregerad (SOU 2004:43). Det innebär inte bara att kvinnor och män fortsätter att finnas inom olika yrken och positioner och utför olika arbetsuppgifter utan också att arbetsvillkoren blir olika avseende till exempel arbetstider, löner, utvecklingsmöjligheter, utövande av makt och inflytande, hälsa och arbetsfördelning i hem och familj. Mansdominansen i näringslivet tycks bestå. Tre av fyra chefer är män, även om det kan noteras att andelen kvinnor på chefspositioner har ökat något under senaste decenniet (SCB 2008, Regnö 2003).

Mot bakgrund av situationen med mansdominans i näringslivet riktas ofta uppmärksamheten mot nästa generation och möjliga tendenser till hur könsfördelningen kan komma att utveckla sig på chefspositioner. Hos många människor finns en förväntan om att mansdominansen ska upphöra i takt med att den yngre generationen etablerar sig i företagen. Det finns föreställningar om att den yngre generationen, som i en del avseenden kan anses ha vuxit upp i ett mer jämställt samhälle, har andra och mer jämställda värderingar. När dessa unga människor träder in i organisationer förväntas de medverka till förändringar avseende könsfördelningar på olika nivåer och positioner, påverka våra föreställningar om ledarskap och kön samt utjämna maktskillnader mellan könen.

### ***Det synliga problemet***

Det är just mansdominansen bland chefer i näringslivets stora organisationer som utgör det synliga problemet till den här studien. 71 procent av alla chefer i Sverige är män (SCB 2008). I privat sektor är 77 procent av alla chefer män (Ibid.). Ser man högre upp i hierarkierna, ju fler män och desto färre kvinnor. I börsnoterade företag är 289 av 294 vd:ar män och 82 procent av styrelseledamöterna är män (SCB 2008). I en kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner i privat sektor redovisades även könsfördelningen bland unga chefer, vilka definierades vara chefer i åldern 35 år eller yngre. I denna grupp av unga chefer var 25 procent kvinnor och 75 procent män (SOU 2003:16). I utredningen konstaterades att andelen kvinnor bland de unga cheferna (25 %) var något högre än kvinnornas andel i chefsgruppen i sin helhet (19 %). Dock visades att könen representation bland de unga cheferna inte motsvarade könsför-

delningen bland samtliga anställda inom sektorn, som utgjordes av 37 procent kvinnor och 63 procent män (SOU 2003:16). Detta visar att kön verkar spela roll redan bland unga kvinnor och män för vilka som blir chefer. Det innebär att möjligheter att få erfarenheter och kompetens för att utvecklas och sedan befordras till chefer på högre nivåer är ojämnt fördelade mellan könen. Möjligheter till att utöva makt och inflytande blir olika när kön spelar roll för vilka som blir chefer redan bland de unga kvinnorna och männen.

### *Varför är mansdominans bland chefer ett problem?*

Ett synsätt på varför mansdominans bland chefer är ett problem handlar om att den utgör ett maktproblem på samhälls-, organisations- och individnivå som kan relateras till kvinnors och mäns olika livsvillkor. Mansdominansen innebär att män har större inflytande över arbetslivet än vad kvinnor har. Detta får till följd att män har tolkningsföreträde i formulerandet av en mängd viktiga frågor i arbetslivet. I hög grad handlar det om villkoren i arbetslivet. Kvinnors och mäns arbetsvillkor får i sin tur konsekvenser för kvinnors och mäns hela livssituation.

Det finns flera problem som är relaterade till en ojämn maktfördelning i arbetslivet. Arbete har stor betydelse för samhällsekonomin och följaktligen har makt, positioner och pengar betydelse för vilka intressen som får inflytande och därmed för vilka prioriteringar som görs i samhället. Makt har betydelse för arbetsdelningen mellan könen och berör frågor om villkor och ansvar för arbete, barn, familj och politik. Ett övergripande problem handlar om att det finns motsättningar mellan de två sfärerna reproduktion och produktion. Samspelet mellan dessa sfärer kan föras ner till frågor som berör relationerna mellan kvinnor och män och möjligheter i arbetslivet och i vardagslivet, till exempel ekonomi och arbetets organisering, ägande, beslutsfattande, familjemönster, sexualitet, mänsklig fortplantning samt omsorgsarbete. Synen på ekonomi och arbete i kombination med familj och sexualitet ställer krav på former av organisering. En ojämn maktfördelning i dessa frågor får konsekvenser för kvinnor och män. En mansdominans på ledande positioner innebär således en avsaknad av kvinnors inflytande över viktiga frågor i arbetslivet.

### *Problemet med mansdominans på ledande befattningar i relation till nästa generations chefer?*

En vanlig uppfattning är att jämställdheten är på väg och att vi är i en process där allting, trots en del motgångar, så småningom kommer att bli bättre. En

vanlig föreställning är att jämställdheten kommer att ordna sig med nästa generation. Som flera har påpekat kan ”på väg tänkandet” avseende jämställdhet vara förrådiskt. Det kan leda oss att tro på en naturlig utveckling och att vi snart är framme vid målet (Florin 2004). Vissa anser därför att frågan huruvida vi är på väg när det gäller jämställdhet är fel ställd. De menar att vi istället behöver öka vår medvetenhet om att frågor om jämställdhet och köns relationer innehåller många motsägelsefulla drag. Ofta är frågor kring köns relationer komplexa då de ligger inbäddade i sättet vi organiserar oss på i arbetslivet liksom att de kan vara i konflikt med andra principer och rättigheter. Det är vanligt att andra frågor anses vara överordnade och behöver tillgodoses först, som till exempel marknadens krav, lönsamhet, kompetens, ledarskap eller valfrihet. Det kan formuleras som ett framtidsproblem om maktrelationen mellan könen med alla dess vidare problem i arbetsliv och vardagsliv återskapas, om än i andra former, i nästa generation och nästa, generation efter generation. Om en ojämn maktfördelning mellan könen inte bryts utan återskapas till nästa generation finns problem med att tillförsäkra att både kvinnors och mäns intressen har inflytande i den samtida och framtida samhällsutvecklingen.

Hur framtiden kommer att utvecklas är omöjligt att förutspå. Framtiden kan bara tolkas utifrån nuvarande förutsättningar i samtiden. Och samtiden innehåller spår av förutsättningar från det förflutna. Behov av förändringar i maktrelationerna mellan kvinnor och män kan grundas på insikter i mäns och kvinnors skilda livsvillkor. Nuvarande förutsättningar för kvinnor och män att bli chefer ger indikationer om vad man kan förvänta sig i framtiden avseende till exempel föreställningar om ledarskap och kön, köns möjligheter att utöva makt och inflytande och könsfördelningar på ledande positioner i organisationer och samhälle. Därför är det viktigt att göra empiriska studier. I det här fallet handlar det om att studera kvinnors och mäns förutsättningar för att bli chefer och få möjligheter att utöva makt i just detta historiska sammanhang.

Ett utbrett synsätt är att det är arbetslivet och arbetsdelningen mellan könen som är drivkraften i skapandet och värderingen av det som är ”kvinnligt” och ”manligt” och ger upphov till den strukturella maktordningen mellan könen (SOU 2004:43). Det så kallade arbetslivet utgörs av ett stort antal organisationer, företag och arbetsplatser. Inom dessa organisationer utspelas könssegregeringsprocesser som resulterar i mansdominans bland chefer. En relevant fråga är hur det kommer sig att majoriteten av dem som blir chefer är män, och även bland de unga cheferna. Vad är det som sker i en process eller övergång från medarbetare till chef som resulterar i att det är män som i störst utsträckning blir chefer?

I denna studie är det organisationsnivån och den vertikala könssegregeringen som är i empiriskt och analytiskt fokus. Genom att närmare studera dels arbetet i en organisation med att utveckla och tillsätta nya chefer, det vill säga chefsförsörjning, och dels hur blivande chefer ser på möjligheter att göra karriär kan förståelsen öka för de olika sätt på vilka kön spelar roll för att bli chef. Studien genomförs inom en stor, svensk bank. Valet att studera en bank är strategiskt av flera skäl. Några aspekter är bankens könsstruktur, en jämn könsfördelning, men samtidigt dess horisontella och vertikala könssegregering, i kombination med dess långa tradition av jämställdhetsarbete, bland annat med ambitioner att öka andelen kvinnor som chefer. I en bank torde förutsättningar vara relativt goda för både kvinnor och män att göra insiktsfulla val i relation till att bli chef. Därför är det intressant att studera en bankorganisation med dess specifika förutsättningar och under ett par år följa vad som händer kvinnor och män som befinner sig i övergången från medarbetare till chef.

### ***Studiens syfte och forskningsfrågor***

I studien fokuserar jag på hur kön har betydelse för unga medarbetares möjligheter att bli chef. Mot bakgrund av den beskrivna mansdominansen bland chefer och den samtidigt jämna könsfördelningen bland medarbetare studerar jag en stor svensk bank. I studien utgår jag från den breda, inte helt enhetliga forskningsansatsen socialkonstruktionism (Berger och Luckmann 1966, Smith 1987, Acker 1990). Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv blir kön något som görs, det vill säga en social praktik, och något vi producerar kunskap om och som kan studeras som sådan kunskapsproduktion (Widerberg 1995, 2007). Utifrån ett könsteoretiskt synsätt på organisationer betraktas kön som en integrerad del av de organisatoriska processerna (Acker 1990, 1999). Genom att fokusera på övergången från medarbetare till chef och hur kön görs i denna process vill jag förstå på vilka sätt kön spelar roll för unga medarbetares möjligheter att bli chef.

Studiens syfte är att beskriva och förstå övergången från medarbetare till chef och särskilt hur kön görs i denna process.

Studien baseras på en fallstudie i en bank och en undersökning av dels chefsförsörjning av nya chefer och dels blivande chefers karriärer. Chefsförsörjning och karriär har som både empiriska fenomen och teoretiska begrepp visat sig vara betydelsefulla i relation till att bli chef. En undersökning av chefsförsörjning av nya chefer och blivande chefers karriärer utgör mot den bakgrunden ett strategiskt val.

För att uppfylla syftet beskrivs och analyseras till att börja med hur chefsförsörjning av nya chefer bedrivs och hur chefskandidater utvärderas samt hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär. Därefter analyseras hur kön görs dels i chefsförsörjning av nya chefer och dels i blivande chefers karriärer. Utifrån studiens syfte har jag formulerat fyra forskningsfrågor.

- 1) Hur organiseras chefsförsörjning av nya chefer och hur utvärderas chefskandidater?
- 2) Hur ser chefskandidater på möjligheter att göra karriär?
- 3) Hur görs kön i chefsförsörjning av nya chefer?
- 4) Hur görs kön i blivande chefers karriärer?

Den första frågan besvaras i kapitel 6 där jag beskriver och analyserar hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras och hur chefskandidater utvärderas. Fråga två besvaras i kapitel 7 genom att beskriva och analysera hur chefskandidater ser på möjligheter i karriären. Den tredje frågan besvaras delvis i kapitel 6 genom att beskriva och analysera betydelser av kön i chefsförsörjning och mer sammanhängande i kapitel 8 där analysen utvecklas kring hur kön görs i chefsförsörjning. Slutligen besvaras den fjärde frågan delvis i kapitel 7 genom att beskriva och analysera vilka betydelser kön har i chefskandidaters karriärer och mer sammanhängande i kapitel 9 där analysen utvecklas kring hur kön görs i blivande chefers karriärer.

I mina analyser av hur kön görs blir aktörers praktiker betydelsefulla (Smith 1987, Acker 1997, Kvande 2003, 2007). Att analysera aktörers praktiker dels i chefsförsörjning av nya chefer och dels i blivande chefers karriärer ser jag som en fruktbar ansats för att hantera växelverkan mellan struktur och aktör i relation till hur kön skapas och förändras i sammanhanget (Giddens 1984, Smith 1987, Connell 1995, Kvande 2003, 2007). För att förstå komplexiteten i hur kön görs i organisationer, hur kön (åter)skapas och förändras, utvecklar och prövar jag i avhandlingen en flerdimensionell maktanalys. Med en analys utifrån olika maktperspektiv anser jag att det finns möjlighet att kunna uppmärksamma olika former av makt i organisationer. Det kan ge en fördjupad förståelse av hur kön görs och för förekomster av så kallade paradoxer (Kvande 1998) som innebär att kön kan ha olika innebörder samtidigt.



### **Avgränsningar och några centrala begrepp**

Syftet i avhandlingen kan anses generellt men resultaten är beroende av det sammanhang från vilken empirin har hämtats. Fallföretaget kallas hädanefter för Banken. De valda forskningsfrågorna som handlar om chefsförsörjning av nya chefer samt blivande chefers karriärer avgränsar studien av övergången från medarbetare till chef och hur kön görs i denna process. I avhandlingen har jag valt att använda begreppet kön, vilket för mig har samma betydelse som begreppet genus (Hirdman 1988). Samtliga begrepp använder jag i betydelse av process, att de skapas och uppstår i sociala praktiker. Liksom kön, antas chef, medarbetare, övergång, chefsförsörjning och karriär skapas, tolkas och (upp)levas som stabila och/eller mer föränderliga och varierande fenomen.

Med chef avses en person som formellt, av någon på högre nivå, har utsetts att få befogenhet att företräda arbetsgivarens intressen. Personen finns i en ledande ställning och har avgörande bestämmanderätt över en verksamhet som bedrivs av en grupp. Det finns skillnader mellan chefskap på olika hierarkiska nivåer, vd, toppchefer, mellanchefer och första linjens chef. I denna studie av övergången från medarbetare till chef är det företrädesvis den första hierarkiska nivån, första linjens chef, som avses. Kopplat till chefskap är frågan om förhållandet mellan begreppen chef och ledare. Det har påpekats att ledarskap inte endast utövas av dem som har titeln chef. En ledare har betecknats som någon som får folk med sig. Trots distinktionen mellan chef och ledare används ofta dessa benämningar som synonyma i studier av ledarskap eftersom studier av ledarskap ofta tar formella chefer som utgångspunkt (se till exempel Sjöstrand med flera 1999). I den här studien är det övergången till den formella positionen chef som är av intresse.

Med medarbetare avses i studien personer av underställd personal och som samarbetar med andra i ett visst arbete. Medarbetare ingår i en grupp som leds av en chef. Följaktligen kan chefer även kunna betraktas som medarbetare då de som underställda en chef kan samarbeta med chefskollegor på samma nivå i ett visst arbete. Distinktionen som görs här, genom att tala om en övergång från medarbetare till chef handlar om byte av maktposition med chefspositionens befogenheter att företräda arbetsgivarens intressen och utöva inflytande över en verksamhet.

Med övergång avses den process som en arbetsövergång från medarbetare till chef kan innebära. En sådan övergång erbjuder förståelse för en central förändringsprocess som kan beskriva människors, medarbetares, utveckling till chefer och hur chefskap skapas. Denna övergång anses vara inledd när medarbetare

identifieras som potentiella chefer medan dess avslut anses mer flytande, men infaller efter en tid när chefstillsättningen blivit formell. Då de blivande cheferna som är i fokus i studien just befinner sig i denna övergång benämns de som kollektivt ibland som medarbetare i en del sammanhang, trots att några av dem formellt blivit chefer.

Med chefsförsörjning avses både formella och informella aktiviteter som är förenade med att anskaffa chefer (Tengblad 1997). Karriär används som ett deskriptivt begrepp och som en benämning för personers erfarenheter i arbetet under en tidsperiod (Van Maanen 1980, Asplund 1984, Feldman 1989, Arthur, Hall, och Lawrence 1989/1996).

### *Avhandlingens disposition*

I det här inledande kapitlet formulerades problemet som ligger till grund för studien och därefter preciserades avhandlingens syfte och forskningsfrågor. I kapitel 2 redovisas tidigare forskning inom områden som på olika sätt knyter an till fenomenet att bli chef och vilka betydelser kön har i sammanhanget i stora organisationer. Forskningsgenomgången behandlar särskilt chefsförsörjning och karriär och i synnerhet inom bankorganisationer. I kapitel 3 redogör jag för det teoretiska perspektiv på organisation och kön som ligger till grund för studiens utformning och analys. Jag klargör även min position och mina ställningstaganden kring begreppsanvändningen i studien. Kapitel 4 är ett metodkapitel och beskriver hur jag har gått tillväga för att genomföra studien. Jag beskriver de metodologiska val och utgångspunkter som har varit aktuella under avhandlingsarbetet. I kapitel 5 beskrivs sammanhanget, fallföretaget Banken och de blivande cheferna. I kapitel 6 beskrivs och analyseras hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras och hur chefskandidater utvärderas i fallföretaget. Kapitel 7 behandlar hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär. I kapitel 8 och 9, med utgångspunkt i att jag har påvisat betydelser av kön i materialet, analyserar jag mer sammanhängande hur kön görs, dels i chefsförsörjning av nya chefer och dels i blivande chefers karriärer. Avhandlingen avslutas i kapitel 10 där jag sammanfattar och diskuterar resultaten, reflekterar över teori- och metodanvändning samt ger förslag på fortsatt forskning.

## 2. Från medarbetare till chef

I DETTA KAPITEL PRESENTERAR JAG forskning inom områden som knyter an till övergången från medarbetare till chef i stora organisationer och särskilt studier med koppling till vilka betydelse kön har i denna process. Tonvikt läggs framförallt på studier som behandlar chefsförsörjning och karriär. Jag presenterar även studier som har gjorts inom bankorganisationer. Jag visar här att få studier belyser övergången från medarbetare till chef, i synnerhet gäller det frågan om hur kön görs. Andra betydelsefulla studier och begrepp tas upp i nästa kapitel där jag redovisar det teoretiska perspektiv på organisation och kön som ligger till grund för studiens utformning och analys.

### *Övergången från medarbetare till chef i tidigare forskning*

Hur unga nya chefer utses, rekryteras, gör entré och etablerar sig i organisationer förefaller vara ett relativt försummat tema inom organisationsforskningen, i förhållande till den rika flora av litteratur som finns om ledarskap och karriär i organisationer (Yukl 1989, Storey 1989, Feldman 1989, Porsfeldt 2001). Även ledarskap på låga hierarkiska nivåer är förhållandevis litet omskrivet. Detta har framhållits som märkligt mot bakgrund av att merparten av ledarskap utövas på låga nivåer (Sundin 1997).

En vanlig föreställning är att chefer befordras på basis av sin kompetens, i det avseendet att de har förmåga att åstadkomma resultat. Inom ledarskapsforskningen har dock vanligtvis andra förklaringar än duglighet och resultatprestationer framhållits som grund till vilka som utses till chefer (se till exempel översikten av Yukl 1989, Tengblad 1997). Ett stort antal studier har genomförts som har undersökt sambanden mellan personliga egenskaper och karriärf framgång. I studierna har man funnit samband mellan karriärf framgång och intelligens, självförtroende, ansvarskänsla, viljestyrka, uthållighet, flit, prestationslust med mera (Abrahamsson och Andersen 1996). Det har dock inte varit möjligt att förklara karriärf framgång med några enkla och entydiga personlighetsdrag, varför orsakerna bakom chefstillsättning huvudsakligen blivit oförklarade.

Studier med ett organisationspolitiskt perspektiv med fokus på maktförhållanden och intressekonflikter i organisationer har visat hur chefer utses på basis av huruvida de tillhör rätt nätverk eller maktgruppering snarare än på grundval av formella kriterier och duglighet. Rekrytering kan utifrån detta perspektiv utgöra ett verktyg i "politiska spel" där man försöker säkerställa att de som

rekryteras kan stödja den egna positionen och enheten (Pfeffer 1989). Det har visats att karriärer påverkas av traditioner, kulturella regler och symboler, till exempel hur en snabb karriär signalerar duglighet (Rosenbaum 1989). Att faktorer som kön, klass, etnicitet och religion liksom flera informella kriterier har betydelse för karriärmöjligheter har uppmärksammats i forskningen, vilket har synliggjort hur personer längre ned i hierarkin behöver ansluta sig till högre chefers sociala beteende för att göra karriär (Dalton 1959, Kanter 1977, Jackall 1988).

En ansats för att studera unga blivande ledare har varit att utgå från organisations-socialisation och nykomlingars inträde i organisationer. Organisations-socialisation kan beskrivas som den process genom vilken en person lär sig de värderingar, normer och önskvärda beteenden som tillåter honom eller henne att delta som medlem i organisationen. Det är ett långsiktigt moment som betonas och det handlar om ett kulturellt fenomen med överföring av information och värderingar i organisationen (Van Maanen 1977, Van Maanen och Schein 1979). I en studie av nyblivna chefer under sina första år som anställda i chefspositioner har det poängterats hur svår denna process är (Hill 1992). Det var genom försök och misstag, observation och tolkning som de efter hand lärde sig vad som krävdes för att bli chefer.

Under de senaste åren har några svenska studier undersökt blivande chefer utifrån olika utgångspunkter. En studie av Dan Porsfeldt (2001) handlar om hur blivande ledare blir till i storföretag. Studien utgör en ansats att fånga den komplexitet som är förknippad med socialisationsprocessen rörande inträdet i en organisation. Porsfeldt gör en etnografisk studie och han följer under ett års tid sex nyutexaminerade, tre kvinnor och tre män, från det att de rekryteras till ett management traineeprogram till dess att traineeprogrammet avslutas och några av dem stannar kvar i organisationen och blir chefer. Det är en berättelse om makt, om hur tillägnandet av maktresurser går till, om gradvis förändrade perspektiv på tillvaron och om utvecklingen av självidentitet hos de personer som först genomgår programmet och sedan träder in i en chefsposition. En studie som fokuserar socialisation och hur kön skapas och återskapas är Ulla Erikssons (2000) undersökning av ett management traineeprogram i ett multinationellt företag, vad som där händer med kvinnorna och männen och vad som förmedlas i programmet. Det framkommer hur karriärtänkande växer fram och förstärks. Undersökningen handlar om två grupper, ledningen och traineer, som båda har goda intentioner. Ledningen vill ha fram fler kvinnor i karriären och för traineerna är det en självklarhet att könet inte spelar roll för vederbörandes förmåga att göra karriär. Trots goda intentioner tenderar dock könsskillnader att återskapas i de för givet tagna handlingarna.

Liknande resultat framkommer i en studie av unga potentiella chefer och deras värderingar och erfarenheter av arbets- och livsvillkoren (Franzén med flera 1998). Studien genomfördes i anslutning till att 53 unga, potentiella chefer, i stort sett lika andel kvinnor och män, från företag i det privata näringslivet deltog i ett externt ledarutvecklingsprojekt. Det visade sig att den jämställdhetsideologi de potentiella cheferna bekände sig till, och som kom till uttryck i en önskan och förväntan på ett jämställt arbetsliv och familjeliv, inte var förenlig med deras beskrivningar av arbets- och karriärvillkoren i organisationer. För att göra karriär blev det tydligt hur krav på anpassning ställdes till etablerade organisationstrukturer och karriärmönster. Det fick konsekvenser inte bara för arbetet utan också för de totala livsvillkoren, och hur dessa visades bli olika för kvinnor och män.

Även i en studie av Elisabeth Sundin (1998) redogörs för ett traineeprogram i ett stort och diversifierat handelsföretag med flera tiotusentals anställda. Sundin beskriver hur kvinnorna genom traineeprogrammet kommer in på högre hierarkiska nivåer och på detta sätt utmanar företagskulturens grundbultar där det traditionellt har varit ”den långa vägens män” som ansetts lämpliga att leda företaget. Kvinnornas brott mot könsordningen genom deras etablering genom traineeprogrammet blev betraktat som ”uppifrånbeslut” som på olika sätt ifrågasattes längre ned i organisationen. När de färdigutbildade traineerna skulle anställas och den översta ledningens inflytande upphörde tog försvararna av den rådande företagskulturen vid, vilket resulterade i att kvinnor valdes bort som chefer och normbildare. De manliga traineerna togs upp i den manliga gemenskapen och anslöt sig till den rådande företagskulturen, där just betydelsen av kön var dold och överskuggad av att det var kompetens och arbetsvilja som var avgörande. Männerna bland traineerna fick vd-poster i företagets kärnverksamheter. Kvinnorna hade ofta projektledaransvar, som i detta sammanhang tolkades vara ett uttryck för om inte marginalisering så dock en mindre central placering och mindre möjligheter att upparbeta en stark identifikation med någon del av organisationen (Sundin 1998).

Forskningen som redovisats om hur chefer utses, rekryteras, gör karriär och socialiseras, liksom olika ansatser för att studera detta, ger sammantaget en bild av att många faktorer är betydelsefulla. Det handlar till exempel om individuell kompetens, karriärönskemål, social bakgrund, politiska maktförhållanden inom organisationen, institutionaliserade regler och socialisering till chef. Många av dessa faktorer är informella. Det blir även tydligt att fenomenet att bli chef knyter an till flera organisatoriska praktiker. Dels handlar det om hur chefer utses och rekryteras. Sådana rutiner kan samlas inom vad som i organi-

sationer brukar kallas för chefsförsörjning (Tengblad 1997). Dels handlar det om möjligheter till karriär i organisationer.

Chefsförsörjning kan ha formella aktiviteter såsom till exempel traineeprogram för blivande chefer men även många informella inslag där makt, politik liksom olika symboliska uttryck som signalerar duglighet är betydelsefulla. Även faktorer som kön, etnicitet, klass, ålder och andra sociala kriterier inverkar. Mot bakgrund av mansdominans bland chefer framkommer även att jämställdhetsinitiativ kan vara integrerade i chefsförsörjning med ambitioner att öka andelen kvinnor bland chefer. Trots goda intentioner från ledningshåll visas att könsskillnader kan återskapas i det vardagliga arbetet eller att förändringsinitiativ motarbetas. Studier har visat hur karriärtänkande växer fram, att det finns krav på anpassning till rådande karriärmönster och att det finns hinder i karriären. Utifrån redogörelsen utkristalliseras således två övergripande organisatoriska praktiker som den tidigare forskningen om övergången från medarbetare till chef i stora organisationer behandlar. Dessa praktiker utgörs av chefsförsörjning och karriär. Nedan görs en översikt av studier om chefsförsörjning och karriär. I sammanhanget berörs studier av jämställdhetsarbete i organisationer med koppling till chefsförsörjning och karriär. Därefter presenteras studier som gjorts inom bankorganisationer om kön, chefsförsörjning och karriär.

### **Chefsförsörjning**

I en studie av Stefan Tengblad (1997) visas att chefsförsörjningsbegreppet hålls samman av aktiviteter som är förenade med rekrytering, utveckling och värdering som syftar till att anskaffa chefer. Med chefsförsörjning avses vanligen olika formaliserade metoder för att rekrytera, utveckla och värdera chefer, till exempel genom standardiserade tillsättningsförfaranden, gemensamma chefsutbildningsprogram eller chefsbedömningsmallar. Men det förekommer också många informella chefsförsörjningsaktiviteter mot bakgrund av argument som betonar betydelsen av personkemi, förtroende och kollegialitet (Ibid.). Det första svenska programmet för chefsförsörjning utarbetades och infördes av konsulten och före detta personaldirektören i Skandinaviska banken, Hans Robertsson, under 1960-talet (Ibid.). Robertsson använde sig av termen ”management development” som definierades som ”åtgärder beträffande urval, utveckling, utbildning och uppföljning av ledarkandidater” (Robertsson 1962). Det var tydligt att arbete med chefsförsörjning skulle ta utgångspunkt i företagsledningens önskemål, integreras med den övergripande företagsutvecklingen och att arbetet skulle bedrivas långsiktigt.

En ledning som förutser en framtida brist på chefskandidater försöker identifiera medarbetare med chefspotential och påverka deras lämplighet med utbildning och utveckling för att de sedan ska kunna rekryteras när behov av nya chefer uppstår. Då det kan vara svårt att välja ut lämpliga chefer i förväg kan det vara nödvändigt att utveckla ett stort antal personer. De berörda medarbetarna för chefsförsörjningens praktiker kan därigenom få möjlighet att öka medvetenheten om chefskapets innebörd, utveckla förmågor i relation till chefskap och få möjligheter till ökat ansvar, nya uppdrag och att pröva nya arbeten. Varje linjechef har ofta ett stort ansvar och omfattande möjligheter att ge medarbetare förutsättningar att utvecklas. Företagsledningens och personalfunktionens ambitioner att påverka chefsförsörjning har också synliggjorts. Huvudsakligen sker deras påverkan i form av en normativ styrning som innebär att råd och värderingar förmedlas. Genom att föra fram normativa budskap under chefsutbildningsprogram och att mäta personaltillfredsställelse och förekomsten av utvecklingssamtal kan ledningen och personalfunktionen påverka utan att linjechefernas formella ansvar och befogenheter att bedriva chefsförsörjning avskaffas (Tengblad 1997).

I chefsförsörjning praktiseras ofta den så kallade farfarsprincipen (Tengblad 1997). Farfarsprincipen innebär att två överordnade chefer involveras i att identifiera potentiella chefskandidater. Den motiveras vanligtvis utifrån att tillsättning av chefer anses vara av sådan vikt att befogenheten inte kan decentraliseras fullt ut till den tillsättande chefen. Farfarsprincipen blir en sorts kontrollfunktion för överordnade instanser att kunna kontrollera underordnade enheter och därmed vilka rekryteringar som sker. En annan vanlig praktik i chefsförsörjning är ersättarplanering. Ersättarplanering syftar vanligtvis till att analysera behov av ersättare och att identifiera var i organisationen det finns lämpliga chefskandidater. Ersättarplanering kan skapa framförhållning inför kommande chefstillsättningar då utvecklingsåtgärder kan sättas in på basis av planeringsutfallet. Idealet är att kunna identifiera ledarämnen i ett tidigt skede och att sedan ge dessa en systematisk utveckling (Ibid.).

Informella inslag i chefsförsörjning har framförallt diskuterats i relation till rekrytering. Det har då påtalats att chefer, män, tenderar att rekrytera andra utifrån att de liknar dem själva, det vill säga andra män med liknande bakgrund. Kanter (1977) diskuterar förhållandet att män väljer andra män med liknande social bakgrund och förklarar det mot bakgrund av osäkerhetsreducering i stora organisationer. Osäkerhet i organisationer resulterar i att män som chefer rekryterar andra män som de har förtroende för och då spelar sociala kriterier roll som viktiga urvalsgrunder. Holgersson (2003a) beskriver de informella inslagen i rekryter-

ingsprocessen av företagsledare. Hon visar hur rekryteringsprocessen skapar utrymme för homosociala processer där kvinnor och vissa män utesluts.

Värderingar och bedömningar överlag som kan kopplas till olika praktiker inom chefsförsörjning kan beskrivas som sociala och subjektiva processer. I dessa sociala processer har visats att kön kan spela roll. När det gäller urval av vilka förmågor som värderingar och bedömningar ska baseras på kan kön ha betydelse. Kön kan även ha betydelse för hur förmågorna tolkas när de kopplas till kvinnors respektive mäns beteenden. Vid observationer av anställningsintervjuer visade Collinson med flera (1990) att chefer använder olika, könsmärkta, kriterier för att bedöma om kandidaterna matchade arbetskraven. En form av beteende som beskrevs som att ”ta initiativ” värderades som önskvärt när det iaktogs hos en man bland de sökande medan när beteendet sågs hos en kvinna bedömdes det som aggressivt och då inte önskvärt. Kön har även visats ha betydelse för bedömningar av prestationer i arbete som en följd av en allt mer utbredd användning av så kallade Performance Management Systems (PMS). Det har visats att så kallad ”impression management” kan ha större betydelse än faktiska prestationer när det gäller att få bra ranking i prestationsmätningar (Edwards & Wajcman 2005). Mycket tyder på att män lyckas bättre än kvinnor i sådana spel då det visats att män får större möjligheter att exponera sig och bli synliga i organisationer. Olika möjligheter att framgångsrikt kunna engagera sig i ”impression management” påverkas inte bara av vilket kön som är involverat utan även av att cheferna som gör bedömningarna vanligtvis är män (Ibid.).

### **HRM**

Human Resource Management (HRM) kan användas för att beskriva chefsförsörjning om enbart aktiviteter som vänder sig till chefer och chefskandidater fokuseras. Enligt en definition ses HRM som bestående av aktiviteterna rekrytering, utveckling, värdering och belöning i syfte att uppnå effektivitet (Fombrun med flera 1984). En vanlig målsättning för ledning och HRM-arbete har sedan 1980-talet blivit att skapa starka företagskulturer och ett idébaserat ledarskap då dessa har kommit att ses som betydelsefulla för företags konkurrenskraft. Det har inneburit en förändrad syn på styrning av anställdas beteenden från att i mindre grad använda direkta arbetsorder till att istället styra mer med hjälp av företagsgemensamma uppfattningar, idéer eller ideologier (Grey 2005). Styrning genom idéer eller ideologi har visats inte bara innebära en medveten strävan att inplantera ledningens kultur och värderingar bland de anställda (Sandberg 1997) utan även till att påverka de anställdas tankar och känslor (Kunda 1992, Wilkinsson



& Willmott 1995). I led med detta uppmuntras varje individ till personlig utveckling och företag använder systematiskt utvecklingssamtal för alla anställda. När de anställda får samma värderingar och framförallt de "rätta" tankarna och känslorna kan de styra sig själva, göra en bra arbetsinsats och uppleva att det görs av egen fri vilja (Abrahamsson 2002, Grey 2005). Det har påpekats att detta egentligen inte är något nytt i styrning av organisationer utan att det snarare avspeglar tidigare ansatser (inom till exempel neo-human relations) som syftar till att reducera konflikter i organisationer (Edwards & Wajcman 2005). Men oavsett, anses dessa styrningsstrategier vila på ett etablerat kontrakt mellan anställda och ledning där anställdas engagemang och lojalitet fås i utbyte mot att de anställda får organisatoriska karriärer (Ibid.). Studier, inspirerade av Foucault, som till exempel Townley (1994) och Du Gay (1996) visar att genom en variation av tekniker blir HRM ett medel som gör att handlingar och individer blir kända och därmed möjliga att styra. Du Gay (1996) har visat att det skett ett skifte från byråkratiska till entreprenöriella ledarstilar i syfte att skapa nya former av subjektivitet hos de anställda. Målet med företagskultur är då att skapa självreglerade och produktiva individer vars självkänsla är starkt länkat till goda arbetsprestationer vilka i sin tur är kopplade till företagets framgång. Organisationskulturer skapar krav hos medarbetare att själva kontrollera och förbättra sina arbetsprestationer. Vad den ideala arbetaren tänker och känner syftar huvudsakligen till att tjäna organisationens bästa men det förs fram i termer av vad som karakteriserar en abstrakt god och bra person (Du Gay 1996).

### *Chefsutveckling*

De flesta chefsutvecklingsinsatser som erbjuds av såväl interna som externa utbildningsaktörer kan klassificeras i enlighet med fyra huvudtyper, enligt Storey (2004): 1) utbildning om ledarskap och organisationer<sup>1</sup>, 2) självanalys, analys av grupper och utforskandet av olika ledarskapsstilar<sup>2</sup>, 3) experimentellt lärande och simulering, ofta baserade på utomhusaktiviteter med övningar och utmaningar i syfte att deltagaren ska upptäcka sig själv och 4) strategikurser för chefer i toppskiktet<sup>3</sup>. Utöver dessa fyra huvudtyper finns en mängd chefsutvecklingsaktivi-

---

1. En bas i många ledarskapsutbildningar, enligt Storey (2004), utgörs av studier av Maslow (1954), McGregor (1960), Hersey & Blanchard (1984) och Kouzes & Posner (1987).

2. Interventioner baseras vanligen på psykometriska frågeinstrument. Sessioner av att lära känna sig själv involverar vanligen feedback, coaching och sensitivitetsträning (Storey 2004).

3. För chefer på de högsta nivåerna är det vanligare att sända dem individuellt eller i grupp till prestigefyllda "business-schools" för kortare "executive-kurser". Kurserna är vanligtvis mycket exklusiva, kostsamma och högt värderade av deltagarna.

teter inom företag för att motsvara olika identifierade behov, till exempel chefsutvecklingsprogram som syftar till att öka antalet kvinnor bland chefer, mentorprogram, karriärplanering och utbildningar som följer kritiska transitionsögonblick som första-gångs chefer och därefter utvecklingsinsatser som följer chefsbefordringar.

De flesta stora organisationer i Sverige (79 procent) bedriver chefsutveckling (SOU 2003:16). Den typiska deltagaren på chefsutvecklingsprogram är i allmänhet en man. Bland stora organisationer i Sverige är det ca 14 procent som har någon speciell chefsutveckling med syfte att öka andelen kvinnor på ledande positioner (Ibid.). I den mån ledarutvecklingen har ett könsutjämnande syfte är det vanligare att deltagaren är en kvinna (Höök 2003). Innehåll i chefsutvecklingsprogram är i regel könsblinda (Höök 1994, Trollestad 1994, Höök 2003). När innehållet i chefsutvecklingsprogram synliggör kön utan att problematisera maktrelationen kan det beskrivas som könskomplementärt. Om innehållet synliggör både kön och maktrelationer mellan könen kan chefsutvecklingsprogrammet sägas ha ett könsmaktsperspektiv (Holgersson & Höök 1997). Alla former av innehåll, könsblint, könskomplementärt alternativt med könsmaktsperspektiv, kan förekomma inom chefsutvecklingsprogram med könsutjämnande syfte (Marshall 1984, Höök 2001, 2003)

### **Assessment Center-metoden**

En metod för personalbedömning i samband med individuell utveckling, urval, befordran och placering kallas vid den amerikanska termen Assessment Center (assess = värdera och bedöma). Assessment Center-metoden (AC) utvecklades av tyska, engelska och amerikanska militärpsykologer före och under andra världskriget (Henningsson 1973, Zaar & Tillman 2003). Syftet med AC-metoden är att bedöma anställdas möjligheter att lyckas i befattningar som innehållsmässigt skiljer sig från deras egna eller är nivåmässigt högre, framförallt chefsbefattningar (Ibid.). Kandidaterna deltar i övningar där man simulerar problem och situationer som kan uppstå i den typ av arbete som de bedöms emot. Deltagarnas beteenden och prestationer observeras och dokumenteras av en grupp tränade linjechefer. Varje deltagares förmåga att agera i och hantera dessa situationer och problem kan därigenom bedömas före en placering i det tilltänkta arbetet eller befattningen. En bakgrund till metodens utveckling är att det har visats att chefer och arbetsledare gör relativt goda bedömningar av sina medarbetares prestationer, men att de oftast gör dåliga bedömningar av sina medarbetares potentiella resurser för andra och/eller högre befattningar. AC-meto-

den anses ge större möjligheter att förutsäga potentiella beteenden, eftersom kandidaten kan observeras i simuleringar av situationer som kan uppstå i den tilltänkta befattningen. Zaar & Tillman (2003) framhåller att bedömningar av kandidater bör betraktas som "färskvara" då deltagare förväntas utvecklas och förändras med tiden. Efter två år bör resultaten betraktas med största försiktighet. Henningsson (1973) anger skäl som anses tala för metoden: 1) observation och bedömning utförs av linjechefer, 2) bedömningsprogrammet genomförs helt avskilt från kandidaternas och bedömarnas ordinarie arbetsuppgifter och 3) bedömare kommer oftast från nivån över kandidaternas omedelbara överordnade. De anses ha ett bredare perspektiv och en större kunskap om de förmågor och egenskaper som behövs i det aktuella arbetet, än den chef som nominerar folk till sin egen nivå. 4) Om möjligt används som bedömare linjechefer som inte har daglig kontakt med kandidaterna. 5) Psykologer kan användas för att bistå i bedömningsmomenten. Företag använder AC-metoden i olika syften och innehåll och administration kan därför variera (Henningsson 1973, Zaar & Tillman 2003).

### *Karriär*

Föreställningar om karriär fungerar som en princip som medarbetare och chefer orienterar sig efter i såväl sina professionella yrkesliv som sina privaliv (Van Maanen 1980, Feldman 1989, Halford med flera 1997, Edwards & Wajcman 2005). Karriär som teoretiskt begrepp är omdiskuterat och har resulterat i att det har definierats på en mängd olika sätt. En vanlig föreställning är att karriär beskriver en hierarkisk, linjär rörlighet uppåt genom fördefinierade organisatoriska steg. Därmed kan karriärstrukturer komma att framstå som givna. En del menar att man bör undvika föreställningar om existerande karriärstegar (Evetts 1992). Andra anser att den byråkratiska hierarkiska karriärformen kan betraktas som socialt sanktionerad och därmed kunna betraktas som fix och stabil (Halford med flera 1997). Karriär kan förstås som ett resultat av historiska, organisatoriska processer som har haft betydelse för hur den har kommit att definieras. Den hierarkiska karriärformen tillhandahåller makt och status till dem som följer den, likväl som den marginaliserar och försvagar de som inte följer eller kan följa den. Medarbetare konfronterar, hanterar och tolkar sin passering genom karriären (Halford med flera 1997). Vanligtvis framhålls att karriär utgörs av två aspekter, den objektiva eller observerbara karriären samt den subjektiva eller synen på egna erfarenheter av karriär (Hughes 1937, Barley 1989/1996). Att den interna innebörden i karriär bör bli belyst i samspel med föreställningar om

dess externa och mer objektiva karaktärstiska har förespråkats utifrån att karriärer måste ses i kontexten av den arbetsituation inom vilken den utvecklas, till exempel de organisatoriska och de arbetsuppgiftsspecifika krav som följer (Bailyn 1989/1996).

En snäv definition av karriär kan vara ”att lyckas bli chef” och en vidare definition kan handla om hur en person utvecklar sig i sitt arbete och vad den gör med sitt yrkesliv (Asplund 1984). I en översikt av karriärforskningen av Daniel Feldman (1989) definieras karriär som en sekvens arbeten en person har över en 40- eller 50-års period, och även vilka reaktioner och attityder personer har till sina arbetslivserfarenheter. I *Handbook of Career Theory* (1989/1996) lyder en definition av karriär enligt följande: ”Our adopted definition of career is the evolving sequence of a persons work experiences over time” (Arthur, Hall, & Lawrence 1989/1996, sid 8).

Enligt John Van Maanen (1980) fungerar karriär som ett deskriptivt begrepp och som en benämning för en viss uppsättning aktiviteter med en utbredd historia – en individs involvering över tiden i en given roll eller över en serie roller. Vad som är av betydelse är i vilken grad karriär tjänar som princip runt vilken individen organiserar sitt liv. Enligt Van Maanen kan en person fungera tillfredsställande i sin nuvarande situation i den grad den kan skapa kontinuitet mellan det som varit och framtiden. En ljus framtidsbild skapar i de flesta fall ett känslomässigt tillstånd av att vara nöjd, vilket också kommer att karaktärisera personens nuvarande erfarenheter liksom motivera det nuvarande beteendet. Processen när individer bygger så kallade temporala sekvenser kallar Van Maanen för att upptäcka ett tema. Ett tema betecknar det mönster som skapas när människor länkar samman aktiviteter i sina tidigare erfarenheter till förväntningar framåt. Genom att upptäcka ett tema kan en stabil uppsättning av förväntningar skapas, till exempel när det gäller möjligheterna till en karriär i organisationen. Ofta är temat kopplat till en tidtabell. I många organisationer har normer utvecklats för när vissa beföringssteg bör tas, ofta med koppling till i vilken ålder vissa steg är lämpliga, och även hur länge man bör stanna på en befattning. Tid får ofta funktionen av att utvärdera temat. Eftersom händelser inte alltid överensstämmer med temat kommer nya omständigheter att innebära att temat förändras. Nya händelser betonas, annat stryks, ändras eller glöms bort beroende på hur de passar in i den temporala ramen. Historien skrivs kontinuerligt om och tjänar som princip för en person för ett retrospektivt lärande och ger nya sätt att se på och förstå sig själv (Van Maanen 1980).

Karriär som praktik och begrepp har kritiserats utifrån att karriär har kommit att definieras utifrån mäns livssammanhang (Marshall 1984, Wahl 1992,

Andersson 1997). Den traditionella karriärformen kan ses som ett resultat av dess historia och könsarbetsdelning i både den offentliga och privata sfären. Utvecklingen av de stora, moderna organisationerna under 1900-talet innebar att kvinnor koncentrerades till de lägre nivåerna och därmed skapades förutsättningar för medelklassens män att få en snabb karriär (Savage & Witz 1992). Många organisationer tillämpade äktenskapsklausuler för de anställda kvinnorna som innebar att de fick sluta anställningen vid äktenskap för att bli hemmafruar. För män var förhållandet att ha familj positivt för karriären och för chefskap då det representerade stabilitet och ansvar. Med en hemmafru förväntades män kunna tillbringa mer tid, vara mer hängiven och lojal med organisationen (Kanter 1977). Den traditionella karriärformen var baserad på ett könskontrakt som definierade män som de riktiga arbetarna medan arbetande kvinnor blev definierade som familjeorienterade (Pateman 1988). Den organisatoriska karriären har således rötter i en viss könsarbetsdelning.

Medan könsrelationerna har förändrats mycket under senaste århundradet har karriärmönster däremot inte förändrats och anpassats i någon större utsträckning efter kvinnors livssammanhang (Andersson 1997). Det har påpekats att flera faktorer skiljer kvinnors karriärer från mäns, varför det har argumenterats för ett behov av teorier om kvinnors karriärutveckling (Gutek och Larwood 1987). I en svensk studie av kvinnors och mäns karriärvägar för samtliga sysselsatta på den svenska arbetsmarknaden visas att kvinnor har betydligt lägre chanser än män att göra karriär (Granqvist & Persson 2004). Studien visar att kvinnor har ungefär hälften så stor chans som män att byta till ett bättre arbete. För många kvinnor och män i karriären är ofta familjebildning en samtida aktivitet. Det har visats hur kvinnors familjeansvar finns som en självklarhet i organisationer medan mäns ansvar förutsätts vara underordnat det organisatoriska intresset (Bekkengen 2002). I studien av Granqvist & Persson (2004) visas att föräldraledighet varken har positiva eller negativa effekter på karriärchanserna.

Mycket av litteraturen som fokuserar på kön och karriär handlar om föreställningar om kvinnor som avvikande och bristfälliga. Föreställningar om kvinnors bristfällighet handlar om att kvinnor saknar viss kompetens, inte har rätt utbildning, väljer bort karriären, väljer fel typ av chefsjobb, inte kan spelreglerna, inte är geografiskt rörliga, saknar internationella erfarenheter och inte har något kontaktnät. Dessutom skaffar kvinnor barn, tar huvudansvaret för hem och barn och har inte förmåga att kombinera detta med en karriär (SOU 1994:3, Holgersson och Höök 1997, Hultbom 1997, Tienari med flera 2002, Holgersson 2003b, Edwards & Wajcman 2005). I SOU 1994:3 visades att kvinnors och mäns föreställningar skiljer sig åt när det gäller familj, karriär och kvinnors vilja

och förutsättningar att rekryteras till chefsbefattningar. Män tog i större utsträckning upp familjen som hinder i karriären, och då som ett hinder för kvinnor.

Mäns förhållningssätt till kvinnliga kollegor och reaktioner på deras karriärambitioner har problematiserats i forskning och har visat sig kunna förstås och förklaras mot bakgrund av var män befinner sig hierarkiskt i organisationsstrukturen (Kvande och Rasmussen 1993). Motståndet mot kvinnor beskrivs vara mest tydligt och aktivt bland konkurrenter som upplever att deras karriärmöjligheter hotas (Ibid., Ivarsson 2002). Det är vanligt att män anser att kvinnor och män har lika karriärmöjligheter och att det är individuella val som gör att kvinnor och män väljer olika i karriären (Robertsson 2003). Wahl (1992) påvisade att det finns ett karriärglapp hos kvinnor, det vill säga ett glapp mellan karriärönskemål och den egna bedömningen av vad som verkar möjligt att realisera (Wahl 1992). I en svensk studie av kvinnor och män som chefsaspiranter visades att de var mycket lika varandra i termer av personlighet och motivation att göra chefskarriär (Ivarsson Marongiu 2000).

### ***Förändrad syn på karriär och individualisering***

Studier av organisationsförändring som följt av utvecklingen av en mer flexibel arbetsmarknad har pekat på mer slimmade och platta organisationer, förändrade karriärstrukturer och framgångskriterier samt att chefspositioner har fått förändrat innehåll och status (Tienari 1999, Abrahamsson 2002). Det har hävdats att byråkratiska organisationsstrukturer övergivits för mer flexibla strukturer med oklara maktstrukturer, mindre förutsägbara karriärvägar och med en försämrad trygghet (Cappelli 1999, Neumark 2000, Osterman 1999). Andra för en motsatt argumentation och hävdar att den byråkratiska organisationens försvinnande inneburit en frigörelse för medarbetare att själva skapa sitt arbete och sin karriär, det vill säga föreställningar om att skapa egna så kallade karriärportföljer (portfolio career) (Handy 1995). När organisationer blir plattare och mer flexibla kan karriärportföljer utvecklas genom att chefer och specialister utvecklar förmågor, kompetens och anseende genom frekventa förflyttningar mellan organisationer. På det sättet anses medarbetare kunna frigöras från de organisatoriska begränsningar som byråkratin tidigare har inneburit. Åter andra hävdar att ingen av dessa ansatser kan fånga den komplexa mix av förändring och kontinuitet som kännetecknar nuvarande karriärmönster i organisationer (Edward och Wajcman 2005). Många stora organisationer visar nämligen i stort sätt samma mönster av rörlighet och tillgång till karriärsteg som för trettio år

sedan (McGovern med flera 1998, Newell 2000) vilket antyder att den byråkratiska organisationsstrukturen fortfarande är vid liv och i vissa fall kan ha intensifierats. Då de interna, linjära, hierarkiska karriärmönstren i många fall har visat sig bestående har forskare pekat på att chefers möjligheter att kunna utnyttja organisatoriska resurser för att frigöra sig från organisatoriska begränsningar har varit mycket mindre än vad som har predicerats (Halford med flera 1997, Storey med flera 1997). Det har argumenterats för att det är omfördelning av risk, och inte reducering av karriärrelaterade arbeten, som är den centrala drivkraften på arbetsmarknaden (Jacoby 1999). Det har också visats att medan anställda uppmuntras till att bli mer självständiga och innovativa i att skapa sina egna karriärer, förväntas de samtidigt vara lagspelare och samarbeta, att anpassa sig till företagets värderingar och också kunna svara upp mot allt snävare finansiella och operativa mål. Dessa motstridiga tryck skapar spänningar och dilemman både för ledning och medarbetare, och ofta utan några tydliga eller hållbara långsiktiga lösningar (Grimshaw med flera 2001). Det har även pekats på strukturella trögheter i relation till föreställningar om byråkratiska karriärers upphävande. Äldre chefer och i synnerhet dem som är etablerade i karriären har visat sig ha ett mer byråkratiskt synsätt i relation till karriär. Enligt Wajcman & Martin (2001) är det den yngre generationen som började sina karriärer efter vågen av organisationsförändringarna som kan vara pionjärer för nya karriärmönster. De anser att det finns vissa tecken på att det finns drag av karriärportföljer till exempel genom att frekventa hopp mellan organisationer, vikten av anställningsbarhet och en miljö av platta och flexibla organisationer tenderar att karaktärisera unga chefers erfarenheter av arbete. En stor förändring av betydelse för karriärmönsters utveckling, men som inte ägnats stor uppmärksamhet i management böcker om organisationsförändring, är den stora ökningen av kvinnor i professionella yrkes- och chefskarriärer. Det har inneburit att konkurrensen i karriären har ökat väsentligt (Edward & Wajcman 2005).

Medan karriärmönster i sig själva inte tycks ha förändrats på ett revolutionerande sätt tycks däremot innehållet i arbetet ha förändrats och med det medarbetares syn på sig själva och på sina karriärer. Det har påpekats att förändringar i organisationer visar på en förändrad karriärdeologi som innebär en ökad betoning på individens ansvar för sin karriär och att ta initiativ till egen utveckling (Sturges 2004). Individualiseringen av karriär kan förstås som en följd av bredare samhällslig förändring som Beck (2000) och Giddens (1990, 1991) beskrivit givit upphov till en ny sorts identitetsformation som är orienterad kring att utforska det egna självet. Karriär har kommit att ses som ett projekt för jagets självreglering där motivation ligger i utmaningar och möjligheter att förverk-

liga sig själv (Grey 1994). Den alltmer individualiserade erfarenheten av arbetslivet kan bereda väg för en sorts jämlik opportunism hos såväl anställda som arbetsgivare. När attityder, värderingar, lärande och kompetensutveckling fokuseras, det vill säga begrepp som de flesta förknippar med starka positiva förtecken, kan det innebära och medverka till att andra aspekter av organisationslivet blir dolda. Sådana aspekter kan vara makt, auktoritet, hierarki, lön och arbetsinnehåll (Abrahamsson 2002). Å ena sidan har dessa förändringar i karriär ansetts representera medel till frigörelse som innebär att individer blir stärkta och får ökat självförtroende. Detta har hävdats kunna bidra till att underordnade grupper blir stärkta i sin position gentemot överordnade. Å andra sidan har människors utsatthet synliggjorts i relation till de risker som kan följa av vad som förstås som egna fattade livsbeslut. Kärnan i den individualistiska karriären är människors förmåga att själv välja och kunna påverka omständigheter. Riskerna anses finnas i vad som följer av att människor blir desillusionerade, demoraliserade och emotionellt likgiltiga när resultaten av deras egna val inte motsvarar vad de önskar (Edwards & Wajcman 2005).

### *Jämställdhet*

Nu för tiden anses det normalt att bedriva jämställdhetsarbete i stora organisationer i Sverige. Jämställdhet kan ses som ett samhällsfenomen som får konsekvenser i organisationer, inte minst genom jämställdhetslagen (1991:433). Jämställdhet finns ofta som en generell fråga i organisationer, men vad man arbetar med och på vilket sätt är olika och avhängigt den lokala situationen. I organisationer pågår ofta förhandlingar om hur jämställdhet ska definieras (Höök 2001). Det kan därför förekomma olika uppfattningar om jämställdhet i en och samma organisation. Vilken eller vilka uppfattningar som dominerar inom ramen för en organisation kan sålunda studeras, utifrån hur man talar om jämställdhet och vem som talar om jämställdhet (Höök 2001, Wahl med flera 2001). En problematisering av jämställdhetsarbete utifrån kategorierna liberalt och radikalt synliggör olika föreställningar som ligger till grund för jämställdhetsarbete och därmed vilka metoder, praktiker och konsekvenser i organisationen som de resulterar i (Jewson & Mason 1986). Trots den begreppsmässiga skillnaden mellan en liberal och en radikal ansats, är det i praktiskt jämställdhetsarbete vanligt att de blandas, används på ett förvirrat sätt och resulterar i motsägelsefulla argument (Jewson & Mason 1986, Höök 2001, 2003). I en studie av Höök (2001) visas hur fenomenet ledarutveckling med könsutjämnande syfte härbärgerar en inneboende motsägelse. Det sker genom att två fält med till synes olika syften



förenas: å ena sidan ledarutveckling som av tradition haft som syfte att åter skapa befintliga maktstrukturer och å andra sidan jämställdhet som av tradition haft som syfte att ifrågasätta befintliga maktstrukturer. Inom ramen för det studerade ledarutvecklingsprogrammet hanteras denna motsägelse av en kompromiss där jämställdhet delvis konstrueras på ett sätt som återskapar befintliga maktrelationer och ledarutveckling och delvis konstrueras på ett sätt som ifrågasätter befintliga maktrelationer. Detta kan, enligt Höök (2001), förstås utifrån jämställdhetsarbetets organisatoriska sammanhang och jämställdhetsarbetets villkor. Ett dilemma som påpekas i förhållande till jämställdhetsarbete handlar om att förändra de befintliga villkoren på de befintliga villkoren (Höök 2001). Erfarenheter från förändringsarbete, och särskilt sådana med ökad jämställdhet som syfte, har ofta visat sig problemfyllda. Inte sällan utvecklas och tillämpas motstrategier från grupper och individer som berörs. Flera studier har visat hur män i allmänhet är mer negativt inställda till jämställdhet än kvinnor (Cockburn 1991, SOU 1994:3, Lindgren 1999).

### **Bank och kön**

Joan Acker, en amerikansk sociolog, genomförde i slutet av 1980-talet studier i svenska banker (Acker 1991, 1994). Hon beskriver att precis som i många andra länder var svenska banker mansdominerade till och med efter andra världskriget. Innan första världskriget fanns det knappt några kvinnor bland de anställda inom bank. Efter andra världskriget expanderade banksektorn och kvinnor anställdes i större antal i lägre positioner. Bankpersonal i Sverige, precis som i Storbritannien och USA rekryterades som unga och lärde sig arbetet på plats och genom internrekrytering. Chefer rekryterades internt. Dessa karriärvägar var initialt öppna för enbart män som ofta förväntade sig bank som ett livstidslångt yrke (Ibid.). När kvinnor anställdes utvecklades särskilda arbeten för dem med andra anställningsvillkor än för män (Savage 1992). Det innebar att kvinnor och män rekryterades till olika sorters anställningar där lönenivåer och beföringsmöjligheter skiljde sig åt. Vid äktenskap förväntades kvinnor sluta sitt arbete i banken. Bankerna fungerade på detta sätt med olika anställningar för könen fram till slutet av 1960-talet (Ibid.).

Acker (1994) beskriver och analyserar könsordningen (the gender regime) i svenska banker. Vanliga administrativa praktiker, beföringsprocesser, tilldelningar av arbetsuppgifter, organisation och lönesättning skapade en könsordning i lokala bankkontor. Inom bankkontoren fanns kvinnor vanligtvis inom kassa/kundtjänst och cheferna utgjordes vanligtvis av män. Nyrekryterade kvin-

nor och män fick lika lön och tilldelades liknande arbetsuppgifter. Men snart skedde, till följd av chefernas beslut, en differentiering i arbetsuppgifter. Även innan de anställda gick från aspirantstatus till obefordrade fick några män andra arbetsuppgifter än kvinnor. De olika arbetsuppgifterna legitimerade i sin tur olika löner till kvinnor respektive män. Det var sällan som kvinnor och män arbetade med samma sak på bankkontoren. Denna könssegregering syntes dock inte i statistiska studier. De anställda placerades i kategorierna kassatjänst, kundtjänst och kontorsarbete samtidigt som dessa befattningsklassificeringar inte användes internt på bankkontoren. Acker visade även på symboliska aspekter av vad det innebär att vara bankanställd. Hon diskuterar hur användandet av titeln banktjänsteman för alla bankanställda implicerar både klass och kön och bidrar till att dölja strukturella skillnader. Tjänsteman indikerar att det rör sig om ett tjänste- och servicearbete och att det är en statusposition som differentierar det från kategorin arbetare. I tjänsteman finns en könsmarkör inbyggd. De anställda kvinnorna gav uttryck för en lojalitet med banken och en respekt för ledningen. Ledningen karaktäriserades som en klok och rättvis fader. Bankarbete betraktades som hederligt och att arbeta för en bank ansågs vara en god sak att göra. Alla ansågs ha ett viktigt bidrag att göra i arbetet. Denna tro underlättades av att det saknades formella befattningsklassificeringar bland kundtjänstpersonal och att det fanns liten kännedom om status och ansvarsolikheter.

Inom den könsteoretiska organisationsforskningen finns en tradition av att studera bank (Halford med flera 1997). I redogörelser av bankers utveckling har förändrade relationer mellan könen belysts avseende dess horisontella och vertikala könssegregering och därmed olika arbetsvillkor för kvinnor och män (Savage 1992, Crompton & Jones 1984, Crompton 1989). Senare forskning har fokuserat på den utveckling som sker i bank och som verkar innebära en omdefiniering av könets relationer och positioner (Halford med flera 1997). Sedan en tid tillbaka pågår en forskningsdebatt avseende förändringar i könets relationer i bank. Några forskare (Crompton & Jones 1984, Crompton 1989) målar upp en optimistisk bild och framhåller ökad karriärmedvetenhet hos kvinnor såväl som deras möjlighet att använda formella kompetens- och befattningsnivåer för att kunna avancera. Detta anser forskarna kommer att leda till en förbättring av kvinnors position inom banker. Andra forskare däremot har en mer pessimistisk syn när de pekar på sätt som kvinnor koncentreras inom positioner med liten makt (Knights & Morgan 1991, O'Reilly 1992, Kerfoot & Knights 1993, Tienari 1999). Studier har påvisat att chefspositioner har fått en förändrad karaktär. Ökningen av kvinnor har skett på vissa mellanchefspositioner, vilket har sammanfallit med en försämring av just dessa positioner, sett

till inflytande och status (Savage 1992, Halford med flera 1997, Crompton 1995, Tienari 1999). I studien av Tienari (1999) av finska och svenska banker ansågs därför inte ökningen av kvinnor på dessa mellanchefspositioner, inom bland annat privatsidan och bland kontorschefer, innebära någon förändring av könssegeringsmönstret i bankerna.

### *Chefsförsörjning i bank*

Banker beskrivs ofta som ett klassiskt exempel på en så kallad företagsintern arbetsmarknad (le Grand 1993). Ett kännetecken är att i huvudsak förlita sig på internrekrytering. Den externa rekryteringen av anställda sker normalt endast till de lägsta befattningarna. Banken investerar i den anställde genom ett omfattande program med internutbildning, vilket medför att den anställde successivt kumulerar högre kompetens och gradvis får utvidgade arbetsuppgifter. En person som anställs arbetar sig därför uppåt via intern befordran, samtidigt som han eller hon ökar sin kvalifikation genom erfarenhet, träning i arbetet och internutbildning. Avslutningsvis är personalomsättningen låg och de förväntade anställningstiderna långa. Det beror på nämnda förhållanden, nämligen att det investeras i personalens kunskapsutveckling, att de anställdas kvalifikationer huvudsakligen är användbara inom bank och att det finns interna utvecklingsmöjligheter (Ibid.).

I studien av Acker (1994) visades att i den hierarkiska strukturen fylldes seniora befattningar upp genom befordran underifrån. Traditionellt placerades chefer som ansvariga för olika affärsområden och det fanns bara ett fåtal chefer i funktioner vid huvud- och regionkontor. Unga män med chefpotential identifierades tidigt och blev tilldelade speciella arbetsuppgifter för att få en bred erfarenhet av bank som en förberedelse för befordran. Få kvinnor erbjöds befordran. Det visades att flera kvinnor hade gjort försök att komma i anspråk men de hade fått avslag och därefter hade de avstått från flera försök. Ett vanligt mönster för kvinnor var att arbeta heltid, ändra till deltid när de fick barn och öka till heltid när barnen var större. Det gav både banken och kvinnorna stor flexibilitet. Att välja deltid verkade innebära att möjligheterna till befordran skars av. Även en del män förblev obefordrade men de tenderade att lämna banken, medan kvinnorna stannade (Acker 1994).

### **Karriär i bank**

Lars Silver (2006) har studerat kontorschefer och organisationsfrågor, bland annat karriär, i olika svenska banker. För kontorschefer beskrivs att karriärvägen går från att vara obefordrad banktjänsteman, via ett arbete som ställföreträdande kontorschef till att bli kontorschef för ett mindre kontor. Därifrån kan ett avancement ske till ett större kontor med en större andel företag. Befordras kontorschefen väntar ett arbete som rörelsechef med ansvar för mellan tjugo och fyrtio kontor och därefter regionchef med ansvar för dubbelt så många kontor. Slutligen finns möjlighet att bli vice verkställande direktör vid huvudkontoret. För denna karriärväg krävs kanske tio olika positioner under en karriär omfattande tjugo till trettio år (Silver 2006). Studien visade även att kontorscheferna tydligt tävlade mot varandra. Hos de yngre var målet att bli kontorschef och sedan strävade de efter att nå så bra resultat som möjligt. Sanktionerna för att misslyckas var enligt kontorscheferna tydliga. De som misslyckades fick helt enkelt lämna positionen utan mycket sentimentalitet i systemet och fick istället en annan position. Detta medförde att det i bankerna fanns en hel del gamla kontorschefer som fått lämna positionen av olika skäl och arbetade som obefordrade tjänstemän med samma lön. Hos seniora kontorschefer fanns en hel del kritik som handlade om att denna vinnarkultur inte alltid var bra för banken. Genom att karriärvägen ansågs vara väl utstakad i banken kunde en vinnarkultur befastas (Ibid.).

En branschundersökning av JämO behandlar kvinnliga och manliga kontorschefers karriärvägar (JämO 1993). Resultaten visade att de kvinnliga kontorscheferna oftare än männen ansvarade för kontor med få anställda. Männen var överrepresenterade bland de mellanstora och stora kontoren. Det visades att kvinnorna var äldre vid tillträdet till kontorschefpositionen, de hade varit yrkesverksamma längre tid samt arbetat längre tid i banken. De manliga kontorscheferna hade i genomsnitt haft något fler befattningar på nuvarande bank än de kvinnliga kontorscheferna. I kontorschefernas syn på sin egen och på kvinnors och mäns möjlighet att göra karriär ansåg kvinnorna i betydligt högre utsträckning än männen att kön spelar roll för möjligheten att nå karriärmässig framgång. Bland de män som ansåg att möjligheterna att göra karriär skiljer sig mellan kvinnor och män svarade en majoritet att det beror på kvinnors familjeansvar. Resultatet synliggjorde att män och kvinnor hade olika uppfattningar om varför karriärvillkoren var olika för kvinnor och män. En fråga berörde kontorschefernas ambitioner. Det visades att män initialt hade något högre ambitioner än de kvinnliga kontorscheferna. De flesta, både män och kvinnor, var nöjda

med sin karriär. Föräldraledighet visade sig inte ha haft betydelse för en förlängning av karriärtiden. För både män och kvinnor var karriärtiden något kortare för dem som varit föräldralediga jämfört med dem som inte varit det.

I en studie av Liff & Ward (2003) av ett 50-tal män och kvinnor som juniora och seniora chefer i en brittisk bank förklarades kvinnors underrepresentation på seniora poster bero på de meddelanden som juniora chefer får om befordringsprocesser och krav på seniora arbeten. Kvinnor och män identifierade samma kriterier för framgång i organisationen när det gällde egenskaper och beteenden, men dess betydelse för det egna beslutsfattandet och sätten som andra tolkade deras beteende på, skiljde sig åt. Resultaten synliggjorde hur organisationen blir platsen där kvinnor och män kommer att förstå vilka kraven är på seniora positioner och sina karriärmöjligheter. Vad som betonades i studien var att förstå att de juniora medarbetarnas, kvinnornas och männens, olika beteenden och beslutsfattande utgjorde svar på organisatoriska policies.

### **Reflektion över tidigare forskning**

Forskningen om hur chefer utses, rekryteras, gör karriär och socialiseras har givit en bild av att många faktorer är betydelsefulla för att bli chef. Det handlar till exempel om individuell kompetens, karriärönskemål, social bakgrund, politiska maktförhållanden, institutionaliserade regler och socialisering till chef. Många av dessa faktorer är informella. Fenomenet att bli chef kan framförallt kopplas till två organisationspraktiker. Dels handlar det om rutiner som kan samlas inom chefsförsörjning. Dels handlar det om karriär. Chefsförsörjning visar sig ha både formella och informella inslag. Forskning om karriär visar på ett omfattande forskningsområde. Karriär framstår som omtvistat både som fenomen och begrepp. Många definitioner hanterar karriär som ett deskriptivt begrepp för att beskriva aspekter av både den objektiva och subjektiva karriären. En studie visar ett tillvägagångssätt att analysera människors karriärer, nämligen genom att upptäcka ett så kallade tema (Van Maanen 1980). Ett tema utgörs av mönstret som skapas när människor länkar samman aktiviteter i sina tidigare erfarenheter till förväntningar framåt. Genom temat kan förväntningar på möjligheter till en karriär skapas (Ibid.).

Ett fåtal studier behandlar övergången från medarbetare till chef. I förekommande fall handlar dessa studier om management trainees. Två av studierna behandlar betydelser av kön för management traineer och deras karriärer. Få studier behandlar chefsförsörjning. Många studier behandlar däremot aspekter av chefsförsörjning, till exempel rekrytering, chefsutveckling och värdering

av chefer. I flera studier av banker behandlas betydelser av kön i till exempel befordringsprocesser och karriärvägar. Däremot saknar jag studier som behandlar chefsförsörjning av unga, nya chefer. Sammantaget motiverar forskningsgenomgången mig att gå vidare och studera övergången från medarbetare till chef, särskilt hur kön görs i denna process, och att undersöka chefsförsörjning av nya chefer och blivande chefs karriärer, eftersom sådana beskrivningar och analyser saknas.

### 3. Kön görs i organisationer

I DET HÄR KAPITLET PRESENTERAS det teoretiska perspektiv på organisation och kön som ligger till grund för studiens utformning och analys. Jag redogör för de begrepp som har varit användbara för att kunna ge en sammanhängande beskrivning, tolkning och förståelse av hur kön görs i organisationer. Inledningsvis för jag resonemang om perspektiv på hur kön görs i organisationer. Perspektivet ansluter till det övergripande vetenskapsteoretiska synsättet socialkonstruktivism. Därefter presenteras ett valt processuellt angreppssätt på organisation och kön i studien. Ansatsen uttrycks här i termer av så kallade ingångar via praktiker, symboler, interaktioner och identitetsarbete till processer i organisationer för att analytiskt hantera kön. Sedan föreslås en flerdimensionell maktanalys för att se och förstå olika former av makt och för att hantera dynamik avseende stabilitet och förändring i könsrelationer i organisationer. Kapitlet avslutas med en sammanfattning där det valda teoretiska perspektivet och begreppsanvändningen i avhandlingen klargörs.

#### *Kön görs – doing gender*

Att kön görs i relationer och processer är en teoretisk utgångspunkt som formulerades av feministiska forskare redan under 1970-talet (Rubin 1975, Kessler & McKenna 1978). Synsättet ansluter till det övergripande perspektivet socialkonstruktivism, som har rötter i några av sociologins klassiker (till exempel Berger & Luckmann 1966). Ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv blir kön både något som görs, det vill säga en social praktik, och något vi producerar kunskap om och som alltså kan studeras som sådan kunskapsproduktion. Kön ses som ett resultat av ett samspel mellan människor, liksom att kön blir till genom ett samspel (Widerberg 1995, 2007). Förenklat beskrivs det som att kvinnligt och manligt blir till och könsskillnader skapas, värderas och ordnas i en hierarkisk relation som ett resultat av att kön primärt är ett sätt att uttrycka maktrelationer (Scott 1986, Hirdman 1988). Ofta, men inte per definition resulterar maktrelationen i en manlig över- och kvinnlig underordning. Kvinnlighet och manlighet blir på så sätt skapade relationella fenomen som definieras av maktrelationen mellan kvinnor och män, det vill säga könsordningen. Maktrelationer är inte att betrakta som konstanta med ett konstant innehåll för alla i alla sammanhang, till exempel att kvinnor alltid skulle vara underordnade. En utgångspunkt är att vara öppen för hur kön görs och att utforska denna rela-

tion, dess variationer och förändringar. Kön finns således inte färdigt för forskaren att upptäcka, utan forskarens fokus blir istället att se, förstå och tolka hur kön görs (Se till exempel Höök 2001 och Widerberg 2007 för översikt). Detsamma gäller en socialkonstruktionistisk syn på organisationer. Det är människor som skapar vad organisationer "är". Varje organisation har sin egen historia som ett resultat av människors sociala praktiker som utkristalliserats i förhandlingar och kanske strider och konflikter mellan människor. Vad en organisation är varierar och förändras (Halford med flera 1997). Enligt Acker (1990, 1992) är kön integrerat i pågående aktiviteter och interaktioner i organisationer. Acker (1997) hävdar att kön för såväl den enskilde som för kollektivet är en daglig färdighet som sker genom deltagande i arbete i organisationer, men även i andra sammanhang. De brittiska sociologerna Halford med flera (1997) anser att kön ska förstås som inbäddat i organisatoriska former och relationer.

Under senaste decenniet har processuella synsätt inom organisation och kön mer frekvent samlats under en övergripande beteckning *doing gender*. Beteckningen används ibland översatt i svenska texter (till exempel i Andersson 2003, Fogelberg Eriksson 2005) och ibland översatt till "att göra kön", "könsgörande", "kön görs" (Magnusson 1997, Elwin Nowak & Thomsson 2003, Eriksson & Eriksson 2002), "att det könas" alternativt "sker en köning" (Widerberg 2007). Perspektivet har fått genomslag i Skandinavien och har även rötter här. Ackers centrala artikel med ett processuellt synsätt *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations* (1990) tillkom under en period när hon var gästprofessor vid Arbetslivsinstitutet (Acker 1990).

Upprinnelsen till begreppet *doing gender* kan spåras till sociologerna Candace West och Don Zimmerman. Under 1980-talet tillkom deras artikel *Doing Gender* (1987) i en period som kan kännetecknas av ett paradigmskifte inom feministisk forskning. Begreppet könsroller hade kritiserats av feministiska forskare från flera utgångspunkter och framförallt utifrån dess osynliggörande av maktrelationer (Lopata and Thorne 1978). De perspektiv som däremot betonade maktrelationer, som radikalfeminism och marxistisk/socialistisk feminism, kritiserades för att inte ta aktörskap i beaktande. Vid denna tid ansågs alltså individens sociala handlingar vara ett resultat av antingen könsroll eller system av patriarkat och kapitalism. Det ansågs finnas begränsningar i den feministiska teoribildningen både på mikro- och makronivån. Mot denna bakgrund kan man se utvecklingen av West & Zimmermans (1987) tänkande om *doing gender*. I deras artikel är syftet: "to advance a new understanding of gender as a routine accomplishment embedded in everyday interaction" (West & Zimmerman 1987, p. 125). Författarna utvecklar ett etnometodologiskt per-



spektiv på kön och visar hur kön görs i specifika kontexter. De intresserar sig för interaktioner och mikropolitiska aktiviteter. De visar att kön blir flexibelt och något som konstrueras i situationer. Deras tankegångar har kritiserats av flera, bland annat utifrån att deras fokus på interaktioner har ansetts innebära otillräcklig hänsyn till strukturer, den specifika kontexten och maktrelationer i konstruktioner av kön (till exempel Hill Collins 1995, Maldonado 1995, Thorne 1995, Weber 1995). Kritiken innebar att West & Fenstermaker förtydligade och utvecklade sina tankegångar. Deras texter liksom flera av kritikernas har samlats i boken *Doing Gender, Doing Difference* där utvecklingen i tankegångarna under en tjuugoårsperiod kan följas (Fenstermaker & West 2002).

Den framförallt i Skandinavien samtida användningen av doing gender, som ansats eller perspektiv, tycks fungera som en övergripande beteckning för processuella synsätt på kön. Enligt Korvajärvi (1998) finns hos företrädare för en doing gender ansats olika synsätt på kön i organisationer och hon grupperar enligt ett etnometodologiskt synsätt (West & Zimmerman 1987), ett kulturellt synsätt (Davies 1995, Gherardi 1994), ett processuellt synsätt (Reskin & Padavic 1994, Acker 1992), samt ett performativt synsätt (Butler 1990). Det har påpekats att Korvajärvis grupperingar överlappar varandra (Fogelberg Eriksson 2005). Inom till exempel det processuella synsättet med Acker som tongivande företrädare finns inslag av ett kulturellt synsätt liksom att det finns fokus på interaktioner. Elin Kvande (2003) använder doing gender som ett teoretiskt perspektiv med flera ansatser. Kvande anser att dessa olika ansatser inte utesluter varandra. Snarare kan de kombineras på ett fruktbart sätt vilket möjliggör att studera olika aspekter av kön. De olika ansatserna inom doing gender perspektivet är, enligt Kvande, *the interactional approach* (West & Zimmerman 1987, Kessler & McKenna 1978), *the practices approach* (Acker 1992, Smith 1987, Morgan 1996), *the negotiation approach* (Strauss 1978, Haavind 1982), och *the symbolist approach* (Gherardi 1994, 1995). Karin Widerberg (2007) anser att olika angreppssätt används inom doing gender ansatsen så som interaktionism, praktiker, förhandlingar och symboler för att belysa hur köning går till. Forskarens uppgift inom doing gender perspektivet är enligt Widerberg att visa på att det könas och hur denna process försiggår. Påvisandet av kön, i form av strukturer, relationer, symboler, identitet och liknande, anser hon är resultatet i forskningen och inte utgångspunkten. Dock anser Widerberg att ansatsens ambitioner att belysa hur kön görs och blir till inte alltid följs upp i forskningspraktiken (Widerberg 2007). Jag tolkar att Widerberg menar att forskare påvisar kön som resultat medan att visa hur kön blir till i denna process inte alltid utvecklas på det sätt som forskaren har utlovat genom ansatsen.

### ***Processuell ansats med analytiska ingångar till kön i organisationer***

För att upptäcka om och hur kön är integrerat i pågående aktiviteter och interaktioner, det vill säga i processer i organisationer, föreslår Acker (1994, 1999) olika ingångar till dessa processer. På en analytisk nivå går det att särskilja processerna medan de empiriskt, i den pågående organisationspraktiken, är sammanvävda. Acker är inspirerad av historikern Joan Scotts (1986) definition av kön i sitt sätt att identifiera olika ingångar (points of entry) till kön i organisationer. En ingång definieras som ett verktyg, metodologiskt och analytiskt, till de pågående flöden av handlingar och samspel som organisationslivet utgör (Acker 1994). Acker har identifierat fyra ingångar som här benämns för praktiker som skapar könsuppdelningar, symboler, interaktioner och identitetsarbete. Nedan redogör jag för de fyra ingångarna till kön i organisationer.

#### ***Praktiker som skapar könsuppdelningar***

En första ingång består av *dagliga praktiker*, sådant som människor gör när de organiserar, det vill säga rekrytering, befordran, utvärdering, arbetsfördelning, lönesättning, själva arbetsprocessen, skapandet och upprätthållandet av regler för arbetstider, raster och ledighet, design och introduktion av ny teknologi samt omorganisationer av olika slag (Acker 1999). Dagliga praktiker resulterar ofta i att det skapas *könsuppdelningar* (organizational gender divisions), som hierarkiska relationer mellan könen och segregering mellan könen avseende arbete, positioner, löner och mellan arbete och andra delar av livet (Ibid.). Könsarbetsdelning i organisationer är väl dokumenterade (till exempel Kanter 1977, Baude 1992) likväl som den är uppenbar för vem som helst som observerar organisationer. Begreppet könsstruktur visar på tre uttryck för köns åtskillnad i organisationer: antalsmässig fördelning mellan kvinnor och män, grad av segregering i sysslor, yrken och positioner och hierarkisk fördelning mellan könen (Wahl 1992). Dagliga praktiker är ofta resultat av rutinmässigt fattade beslut av anställda och chefer som kan vara helt omedvetna om att de bidrar till att skapa könsuppdelningar (Acker 1999). En förklaring som har givits till segregering och segregeringsprocesser är mansdominansen i organisationer och mäns homosocialitet (Lipman-Blumen 1976, Lindgren 1996, 1999, Holgersson 1999, 2003a). Män finns i majoritet på maktpositioner i samhället och i organisationer och detta medverkar till att män orienterar sig mot och identifierar sig med andra män. Kvinnor orienterar sig också mot män, eftersom det är män som innehar maktpositioner (Lindgren 1983). Med ett situationsperspektiv belyser Kanter (1977) betydelse av olika möjlighets- och maktstrukturer samt antals-

fördelningar som förklaring till kvinnors och mäns olika beteenden i organisationer. Diverse praktiker och rutinmässiga beslut som visats ge upphov till könsuppdelningar har ofta blivit föremål för jämställdhetsaktiviteter i organisationer (Acker 1999). Praktiker kan förändras till följd av press från jämställdhetsinitiativ liksom att motstånd mot förändring kan innebära att jämställdhetsinitiativ misslyckas och att dagliga praktiker och rutinmässiga beslut som skapar könsuppdelningar kan fortgå. Det finns stora variationer i hur könsuppdelningar kommer till uttryck i organisationer och vilka praktiker som skapar och förändrar dem. Dock är det sällan som det inte finns könsuppdelningar i organisationer. Snarare menar Acker att det är slående att mönstren återskapas i helt olika kontexter. Ackers resonemang kring de stabila mönstren kan jämföras med Hirdmans (1988) tänkande kring genussystemets två logiker och hur kön görs i relation till varandra genom isärhållning och hierarki. Acker (1997) har formulerat begreppet *gendered practices* i enlighet med:

I think of the concept 'gendered practices' as an intellectual tool useful in elucidating the processes through which social structure is reproduced. 'Practices', as used here, are the ordinary things that people do as they go about their daily activities. [...] Many practices are 'gendered'. That is, they are consonant with assumptions about differences between women and men and often, in their repetition, contribute to the reproduction of those differences. (Acker 1997, sid ix).

Ackers syn på praktiker är inspirerad av den kanadensiska sociologen Dorothy E. Smith (1987). Smith riktar blicken till en analys av det som människor gör när de genomför sina dagliga aktiviteter. Även tankar, begrepp, tro och ideologi anser Smith utgöra människors praktiker då de är fenomen som ger uttryck för sociala mönster i människors aktiviteter och kan observeras i tal och skrift. Smith (1987) formulerar sin syn på praktiker enligt:

By practices I do not mean a new or special class of actions. I mean rather to direct our gaze toward the ongoing coordering of activities that brings our world into being, toward how, to use the ethnomethodological term, it is "accomplished". The emphasis is on the "how", and the notion of practices is intended to capture the ongoing of our doing of what we, generally, know how to do (Smith 1987, sid. 212)

I Smiths definition av praktiker framkommer dels hur vi skapar den verklighet vi lever i samtidigt som vår verklighet skapar våra fortsatta praktiker och dels

hur vi gör det vi gör utifrån förgivettagna referensramar. Smiths ansats kan placeras inom vad som brukar benämnas för sociologisk handlingsteori; ett fält där Smiths kritik varit tongivande för dess utveckling (Nygaard 1995, Widerberg 1995, 2007). Smiths tankegångar ligger således i linje med Berger & Luckmanns resonemang i *The Social Construction of Reality* (1966), Giddens (1984) dualitet mellan struktur och aktör och Connells resonemang om praktik och struktur i *Gender and Power* (1995). Även om författarna resonerar utifrån olika utgångspunkter, delar de en likartad syn på relationen mellan praktik och struktur. Tidigare praktiker får materiella och institutionaliserade uttryck, vilka möjliggör och begränsar olika praktiker. Dessa uttryck skapas utifrån och skapar vissa kulturella värden, symboler och föreställningar genom vilka vissa praktiker blir sannolika och etablerar regler för handlandet. Det är således en växelverkan mellan struktur och aktör och dess processuella karaktär som betonas. Båda, struktur och aktör, är skapade av och skapar den andra. Strukturer anses vara praktikberoende och aktörer använder de strukturella förutsättningarna för sina praktiker.

### *Symboler*

En andra ingång till att undersöka hur kön är integrerat i processer i organisationer, enligt Acker (1999), är människors skapande av bilder, *symboler* och olika former av förståelser som förklarar, legitimerar och ibland motsäger rådande könsuppdelningar. Bilder och förståelser är integrerade i praktiker som organiserar könsuppdelningar. Bilder, symboler och förståelser fungerar ideologiskt och får maktrelationer att framstå som normala och naturliga. En bild där till exempel organisationen framställs som könsneutral när det gäller hierarki av arbeten och positioner kan spela en ideologisk roll i att såväl dölja betydelse av kön som att skapa en bild av arbetaren eller chefen som manligt könsmärkt i antaganden om hur organisationen ska se ut (Acker 1999).

Ett av könsordningens återkommande uttryck handlar om att män tillskrivs det allmängiltiga och neutrala, medan kvinnor tillskrivs det avvikande. Den franska filosofen och feministen Simone de Beauvoir (1949) var en av de första som lyfte fram dualismen i skapandet av kvinnligheten som en negation av manligheten i den västerländska kulturen. Beauvoir beskriver hur kvinnan definieras och differentieras i förhållande till mannen och inte han i förhållande till henne. Yvonne Hirdman (1988, 1998, 2007) har diskuterat den manliga normen och dess logik. Hirdman beskriver att den manliga normen är de normala förebilderna av människan, vare sig denna människa tänks som polis, professor, chef eller som kropp. Därmed blir den manliga normen den kontext, det

sammanhang, som kvinnor måste förhålla sig till, jämföras mot och bedömas utifrån. Att vara man är att vara människa. Män och manlighet görs i relation till människa. Att vara kvinna är att alltid vara relaterad till man, som icke-man, som en sämre man eller som en total motsats (Hirdman 1998, 2007). Kvinna och kvinnlighet görs i relation till män och manlighet.

I organisationer innebär ofta arbetsdelningen mellan könen en könssymbolisk kopplade till vanliga dikotomier mellan könen i det västerländska tänkan- det, där män och manlighet förknippas med att vara aktiv, stark och självständ- igit och kvinnor och kvinnlighet med att vara passiv, svag och osjälvständig (Hirdman 1988, Westberg-Wohlgemuth 1996). Positioner och arbetsuppgifter i organisationer är ofta impregnerade med föreställningar om manlighet och kvinnlighet som ofta uppfattas som naturliga och självklara. Könsmärkning inne- bär att en position eller arbetsuppgift kan förknippas med ett visst kön (Wahl med flera 2001). Könsmärkning handlar på så sätt om att bekräfta segregering utifrån kön, eftersom märkningen bygger på ett antagande om att arbetsupp- gifter och positioner hör ihop med ett visst kön. Det har visats hur könsmär- ning förmedlar status där arbetsuppgifter och positioner med en manlig köns- märkning ofta värderas högre än de med en kvinnlig. Könsmärkning skapas således både utifrån könsfördelningar och maktrelationer mellan könen (Ibid.). Det har visats att minskning av status kan kopplas till ett ökat inträde av kvin- nor, alternativt att när positioner tappar i status överges de av män och kan där- med erbjudas till kvinnor (jämför Reskin & Roos 1990, Abrahamsson 2000). När könsfördelningar och maktrelationer förändras, förändras könsmärkningen.

Olika slags metaforer används ofta för att beskriva organisationen och ledar- skapet, vilka ger uttryck för kön. Ofta används metaforer kopplat till en stereo- typ, hegemonisk maskulinitet (Connell 1987) för att definiera den framgångs- rika organisationen och ledaren som effektiv, aggressiv och konkurrenskraftig. Bland många andra har Kanter (1977) noterat att en toppchefs image uttrycker maskulinitet och kraftfullhet. Närheten mellan konstruktioner av ledarskap och konstruktioner av manlighet har visat sig betydelsefull för föreställningen om att ledarskap är manligt och att kvinnor är bristfälliga som chefer (SOU 1994:3, Holgersson och Höök 1997, Hultbom 1997 och Tienari med flera 2002, Holgersson 2003b). Föreställningar om kvinnor som bristfälliga har visats vara ett resultat av att manlighet och kvinnlighet konstrueras som varandras mot- satsar och att det därmed finns en inbyggd motsättning mellan konstruktion av kvinnlighet och konstruktion av ledarskap (Wahl 1996).

### *Interaktioner*

Den tredje ingången till att undersöka kön i organisationer är i interaktioner mellan människor. Interaktioner utgör det vardagliga sammanhanget där människor erfar och skapar maktrelationer, allianser och uteslutningar, fattar beslut och implementerar policies som skapar könsuppdelningar (Acker 1999). Kön kan vara integrerat i positioner som har betydelse för hur människor på dessa positioner förväntas interagera med andra, till exempel som sekreterare i relation till en chef, som sjuksköterska i relation till läkare eller patient eller som flygvärdinna i relation till passagerare. Förväntningar på att interagera på ett visst sätt, till exempel typiskt kvinnligt underordnat och respektfullt, kan ha rötter i en viss könsuppdelning där vanligtvis chefen var man och sekreteraren var kvinna. Acker anser att det finns situationer där kön inte är närvarande i interaktioner, men menar att kön även skapas i jämlika relationer. Patricia Yancey Martin (1996) har visat hur kön fick betydelse i interaktioner som pågick kring att utvärdera arbetssökande i ett universitetssammanhang. Män förespråkade och ställde krav på sådan kompetens utifrån vad de själva och andra män hade åstadkommit snarare än utifrån sådan kompetens som kvinnor representerade. Män kritiserade kvinnor öppet men inte män. Män samlades kollektivt kring att nedvärdera kvinnors kvaliteter.

Kön och könsrelationer är en kontinuerlig och aldrig slutförd process som måste utföras hela tiden, varje dag, minut för minut, i kontakt med varje person (Halford & Leonard 2001). I konversationsanalys har det visats hur vardagsspråket skapar könsskillnader genom det sätt som man avbryter varandra, byter samtalsämne och sätter agendan i diskussionen (West & Zimmerman 1987). Cecilia Ridgeway (1997) anser att interaktionsprocesserna kan ses som den huvudsakliga grunden för könsordningens stabilitet. En paradox ligger i att de upprepade tillfällena för att omförhandla könsrelationerna samtidigt erbjuder upprepade tillfällen för att följa det invanda schemat om kön. Enligt Ridgeway är det oftast detta senare som sker och hon anser att vad som måste studeras närmare är hur interaktionen är uppbyggd, det vill säga vad det i grunden är som formar interaktionen (Ridgeway 1997).

Till den interaktionsnivå som West & Zimmerman (1987) fokuserar (the gender we do) lägger Silvia Gherardi (1994) till symboliska universa (the gender we think), vilka utgörs av kulturella metaforer och representationer med historiska rötter och med en längre varaktighet än det förra, som kan vara mer flytande och varierat. Utifrån exempel med kvinnor inom ett manligt könsmärkt yrkesområde problematiseras ceremoniellt och återställande arbete. Ceremoniellt arbete avser sådana aktiviteter där könsskillnader framhävs och

uppskattas, det vill säga det arbete som aktörer lägger ned på att betona och bekräfta skillnaderna i symboliska könsuniversum. Med återställande arbete avses ett anpassningsarbete av könsinnebörder till en konkret situation; att förena vad man gör med vad man (på symbolisk nivå) borde göra. Gherardi skriver: "When in interaction the symbolic order is broken, then remedial work is required" (Gherardi 1994, sid 602). Gherardi menar att när kvinnor tar plats inom traditionellt manliga områden hanterar de sitt brott mot den symboliska ordningen genom att göra sin närvaro diskret, det vill säga inta underordnande och kvinnligt könsmärkta positioner. Återställande arbete kan möjliggöra förändring som kan följa av att då kvinnor och män samtidigt vistas på samma arenor ökar osäkerheten kring den självklara uppdelningen mellan könen, vilket kan förändra den symboliska ordningen. Kristina Eriksson (2003) diskuterar Gherardis tankesätt i relation till kvinnliga läkares praktiker och reserverar sig mot Gherardis påfallande kausalitetsresonemang. Eriksson menar att en annan möjlig tolkning kan vara att kvinnors diskreta närvaro visar på kunskap om spelets regler och att kvinnor kan ha strategier som ger dem visst handlingsutrymme. Eriksson skriver: "Huruvida man förstår processen som att 'brott leder till återskapande' eller 'återskapande möjliggör brott' har betydelse för vilken förändringspotential man tillskriver återställande arbete" (Eriksson 2003, sid 41). Studier som gjorts om kvinnors strategier gör det möjligt att förstå kopplingen mellan organisationers könsordning och kvinnors handlande. Gerd Lindgren (1985) beskriver med utgångspunkt i två studier i mansdominerade organisationer hur kvinnors strategier är resultatet av mötet med organisationens könsmaktsystem (Lindgren 1985). I en studie av kvinnliga civilingenjörers och civilekonomers karriärutveckling i mansdominerad miljö beskriver Anna Wahl (1992) kvinnors strategier med kvinnors sätt att hantera gapet mellan könsstruktur i organisationen och självkänsla.

#### *Identitetsarbete*

Den fjärde ingången till att förstå hur kön görs i organisationer handlar om individers interna mentala arbete när de skapar förståelse för situationen och för vad som är lämpligt beteende och sätt att presentera sig som könsvarse i relation till arbetet. De tre ovanstående ingångarna till kön, praktiker, symboler och interaktioner, antas påverka människors förståelse av och framställning av sig själva (Acker 1992, 1999). Vanligtvis finns tydliga och/eller mer subtila skillnader i lämpligt beteende för kvinnor och män i organisationer. Jag betecknar att ingången handlar om identitetsarbete (jämför Benschop & Doorewaard 1998) då det är knutet till en förståelse av situationen, vem man är och hur man

ska bete sig i social interaktion med andra. Med utgångspunkt i Giddens arbeten definierar Alvesson & Willmott (2002) identitetsarbete med det ständiga arbete med att forma, reparera, underhålla, stärka och revidera självidentiteten, det vill säga de mer eller mindre sammanhängande uppfattningar som individer har av sig själva. Giddens definierar att "självidentiteten är självet så som det reflexivt uppfattas av personen utifrån hans eller hennes biografi" (Giddens 1991/1997, sid 68).

Ett perspektiv på hur man kan förstå hur människor träder in i rollen och blir chefer har varit att betrakta det som identitetsarbete (Dalton 1959, Whitehead 2001, Watson 2001, Alvesson & Willmott 2002, Andersson 2005, Wenglén 2005). Whitehead (2001) menar att chefskapet innehåller vissa förföriska element som gör det till ett speciellt attraktivt tillstånd att investera sin identitet i. Wenglén (2005) uppmärksammar mellancheferns lärande och hur de ständigt försöker skapa personliga identiteter i organisationer. I studien beskrivs hur mellanchefer förhåller sig till olika försök till identitetsreglering från ledningens sida, det vill säga de mer eller mindre avsiktliga försöken från ledningen att påverka underordnades identitetsarbete.

Förväntningar på kön i organisationer kan vara motsägelsefulla och därför kräva betydande identitetsarbete för att få det att bli "rätt". Individer måste lära sig hantera lämpliga könsidentiteter i relation till arbetet. Först måste man förstå situationen och vad som är lämpligt beteende och sedan måste man forma sina handlingar och känslor i den riktningen (Acker 1999). Acker (1994) fann att de anställda på svenska bankkontor förväntades vara vänliga och lugna. En avsevärd ansträngning krävdes när det gällde att vara lugn och kunna kontrollera sitt beteende i relation till långa köer av väntande kunder, telefoner som ständigt ringde och ny teknologi som de anställda inte hade fått lära sig tillräckligt. Kvinnorna bland de bankanställda ansåg att kvinnor var bättre än män på att hantera sådant emotionellt och mentalt arbete (Acker 1994). I organisationer kan kvinnor ofta bli föremål för så kallade dubbelbesträffning som innebär att det blir fel vad de än gör (Ås 1978). Om kvinnor som aspirerar på chefspositioner beter sig som sina manliga kollegor blir de bedömda som aggressiva och därmed olämpliga som chefer. Och om de inte beter sig som sina manliga kollegor bedöms de ha bristande auktoritet och att de inte är tillräckligt tuffa. Det har visats att relationen mellan män, manlighet och chefskap framstår tydligare och mindre ambivalent än relationen mellan kvinnor, kvinnlighet och chefskap (Folgerö-Johannessen 1986). Det antas bero på att den befintliga ledarskapsdiskursen i organisationer ofta är könsblind med outtalade antaganden om män som norm för chefskap. Kvinnor relateras till denna diskurs som antingen brist-



fälliga eller komplementära (Höök 2001). Kvinnors relation till chefskap framkallar ofta konflikter och spänningar mellan till exempel antalets betydelse och att ofta vara i en minoritetssituation (Kanter 1977), olika sätt att närma sig karriär och arbete (Wahl 1992), former av motstånd (Lindgren 1983), sexualitet (Hearn med flera 1989) och den manligt könsmärkta chefskulturen (Kanter 1977).

En aspekt av identitetsarbete utgörs av människors så kallade erfarenhetsbaserade handlingskraft. Begreppet erfarenhetsbaserad handlingskraft har formulerats av Widerberg (1995) i en definition av kvinnlig subjektivitet. Kvinnlig subjektivitet definierar Widerberg som den erfarenhetsbaserade handlingskraft som kvinnor positioneras att dela. Och med (köns)positionering menar hon att "vi behandlas och behandlar oss själva och andra utifrån en föreställning om vad som kännetecknar respektive kön" (Widerberg 1995, sid 154). Widerberg anser att när vi gör kön hierarkiskt med ett över- och underordnat kön kommer dominans- och underordningsrelationen mellan könen att prägla respektive köns erfarenhetsbaserade handlingskraft. Maktrelationen mellan könen, som bland annat kan kopplas till arbete och könsarbetsdelning, egen och andras kontroll över tid, utrymme och kropp, skapar vissa erfarenheter som får betydelse för könets handlingskraft, vad man vill och önskar för egen, andras och för samhällets del (Smith 1987, Widerberg 1995). I vilken som helst arbetsprocess gör människor olika saker och dessa olikheter är baserade på och genererar olika erfarenheter, perspektiv och intresse osv. Utifrån Widerbergs resonemang kan konstateras att det inte anses finnas något enhetligt innehåll i kvinnors och mäns erfarenhetsbaserade handlingskraft, utan innehåll och innebörder som kopplas till kvinnor och män kan bara relateras till en viss kontext. I den här studien kopplas begreppet erfarenhetsbaserad handlingskraft till kvinnors och mäns erfarenheter i ett organisationssammanhang kring arbete och karriär för att beteckna maktrelationens betydelser för vart hon/han är på väg, vad hon/han har för önskingar och hur hon/han ska bete sig.

Sammanfattningsvis anser jag att Ackers teoribildning erbjuder en syntes kring hur kön görs i organisationer. De av Acker identifierade ingångarna till organisationer kan betraktas som ett analytiskt ramverk (jämför Benschop och Dooreward 1998). Detta ramverk utgörs av ingångar till delprocesser som tillsammans skapar ett komplext sammansatt interagerande arrangemang. Med begrepp som praktiker, symboler, interaktioner, identitetsarbete samt erfarenhetsbaserad handlingskraft avses inte någon medvetenhet, intention eller kalkylering från aktörernas sida. Begreppen används som redan nämnts som analytiska ingångar till hur kön görs i organisationer.

### **Stabilitet, förändring och makt**

Ackers tänkande har diskuterats av flera forskare i relation till möjligheter att se förändring. En kritik rör att könsuppdelningen framställs vara central och fungera som ett nav för de andra processerna, vilka ses som understödjande (Korvajärvi 2003). Korvajärvi (1998, 2003) menar att en utgångspunkt i könsuppdelning kan leda till ett dikotomt tankesätt där kvinnlighet och manlighet skapas som enhetliga dikotomier och att hierarkiska relationer mellan kvinnor och män tas för givet. Kvande (2003) har summerat några möjligheter och begränsningar med ett doing gender perspektiv och menar att en praktikansats med utgångspunkter i Acker och Smith öppnar upp för att se både stabilitet och förändring i könsrelationer genom att kunna hantera paradoxer, variation, komplexitet och förändring (Kvande 1998, 2003). Med ett doing gender perspektiv placeras för det första människor i organisationer och deras aktiviteter i centrum. Kön existerar inte före social aktivitet, det vill säga kön är inte något man är, utan kön blir till när människor agerar i en viss kontext. För det andra fokuseras på vardagliga praktiker, vilka anses vara länkade till bredare meningssystem. Ett doing gender perspektiv anses för det tredje vara dynamiskt då det hanterar både stabilitet och förändring utifrån en syn på att kön skapas i specifika historiska omständigheter där det både kan återskapas och ifrågasättas. För det fjärde karaktäriseras synen på kön som öppet och flytande samtidigt som det kan uppfattas som fast och fixt mot bakgrund av dess stabilitet. Andra positioner som följer av till exempel klass, etnicitet, sexuell läggning och funktionshinder kan upptäckas i människors praktiker. Kön kan så att säga smälta samman med andra praktiker som följer av klass och etnicitet m.m. Avslutningsvis erbjuder ett doing gender perspektiv pluralism i och med att variationer i tid och rum ofta innebär olika könskonstruktioner. Processerna i Ackers tankesätt kan enligt Kvande betraktas som fyra analytiska nivåer som det råder asymmetri mellan. Med asymmetri mellan nivåerna menar Kvande att en förändring i könsrelationerna på en nivå automatisk inte innebär en förändring på de övriga nivåerna. Det är således möjligt att tänka sig att könsrelationerna kan förändras på symbolisk nivå utan att arbetsdelningen förändras, då förändringar inte sker på samma sätt och samtidigt. Kvande anser att det inte är möjligt att finna en betydelse av kön i organisationer utan att idealet är att fokusera på hur kön produceras på flera nivåer (Kvande 1998, 2003).

Två möjliga begränsningar som kan följa med ett doing gender perspektiv som Kvande diskuterar handlar för det första om doing gender innebär relativism genom att det exkluderar strukturer och för det andra en fråga om hur

makt adresseras. Ifall ett doing gender perspektiv begränsas till att enbart studera situationer av interaktioner, utan att fokusera på praktiker, kan betydelser av strukturer missas, enligt Kvande. Däremot, med fokus på praktiker och i enlighet med tänkande hos till exempel Giddens (1984), Smith (1987, 1990), Connell (1987) och Acker (1997) får strukturer och symboler ett starkt inflytande i förståelser av kön som praktiker. Susanne Andersson (2003) för ett liknande resonemang kring förståelse av praktiker. Andersson tilltalas av West & Zimmermans (1987) syn på att individen gör genus samtidigt som det är en situerad aktivitet som begränsas av ett institutionellt ramverk där fysiska arrangemang fungerar som resurser vid görandet av genus. Däremot är Andersson kritisk till att det som finns implicit i situationen och i form av strukturer behandlas flyktigt och betonar hur organisationers historia förmedlas i den samtida praktiken. Andersson utvecklar ett tänkande kring så kallade för-gjorda genusbetydelser. För-gjorda genusbetydelser bidrar med en historisk ingång som finns närvarande vid varje praktik och utgörs av symboler och diskurser samt segregeringsmönster och arbetsdelning (Andersson 2003). För-gjorda betydelser utgörs således av såväl materiella som symboliska aspekter av kön.

Den andra möjliga begränsningen som Kvande (2003) tar upp är att om ett doing gender perspektiv fokuserar på interaktioner och förhandlingar finns risk att makt bortses ifrån, till exempel när fokus är på dramaturgiska aspekter av hur kön görs, på stil eller på hur människor framställer sig själva. Även andra forskare har diskuterat att det finns en otydlighet kring syn på makt och maktprocesser i studier av kön i organisationer. Benschop & Doorewaard (1998) som tar utgångspunkt i Ackers tankesätt anser att det behövs en fördjupad analys av maktprocesser kopplat till hur kön görs i organisationer. Halford & Leonard (2001) anser att det behövs en vidareutvecklad maktanalys för att förstå motsägelsefullheten och komplexiteten i hur kön görs i organisationer i en västerländsk 2000-tals kontext som karaktäriseras av både återskapande och förändring i köns relationer. De anser att det finns många olika former av makt i organisationer. De beskriver hur maktrelationer mellan könen kan betraktas som interagerande med organisatoriska maktrelationer. Organisatorisk makt kan förstärka eller försvaga maktrelationer mellan könen. Samtidigt kan maktrelationer mellan könen komma att karaktärisera organisatorisk makt liksom att organisatorisk makt kan komma att karaktärisera maktrelationer mellan könen (Halford & Leonard 2001). Smith (2002) anser att West & Fenstermaker (2002) under årens lopp som företrädare för en doing gender ansats inte har kunnat reda ut vad de egentligen talar om när de talar om makt.

Kritiken om otydlighet kring makt i analyser av organisation och kön har även lett till diskussioner om hur maktanalyser kan inkorporeras och utvecklas. Benschop & Doorewaard (1998) anser att det behövs ett teoretiskt synsätt på makt som inte enbart uppmärksammar manifest och latent makt (våld, auktoritetsmakt och manipulation) utan även så kallade hegemoniska maktprocesser. Benschop och Dooreward (1998) definierar hegemoniska maktprocesser i organisationer enligt: (a) de består av dolda processer av meningsskapande, (b) uttalas i verbala och ickeverbala uttryck som till exempel genom sunt förnuft, erkännande, konsensus och legitimerande rationella förklaringar. Dessa hegemoniska processer (re)producerar ett bekräftande av eller anpassning till den dominerande organisationsdiskursen och ett accepterande av de vardagliga praktikerna, fastän en del människor som är involverade i dem drabbas av möjliga nackdelar. Kvanne (2003) hävdar att med en fokusering på praktiker betraktas makt som integrerat i interaktioner och förhandlingar liksom även i meningssystem. Makt, konflikt och intressen kommer till uttryck i vad kvinnor och män tillåts att göra, bete sig, samt hur kvinnor och män rankas och värderas i organisationer (Ibid.). Utifrån resonemang från forskarna Anthony Giddens, Michel Foucault och Stewart R. Clegg (1989) föreslår Halford & Leonard (2001) att olika makt-perspektiv bidrar till en fördjupad förståelse av kön i organisationer. Halford & Leonard skriver:

We have seen that power cannot be reduced to its individualised-episodic, social structural or discursive-agentic poststructural instances – although, clearly examples of all three can be identified. Power is not only mobilized by individuals, or social structures, or discourses. Power cannot be conceptualized as any type of action; or as having one effect; or as only repressive; or only productive; or as only top-down or only bottom-up; it is all of these things (Halford & Leonard 2001, sid 224).

Halford & Leonard (2001) anser att såväl liberala, strukturella och poststrukturella maktperspektiv bidrar till analyser av kön i organisationer. *Liberala perspektiv* på kön och organisation vilar, enligt Halford & Leonard på två distinkta men sammankopplade förståelser av makt. Den första fokuserar på nivån av interaktioner mellan individer. Den andra handlar om frågan om makt i relation till den bredare organisatoriska nivån. Synsättet innebär för det första att makt förstås som en fråga om individuellt handlande där en person vet vad den vill och har förmåga att agera på ett sätt för att uppnå det. För det andra, makt används med intention, mot klart definierade mål. Makt anses för det tredje

enbart existera om det kan observeras i handlingar. För det fjärde anses makt enbart vara närvarande vid konflikt. Om inte en konflikt kan observeras, antas konsensus dominera. Enligt ett liberalt perspektiv anses makten vara spridd. Det finns inget underliggande system av maktrelationer, som privilegierar vissa grupper. Enligt ett liberalt perspektiv finns ingen könsordning. Det finns inget förtryck och inte heller någon ojämlikhet. Synsättet implicerar en så kallade pluralistisk vision av samhället, där några intressen vinner vid vissa tillfällen och andra vinner vid andra (Halford & Leonard 2001).

Ett *strukturellt perspektiv* på makt synliggör, enligt Halford & Leonard, de sätt som överordnade sociala grupper har förmåga att kontrollera sociala och ekonomiska relationer. Sociala grupper har förmåga att använda makt för att försäkra sig om sina intressen över en mängd sociala arenor. För det första implicerar en strukturell maktförståelse att det finns sammanhängande och systematiska maktrelationer som underbygger alla sociala relationer och interaktioner. Makt anses till stor del finnas i händerna på en eller flera dominerande grupper. För det andra hävdas maktrelationer existera även då det inte finns observerbara tillfällen av konflikt. Fokus är på de sätt som samhället fungerar som ett sammanhängande system av maktrelationer. Det individuella förstås som bärare av bredare, socialiserade maktrelationer som förmår hon/han att handla på sätt som är konsekvent och repetitivt och överensstämmer med andra interaktioner mellan kvinnor och män. Även när individer eller grupper tror att de fritt väljer att bete sig på vissa sätt, eller att ha vissa värderingar, anses de vara föremål för makt av överordnades intressen. Att tro på frihet från förtryck och valfrihet kan tolkas som de ultimata effekterna av makt. Överordnade sociala grupper förespråkar värdesystem som består av sätt att tro och förstå världen på som legitimerar deras överordning och erbjuder ett perspektiv genom vilket underordnade grupper kan acceptera sin plats. Nyckelbegrepp är ideologi, hegemoni, makt över tanken och falskt medvetande (Gramsci 1971, Lukes 1974, 2004/2008, Boréus 1994). Maktrelationerna mellan överordnade och underordnade grupper blir obskyra och grunderna för att göra motstånd mot de överordnade blir försvagat eller utplånat. Ideologin och etablerande av falskt medvetande innebär att könsordningen tas för given och accepteras som rimlig och rättvis (Halford & Leonard 2001).

Ett *poststrukturellt perspektiv* baserar Halford & Leonard på Foucaults arbeten och sammanfattar det med tre kärnprinciper i relation till makt. För det första anses makt cirkulera mellan alla sociala aktörer, till skillnad mot att det anses vara begränsat i händerna på de överordnade. För det andra anses makt operera genom konstruktionen av sanning med hjälp av språk och diskurs. De

sätt som makt opererar genom diskurser om sanning formar för det tredje hur var och en av oss uppfattar oss själva, andra och världen runt oss. Med en post-strukturalistisk ansats förhåller man sig kritisk till så kallade "top-down" funktionalistiska synsätt på makt där makt anses som en egendom som innehas av några som använder den för att förhindra handlingar och frihet hos de maktlösa. Istället anses makt vara decentraliserat, något som var och en utövar och är föremål för. Makt och språk ses som ihopkopplat. Maktutövning visas i försök att fixera och förändra innebörden av vad som är sant genom språk. Språk konstruerar kategorier, till exempel kön, klass, organisation, till vilka innebörder kopplas. Kategorierna existerar för att människor kan identifiera sig med dem, trots ambivalens. Det faktum att kategorier och innebörder konstant måste reproduceras hos individer innebär att de kan ifrågasättas och att identiteter omdefinieras och aldrig blir fixa eller sanna. Individen anses både produceras av och producera makt. Medan makt anses utövas av en mängd aktörer för att fixera sanning anses det inte finnas någon underliggande eller verklig sanning under de etablerade innebörderna. En kvinna/man har ingen existentiell innebörd. De anses enbart vara kategorier, skapade genom språk och föremål för de innebörder som konstrueras. Med en poststrukturell ansats anses det inte finnas några identifierade intressegrupper som systematiskt är engagerade i att fixera innebörder. Etablerandet av diskurser anses vara diffust och flytande (Halford & Leonard 2001).

Halford & Leonard sammanfattar några likheter utifrån Giddens, Foucaults och Cleggs arbeten och säger att: 1) maktrelationer har en viss grad av fixering samtidigt som maktrelationer förstås som instabila, 2) frågan om aktörskap är centralt och innebär en förståelse för att aktörer både utövar och gör motstånd mot maktformationer, samt 3) makt utövas inte enbart på sätt som kan observeras, i form av direkta handlingar, utan även på nivåer där det inte kan ses, i former av idéer och föreställningar som cirkulerar. Vilket Halford & Leonard diskuterar kommer inte Giddens, Foucault och Clegg fram till dessa generella slutsatser på samma sätt. På en mer detaljerad nivå finns stora olikheter. Men slutsatserna synliggör en syn på att makt opererar på olika sätt och på olika nivåer, i aktörers interaktioner och i bredare meningssystem i organisationer.

Även sociologen Steven Lukes (1974, 2004/2008), som fokuserat på hur makt bör förstås och studeras, förespråkar ett brett angreppssätt. Lukes argumenterar för att makten har en tredje dimension som består i att försäkra sig om individers frivilliga samtycke till dominans. Dominans utgör en form av makt, enligt Lukes. Lukes tredimensionella syn på makt har utvecklats utifrån en kritik av en alltför individualistisk orientering i vad han kallar för dels plu-

ralisternas uppfattning - den endimensionella maktuppfattningen (Dahl 1957, Polsby 1963) och dels deras kritikers uppfattning – den tvådimensionella makten (Bachrach & Baratz 1970). Lukes anser att den endimensionella synen på makt förutsätter en liberal intresseuppfattning (tar människorna som de är och knyter deras intressen till vad de faktiskt önskar eller föredrar så som det kommer till uttryck i handlingar), den tvådimensionella maktuppfattningen en reformistisk intresseuppfattning (ser och beklagar att inte allas önskningar tillmäts lika stor betydelse) och den tredimensionella uppfattningen en radikal intresseuppfattning (människors önskningar i sig själva kan vara produkten av ett system som inte ligger i deras intresse). Lukes (2004/2008) diskuterar den tredimensionella maktuppfattningen i relation till Foucaults arbeten då det har påståtts att Foucaults sätt att tänka har inneburit ett maktens fjärde ansikte (Digeser 1992). Lukes anser att Foucaults arbeten, liksom forskare som har tillämpat hans tänkande, utgör fruktbara bidrag i att framförallt behandla frågan om hur maktförhållanden (dominans- och underkastelseformer och ojämna styrkeförhållanden i sociala relationer) är organiserade (Lukes 2004/2008).

Statsvetaren Iris Marion Young (1990/2000) beskriver makt som en process som hon hävdar gör det möjligt att se och förstå dominansförhållanden och det förtryck som finns och verkar i våra samtida välfärdssamhällen. I välfärdssamhällen råder den paradoxala situationen, enligt Young, att trots stor maktspridning fortsätter de sociala relationerna att präglas av dominansförhållanden och förtryck. Med förtryck syftar Young på institutionella hinder för personlig utveckling och med dominans institutionella hinder för individuellt självbestämmande. Eftersom hierarkiska beslutsstrukturer är vanliga i vårt samhälle är de flesta utsatta för dominans någonstans eller i några viktiga verksamheter i sitt liv, även om de på andra håll har ett institutionellt stöd för att använda och utveckla sina talanger och för att få uttrycka sig och bli lyssnad på. Enligt Young värjer sig många från att använda förtryck för att beskriva orättvisor i samhället. Young anser att med en utvidgad betydelse av förtryck förläggs en förståelse av förtryck inte enbart till övergripande samhällsstrukturer. Förtryck bör snarare betraktas som något som sker i vardagen, till följd av ofta omedvetna beteendemönster bland vanliga hyggliga medmänniskor i vardagliga möten, i medier och kulturella stereotyper, i kontakten med byråkratiska strukturer och hierarkier och på de olika marknaderna. Förtryck är med andra ord en relation inbyggd i och uttryckt genom vardagliga möten och till synes triviala interaktioner (Young 1990/2000).

Lukes (2004/2008) diskuterar att en förståelse av att det finns ett falskt medvetande, som döljer människors verkliga intressen, kan förefalla såväl överläg-

set som förmätet. Han menar att det kan verka överlägset att tala om falskt medvetande och arrogant att tala om verkliga intressen om dessa står i strid med vissa materiella eller upplevda intressen hos aktörerna själva. Det är som om det antas att forskaren till skillnad från aktörerna har tillgång till en sann beskrivning av vad som är verkligt och vad som utgör riktiga och rationella reaktioner på underordning. Om falskt medvetande uppfattas som en kognitiv makt av stor vikt och räckvidd, det vill säga som en makt att vilseleda, kan begreppets negativa bagage överges, enligt Lukes. Han menar att makten att vilseleda kan ta många olika uttryck: censur, desinformation, metoder för att försämma omdömet, naturalisera sådant som kan vara annorlunda, misskänna ursprunget till olika önsknningar och föreställningar. Med en sådan uppfattning anser Lukes att falskt medvetande ska uppfattas som en partiell, begränsad företeelse. Lukes menar att man kan samtycka till makt samtidigt som man ogillar de sätt som makten utövas på. Internaliserade vanföreställningar kan dessutom vara fullständigt förenliga med en klarsynt ansats att leva med dem. Lukes hänvisar till Susan Bordo (2003) som säger att även om man erkänner att det finns kulturella former som normaliserar, behöver man inte ansluta sig till uppfattningen om att människor är offer för kulturen och underkastar sig förtryck. Människor känner till nycklarna till framgång i vår kultur och de är inte offer när de väljer att använda sig av dem.

### ***Sammanfattning och implikationer för avhandlingen***

I det här kapitlet har jag redogjort för det teoretiska perspektiv på organisation och kön som ligger till grund för studiens utformning och analys. Sammanfattningsvis kommer jag här att klargöra min position liksom mina ställningstaganden kring begrepps användningen då de får konsekvenser för tolkningen av det empiriska materialet i avhandlingen. Utifrån redogörelsen framstår det som om *doing gender* fungerar som en samlingsbeteckning för ett sedan länge använt perspektiv i studier av organisation och kön, nämligen en fokusering på människors sociala samspel i relation till en specifik kontext med hänsynstagande till synsätt på strukturer, aktörer, makt och processer. Perspektivet ansluter till det övergripande vetenskapsteoretiska synsättet socialkonstruktivism. Processuella synsätt på organisation och kön innebär en syn på att kön är något som görs i organisationer, liksom även i andra sammanhang. Påvisandet av kön, i form av strukturer, relationer, symboler, identitet och liknande, är resultatet och inte utgångspunkten i forskningen. Både kön och organisationen ses som resultat av samspel mellan människor, liksom att båda fenomenen blir till genom samspel.



### *Teoretisk position och begreppsanvändning*

Min ansats i avhandlingen kan placeras inom vad Kvande (2003, 2007) benämner för *the practices approach* med utgångspunkter i Acker (1990, 1994, 1997, 1999) och Smith (1987, 2005). Med denna processuella ansats finns möjlighet att koppla analyser av hur kön görs till olika nivåer på samhälls-, organisations- och individnivå. Med den valda ansatsen uttrycks detta i termer av så kallade ingångar till processer i organisationer för att analytiskt hantera kön. En första ingång utgörs av dagliga *praktiker*, det vill säga sådant som människor gör när de organiserar, som skapar könsuppdelningar. Den andra analytiska ingången till hur kön görs i organisationer utgörs av *symboler* som förklarar, förstärker och ibland motsäger den skapade könsuppdelningen. Symboler finns integrerade i dagliga praktiker som skapar könsuppdelningar. En tredje analytisk ingång till kön i organisationer är via *interaktioner* mellan människor där könsuppdelningar görs. En fjärde analytisk ingång är via människors *identitetsarbete* där de tre ovanstående processerna kan antas ha betydelse för människors förståelse av och framställning av sig själva. Dessa analytiska ingångar ger var och en tillgång till delprocesser av hur kön görs i organisationer medan de tillsammans bildar ett komplext interagerande arrangemang. Begreppet *erfarenhetsbaserad handlingskraft* betraktas som en aspekt av identitetsarbete och används i analyser av medarbetarnas karriärer. Hur kvinnor och män ser på sina karriärer anser jag ger uttryck för deras handlingskraft i organisationer och begreppet används för att belysa vart hon/han är på väg, vad hon/han har för önsknings och hur hon/han ska bete sig.

Inledningsvis i avhandlingen problematiserade jag tendenser i samtida svenska organisationer som tyder på både återskapande och förändring i könsrelationer. För att förstå denna motsägelsefullhet och komplexitet i hur kön görs i organisationer utvecklar och prövar jag i avhandlingen en flerdimensionell maktanalys. Med en analys utifrån olika maktperspektiv ser jag möjligheten att kunna uppmärksamma olika former av makt i organisationer, vilka kan ge en fördjupad förståelse av hur kön görs och förekommer av så kallade paradoxer. Jag ansluter till Halfords & Leonards (2001) syn på att 1) maktrelationer har en viss grad av fixering samtidigt som maktrelationer förstås som instabila, 2) frågan om aktörskap är centralt och innebär en förståelse för att aktörer både utövar och gör motstånd mot maktformationer, samt 3) makt utövas inte enbart på sätt som kan observeras, i form av direkta handlingar, utan även på nivåer där de inte kan ses, i form av idéer och föreställningar som cirkulerar. I avhandlingen använder jag två maktuppfattningar, strukturella och poststrukturella. Utifrån

Lukes (2004/2008) resonemang anser jag att dessa två maktuppfattningar på olika sätt bidrar i analysen. Med en strukturell maktuppfattning blir det möjligt att se och förstå maktförhållanden i sociala relationer. Med en poststrukturell maktuppfattning möjliggörs att se och förstå hur maktförhållanden är organiserade, vilka former de tar, vilka tekniker som används och vilka verkningar de ger upphov till. Jag använder inte det av Halford & Leonard föreslagna liberala maktperspektivet då jag inte ser att det kommer att bidra i mina analyser. Det grundas på att jag generellt inte anser det vara ett fruktbart perspektiv i studier av organisation och kön utifrån det liberala perspektivets individualiserade förståelse av makt liksom syn på att det inte anses finnas system av maktrelationer som en könsordning. Däremot finns möjlighet att synliggöra ett liberalt perspektiv som ett empiriskt fenomen, det vill säga i aktörers sätt att tänka i organisationen, utifrån de två valda maktuppfattningarna.

I avhandlingen operationaliserar jag en flerdimensionell maktanalys via de ovan diskuterade fyra analytiska ingångarna till processer i organisationer där kön görs. Det framstår som en rimlig väg utifrån att Acker är inspirerad av Scott (1986) i att definiera olika ingångar till kön och att Scott har en syn på att kön primärt är ett sätt att uttrycka maktrelationer. Det verkar även rimligt utifrån Halfords & Leonards (2001) syn på att makt opererar på olika sätt och på olika nivåer, i aktörers interaktioner och i bredare meningssystem i organisationer. Analyser av hur kön görs utifrån de två maktuppfattningarna hanteras således i avhandlingen via var och en av de analytiska ingångarna praktiker, symboler, interaktioner och identitetsarbete.

## 4. Genomförande av studie och analys

I DETTA KAPITEL BESKRIVER JAG DE METODOLOGISKA val och utgångspunkter som har varit aktuella under avhandlingsarbetet. Redogörelsen för de metodologiska vägvalen syftar till att fungera som underlag för möjligheter att bedöma vetenskapligheten i avhandlingsarbetet. Kapitlet behandlar forskningsstrategin och avslutningsvis en kvalitetsgranskning och etiska överväganden.

### *Forskningsstrategi*

Forskningsstrategin bygger på en kvalitativ ansats, både avseende datainsamlings- och analysmetoder. I det här avsnittet beskrivs hur jag valt att utforma studien och hur angreppssättet har gett möjlighet att besvara mina forskningsfrågor. Jag redovisar val av perspektiv, fokus och forskningsfrågor och tillvägagångssätt avseende metoder för datainsamling och analys.

### *Perspektiv, fokus och forskningsfrågor*

Upprinnelsen till avhandlingsprojektet var erfarenheter från en undersökning i samband med ett ledarutvecklingsprojekt, "2000-talets ledare", vid Näringslivets Ledarskapsakademi (Franzén med flera 1998). I undersökningen av de identifierade framtida ledarna som deltog i ledarutvecklingsprogrammet, ungefär lika många kvinnor och män, synliggjordes att kön på flera sätt spelar roll för unga kvinnor och män i karriärens början. Kön visades få betydelse i relation till möjligheter att uppfylla chefsnormer, få inflytande, i karriärstrategier och att kombinera karriär och familj (Ibid.). Ambitionen i avhandlingsarbetet blev att utveckla kunskap om övergången från medarbetare till chef och särskilt kring frågan om hur kön görs i samspel med organisatoriska praktiker. Sedermera blev det två organisationspraktiker, chefsförsörjning och karriär, som blev ingång i studien. Genom att fokusera på chefsförsörjning och karriär preciserades en ursprunglig idé om att belysa övergången från medarbetare till chef ur både ett lednings- och medarbetarperspektiv. I chefsförsörjning avspeglas ett ledningsperspektiv. I karriär hamnar medarbetares definition av sin arbetssituation i fokus.

Tidigt som doktorand fick jag möjlighet att göra en studie av en bank och utarbetade ett praktikfall i syfte att användas i undervisning i organisationsteori (Linghag 1999). Studien väckte mitt intresse för bank som organisation. Till följd av stora förändringar och pågående omstruktureringar inom banksektorn

i Sverige framstod en bank av flera skäl som en intressant organisation utifrån mitt forskningsintresse. Bankers könsstruktur i kombination med dess långa tradition av jämställdhetsarbete framstod som viktiga aspekter. Förutsättningar för att både kvinnor och män kan göra insiktsfulla val i relation till att bli chefer antogs vara goda. För det andra förväntades ett behov av nya chefer i banker mot bakgrund av en skev åldersfördelning bland de anställda, förestående pensionsavgångar och därmed vakanser som det antagligen måste rekryteras till. En bank ansågs lämplig med avseende på att chefer huvudsakligen rekryteras internt. Förutsättningarna bedömdes vara goda för att kunna studera hur kön görs i samspel med organisatoriska praktiker.

Min kunskapssyn har utvecklats utifrån feministisk vetenskapsteori (Smith 1987, Harding 1987, Haraway 1991, Widerberg 1995, 2007) och ansluter till det övergripande perspektivet socialkonstruktionism (till exempel Berger & Luckmann 1966). Kunskapssynen innebär en fokusering på förståelse och tolkning. Förståelsen handlar om att skapa kunskap om mening, betydelse och innebörd, dvs. sociala konstruktioner, om hur kön görs i organisationer. Tolkningen blir redskapet att gå från empiri till teori. Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv blir kön både något som görs, dvs. en social praktik, och något vi producerar kunskap om och som alltså kan studeras som sådan kunskapsproduktion. Detsamma gäller organisationer. Kön och organisation som sociala praktiker innebär en syn på att organisation och kön görs och att kunskapsproduktionen om organisation och kön kan betraktas som integrerad (jämför Acker 1990, 1992, 1994). Synen på vad kön och organisation "är" förskjuts från något som finns lagrat inom individer eller organisationer till något som görs i människors organiserade samspel. Hur kön och organisation görs kan därmed vara såväl stabilt, svårföränderligt och under successiv förändring. Av betydelse för människors organiserade samspel är organisationens verksamhet, situationer och relationer (Löwstedt & Stymne 2002). Verksamhetsberoendet har att göra med organisationens mål och uppgifter. Situationsberoendet har förankring i den specifika verksamheten och har bland annat att göra med att människors handlingar baseras på deras tolkningar av förutsättningar i situationen. Relationsberoendet handlar om att tolkningar av vad som är rätt beteende, kompetens, potential, karriärambition m.m. är föremål för kamp om tolkningsföreträde mellan olika grupper i organisationen (Löwstedt & Stymne 2002). Verksamhets-, situations- och relationsberoendet kan relateras till organisationens könsordning och konsekvenser av dess materiella och symboliska aspekter. Organisationens könsstruktur (Wahl 1992) såsom antalsmässig fördelning mellan kvinnor och män, grad av segregering i sysslor, yrken och positioner och hierarkisk fördelning mellan

könen, liksom dess symboliska betydelser, har betydelse för kvinnors och mäns situationer och relationer i organisationer (Wahl med flera 2001).

Att starta och sluta i närhet är en central tankegång inom feministisk teori avseende forskningsprocessen och i förhållande till teori (Widerberg 1995). Det har påverkat mitt angreppssätt som kännetecknas av närhet som utgångspunkt och målsättning och erfarenhet som den plats där närhet fylls med information. Om erfarenhetsbegreppet har det skrivits mycket. Scott (1992) har gjort en genomgång av vilka innebörder som har legat i begreppet genom historiens gång som Widerberg (1995) redogör för. Hon översätter och citerar därefter Scott i en definition av erfarenhet. ”Erfarenhet är den process varigenom subjektivitet konstrueras. Genom denna process placeras eller placerar man sig själv i den sociala verkligheten och uppfattar och förstår sålunda relationer – materiella, ekonomiska och mellanmänskliga – som subjektiva vilka i själva verket är samhällseliga och i ett större perspektiv historiska” (Widerberg 1995, s. 150). Vad definitionen säger om erfarenheter är att de visar hur ett jag blir till. Erfarenheter uppstår i och av en relation till något eller någon (Ibid.).

Övergången från medarbetare till chef valdes utifrån tanken på att det utgör en så kallad brytpunkt (breakpoint) som visats vara särskilt fruktbar i organisationsstudier avseende att få tillgång till informanters erfarenheter och deras tolkningsprocesser (Van Maanen 1980). Brytpunkter brukar innebära för en person att både upptäcka och omformulera vissa förgivet taganden i sin arbetssituation varför tolkningsprocesser blir särskilt framträdande och påtagliga då (Ibid.). Jag antog att övergången från medarbetare till chef kunde erbjuda en sådan brytpunkt och därmed ge goda möjligheter att få ta del av erfarenheter och tolkningsprocesser kring karriär, chefskap och kön.

Som resultat av mitt forskningsintresse, min kunskapssyn och det teoretiska perspektivet formulerades forskningsfrågor som fokuserar på hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras, hur chefskandidater utvärderas och hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär, och särskilt hur kön görs i chefsförsörjning respektive karriär. Studieobjekt är chefskandidaters och HR-aktörers erfarenheter av chefsförsörjning och karriär i en stor svensk bank. Fenomenet jag vill förstå är övergången från medarbetare till chef och särskilt hur kön görs i denna process då det säger något om på vilka sätt kön har betydelse för förutsättningar att bli chef. Med forskningsfrågorna vill jag belysa övergången från medarbetare till chef och hur kön görs via chefsförsörjning och karriär då dessa som empiriska fenomen och teoretiska begrepp visats vara betydelsefulla för att förstå denna process.

### *En kvalitativ fallstudie*

Principen om närhet i feministisk teori har haft inflytande i valet att göra en fallstudie, särskilt med avseende på avgränsbarhet, kontextberoende och möjlighet till ny förståelse. Den feministiska vetenskapskritiken har likt postmodernistiska företrädare kritiserat föreställningen om en privilegierad utgångspunkt där en överordnad framställning av samhället ges (Widerberg 1995, Nygaard 1995). Alternativet som feministiska forskare föreslagit och som Smith (1990) och Haraway (1991) formulerat handlar om situerade kunskaper (situated knowledges) som innebär att man talar någonstans ifrån, och om lokala kunskapsanspråk (local claims of knowledge), det vill säga att man talar om något avgränsat och något man kan stå till svars för. Med en fallstudie identifieras ett avgränsat system. Valet att göra en fallstudie har handlat om möjligheter att iakttä kontext och praktik som relationer, något som jag ansett betydelsefullt och resonerat kring i relation till mina teoretiska utgångspunkter. Kontexten, Banken och de organisatoriska praktikerna chefsförsörjning och karriär, bidrar med en viss historisk ingång som möjliggör och begränsar pågående praktiker hos aktörerna. Mitt tillvägagångssätt för att få syn på kön och hur kön görs har varit att hålla en så kallade dubbel blick (keeping a divided eye), vilket jag och Regnö har diskuterat i relation till våra avhandlingsprojekt (Linghag & Regnö 2009). Möjligheter som följer av tillvägagångssättet med att hålla dubbel blick handlar om att samtidigt se kontext, så kallade för-gjorda betydelser av kön (Andersson 2003) och resultat av kön, för att därigenom få syn på hur själva görandet av kön går till (Linghag & Regnö 2009). Som jag har resonerat en del kring är resultaten i studien beroende av den kontext ifrån vilken empirin hämtats. Att beskriva och analysera kontexten utgör en del av studiens resultat då den synliggör förutsättningar för aktörers praktiker. I avhandlingen beskriver och analyserar jag aspekter av kontexten. Samtidigt har jag haft ögonen på resultaten av aktörers praktiker och påvisat betydelser av kön i chefsförsörjning av nya chefer och i blivande chefs karriärer. Därigenom har jag fått syn på och kunnat analysera hur kön görs.

En fallstudie kan beskrivas som partikularistisk och heuristisk, vilket innebär att den fokuserar på en viss företeelse och att den avser att skapa ny förståelse om företeelsen (Merriam 1994). Inom företagsekonomi betraktas organisationer ofta som fall då de kan studeras som system där vissa förhållanden råder. I studien har en stor, svensk bank och erfarenheter av chefsförsörjning och karriär använts för att avgränsa. Medan valet av en bank ansågs som strategiskt utifrån mitt syfte bedömde jag däremot att valet av vilken bank bland de fyra

storbankerna i Sverige inte spelade roll. I fallet har fokuserats en viss generell företeelse, det vill säga övergången från medarbetare till chef och särskilt hur kön görs, medan kontexten är specifik, en stor, svensk bank. I avhandlingen används fallstudien för att belysa problematiken kring övergången från medarbetare till chef och hur kön görs i chefsförsörjning och karriär.

Sättet jag har närmat mig fallet, den empiriska verkligheten, det vill säga den verklighet som är föremål för empiriska studier, kan beskrivas som en växelverkan mellan teori och empiri, den så kallade ”gyltene medelvägen” i ställningstaganden till induktion och deduktion (Johansson Lindfors 1993). Organisationsteori och feministisk teori har haft inflytande i forskningsprocessen och jag har därför inte mött den empiriska verkligheten, Banken och dess medarbetare, som ett ”oskrivet blad”. Tillvägagångssättet kan beskrivas som att jag har gått från teori till empiri till teori igen.

Den kvalitativa ansatsen innebär att jag fokuserar på karaktärer hos företeelsen, till skillnad mot kvantitativ forskning som söker fastställa mängder, det vill säga företeelsens förekomst och frekvens (Widerberg 2002). Principen om närhet implicerar även närhet i forskarens relation till forskningssubjekt och till forskningsteman. En kvalitativ ansats innebär en medvetenhet om att forskaren är det främsta redskapet i både insamling och analys av datamaterialet (Merriam 1994, Widerberg 1995, 2002). Företeelsen, övergången från medarbetare till chef, har studerats relativt omfattande med en multimetodologisk användning genom en kombination av observation, intervjuer och dokument för att åstadkomma närhet till människors erfarenheter och för att få en så rik data som möjligt. När flera olika datainsamlingsmetoder används i syfte att öka trovärdigheten talar man ofta om triangulering. Tanken med multimetodologisk tillämpning är att flera olika metoder bidrar till en bättre bild av företeelsen. Triangulering har även framhållits utifrån föreställningen om att med olika metoder kunna bestämma ett fenomen (Alvesson & Sköldberg 1994). Min användning av olika metoder har snarare syftat till och också givit ett rikt, komplext och varierande material.

Inledningsvis genomfördes fem sonderande intervjuer med HR-aktörer i Banken varefter en studiedesign utvecklades. Därefter följde en period av avbrott i avhandlingsarbetet under min föräldraledighet. I de sonderande intervjuerna fick jag en överblick av Bankens chefsförsörjning. Då framkom att de flesta chefer rekryteras internt och att ett förberedande chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer ansågs vara metoden för att anskaffa nya, första-gångschefer. Det visades att ett jämställdhetsarbete var integrerat i programmet genom att urvalet av deltagare kvoterades med avseende på kön. Utifrån tidigare forskning hade

jag fått insikter om att identifiering, rekrytering, utveckling och värdering är aktiviteter och kritiska moment i chefsförsörjning. Allt detta motiverade ett beslut att observera chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer. Därefter fattade jag ett beslut om att göra uppföljande intervjuer med deltagare under en tvåårsperiod efter chefsutvecklingsprogrammet. Beslutet motiverades av vad som framkommit i beskrivningen av programmet, i dokument och de sonderande intervjuerna, där det angavs att chefsutvecklingsprogrammet avslutades med att varje deltagare formulerade en utvecklingsplan för att kunna söka och få en chefsposition inom en tvåårsperiod. Sålunda föreföll det lämpligt att göra intervjuer med deltagare under en period av två år efter chefsutvecklingsprogrammet.

Urvalen av studieobjekt har således varit avsiktliga utifrån relevans för det studerade problemet. Urvalen har varit små, icke-slumpmässiga och teoretiskt grundade. Deltagande observationer genomfördes under fyra dagar vid ett internt chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer i Banken. Intervjumaterialet består för det första av enskilda intervjuer med elva av deltagarna i chefsutvecklingsprogrammet. Deltagarna intervjuades enskilt vid tre tillfällen under en följande tvåårsperiod. För det andra genomfördes sju enskilda intervjuer med HR-aktörer. Övrigt material som samlats in i samband med observationer och intervjuer består av dokument som har fungerat som kontext till det övriga materialet.

Det teoretiska perspektivet som innebär att man bör fråga sig *hur* något praktiseras, det vill säga fokus på människors *praktiker* och hur de är organiserade (Smith 1987, 2005), hade inflytande i beslutet att använda både observationer och intervjuer. Genom observationer av ett chefsutvecklingsprogram ville jag belysa hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras och hur chefskandidater utvärderas. Med observationer kunde jag se vad människor i olika positioner gör när de praktiserar chefsförsörjning och kön. Samtidigt blev det tydligt att chefsförsörjning bedrivs både formellt och informellt vid andra tider och i andra sammanhang i Banken, varför det då blir svårt att observera hur det görs. Detsamma gäller karriär. Händelser som har betydelse för människors karriär är utspridda över tid och rum och kan svårigen observeras. I denna situation ansåg jag att intervjuer var passande. Jag ville höra hur människor resonerade, reflekterade över och tolkade sin situation i relation till chefsförsörjning, chefskap och karriär. Hur de framställde sin förståelse av chefsförsörjning, att bli chef och hantering av karriär ansåg jag hade ett egenvärde. Med intervjuer kunde jag få fram sådan förståelse. Sådana förståelser kan betraktas som en typ av samhällliga fakta då de säger något om de uppfattningar som ligger till grund för människors sätt att leva och arbeta och hur vi förstår detta i våra liv (Widerberg 2002). Den teoretiska utgångspunkten handlar just om en dialektisk syn på mänsklig



erfarenhet som innebär att människor både skapas och blir till genom de berättelser som erfarenheter handlar om (jämför Widerberg 1995). När det gäller synen på möjligheter att kunna använda intervjuer för att studera människors praktiker ligger betoningen inte på individuella utan på sociala mönster och sammanhang. Det innebär att mitt intresse för intervjupersonerna inte är för dem som personer utan vad de kan lära oss om övergången från medarbetare till chef och hur kön görs i denna process. Intervjupersonerna är bärare av sociala mönster i relation till chefsförsörjning och karriär. Min ambition är att förstå dessa mönster (jämför Widerberg 2002).

Ett särdrag för de flesta fallstudier är att de i någon mening studeras på ett omfattande sätt, det vill säga att man gör många iakttagelser om få informationsenheter (Johansson Lindfors 1993). En socialkonstruktionistisk ansats kräver vanligtvis många iakttagelser av en viss given grupp då det handlar om ingående analyser av flera möjliga innebörder för att få förståelse och kunna tolka ett fenomen. Den longitudinella intervjustudien med chefskandidaterna, det vill säga tre uppföljande intervjuer under en tvåårsperiod, har varit givande avseende att få tillgång till erfarenheter i karriären under en pågående förändringsprocess som övergången från medarbetare till chef kan betraktas som. Vanligtvis blir annars longitudinella studier av flera skäl många gånger en fråga om retrospektioner istället för löpande nedslag i skeendet i en organisation (Ibid.). Några andra fördelar med att använda uppföljande intervjuer är att det kan ge ett rikare material, dels genom att upprepade kontakter stärker banden mellan intervjuperson och intervjuare och dels betydelsen av kommentarer kring tolkningar vid en uppföljande intervju (Hydén 2000). Dessa fördelar tror jag har varit betydelsefulla och bidragit till ett rikt material i mitt fall. Framförallt tror jag att undersökningens kronologiska design där observationer av chefsutvecklingsprogrammet föregick de uppföljande intervjuerna var fruktbar. Min upplevelse är att förtroende mellan intervjupersonerna och mig etablerades. Förtroende i relationen till intervjupersonerna kom att byggas upp i och med att vi sågs flera gånger under de två åren. Vi hade setts och talats vid redan under chefsutvecklingsprogrammet innan intervjuerna påbörjades. Vid den första intervjun delade vi på så sätt vissa gemensamma erfarenheter genom att vi båda deltagit i programmet, även om det var på olika sätt. Jag upplevde att detta bidrog till att en bra och förtroendefull relation utvecklades med intervjupersonerna. En annan fördel med de uppföljande intervjuerna var att jag fick möjlighet att i några fall korrigerade ett par missförstånd samt kompletterade några ofullständigheter inför analysarbetet.

Det är även på sin plats att beröra accessproblematiken då den inte kan anses vara frikopplad från forskningsstrategin. Initialt handlar det om att passera vad man brukar kalla för så kallade "gate-keepers" då detta kan vara avhängigt såväl den nytta forskningen kan upplevas ha, projektets plan och genomförande kopplat till tid, omfattning och upplevelse av inträngande studier samt hur de initiala kontakterna tas (Johansson Lindfors 1993). I mitt fall kontaktade jag en nyckelaktör inom kompetens- och ledarförsörjning inom Banken per telefon och bokade ett möte. Inför mötet översände jag en skiss om två sidor om den tänkta studien. Studien presenterades med titeln "Utveckling av unga medarbetare till chefer". I texten utvecklades en fråga om vilka betydelser kön har i chefskap. Till mötet följde även min huvudhandledare med. Vid mötet fick jag redogöra för studien. Det utbyttes en del frågor och efter krav på pappersexercis där jag skriftligen förband mig att följa de forskningsetiska principerna i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning<sup>4</sup> fick jag klartecken att genomföra studien. Vid mötet bestämdes att nyckelaktören skulle fungera som min kontaktperson som jag kunde hänvisa till när jag tog nya kontakter i Banken. Det visades underlätta betydligt vid ett tillfälle då jag stötte på motstånd när jag skulle genomföra observationer vid chefsutvecklingsprogrammet. Då blev jag inledningsvis avvisad men efter att kontaktpersonen ingripit fick jag klartecken.

**Tabell 4.1** Översikt av forskningsprocessen

---

1998	Förstudie – ett praktikfall om en bank (Linghag 1999)
1999/2000	Sonderande intervjuer som underlag för studiedesign
2001	Kunskapsöversikt organisation och kön (Wahl med flera 2001)
2001–2002	Föräldraledig
2002	Datinsamling: Observationer
2002	Bearbetning, redovisning av delresultat (Linghag 2002)
2003	Kunskapsöversikt unga ledare och kön (Linghag 2003)
0302–0304	Datinsamling: Intervjuer
0306–0403	Datinsamling: Intervjuer
0410–0501	Datinsamling: Intervjuer
2005–2006	Bearbetning och redovisning av delresultat (Linghag 2005)
2007–2009	Analys, tolkning och skrivarbete

---

---

4. Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning finns antagna av Vetenskapsrådet och Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet i mars 1990 med en reviderad version i april 1999.

### Studiedesign

Det empiriska materialet skapades via en fallstudie uppdelad på två delstudier: en observationsstudie av chefsutvecklingsprogrammet och en intervjustudie som dels består av intervjuer med ett urval deltagare i programmet och dels av intervjuer med sju HR-aktörer i Banken. Annat insamlat material består av dokument, broschyrer, trycksaker, oh-presentationer och hemsidor där banken presenterar sig på olika sätt, såväl offentligt för allmänheten som internt för organisationsmedlemmar. Jag har tagit del av bankens interntidning under perioden 2002 till och med 2004, olika dokument som förmedlar bankens mål, visioner och värderingar, organisationsbeskrivningar, beskrivningar av chefsutvecklingsprogram samt chefpolicies. Jag har även tagit del av material från Svenska bankföreningen, en branschorganisation för banker och finansbolag och bostadsinstitut som ingår i bankkoncernerna, Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation (BAO) och Finansförbundet, som är den fackliga organisationen för anställda inom bank och finans samt från BAOs och Finansförbundets Centrala Jämställhetskommitté. Information har även hämtats från Statistiska Centralbyrån (SCB) och Nationalencyklopedin (NE). Officiell information har inhämtats fram till år 2009. Dessutom har det under perioden 2002–2005 pågått viss e-post konversation, i synnerhet med de elva chefskandidaterna för att bestämma tider och platser för intervjutillfällen men där även andra reflektioner har förmedlats till mig. Allt detta övriga material, dokument, tidningar med mera har haft betydelse som kontext till intervjuerna och observationerna som utgör det huvudsakliga materialet.

### Observationsstudien

Syftet med observationsstudien var att förstå hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras och hur chefskandidater utvärderas. Inför observationerna hade jag formulerat tre områden som utgångspunkt för vad jag avsåg att observera (jämför Emerson med flera 1995). De bestod av *första intryck*, *olika händelser* och något som kan beskrivas som *när, var och enligt vem*. Utifrån det första området, första intryck, var avsikten att fånga detaljer kring den fysiska miljön. Jag studerade hur de närvarande människorna betedde sig i ett nytt sammanhang, hur de lärde hur de skulle bete sig, olika reaktioner, anpassning med mera. Det andra området, olika händelser, handlade om att anteckna sådant som förvånade mig, oväntade händelser, olika känslolägen och uttryck för dessa, samspel mellan människor, verbala och icke-verbala. Jag försökte uppfatta vad deltagarna i sammanhanget upplevde som speciellt och viktigt och vad som verkade

meningsfullt för dem. Jag försökte uppfatta vad det talades mycket om, vad det skvallrades om och vad som orsakade starka känslor och reaktioner. Jag noterade olika distinktioner som gjordes bland deltagarna, till exempel vad som var svårt/lätt, en dålig/bra chef, typiskt kvinnligt/manligt. Distinktioner fungerar meningsskapande i ett sammanhang, varför jag såg dem som viktiga källor. Utifrån det tredje området, när, var och enligt vem, noterade jag betydelsen av människors olika positioner, där organisatoriska positioner och kön visade sig betydelsefulla, i olika situationer och vad som hände och sades. I enlighet med min ansats var jag inte inriktad på att finna det så kallade syftet, innebörden eller konsekvensen med olika händelser, utan ambitionen var att vara öppen för många syften, meningar, innebörder och konsekvenser.

#### *Observationernas genomförande*

År 2002 under fyra heldagar på en mindre kursgård några mil utanför Stockholm gjorde jag observationer vid chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer. Från Banken närvarade 20 deltagare, elva kvinnor och nio män, fyra handledare (två män och två kvinnor) samt en programansvarig (man) samt vid några tillfällen under de fyra dagarna två interna konsulter (män) och en extern konsult (kvinna). De fyra handledarna utgjordes av linjechefer i Banken. Programansvarig var anställd internkonsult för att leverera chefsutbildningar. Han ledde flera av Bankens återkommande chefsutvecklingsprogram med olika inriktningar. Jag fungerade som en "öppet" deltagande observatör, med undantag för en kort period innan programmet startade. När jag anlände till kursgården blev jag, antar jag, betraktad som en av deltagarna. När jag gick ut för att hämta min väska i bilen, anlände en man i min ålder som ropade frågande: "Fick man rummet nu?" När jag strax efter närmade mig en grupp som satt och drack kaffe sa någon att "vi antar att vi ska presentera oss senare, så vi skippade det nu". Så jag satte mig ned och småpratade allmänt precis som de andra innan det startade. Under den första timmen när programmet inleddes blev det tillfälle för alla att kort presentera sig. Jag berättade om mig själv, forskningsprojektet och att jag avsåg att göra observationer och att jag ibland skulle göra anteckningar.

#### *Förhållningssätt och upplevelser under observationerna*

Under dagarna i chefsutvecklingsprogrammet försökte jag närma mig deltagarna genom att i så stor utsträckning som möjligt vara med när det gavs tillfälle att prata och umgås för att på så sätt få insikt i vad de uppfattade som till exempel viktigt/mindre viktigt, bra/dåligt och sådant som inte kunde uttalas öppet. I

början av programmet, under första dagen, var det relativt oproblematiskt att umgås i sammanhanget. Jag tror att det hade att göra med att gruppen ännu inte formats och många var sökande och mer öppna gentemot varandra. Redan under andra dagen upplevde jag att olika grupperingar bildats och då kände jag något av en distansering. Under den tredje och fjärde dagen började jag till och med uppleva det som krävande att vara observatör, i avseendet att inte på samma sätt kunna umgås genom att dela de gemensamma erfarenheterna i diskussioner kring olika övningar exempelvis. Det var inte så att jag upplevde att de distanserade sig från mig på grund av att jag var observatör. Snarare upplevde jag att de tyckte det var roligare och intressantare att prata och umgås med varandra och dela erfarenheter och att de helt enkelt inte såg mig i sammanhanget.

Något som jag hade planerat att tänka på i samband med observationerna var att vara känslig för hur jag uppfattades och behandlades av deltagarna, handledarna och programansvarig. Jag ville inte uppfattas som ledningens ”spion”, eller någon ”expert” som programledningen diskuterade med, med tanke på att jag i de planerade kommande intervjuerna med deltagarna ville ha deras förtroende. Det är svårt att bedöma hur väl det lyckades. I samband med att jag vid programstarten presenterade mig, tog programansvarig ordet genom att säga att jag var ”hanterad” i Banken. Jag tolkade det som att han ville betona att de (ledningen) hade kontroll och att deltagarna därför kunde känna sig trygga. Hur jag uppfattades och vilken betydelse det kan ha fått är svårtolkat. När det gäller observationerna upplevde jag att min närvaro hade en mindre betydelse för vad som hände och hur saker och ting utvecklades. Chefsutvecklingsprogrammets pedagogik var uppbyggt kring observation. Handledarnas roll var att fungera som rådgivare, men framförallt som observatörer för att värdera deltagarnas prestationer och ge återkoppling till var och en samt till deras chef och HR-ansvarig. Detta förhållande med handledare som observatörer informerades det om inledningsvis och det praktiserades omedelbart i relationen mellan handledare och deltagare. Jag uppfattade att deltagarna framförallt lade vikt vid handledarnas roll som observatörer och deras återkoppling och att min närvaro i sammanhanget var ganska betydelselöst för dem.

Att vara med under chefsutvecklingsprogrammet upplevde jag som mycket intensivt och krävande och jag blev väldigt trött. Dagarna var i sig långa med program mellan åtta på morgonen till tio på kvällen, med undantag för en senare start den första dagen och ett tidigare slut den sista dagen. Rollen som observatör var också mer krävande än vad jag hade föreställt mig. Det var arbetsamt att ständigt vara uppmärksam på såväl innehåll som pågående processer och interaktioner liksom på mitt eget förhållningssätt i sammanhanget.

### *Observationsanteckningar*

När jag observerade tog jag anteckningar så länge sammanhanget var lämpligt. Jag tog inte anteckningar i informella sammanhang, men skrev ned då tillfälle gavs. Överlag var det ganska oproblematiskt att ta anteckningar i och med att deltagarna ofta själva satt med anteckningsblock. Jag antecknade utifrån mina tre områden och var uppmärksam på att fånga specifika ord, nyckelbegrepp som användes och specifik terminologi. På kvällarna renskrev jag anteckningarna i den mån jag orkade. Det mesta av de handskrivna anteckningarna renskrevs efter observationstillfället. Anteckningarna var av både beskrivande slag utifrån de tre formulerade områdena, men bestod även av tolkningar som jag gjort i stunden och skrivit ned. Under programmet tog jag likt deltagarna del av diverse dokument som delades ut, som övningar, diskussionsfrågor och dylikt. I observationsanteckningarna ingår även anteckningar och tolkningar kring det använda materialet.

### *Intervjustudien*

Syftet med intervjuerna med de elva deltagarna i chefsutvecklingsprogrammet var att undersöka deras erfarenheter av att vara med i programmet men framförallt hur de som chefskandidater orienterar sig i karriären. Syftet med intervjuerna med HR-aktörerna var att förstå hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras och hur chefskandidater utvärderas. Inledningsvis genomfördes intervjuerna med HR-aktörerna även mot bakgrund av att kunna utveckla en studie-design.

### *Urval av intervjupersoner*

Observationstillfället av chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer fungerade sedan som underlag för urval av intervjupersoner. Urvalet av intervjupersoner kan beskrivas som strategiskt definierat och systematiskt utifrån vissa medvetet formulerade kriterier (Holme & Solvang 1996). För det första är urvalet strategiskt utifrån att intervjupersonernas deltagande i det förberedande chefsutvecklingsprogrammet tyder på att de i organisationen blivit identifierade som blivande chefer och därmed lämpliga personer för min studie. För det andra ville jag få variationsbredd bland de tjugo deltagarna. Därför valdes intervjupersoner från olika delar inom Banken, avseende affärsområde, geografiskt över Sverige (norr till söder, stad respektive samhälle). Kön och organisatorisk tillhörighet var de viktiga urvalskriterierna. Dessutom utgick urvalet från vad jag sett och hört vid observationerna och innebar att jag valde intervjupersoner utifrån en upplevd blandning av några som utmärkte sig som mer dominanta, några

mer försiktiga och några någonstans mittemellan, men som i samliga fall i chefsutvecklingsprogrammet definierades som lämpliga chefskandidater. Till att börja med valde jag tio intervjupersoner, fem kvinnor och fem män. Alla var villiga att medverka. Senare tillkom ytterligare en intervjuperson. Det visades att jag i ett fall hade förväxlat två personer då deras namn var snarlika och att jag hade kontaktat en person för en intervju som inte ingick i urvalet. Jag beslöt att låta det vara och utökade urvalet till elva personer. Totalt genomfördes 32 intervjuer med de identifierade chefskandidaterna mellan åren 2003 och 2005. Med tio personer gjordes tre enskilda uppföljande intervjuer. Med en person gjordes två intervjuer. Detta berodde på att personen slutade i Banken under studieperioden, vilket innebar att hon avböjde intervjun vid den andra intervjuomgången. Sedan fick jag möjlighet att återkomma med en uppföljande intervju vid den tredje intervjuomgången.

Sju intervjuer gjordes med HR-aktörer, det vill säga medarbetare och chefer som utifrån olika positioner var involverade i chefsförsörjning och chefsutveckling i Banken. Urvalet av dessa intervjupersoner följde en "snöbollsmetod" där den jag intervjuade, först min kontaktperson, fick föreslå ytterligare personer de ansåg var lämpliga att jag talade med. Intervjupersonerna fungerade som chef för Human Resources (HR), chef för ledarförsörjning, chef för kompetens- och ledarutveckling, jämställdhetsansvarig och tre programansvariga för att leda flera av chefsutvecklingsprogrammen i organisationen. Dessa sju utgjordes av sex män och en kvinna. Fem av intervjuerna genomfördes åren 1999 och 2000 och de övriga två år 2004.

**Tabell 4.2** Sammanställning av samtliga intervjuer

Intervjupersoner	Kvinnor	Män	Totalt
Chefskandidater	5 x 3 och 1 x 2 intervjuer	5 x 3 intervjuer	32
HR-aktörer	1	6	7
<b>Summa:</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>39</b>

### *Intervjuernas innehåll och genomförande*

Inför intervjuerna förbereddes en intervjuguide<sup>5</sup>. Den angav ett antal områden inom vilka frågor formulerades. Områden för den första intervjuomgången med chefskandidaterna berörde chefsutvecklingsprogrammet de deltagit i, deras arbete, kontaktnät, möte individ/företag, levnadsförhållanden och utbildning. Att träffa chefskandidaterna på deras arbetsplatser vid det första intervjutillfället visade sig utgöra en stark kontrast till min upplevelse av dem vid observationerna. Vid observationerna föreföll deltagarna lika varandra i ett flertal avseenden. Efter första intervjuomgången upplevde jag dem däremot som mycket olika varandra. Detta fick betydelse i de två följande intervjuomgångarna då jag inkluderade frågor kring det lokala sammanhanget. Vid den andra intervjun uppmanade jag intervjupersonen att beskriva sin lokala organisation, först muntligt och sedan, genom att ge ett ritblock, be dem att rita sig själv och sin lokala organisation och samtidigt berätta om vilka personer och arbetsuppgifter som förekom. Intervjuguidens områden för det andra tillfället berörde arbetssituationen, den lokala organisationen, sammanhang och samband i arbetsuppgifter, stöd och ansvar i arbetet. Utifrån intervjumaterialet från de två första intervjuomgångarna skapade jag så kallade personporträtt (jämför till exempel Magnusson 1998, 2000 och Widerberg 2002). Personporträtten bestod av en sammanfattning om informanten på ca tre sidor. Vid det tredje intervjutillfället fick intervjupersonen läsa och kommentera personporträttet. På det sättet gjorde jag en individuell återkoppling till intervjupersonerna. Jag kunde även korrigera vissa missförstånd samt få vissa förhållanden utvecklade och kompletterade. Intervjuguidens områden för den tredje omgången berörde det nuvarande arbetet, chefsutveckling och jämställdhet.

Intervjufrågorna till HR-aktörerna var inriktade på deras arbete och ansvar inom HR-funktionen i Banken, särskilt i relation till chefsförsörjning. Frågorna behandlade deras syn på hur chefsförsörjning organiseras och vilka aktiviteter som genomförs, särskilt i relation till nya första-gångschefer. Intervjufrågorna till HR-aktörerna anpassades till varje intervjuperson beroende på personens arbete och inflytande i chefsförsörjning.

Samtliga intervjuer genomfördes med en semistrukturerad logik, vilket innebär att de utgick från öppna frågeområden med fokuserade frågor. Alla intervjuer såväl med chefskandidaterna som med HR-aktörerna, med undantag av två, ägde rum på intervjupersonernas arbetsplatser. Fördelen med att genom-

---

5. Intervjuguiderna för de tre tillfällena med chefskandidaterna återfinns i Bilaga 1. Där finns även exempel på intervjuguide med HR-aktörer.



föra intervjuerna på deras arbetsplatser var att jag fick inblick i lokalerna och miljön. Av de två intervjuer som gjordes utanför arbetsplatsen ägde den ena rum på en flygplats och den andra på ett hotell. Detta var av praktiska skäl då dessa två personer var på arbetsresa i närheten av min institution. Samtliga intervjuer togs upp på band och transkriberades i sin helhet. Av dessa har jag transkriberat 25 intervjuer medan fjorton intervjuer har transkriberats av två andra personer.<sup>6</sup> Intervjumaterialet omfattar ca 585 sidor.

#### *Förhållningssätt och upplevelser under intervjuerna*

Vid varje intervjutillfälle var jag noggrann med att hålla den uppgivna tiden för intervjun, ca en och en halv timme. Det handlade dels om respekt för intervjupersonernas tid och dels, åtminstone inledningsvis, var avsikten att markera att intervjun skulle hålla den utsatta tiden oavsett om intervjupersonerna uppfattade att jag hade hunnit med mina frågor eller inte. Avsikten var att signalera att de kunde ta tid att berätta om det som de fann intressant, snarare än att de skulle vara till lags och svara på alla frågor. För att intervjuerna skulle bidra så mycket som möjligt utformade jag en plan för hur intervjuerna skulle genomföras avseende hur aktiv jag som forskare skulle vara och hur mycket utrymme intervjupersonerna skulle få att avvika från ämnet. Det teoretiska perspektivet med fokus på människors praktiker inbjuder till konkreta frågor om intervjupersonernas syn på hur något görs inom ett tema. Av det följer att vara lyhörd för informanterna, ge dem utrymme och följa upp resonemang, eftersom det möjliggör att få veta något nytt och inte bara belägger det som tänkts ut i förväg. Men jag såg samtidigt en risk i att intervjupersonerna kunde "fastna" i ett visst tema och det då kunde vara bra att komma vidare. Det blev en balansgång och på olika sätt i intervjuerna. Jag var mån om att inta en lyssnarroll, att ta pauser och låta det vara tyst ibland. Men det hände också att jag gick in och avbröt. Intervjupersonerna var olika, vissa talade oavbrutet medan andra tänkte länge innan de talade. Jag konfronterade även deras berättelser genom att fråga dem om jag hade uppfattat en viss sak rätt.

För att på något sätt hantera medverkan och medskapande i intervjun är reflektion kring forskningsprocessen central (jämför Harding 1987). Magnusson (1998) konstaterar att en forskningsrelation inte kan vara helt jämlik eftersom forskaren, som har skapat sitt projekt utifrån vissa teorier, har ett större inflytande över vad som sker både i själva forskningssituationen och efteråt, än vad deltagaren har. Feministiska forskare har särskilt intresserat sig för forsknings-

---

6. Jag vill tacka Julia Töringe och Yvonne Linghag för deras transkribering av intervjuer.

relationens potential att vara både emancipatorisk och underordnande (Acker 1983, Smith 1990). Vikten av att intervjuaren bör anstränga sig för att skapa en så jämställd relation som möjligt mellan sig själv och den intervjuade har poängterats (Magnusson 1998). Frågan om makt mellan forskaren och intervjuperson har dock visat sig komplex. Det har ansetts att forskaren inte alltid har en överordnad position i förhållande till sina intervjupersoner (Korvajärvi 1998, Holgersson 2003a). I mitt fall var maktrelationerna inte entydiga i förhållande till intervjupersonerna då det var många olika positioner som överlappade med avseende på ålder, kön, arbetslivserfarenhet, formella positioner och levnadssituation. Men det står klart att jag har utövat makt med ett större inflytande över forskningens innehåll och form. I de intervjuer som jag genomförde med HR-aktörer, sex män och en kvinna, var samtliga runt 40–50 år medan jag var i 30 årsåldern. De hade lång arbetslivserfarenhet och relativt höga positioner medan jag var doktorand. I intervjuer med chefskandidaterna var vi i ungefär samma ålder och vi hade i flera fall liknande bakgrund och livssituation avseende bland annat utbildning, boende eller att vara förälder med hemma- varande barn. På så vis upplevde jag att intervjusituationen var jämställd och att jag förstod vad de talade om. Intervjusituationerna utgjorde även könsrelationer med kvinnor och män. Några kvinnor resonerade med mig kring betydelser av att vara kvinna i Banken och upplevt motstånd och en del män beskrev grabbigheten på sin avdelning som problematisk utan att jag hade fört det på tal, något de kanske inte skulle ha gjort om jag varit man.

### *Analys*

Analys har beskrivits som den process där man försöker få ordning på data så att det blir en struktur och som gör det lättare att tolka (Repstad 1999). I praktiken har analys, tolkning och rapportskrivning för min del skett på så sätt att faserna ofta har glidit in i varandra. Även om datasammanfattning och teoriutveckling har pågått parallellt och är varandra överlappande, skiljer de sig ändå åt vad gäller begreppsnivå, användandet av teorier och beskrivningsform. Även om jag vid studiens början hade vissa teoretiska förföreställningar som angav riktningen för vad jag var intresserad av (kön och makt i organisatoriska praktiker kopplat till att bli chef) har formuleringen av den slutliga problematiken vuxit fram i analys och skrivarbete. Dessutom har tidigare forskning och teoretiska begrepp använts där de kunnat bidra till förståelse av mitt fall. Nedan redogör jag för tillvägagångssättet i analys av observations- och intervjumaterialet.

### *Analys av observationsmaterialet*

Observationsmaterialet lästes i flera omgångar. Med utgångspunkt i närhet började jag med att beskriva hela miljön för att därigenom få förståelse för vad aktörer gjorde. Jag utgick från de fyra teman som chefsutvecklingsprogrammet var uppbyggt kring. Jag analyserade de fyra temana utifrån vilka övningar som var utformade kring dem och vilka budskap som jag uppfattade att de hade. Framförallt analyserade jag vad olika aktörer gjorde, vem som gjorde och sa vad. Det inledande analysarbetet resulterade i en kronologisk beskrivning av vad som hände i chefsutvecklingsprogrammet där jag valde att lyfta fram några situationer som jag uppfattade som centrala utifrån budskap och vad som gjordes. Situationer som jag har valt att lyfta fram var sådana som jag dels uppfattade som tecken på återskapande av kön och dels sådana som jag uppfattade som motstridiga och föränderliga i skapande av kön. Som komplement till observationsmaterialet användes intervjumaterial huvudsakligen från de inledande sonderande intervjuerna med HR-aktörerna men även i något fall intervjuer med chefskandidaterna. Intervjumaterialet fungerade som bakgrund och förtydligade mina observationer. Uttalanden från intervjupersonerna om syften, tankar och känslor kring övningar ökade förståelsen om aktörers agerande. I ett nästa steg analyserades hur olika aktörer bidrog avseende vilka kriterier för chefskap som skapades. Därefter analyserade jag hur deltagarna skapades som potentiella chefer med avseende på vilka ord, tillskrivna förmågor, energi och utrymme som aktörerna använde för att beskriva kandidaterna. Utifrån analytisk fokus på hur kön görs visade sig kön initialt vara svårtolkat då det på ett sätt var frånvarande pga. omsorg om könsneutralitet, men ändå var närvarande och ofta varierat och motstridigt. Efterhand började tolkningar ta form. Då blev andra forskare och annan litteratur viktigare. Genom en allt intensivare växling mellan material, mina analyser av detsamma och annan forskning utvecklades och kvalificerades analyserna ytterligare.

### *Analys av intervjumaterialet*

Intervjumaterialet lästes i flera omgångar. Jag använde datorstödsprogrammet NVivo där jag gjorde åtskilliga sorteringar på frågor och/eller frågeområden, olika teman liksom att jag sammanfattade materialet genom att skapa personporträtt kring intervjupersonerna. Genom alla dessa omgångar av datasammanfattning på lite olika sätt fick jag en god överblick av materialet och arbetade mig igenom det tankemässigt. Sedan kom vad som kan karakteriseras som ett genombrott och ett språng i analysarbetet (Repstad 1999) och resulterade i

att jag beslöt att dela upp analysen, en kopplat till chefsförsörjning och en till karriär. Genombrottet kom när jag arbetade med begreppen praktiker och karriär som en förståelse av nuet och vad man gör utifrån var man har varit och vart man är på väg. I analys av materialet som var kopplat till karriär fick jag en samlande idé. Analyserna av intervjumaterialet från chefskandidaterna, utifrån deras temporala och rumsliga sekvenser samt stämninglägen, möjliggjorde att kunna beskriva en helhet genom karriär, kontext, relationer och processer, och därmed chefskandidaternas interaktion med organisationen. I ett nästa steg analyserades materialet utifrån hur handlingskraft skapades och ett mönster visades där kön var betydelsefullt. Materialet (både intervjuer med chefskandidater och HR-aktörer) som användes för att analysera hur chefsförsörjning organiseras, hur chefskandidater utvärderas och hur kön görs i chefsförsörjning, avgränsades till en analys av några frågeområden. Jag analyserade frågor som berörde chefsförsörjning i allmänhet, chefsutvecklingsprogrammet i synnerhet avseende identifiering och urval av potentiella chefer, innehåll och form, utvärdering av chefskandidater och erfarenheter kring deltagandet i programmet. I likhet med analysen av observationsmaterialet gjordes efter hand en allt intensivare växling mellan material, mina analyser av detsamma och annan forskning, vilket kvalificerade analyserna ytterligare.

#### *Kunskapsanspråk*

Inom feministisk forskning har det som redan nämnts utvecklats en syn på kunskap och kunskapsproduktion som för forskarens del handlar om medvetenhet om att uttalanden sker utifrån en viss position och om ett visst, avgränsat sammanhang (Smith 1990, Haraway 1991). Under analysarbetet har frågor om vad materialet egentligen visar och frågor om vad mina analyser och tolkningar säger avlöst varandra. Det har då rest frågor om vad det är som jag rimligen kan uttala mig om. Vilka kunskapsanspråk är rimliga med det material och de analys- och tolkningsredskap som jag använder i avhandlingen? Förhållanden som text och verklighet, symboliskt och materiellt, aktör och struktur, vad man säger att man gör och vad man gör, stabilitet och förändring, har inledningsvis upplevts som problem i forskningsprocessen. Innebär observationer att kunskap fås om hur chefsförsörjning faktiskt går till? Vad säger en analys av intervjuer? Återger intervjuer verkligheten, eller bara vad intervjupersoner vill framhäva, alternativt säger de bara något om interaktionen i själva intervjusituationen? De metoder som jag använde när jag genomförde datainsamlingen avsåg att fånga hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras, hur chefskandidater utvärderas liksom hur de blivande cheferna orienterade sig i karriären och hur kön görs i dessa pro-

cesser. Begreppet praktiker blev centralt. Jag har beskrivit min användning av praktiker i teorikapitlet och jag återger här igen några poänger för att visa hur användningen av begreppet praktiker blev ett sätt att skapa sammanhållet analytiskt fokus (jämför Eriksson 2003). Praktiker som ett analytiskt grepp fungerar utifrån att begreppet inkluderar till exempel interaktion, kroppen som till exempel användning av kläder samt även tal. Tal tolkades som erfarenhetsberättelser som säger något om sociala mönster liksom att tal förstås som identitetsskapande, det vill säga identitetsarbete. Praktiker förstås både som symboliska och materiella. Praktiker hanterar växelverkan mellan struktur och aktör då de återskapar tidigare praktiker men har potential att skapa nya. Analyser av praktiker inbegriper analys av kontexten utifrån en syn på att det inte står aktörer fritt att göra vad som helst hur som helst. Studiens syfte, att beskriva och förstå övergången från medarbetare till chef och särskilt hur kön görs i denna process, blir således meningsbärande genom aktörers praktiker i chefsförsörjning och karriär.

### **Kvalitetsgranskning**

En tolkande ansats innebär att det inte är särskilt meningsfullt att tala om sanning och det finns inte heller någon garanti för objektivitet. Detta innebär att om någon annan skulle utföra samma undersökning som jag är det inte säkert att den personen skulle komma fram till samma resultat, det vill säga göra samma tolkningar. På så sätt kan det vara problematiskt att tala om generaliserbarhet. Ambitionen är inte att visa om en tolkning är sann eller inte utan snarare förståelse och upptäckt genom att visa på en ny aspekt av ett fenomen. Det finns ingen enighet kring vilka kriterier som ska användas för att bedöma den vetenskapliga kvaliteten i studier som har upptäckt, förståelse, som målsättning. Istället för att skapa en sann teori aktualiseras aspekter som har att göra med teorins trovärdighet. Trovärdighet som kvalitetsaspekt handlar om teorins relation till den verklighet eller de grupper eller personer som teorin utvecklas för (Johansson Lindfors 1993). Det går att urskilja ett antal användbara kriterier för att bedöma trovärdigheten i teorin (Ibid., Kvale 1997). Dessa kriterier är giltighet, intersubjektivitet och systematik vid datainsamling och analys. Möjligheten att generalisera teorin på andra situationer, grupper eller personer diskuteras i termer av överförbarhet.

Giltigheten i en teori behandlar problem i relation till att forskaren har samlat in alltför begränsat med data, vilket får konsekvensen att teorin täcker för få kvaliteter hos den studerade företeelsen och teorin blir tunn (Johansson Lindfors

1993). Min ambition har varit att få en så rik data som möjligt kopplat till övergången från medarbetare till chef vilket jag har diskuterat i relation till att jag har använt olika informationskällor och olika datainsamlingsmetoder för att åstadkomma djup och bredd i förståelsen. I princip kan dock inte en teori sägas vara ogiltig eftersom den är genererad av data. Snarare kan man hävda att studien måste ses som en del i en pågående kunskapsutvecklingsprocess och att det presenterade tankesättet kan förbättras och utvidgas framgent.

Intersubjektivitet handlar om att gjorda beskrivningar och tolkningar ska kunna accepteras både av dem som representerar den verklighet som tolkningarna avser och av andra bedömare som forskare och praktiker (Johansson Lindfors 1993). Jag har prövat tolkningar i en mängd sammanhang som seminarier med både akademiker, studenter och praktiker, samt genom antologi- och konferensbidrag (Linghag 2002, 2005, 2009). Ett problem i sammanhanget är att intersubjektivitet kan vara svårt att uppnå med forskare och andra som inte delar samma kunskapssyn. I relation till feministisk forskning är det något som jag har reflekterat kring med andra forskare på fältet (Wahl med flera 2008). I relation till min studie har tolkningar inte ifrågasatts på sådant sätt att jag upplever att intersubjektivitet inte kan anses uppnådd. Intersubjektivitet handlar även om, vilket är något jag har varit mån om, att redovisa studien på ett sådant sätt så att andra har möjlighet att bedöma gjorda tolkningar, från fallbeskrivning till skapande av teori. Fallstudier leder normalt till en stor mängd data, något som mitt fall bekräftar. Det kan medföra svåra avvägningar. I presentationen av analysen av materialet är det nödvändigt med avgränsningar för att texten ska bli gripbar. Enligt Merriam (1994) kan en risk finnas i att förenkla och överdriva vissa faktorer i presentationen av materialet, och få det att framstå som en helhet, när det i själva verket är en liten, men förhoppningsvis viktig del, som presenteras. Jag har varit mån om öppenhet för de empiriska iakttagelserna, om sammanhållna empiriska redogörelser och att vara tydlig kring vems röst en viss tolkning baseras på. Jag har haft ambitionen att genom en detaljerad beskrivning och analys av fallet ge andra möjlighet att ta del av i situationer för att därigenom kunna bilda sig egna uppfattningar. Väsentligt för trovärdigheten är att hela forskningsstrategin måste inbegripas i bedömningen. Det handlar om att forskningsresultatets tillförlitlighet måste bedömas utifrån hela processen som de tillkommit genom (Johansson Lindfors 1993). Min ambition har varit att beskriva forskningsstrategin, olika vägval och beslut som fattats under processens gång avseende urval, utformning av datainsamling och analys.

Överförbarhet används för att diskutera en teoris användbarhet (Ibid.). Min ambition och förhoppning är att förståelsen för hur chefsförsörjning organiseras,

hur chefskandidater utvärderas, hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär och särskilt hur kön görs i dessa processer, ska uppfattas som ett tanke-sätt som i olika situationer genom igenkännande kan vara användbara för en förståelse av den egna verkligheten. En belysning av till exempel maktrelationer och hur de organiseras kan stimulera till en kritisk reflektion kring hur de upprätthålls i organisationer och vilka konsekvenser som följer för kvinnor respektive män i relation till chefskap, chefsförsörjning och karriär. Genom att mäniskor tar till sig tankesättet som utvecklats och fyller det med egna erfarenheter kan förståelse för den egna situationen utvidgas.

### *Etiska överväganden*

I enlighet med forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, antagna av Vetenskapsrådet, finns fyra huvudkrav som kan ställas på forskning, nämligen informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Principerna utgör riktlinjer och har till syfte att ge normer för en god avvägning mellan forskningskrav och individskyddskrav. I enlighet med informationskravet har jag i kontakter med personer i fallföretaget berättat om syftet med forskningsprojektet liksom att jag har varit tydlig i min roll som forskare och hemvist. Jag såg även till att berätta om hur jag kunde nås via e-post och telefon för att personer skulle kunna återkomma till mig i efterhand. Det var särskilt påkallat i relation till det andra kravet om samtycke, då deltagare har rätt att själva bestämma om sin medverkan. Jag var mån om att kunna nås ifall det i efterhand uppkom betänkligheter kring medverkan. Några sådana kontakter togs inte. I intervjustudien fick jag uttalat samtycke från var och en. I observationsstudien gjorde jag deltagarna uppmärksammade på samtyckeskravets innebörd och berättade om mina kontaktuppgifter. I enlighet med konfidentialitetskravet har jag eftersträvat största möjliga konfidentialitet genom att förvara personuppgifterna på sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Jag har varit noggrann med att avkoda materialet genom att använda alias för personnamn och platser. Mot den bakgrunden fattade jag beslutet att anonymisera fallföretaget på så sätt att det skulle kunna tas för vilken av storbankerna som helst. I den andan har jag bytt namn på termer och praktiker. I viss utsträckning har termernas eller praktikernas innebörder ändrats. Vägledande i sådana överväganden har varit att det inte har ansetts vara av betydelse för de analyser och tolkningar som gjorts. Jag tror inte att det inom fallföretaget är troligt att de medverkande aktörerna i studien kan identifieras av andra medarbetare. Chefsutvecklingsprogrammet är standardiserat och bedrivs vid minst fyra tillfällen

per år varför det blir svårt att identifiera deltagare vid ett visst tillfälle. Ett dilemma har dock infunnit sig i relation till de medverkande aktörerna i studien och deras möjligheter att kunna identifiera varandra. Jag tror att det finns möjligheter att de medverkande kan identifiera några i chefsutvecklingsprogrammet och därmed i det övriga materialet. Här tror jag dock att den förflutna tiden från när chefsutvecklingsprogrammet ägde rum för minst sex år sedan kan innebära svårigheter att komma ihåg. Internutbildning och chefsutveckling är ofta återkommande aktiviteter för bankanställda och sannolikt har de som är kvar i Banken deltagit i många andra sådana sammanhang efteråt. De kan därför ha svårt att minnas vilka som deltog just i det här studerade programmet. Avslutningsvis handlar nyttjandekravet om att vara införstådd med att uppgifter insamlade om enskilda personer enbart får användas för forskningsändamål.

### **Sammanfattning**

Forskningsstrategin i avhandlingsarbetet bygger på en kvalitativ ansats, både avseende datainsamlings- och analysmetoder. Det empiriska material som har genererats i studien består av observations- och intervjudata samt dokument. Materialet har samlats vid ett antal vistelser i olika delar av banken, geografiskt och organisatoriskt, under åren 2000 till 2005. Deltagande observationer genomfördes under fyra dagar vid ett internt chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer i Banken. Intervjumaterialet består för det första av enskilda intervjuer med elva av deltagarna i chefsutvecklingsprogrammet. Deltagarna intervjuades enskilt vid tre tillfällen under en tvåårsperiod. Frågorna som ställdes vid varje tillfälle framgår av bilaga 1. För det andra genomfördes sju enskilda intervjuer med HR-aktörer. Fem av dessa intervjuer var av sonderande karaktär och genomfördes mellan åren 1999–2000, varefter en forskningsdesign utvecklades. De övriga två intervjuerna genomfördes år 2004. Exempel på intervjuguide med HR-aktörer finns också i bilaga 1. Övrigt material består av dokument som har fungerat som kontext till det huvudsakliga materialet.



## 5. Banken och de blivande cheferna

I DETTA KAPITEL BESKRIVS FALLFÖRETAGET Banken och de blivande cheferna. Sammanhanget beskrivs i syfte att öka förståelsen för chefskandidaternas situation i organisationen. Bankens omgivning, verksamhet och värderingar har betydelse för aktörers praktiker i organisationen. Först beskrivs den svenska bankmarknaden, verksamheten i en storbank och anställda, yrken, löner, chefer och jämställdhet. Sedan beskrivs fallföretaget Banken med avseende på anställda, chefer, chefsförsörjning, värderingar, ledarkompetenser, chefsutveckling, karriär och jämställdhet. Därefter beskrivs chefskandidaternas syn på Banken som arbetsgivare, chefer och vardagligt beteende. Sedan förmedlas uppfattningar som finns om jämställdhet i Banken. Avslutningsvis beskrivs de elva chefskandidaterna, huvudpersonerna i studien, Anna, Carl, Erik, Eva, Filippa, Gustav, Hans, Helene, Isak, Johanna och Ingrid, med avseende på deras arbete, ålder, anställningstid och livssituation.

### *Banker på en marknad i förändring och med nya verksamheter*

Kärnverksamheten i Banken, liksom i andra storbanker, så kallade universalbanker, innebär att ta emot inlåning och lämna krediter. Det innebär för bankerna ställningstaganden kring räntesättning på in- och utlåning, vilka i hög grad är beroende av de räntor som gäller på penningmarknaden men som även påverkas av risktagande och konkurrens. Betalningsförmedling är en annan uppgift, bland annat genom det gemensamt med andra banker ägda bankgirot. En tredje uppgift är att erbjuda företag och privatpersoner möjlighet att minska, omfördela och sprida risker. Värdepappershandel, kapitalförvaltning och corporate finance utgör också en betydande del av verksamheten.

Inom Banken var upplevelser hos medarbetarna under den studerade perioden att förändring sker snabbt med nya marknader. I beskrivningar av svensk bankmarknads utveckling under senaste decenniet, till exempel av Svenska Bankföreningen, framkommer också en syn på en marknad i förändring (Svenska Bankföreningen 2007a, 2007b, 2008). En gemensam trend för de fyra storbankerna är att hemmamarknaderna har vuxit. Genom uppköp och fusioner har bankerna gått från att vara svenska till att bli nordiska. Inte bara Sverige räknas som hemmamarknad, utan även i olika grad Norge, Finland, Danmark och de baltiska länderna. Ur ett internationellt perspektiv är emellertid de svenska bankerna relativt små, sett till deras balansomslutning (Svenska bankföreningen

2007a). Medarbetarnas upplevelser av snabba förändringar kopplades även till den tekniska utvecklingen och till utveckling av nya instrument och produkter. För medarbetarna innebar det upplevelser av ständiga förändringar i arbets-situationen som följde av omorganisationer och utveckling av nya arbetssätt. Enligt Svenska Bankföreningens beskrivningar av förändringar framhålls att bankkontoren har fått en mindre betydelse för kundernas utförande av banktjänster. Istället har kunders kontakt med banker ökat genom användning av Internet. Nya möjligheter att utföra banktjänster har tillkommit med till exempel kortbetalning, kontantuttag och kreditansökan i handeln. Nya distributionsätt har inneburit en utveckling av nya tjänster samtidigt som befintliga tjänster har förändrats (Svenska Bankföreningen 2007a, 2007b, 2008). Bank- och finansskrisen under 1990-talet fick en genomgripande betydelse för bankerna både genom direkta och indirekta effekter. Medan den direkta betydelsen innebar hantelandet av stora förluster, statligt ingripande och kreditansättning följde indirekta effekter av att ett snabbt förändringsarbete initierades. Det är möjligt att detta förändringsarbete inte hade uppfattats och genomförts på samma snabba sätt om inte krisens konsekvenser fungerat pådrivande (NE 2008). Samtidigt som det finns många likheter mellan de fyra storbankerna, finns även olikheter. Skillnader finns till exempel i typ av kunder, prissättning av tjänster och i distributionsätt. Detta följer av att de fyra storbankerna konkurrerar med varandra och med andra banker på marknaden (Svenska Bankföreningen 2007b, 2008).

### **Reglering och tillsyn**

Banken, liksom de större bankerna i Sverige, är ett bankaktiebolag och noterad på börsen. Bankaktiebolag är en typ av banker som har regeringens tillstånd, oktroj, att driva bankverksamhet. För att få oktroj krävs att regeringen finner rörelsen nyttig för det allmänna, vilket innebär att allmänheten och näringslivet ska erbjudas ett allsidigt utbud av finansiella tjänster (NE 2008). Historiskt sett har bankernas verksamhet i Sverige varit strängt reglerad. Regleringen har inte bara haft syftet att garantera banksystemets stabilitet. Det har även funnits ett kreditpolitiskt syfte att styra bankernas in- och utlåning, räntesättning m.m. i en politiskt önskad riktning. Från slutet av 1970-talet påbörjades en avreglering och en utveckling som pågår än idag där bankmarknaden successivt har konkurrensutsatts. Idag tillåts Banker själva avgöra hur mycket pengar de vill låna ut samt bestämma in- och utlåningsräntor. Också valutaregleringen har liberaliserats (Svenska Bankföreningen 2007a, NE 2008).

Men fortfarande regleras banker på ett sätt som går utöver de regleringar som gäller för företag generellt, till exempel associationsrättsligt. Bankaktiebolag måste

följa regler som inte gäller för icke-finansiella aktiebolag, till exempel när det gäller hur mycket kapital företaget måste ha och vilka verksamheter som är tillåtna (Svenska Bankföreningen 2007a). Dessutom tillsätter staten ledamöter i bankernas styrelser och har inflytande över deras revisorer (NE 2008). Därutöver finns särskilda konsumenträttsliga regler på det finansiella området. Det finns en insättningsgaranti som skyddar privatpersoners inlåning till ett visst belopp. Bankerna betalar årliga avgifter till detta garantisystem. Framförallt spelar Finansinspektionen en viktig roll som den myndighet som ska utöva tillsyn över att det finansiella systemet fungerar effektivt och uppfyller krav på stabilitet. I Finansinspektionens uppdrag ingår även att verka för ett gott konsumentskydd (Svenska Bankföreningen 2008).

Regleringen av banker får organisatoriska konsekvenser och innebär att stor vikt läggs vid regler och procedurer. Enligt en studie av svenska storbankers inre liv menar Lars Silver att bankers verksamhet påverkas starkt av sina regelverk. Han beskriver hur "alla regler följs till punkt och pricka, ibland till den milda grad att agerandet är snävare än regelverket förordar" (Silver 2006, s 231.). Vid sidan av ett omfattande regelverk som styrningsinstrument är förekomsten av internutbildning omfattande. Innehåll och form i utbildningar och chefsutveckling syftar till att träna medarbetare i grundläggande regler, synsätt och till önskvärt agerande.

### *Anställda, yrken, löner, chefer och jämställdhet i banker i Sverige<sup>7</sup>*

I en översikt från Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation, BAO, över olika yrken inom banker i Sverige framgår att av samtliga anställda arbetar nästan en fjärdedel inom yrkesområdet kassa/kundtjänst och utgör därmed det klart största yrket. Därefter är privatrådgivare (8 procent), systemerare (5 procent) och företagsrådgivare (4 procent) de största yrkena. Inom yrkesgruppen kassa/kundtjänst består de anställda av 78 procent kvinnor och 22 procent män. Inom de tolv vanligaste yrkena inom bank framkommer, vilket tabellen nedan visar, att kassa/kundtjänst och privatrådgivare är tydligt kvinnodominerade yrken och företagsrådgivare, valutamäklare och aktieanalytiker är mansdominerade. Yrken som kontorschef, kredithandläggare, produktutvecklare, jurist, controller är jämt fördelade mellan könen då de ryms inom 40/60 kvoten, vilket brukar definieras som jämställda yrken (SCB 2008).

---

7. Avsnittet baseras huvudsakligen på statistik från Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation, BAO (2007) och jämställdhetsstatistik från BAOs och Finansförbundets Centrala Jämställdhetskommitté (2008). Statistiken bygger på företag som är delägare i BAO och omfattar alla tillsvidare- och provanställda i bank utom Vd, dvs. totalt 40 450 anställda år 2007.

**Tabell 5.1** De tolv vanligaste yrkena inom banker i Sverige

Yrke	Kvinnor (Procent)	Män (Procent)	Anställda i yrket relativt totalt antal anställda (Procent)
Kassa/kundtjänst	78	22	24
Privatrådgivare	71	29	8
Företagsrådgivare	33	67	4
Kontorschef	44	56	3
Kredithandläggare	51	49	7
Produktutvecklare	49	51	1
Marknadsförare	37	63	3
Jurist	44	56	0,5
Controller	55	45	2
Valutamäklare	19	81	0,5
Systemerare	38	62	5
Aktieanalytiker	11	89	1

Källa: BAO 2007.

Hur könssegregeringen i banker ser ut ger tabellen över de vanligaste yrkena ingen entydig bild av då den snarare ger intryck av att flera yrken är ganska jämt fördelade mellan könen. Vad som blir tydligt är att inom den avsevärt största yrkesgruppen kassa/kundtjänst är majoriteten kvinnor. De mindre yrkesgrupperna är i de flesta fall mansdominerade. Mycket talar för att könssegregeringen i banker inte kan påvisas med statistiska studier på grund av att den inte blir synlig i bankernas användning av befattningsgrupperingar. Enligt BAO finns statistiska osäkerhetsmoment när man jämför män och kvinnor. Bankernas använda befattningsgruppering för statistik har få svårighetsnivåer inom varje arbetsområde, vilket innebär att spännvidden inom en och samma nivå är stor. Svårighetsgraden kan skifta trots att två individer är kodade i samma arbetsområde och samma nivå. Detta har påpekats av jämställdhetsombudsmannen (JämO)<sup>8</sup> som har granskat bankernas lönekartläggningar och riktat kritik mot underlaget för statistiken (Finansvärlden 2007). JämOs kritik handlar om svårigheter att bedöma antal kvinnor och antal män som utför arbete som är att betrakta som likvärdiga, liksom svårigheter att kunna bedöma vad som kan kallas lika arbete, eftersom könsfördelningar inom olika arbetsområden saknas i statistiken.

De anställda i svenska banker består av 58 procent kvinnor och 42 procent

8. JämO har upphört som myndighet och har år 2009 slagits samman med tre ombudsmän mot diskriminering till Diskrimineringsombudsmannen (DO).

män år 2007. En majoritet av de anställda som arbetar deltid är kvinnor (86 procent).<sup>9</sup> Vid statistikmätningen bestod gruppen av föräldralediga av en majoritet kvinnor (77 procent). Antalet män som är föräldralediga har dock ökat sedan år 2000. I gruppen som angivit frånvaro för sjukt barn var 81 procent kvinnor och 19 procent män.

Statistik från SCB visar att i yrkesgruppen banktjänstemän och kreditrådgivare tjänar kvinnor 72 procent av männens löner (SCB 2007). Den genomsnittliga lönen i yrkesgruppen var för män 38 700 kr och för kvinnor 26 800 kr per månad vid år 2006 (SCB 2007). Glappet mellan könen ökar i takt med stigande ålder och utbildning. Enligt statistiken från SCB framkommer att banktjänstemän och kreditrådgivare är den yrkesgrupp som har bland den största löneskillnaden mellan könen. Enligt statistik från BAOs och Finansförbundets Centrala Jämställdhetskommitté anges att totalt sett uppgår kvinnors lön till 91,5 procent av männens. Det finns således en skillnad i statistiken från SCB och statistiken från BAOs och Finansförbundets Centrala Jämställdhetskommitté. Skillnaden anses bero på att olika beräkningsunderlag används. En översiktlig bild av löneläget för de tolv vanligaste yrkesgrupperna inom bankområdet redovisas av BAO (2007). BAO visar lönerna som ett intervall mellan den övre och den undre kvartilen. Härigenom faller hälften av de anställdas löner bort. Tjugofem procent har lägre lön och tjugofem procent har högre lön än vad som visas nedan.

**Tabell 5.2** Lön inom de tolv vanligaste yrkena i banker i Sverige

Yrke	Månadslön tkr
	Intervall mellan den 25:e och 75:e percentilen (ca)
Kassa/kundtjänst	18 000–23 000
Privatrådgivare	21 000–25 000
Företagsrådgivare	25 000–32 000
Kontorschef	27 000–37 000
Kredithandläggare	22 000–35 000
Produktutvecklare	33 000–48 000
Marknadsförare	30 000–43 000
Jurist	33 000–48 000
Controller	27 000–40 000
Valutamäklare	39 000–78 000
Systemerare	30 000–39 000
Aktieanalytiker	29 000–68 000

Källa: BAO 2007.

9. Antalet män som arbetar deltid har ökat med 44 procent sedan slutet av 1980-talet samtidigt som andelen kvinnor som arbetar deltid har minskat med 35 procent.

Löneläget är lägst inom de största och kvinnodominerade yrkena (kassa/kundtjänst och privatrådgivare) medan det är högst inom de mindre mansdominerade yrkena (valutamäklare och aktieanalytiker).

År 2000 fanns i bankbranschen i Sverige 4 637 chefer. Med chef avses chefsbefattning med egen underställd personal. Cheferna utgjordes av ca 70 procent män och ca 30 procent kvinnor. Sju år senare, år 2007, uppgår antalet chefer till 4 757 stycken och andelen män är ca 60 procent och kvinnor ca 40 procent.

Bankväsendet i Sverige har varit föremål för jämställdhetsarbete sedan mitten av 1980-talet. JämO gjorde en undersökning av det svenska bankväsendet under början av 1980-talet (JämO 1984). Resultaten visade en bankorganisation som karakteriserades av en hierarki med en bred bas av kvinnor och en smal topp av män. I undersökningens sammanfattning konstaterades att: ”Det finns ingen jämställdhet i svenska banker” och vidare att: ”Det bedrivs knappast något aktivt jämställdhetsarbete” (JämO 1984). År 1985 träffade BAO och Finansförbundet ett jämställdhetsavtal för bankområdet. I jämställdhetsavtalet reglerades ett gemensamt utvecklingsarbete och en arbetsgrupp bildades, den Centrala jämställdhetskommittén, som fick till uppgift att följa, främja och utvärdera jämställdhetsutvecklingen inom bankområdet. Kommitténs arbetsuppgifter omfattar bland annat information och utbildning i jämställdhetsfrågor. Dessutom skall kommittén följa upp det jämställdhetsarbete som bedrivs i bankerna.

### **Fallföretaget Banken**

Banken organiseras i ett antal affärsområden och i ett antal stödfunktioner. Affärsområden och stödfunktioner organiseras i sin tur efter produkter och kundkategorier. Banken har liksom de flesta storbanker genom åren haft en högt centraliserad struktur. Den centraliserade strukturen kan förstås mot bakgrund av att det finns en bild av att bankkriser kan undvikas om det finns en centraliserad ledning (Silver 2006). Trots att Banken är starkt centraliserad kan vissa skillnader ses, till exempel i behandlingen av privat- och mindre företagskunder. När det gäller privatkunder fattas i princip alla avgörande beslut på hög nivå avseende prissättning, produktutbud och reklamkampanjer. Mot mindre företagskunder har däremot centraliseringen traditionellt inte varit lika stark. Kontorschefer har kunnat göra avsteg från regelsystemet kopplat till kreditgivning och prissättning och kunnat individualisera relationer med företagskunder (Silver 2006). I Banken såg jag dock tecken på en ökad centralisering även i relation till mindre företagskunder. I medarbetares beskrivningar framkom ett omfattande internt arbete med underlag för kreditförfrågningar som skulle vidare

till högre instanser. Det framstod som om förekommande kreditmallar hade blivit mer utförliga. Dessutom hade en förflyttning nyligen skett av de större företagskunderna från bankkontoren till nybildade företagsenheter. Dessa företagsenheter rapporterade till nivån ovanför kontorschefen i regionbanken. Uppfattningar framkom om att kontorschefsrollen var i förändring, vilket verkade vara en konsekvens av ökad centralisering. Kontorschefspositionen uppfattades ha blivit ”mindre affärsmässig”, mer ”en avrapporteringspunkt” och mer fokuserad på privatsidan.

Inom Banken uppgår de anställda i Sverige till ca 9 000 till antalet år 2002, varav andelen kvinnor är ca 60 procent och andelen män ca 40 procent.<sup>10</sup> Under perioden när studien genomförs genomgår Banken stora förändringar. När studien inleds råder anställningsstopp och stora kostnadsbesparingar ska göras. Antalet anställda minskar och till största delen genom pensionsavgång. Flera omorganisationer görs där avdelningar läggs ner eller slås ihop. När anställda blir uppsagda kan de välja att delta i så kallade omställningsprogram där de erbjuds utbildningar och får hjälp att söka arbete utanför Banken. Vid slutet av studieperioden har en uppgång inletts som sedan tar fart i ekonomin. Bankerna gör rekordvinster och den studerade Banken börjar nyanställa. Särskilt rekryteras yngre medarbetare och män i högre grad för att jämna ut såväl en skev åldersstruktur som karakteriseras av en hög andel äldre medarbetare och en skev könsfördelning med kvinnor i majoritet bland de anställda.

Lönesättningen i Banken beskrivs vara individuell och differentierad med hänsyn till verksamhetens mål och arbetsuppgifternas art, det vill säga dess innehåll och svårighetsgrad, individuell kompetens, ansvar, förmåga och uppnådda resultat, samt insatser för utveckling av andras kompetens av vikt för verksamheten. Löner sätts i linjen, det vill säga i samtal mellan chef och medarbetare med beaktande av den så kallade farfarsprincipen, det vill säga en chef rådgör i ett ärende med sin chef. I samband med JämOs granskningar av storbankernas lönekartläggningar under år 2007 synliggjordes att det förekommer osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män i befattningar som enligt grupperingen är att anse med samma svårighetsgrad. I en analys inom Banken av löneskillnader och lönespridning mellan kvinnor och män framkom flera tänkbara förklaringar. Vid intern rekrytering och omplaceringar hade medarbetare fått behålla lönenivå även om arbetet hade lägre svårighetsgrad. Det hade visat sig att fler

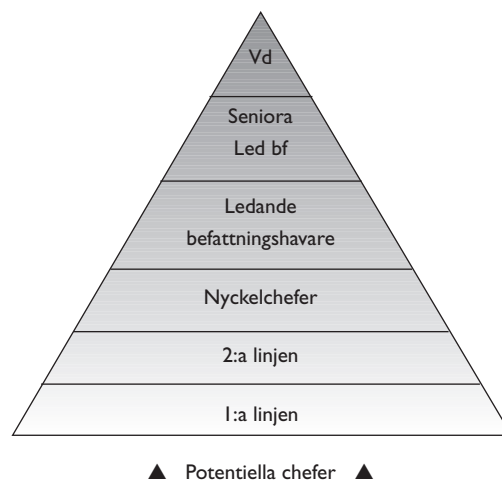
---

10. Antalet anställda inom bankkoncernen är minst det dubbla men antalet uppges inte av anonymitetsskäl. Könsfördelningen bland samtliga anställda inom koncernen är densamma, dvs. ca 60 procent kvinnor och 40 procent män.

män än kvinnor hade sådana så kallade historiska löner. I en analys av chefer visades att män generellt hade längre yrkeserfarenhet i ledande ställning medan kvinnor vanligtvis hade kort erfarenhet. Vidare analyserades att inom de traditionellt manliga yrkesområdena fanns få erfarna kvinnor och för att utjämna den skeva könsfördelningen skedde tillväxt framförallt genom nyrekrytering av yngre kvinnor med kortare yrkeserfarenhet. Dessutom visade bankens analys att inom vissa specialistområden, i storstadsområden, var profiler svårare att attrahera och lönerna starkt konkurrensutsatta. Inom dessa områden uppgavs huvuddelen av medarbetarna vara män. I analysen konstaterades att i och med att löner sätts i linjen i dialog mellan medarbetare och chef fanns ett behov av att öka insikten om könsperspektiv hos chefer och HR-personal.

### *Chefer och nivåer*

Inom Banken finns sex chefsnivåer, enligt beskrivningar från år 2003. Underifrån sett i hierarkin och sett till antal chefer utgörs nivåerna av första linjens chefer och andra linjens chefer, så kallade nyckelchefer, ledande befattningshavare, seniora ledande befattningshavare och överst Vd och en ledningsgrupp.





Chefer består av ca 70 procent män och ca 30 procent kvinnor. Bland kontorschefer är ca 73 procent män och ca 27 procent kvinnor. Bland ledande befattningshavare, ca 125 chefer, är 92 procent män och 8 procent kvinnor. I ledningen finns enbart män. Inom Banken anges officiellt en ambition att öka andelen kvinnor bland chefer, i synnerhet på operativa befattningar.

### *Andra uppdelningar*

En horisontell könssegregering i Banken blev tydlig när jag träffade och intervjuade de elva chefskandidaterna på deras arbetsplatser. Deras lokala arbets-sammanhang, arbetsgrupper och avdelningar, var ofta kvinno- eller mansdominerade. Fyra kvinnor uppgav att de arbetade inom en kvinnodominerad och en kvinna sa att hon arbetade inom en mansdominerad lokal organisation.<sup>11</sup> Av de fem männen arbetade två i mansdominerade sammanhang medan tre män uppgav att det var en jämn könsfördelning i deras lokala organisationer.

Förutom uppdelningar avseende ålder, medarbetare och chefer samt kön blev jag även varse andra sorters uppdelningar. Jag mötte enbart medarbetare och chefer med svensk eller nordisk bakgrund i Banken. En uppdelning som frekvent gjordes var mellan vad som kallades för Retail och vad som benämndes för Övriga affärsområden. Retail betecknar utbudet av finansiella tjänster som riktar sig till privat- och företagskunder som erbjuds via bankkontor, via en sorts kundtjänstcentra och via Internet. Inom Övriga affärsområden hanteras bland annat kapitalförvaltning, valutahandel, obligations- och aktiemarknader, kundansvar för stora företag och finansiella institutioner och produkter och tjänster för internationell handel.

Uppdelningen mellan privat- och företagskunder resulterade i en privat- och företagsida i Banken som visades samspela med en könsarbetsdelning. Privatsidan som hanterar privatkunder bestod av en majoritet kvinnor och företagsidan som hanterar företagskunder bestod av en majoritet män.

En annan uppdelning var mellan försäljning och kreditgivning som visade sig ge upphov till en del spänningar. Medarbetare sa sig uppleva press i försäljning när de arbetade mot mål som deras prestationer bedömdes utifrån. De arbetade fram, som de ansåg, goda affärer i det lokala samhället. Samtidigt upplevde de att creditsidan ofta satte stopp. Detta skapade frustrationer hos medarbetaren som var den som skulle meddela Bankens beslut till kunden. I sammanhanget utspelas konflikter mellan en annan uppdelning, nämligen att sam-

---

11. En kvinnas lokala arbetssammanhang är okänt på grund av att hon slutat i Banken vid intervjutillfället som berörde frågan.

tidigt vara den lokala och den globala banken, det vill säga att både kunna förstå de affärsmässiga villkoren på en viss ort och att vara globalt kreditsäker.

### **Chefsförsörjning**

Ur uppdelningen mellan befordrade och obefordrade medarbetare utmynnar en verksamhet kring chefsförsörjning. Till chefspositioner rekryteras personer huvudsakligen internt, uppskattningsvis till 95 procent, enligt HR-aktörer. Chefsförsörjning ligger i varje chefs ansvarsområde med beaktande av farfarsprincipen.

På koncernnivå innebär chefsförsörjning att ha en överblick på chefsituationen strategiskt. Ledningens tillvägagångssätt handlar om att skaffa sig en överblick på koncernnivå om chefsbeståndet och framtida behov i organisationen utifrån en målsättning att kunna tillsätta befattningar med främst interna resurser. Ledningen för diskussioner med chefer för affärsområdena och vidare på lägre nivåer om vilka åtgärder som behöver vidtas. Varje affärsområdeschef har ansvar för chefsituationen och att det finns en återväxt. På lägre nivåer framhålls ett ansvar hos berörda chefer att se till att det finns både kvinnor och män i en jämn fördelning bland chefskandidater. Båda könen ska vara representerade bland de tre slutkandidaterna när en chefsbefattning tillsätts. Chefsförsörjningen diskuteras årligen i ledningsgruppen och rapporteras till styrelsen.

### **Värderingar**

I Banken förmedlas tre kärnvärderingar. Värderingarna finns samlade och formulerade i en liten bok. Boken med värderingar används till exempel i internutbildningar. Värderingarna återkommer i sätt som medarbetares och chefers arbete utvärderas. Den första värderingen handlar om att förmedla ett synsätt på att allt som görs för kunder, aktieägare och oss själva hänger samman. Det framkommer att "vi" i Banken vill skapa ett värde för varje kund. När vi får spännande utmaningar sägs det innebära karriärmöjligheter och därmed skapas ett värde för oss. Den andra värderingen förmedlar att förändring är alltings naturliga tillstånd och en förutsättning för att gå framåt. Den tredje värderingen handlar om förmåga att förstå kunders behov så att de väljer Banken som finansiell partner. Värderingarna konkretiseras sedan i "vår personlighet" som anses ha betydelse för omgivningens uppfattning, gillande och därmed val av bank. Personligheten uttrycks genom att vi är informella, bryr oss om människor, rättframma, bekänner oss till etik och välkomnar förändring och utmaningar. En gemensam kultur sägs underlätta att nå olika mål i olika typer av verksamheter då kulturen är en hjälp för medarbetare och chefer att sträva åt samma håll.

### *Ledarkompetenser*

I Banken finns fem ledarkompetenser definierade och handlar om strategi, beslutsfattande, kommunikation, handlingskraft och coaching. Användningen av ledarkompetenser förespråkas utifrån en syn på att varje situation och varje befattning inom organisationen kräver ledarkompetens av ett eller flera slag. En viss kompetens består av en uppsättning ledarskapsförmågor som är baserade på en analys av framgångsrika prestationer i chefsarbete. Regelbundet får chefer i Banken ta del av en återkommande attitydundersökningar som mäter arbetstillfredsställelse hos medarbetarna i gruppen. Resultaten från attitydundersökningen anger ett Index för Medarbetarnas Arbetstillfredsställelse (IMA). En del av undersökningen behandlar medarbetarnas attityder till chefen. Medarbetarna får utvärdera chefen med avseende på vissa ledarskapsförmågor. Resultaten från IMA bildar sedan underlag för diskussioner i utvecklings- och lönesamtal som chefer för med sina chefer. Ledarskapsförmågor förmedlas och arbetas med i Bankens chefsutveckling.

### *Chefsutveckling*

Ett antal chefsutvecklingsprogram har utvecklats som riktar sig till tre olika målgrupper. Ett chefsutvecklingsprogram riktar sig till potentiella chefer. Målgruppen för programmet är medarbetare med mellan två och tre års arbetslivserfarenhet i Banken. Kriterier för deltagande är att hon eller han har visat ambition, kompetens, förmåga och potential att kunna bli chef inom en tvåårsperiod. Ett annat chefsutvecklingsprogram riktar sig till nyblivna chefer. Detta program är obligatoriskt för nyblivna chefer i Banken. Både chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer och för nyblivna chefer är standardiserade avseende innehåll och form. En tredje målgrupp för chefsutveckling är erfarna chefer. För denna målgrupp råder större flexibilitet i chefsutvecklingen. För erfarna chefer finns ett antal moduler som är anpassade efter Bankens och chefers aktuella behov.

### *Karriär*

En karriär inom Banken sägs inte behöva innebära en utstakad bana. Man kan satsa på att bli linjeförman eller specialist. Men man kan även delta i projekt eller bli en kompetent medarbetare inom sin enhet. Vad som framhålls är att en karriär inte måste gå ut på att stiga i graderna. Fokus uppges vara på flexibilitet, utmaningar och möjligheter till självförverkligande.

### **Lika villkor**

Enligt officiella uttalanden står Banken för lika villkor som en del av Bankens principer för att förena finansiella resultat med miljö- och samhällsansvar. I principerna för samhällsansvar framgår att Banken inte diskriminerar på basis av kön, etnisk tillhörighet, religion eller några andra grunder. Att stå för lika villkor sägs innebära en strävan efter hög professionalism och att göra det möjligt för medarbetare att utvecklas och ta ansvar. Vidare innebär lika villkor att Banken stödjer mångfald och en balanserad andel kvinnor och män liksom etniska minoriteter i organisationen.

### **Banken ur chefskandidaternas perspektiv**

Chefskandidaterna har en positiv syn på Banken som sin arbetsgivare. De är stolta över att arbeta på Banken och de "tror på företaget". De upplever att det finns en öppenhet och hög energi hos ledningen som framkommer i ledningens sätt att kommunicera internt. Ledningens kommunikation ger en känsla av att det inte finns några hemligheter i organisationen eller att något lämnas åt slumpen. De är väl förtrogna med Bankens mål och värderingar. De arbetar aktivt i de lokala organisationerna med att diskutera de övergripande målen i relation till de lokala sammanhangen, vad målen innebär för dem, och med att bryta ner målen på avdelningsnivå. Flera framhåller att det är stimulerande att arbeta med målsättningar.

De har en tilltro till ledningen, att den fattar goda och bra beslut. Även om beslut som ledningen fattar framstår som märkliga ur det egna perspektivet tror man att det finns en bra och logisk tanke bakom beslutet. På olika sätt framstår de som lojala med Banken. De resonerar kring att som anställd inom en stor bank får man, som en av medarbetarna Anna uttrycker det, "gilla läget och köra på de besluten som tas centralt". När stora besparingsprogram lanseras beskrivs de som "irritationsmoment" i arbetssituationen och de ifrågasätts inte mer än så. Medarbetarna är ofta involverade i omorganisationer och avvecklingar av avdelningar som utifrån betraktat får drastiska konsekvenser för dem. Ofta framhålls vikten av att vara förändringsbenägen. Eva som har varit med om avveckling och förlorad anställning säger "det är lika bra att försöka se det positiva i vad den här förändringen kan innebära och så bara köra". Uttalanden likt Evas är vanliga.

Å ena sidan betonas vikten av att samarbeta och hjälpa varandra när de beskriver den vardagliga arbetssituationen och relationer med kollegor. Å andra sidan framträder en hierarkisk orientering som ger upphov till andra känslor än vad ett samarbetande klimat förväntas känneteckna.

Alla är rädda för våningen ovanför. Det tycker jag präglar organisationen. [...] Jag förstår inte varför man inte skulle kunna tilltala någon som är en trappa upp. Man är alltså strykrädd i organisationen. [...] Hela tiden den här rädslan som är inbyggd. Det gäller ju att göra rätt. Du får fan inte göra fel. [...] Jag tycker ibland att affärsarbete kan bli lidande på grund av en rädsla hela vägen upp. (Isak)

Flera ger beskrivningar av hur känslor av rädsla präglar organisationen. Rädslan handlar om att inte göra fel, ofta mot bakgrund av att det handlar om pengar och ofta stora belopp som gör att ett fel kan bli kostsamt. Gustav, som arbetat drygt ett och ett halvt år i Banken, beskriver hur det ”smäller” och hur en ”karusell” drar igång med sura chefer när han inte följer den hierarkiska beslutsordningen. Något som han har blivit förvånad över och som blivit tydligare efter hand är betydelsen av hierarkin och att det finns ”en otroligt stor politik internt i organisationen”.

Den hierarkiska orienteringen hos medarbetarna framkommer även i synsätt på chefer. Trots att medarbetarna hävdar att det inte så ofta talas om vare sig lyckade eller misslyckade chefer i Banken, har de flesta inte alls svårt att framhålla kriterier eller kompetenser som värderas hos chefer liksom vad som inte värderas.

De som är framgångsrika, det låter ju hemskt alltså, men en framgångsrik chef inom [Banken] är ofta väldigt följsam. Följsam sin närmaste chef. Och chefen däröver... En framgångsrik chef som lyfts fram, han utför ju det som är beordrat egentligen och tar inte strid. Tar han strid då har han så mycket på fötterna så att han har en större maktbas än den han tar strid med. Det är så hierarkiskt så det finns inte. Det är verkligen så. Och något beslut som är taget däruppe, det ska genomföras. (Isak)

”De som lyfts fram är i hierarkin, på rätt plats”, anser Gustav och betonar betydelsen av placering i hierarkin framför att de skulle vara framgångsrika i någon mening. I berättelser från medarbetarna både inom Retail och Övriga affärsområden framgår att värderingar som förknippas med en framgångsrik chef handlar om att chefen är följsam och utför det som är beordrat. Chefen ska kunna ta till sig det som överordnade chefer har beslutat och föra ut det till sina medarbetare i gruppen och få dem att genomföra det. Johanna berättar att det händer att när kvinnor blir kontorschefer lyfts de fram, men då utifrån deras kön snarare än för att de är framgångsrika.

Det är oftast om det är någon kvinna som har blivit kontorschef. Då får man liksom veta det på något sätt. Men jag har inte hört att det är så mycket för hennes kvaliteter, utan då är det snarare könet. En kontorschef som är kvinna! (Johanna)

När det gäller misslyckade chefer framhålls motsatsen till beskrivningar av den framgångsrika chefen. Den misslyckade chefen beskrivs som en som inte är följ-sam överordnande chefer.

Det har man sett ganska tydligt då, till exempel att du har varit chef över en enhet med 200 personer och så kommer man inte överens – jamen då får du vara projektledare. [...] Så här har det varit lite rulljans på sådana också, som har kommit och gått lite grann som projektledare. [...] Just om de personerna har inte jag haft någon negativ uppfattning på det sättet, snarare tvärtom. Man lär sig ganska mycket av dem för de har ju ganska bra erfarenhet. Man har ju också konstaterat att det gäller ju att hålla tungan rätt i mun så att säga, ja, vad man tycker och tänker. [...] Man kanske har stått på sig för mycket. Tagit fel slag liksom, eller valt fel match så att säga. (Gustav)

I arbetssituationen framhålls vikten av att vara artig och trevlig såväl mot kunder som mot arbetskollegor. Man hälsar på kollegor som man möter på morgonen. Utanför arbetet umgås man socialt i begränsad omfattning med kollegor och inte alls med överordnade chefer. Tillfällen när man umgås socialt med kollegor är oftast skapade av Banken för det syftet. Andra fall kan vara att man går iväg och tränar tillsammans med en kollega i anslutning till arbetet. Ett undantag är på en mansdominerad finansavdelning där Carl anser att det är vanligt att man tar en öl efter jobbet eller spelar golf med kollegor och kunder. Något liknande socialt beteende beskrivs inte av de övriga i Banken. Alla framhåller att det finns och att det också bör finnas en gräns för social samvaro mellan medarbetare och chefer för att det inte ska uppstå problem i arbetssituationen som skulle följa av att det misstänktes att någon får favörer i arbetet för att den känner chefen.

För vissa av chefskandidaterna är arbetstiderna strikt reglerade, i högst grad på kundcenter och på bankkontoren, och då i högre grad på privatsidan (som oftast träffar kunder i banken) än på företagssidan (som oftast träffar kunder utanför banken). Inom Övriga affärsområden verkar medarbetarna i högre grad kunna styra över arbetstiderna. Det inträffar för alla att de ibland arbetar övertid, till exempel i vissa hårt arbetsbelastade perioder, när de har fått nya arbets-

uppgifter eller en ny tjänst. Men som regel säger de att de inte arbetar övertid. De flesta har möjlighet att använda flextid på så sätt att om de arbetar sent en kväll kan de ta ut ledighet vid ett annat tillfälle.

En aspekt som säger något om ett godtagbart beteende i sammanhanget är hur medarbetare och chefer klär sig på arbetet. Kläder signalerar normer för Banken som medarbetare och chefer representerar. Även om de ofta säger att det inte finns någon uttalad klädkod och att det i stort är möjligt att ha vad som helst, visar sig deras val av kläder vara medvetet och homogent även om det varierar i olika lokala sammanhang beroende på avdelningens verksamhet och status, förekomst av externa kontakter, stad eller samhälle osv. Krav på kläder handlar om relationer, att "smälta in" hos kunder, att klä sig som dem, men framförallt att signalera värden som status, professionalism, seriositet och kompetens. Det handlar om att signalera sådana värden som de uppfattar att kunden förväntar sig av en bank. En representant för en bank skall ge ett seriöst och förtroendeingivande intryck.

Ju större företag, desto finare kläder. Nej, uttalat så är det ju slips i alla fall om man säger. Sen om man har blazer och brallor, det är ju ingen som bryr sig. Eller kostym då. Nej, men det är kostym och slips. (Isak, företagsrådgivare, bankkontor)

Här handlar det bara om intjäningar. Tjänar du mycket pengar kan du klä dig hur som helst. Möter man kunder så är det en annan sak. Då har man förväntningar från andra delar i banken på sig. [...] Då kommer man som kille alltid i kostym. Men det känns inte konstigt. Det känns inte påtvingat heller för det har lite med kommunikation med kunden att göra. [...] Det ger en förväntan på hur seriös man ska vara, en förväntan om professionalism och vilken kompetens man har. (Carl, konsult Övriga affärsområden)

En viktig aspekt på krav på kläder i Banken verkar vara ifall medarbetaren finns på en avdelning som har externa kontakter. Vid externa kontakter framstår för män kostym, skjorta och slips som självklara attribut. Kläder markerar också status och position inom banken eftersom det signalerar kontaktnätets betydelse. För kvinnorna finns liknande val i form av kostym men kavajen kan kombineras med byxa eller kjol tillsammans med en top eller en blus.

På banken ska man vara strikt och prydligt klädd alltså. Vi får inte ha tröjor som... Det ska finnas en liten ärm. Så att linnen och sånt, det får vi inte ha. Jag har vid flera tillfällen sagt åt en tjej, för hon kan ha en tröja så att magen syns. Det existerar inte i min värld alltså. Så klär man sig inte. [...]

Det är lite känsligt tycker jag. Men det är en sak som jag tycker absolut att man måste ta upp. [...] Vår chef, han har alltid kavaj och slips och skjorta och så. Jag tycker att det ska inge lite proffs. Jag har alltid kjol och kavaj. Jag har köpt egna arbetskläder, alltså som är till just för arbete då. Kjol, byxa med kavaj, tycker jag. (Ingrid, privatrådgivare bankkontor)

På kundcenter, en kvinnodominerad avdelning, har de flesta jeans. Jeans som klädesplagg verkar för de övriga annars fungera som gränsdragare för vad som inte är acceptabelt inom Banken.

Det är många som har jeans och tröjor. Men sen är det klart att om vi ska ha besök av folk från kontor och så vidare, då känner jag själv att jag sätter en viss nivå. Jag har i och för sig aldrig dräkt eller kavaj eller kjol eller så. Det är ett öppet hus här imorgon med invigning. Och vår chef, han skickade ett litet mejl till oss häromdagen där han bad oss att tänka lite på hur vi klär oss just imorgon. Vi har en sådan ypperlig chans att visa upp vår verksamhet för 200 personer som kommer hit och besöker oss. Så han ville gärna att vi visade en fin fasad, så att säga, att vi städade på våra arbetsplatser och så vidare. Han talade då om hur han skulle klä sig. Han skulle ha sin mörkblå kostym och sin ljusblå [bank]-skjorta och en slips till. (Eva, handläggare kundcenter)

Flera utöver Eva berättar om att chefer, män i förekommande fall, skickar e-post om när det förväntas besök och att det bör tänkas mer på klädsel den dagen. När chefen berättar vad han själv avser att ha för kläder blir det tydligt vad som förväntas av dem, även för kvinnorna.

### *Uppfattningar om jämställdhet*

Den mest utbredda uppfattningen om jämställdhet i Banken som framkommer i materialet, såväl hos HR-aktörer som hos de elva medarbetarna, är att det handlar om att öka andelen kvinnor som chefer. I en intervju med HR-chefen framgår att innehållet i och vilken betydelse jämställdhet har i organisationen förhandlas på ledningsnivå.

Jag har ju drivit hårt den här frågan att ledningen ska förstå att jämställdhet är något bra och okej va'. Men det viktiga är ju att vi inte tappar konkurrenskraften och att vi måste utnyttja våra bästa resurser. Vi måste använda den potential som finns. Och den är ungefär jämnt fördelad mellan kvinnor och män. (HR chef)



Synsättet som framkommer hos HR-chefen är att jämställdhet betraktas som en resursfråga – ”vi måste utnyttja våra bästa resurser”.

Grädden flyter alltid till toppen, oavsett egentligen förutsättningarna va'. Och man behöver inte göra något särskilt för det. För de som är bäst, de kommer alltid dit i alla fall. Det är liksom den väldigt enkla och egentligen totalt korkade uppfattningen som man faktiskt hävdar. (HR-chef)

HR-chefen resonerar kring svårigheter att bedriva såväl chefsutveckling som jämställdhetsarbete i Banken. Svårigheterna anser han följer av den konservatism som han anser präglar finansbranschen i stort liksom även Banken. Uttalandet ”grädden flyter alltid till toppen” representerar en syn som anses finnas hos ledningen som handlar om att de mest duktiga i organisationen, ”de som är bäst”, är de som blir chefer, oavsett vilka förutsättningarna än är. Uttalandet illustrerar uppfattningen om att det vare sig behövs chefsutveckling eller jämställdhetsarbete i Banken. Enligt HR-chefen ligger svårigheterna att driva frågor om chefsutveckling och jämställdhet i att ”stratosfären, höjdarna där uppe” aldrig själva har varit föremål för någon chefsutveckling (eller jämställdhetsarbete kan antas).

Ledningen har alldeles nyligen reviderat sin plan för jämställdhet. Och HR har ett antal uppdrag i samband med det för att kunna förverkliga jämställdhetsplanen. Sen kan man säga att den är lite svampig ibland. Alltså, målsättningarna är lite svävande och sånt där va'. Det handlar om kontinuerlig förbättring och ökande andel kvinnliga chefer och sånt. Men det är inte liksom 'dates' och 'targets' som det är när det gäller en massa andra saker. (HR-chef)

HR-chefen anser att jämställdhetsplanen är mindre tydlig än andra frågor som ledningen arbetar med. Han beskriver att formuleringar handlar om kontinuerlig förbättring utan tydliga mål eller tidpunkter för när målen ska vara uppfyllda.

Jag tycker väl att det är vettigt, att man försöker... att det finns någon slags jämställdhet. Jag ser jämställdhet inte bara som könsfördelning. Jämställdhet kan ju vara så mycket annat också. Jag tror att det finns en risk med jämställdhetsprogram att vara... Jämställdhet är kvinnligt kan jag känna ibland. Det kan bli lite så här att nu är grupp 8 igång igen. Det kan bli lite snett istället för att fokusera på jobbet eller arbetsuppgifterna eller kompetens eller sådant där. (Filippa)

Filippa, en av chefskandidaterna, är positiv till jämställdhet på en principiell nivå men tycks samtidigt uppfatta jämställdhet på den lokala nivån som negativ. Den lokala varianten av jämställdhet framställs som kvinnlig och lite sned.

Alla behandlas lika. Men det finns en manlig norm som man blir bedömd efter. [...] Och då tror jag att det är fler killar som passar i den normen än tjejer. (Carl)

Carl arbetar inom en mansdominerad enhet där bara en av cheferna är kvinna. Han beskriver att enheten präglas av att vara grabbig, en särskild "atmosfär" där det finns en "sorts dold norm" som fungerar som referensram för vilka som passar eller inte. Carl beskriver att normen har betydelse för att könen bedöms olika. Den tycks få praktiska konsekvenser genom att alla chefer utom en på avdelningen är män. Men samtidigt anser han att alla behandlas lika.

Man har ju färre förebilder som kvinna. Jag tycker att de få kvinnor som finns är så manliga. De tror att de måste vara så manliga för att bli accepterade. [...] Jag själv har inte känt något hinder för att jag är kvinna för att jag är på för låg nivå. (Helene)

Om jag generaliserar, de få kvinnor som är där uppe nu, är ju helt, de är ju som de andra. De tillför inte det som man generellt sett anser är kvinnligt ledarskap, för de måste vara som de andra för att kunna vara där uppe. (Isak)

Helene resonerar kring att det finns färre förebilder för kvinnor i Banken. Bristen på förebilder verkar dels vara ett resultat av att få kvinnor finns på högre chefspositioner. Dels verkar bristen handla om att de få kvinnor som är chefer uppfattas som manliga. Enligt Helene, tror kvinnor att de måste vara manliga för att bli accepterade på de nivåerna. För sin egen del anser Helene att hon inte har stött på några hinder som kvinna för att hon är på för låg nivå. Även i Isaks uttalande framkommer uppfattningen om att de få kvinnor som finns på de högre chefsnivåerna är som de manliga cheferna, men anser att det är villkoren för att kunna vara där.

### Elva chefskandidater

De elva chefskandidaterna Anna, Carl, Erik, Eva, Filippa, Gustav, Hans, Helene, Ingrid, Isak och Johanna var under våren 2003 i åldrarna 26–38 år. Sex av dem arbetade inom affärsområdet Retail. Anna och Ingrid arbetade på privatsidan medan Johanna och Isak jobbade på företagsidan på bankkontor i två olika regioner. Helene och Eva arbetade på kundcenter, så kallade centrala kundtjänstenheter som avlastar bankkontoren. De övriga fem arbetade inom olika delar av Övriga affärsområden. De senare sju arbetade i två storstäder medan de övriga arbetade i mindre städer eller samhällen.

De hade arbetet i Banken i olika längd och som kortast tid under ett och ett halvt år och som längst under 18 år. Utbildningsnivån varierade. Tre kvinnor (Eva, Filippa, Johanna) och fyra män (Carl, Gustav, Hans, Isak) hade en utbildning från universitet eller högskola medan de övriga tre kvinnorna (Anna, Ingrid, Helene) och en man (Erik) hade en gymnasieutbildning. De som varit länge i banken hade omfattande internutbildning. Deras livssituation varierade. Sex levde tillsammans med en partner och med hemmavarande barn och/eller så kallade bonusbarn, det vill säga barn som var partners. Fyra levde inte med barn. Av dem var två ensamstående, en sambo och en gift.

**Tabell 5.3** De blivande chefernas yrke vid första intervjun ( $t=0$  anges överst) och två år senare vid sista intervjun ( $t=2$  anges under) samt ålder, anställningstid och livssituation i början av år 2003

	Yrke (vid $t=0$ samt $t=2$ )	Ålder	Anställningstid	Livssituation
<b>Anna</b>	Retail: kontor, privatrådgivare och privatmarknadschef Samma som tidigare	35 år	15 år	sambo ett barn 9 år och två bonusbarn 9 och 6 år
<b>Carl</b>	Övr affärsomr: konsult Samma som tidigare, även del av ledningsgruppen på avdelningen	38 år	3 år	gift
<b>Erik</b>	Övr affärsomr: specialist Övr affärsomr: specialist, ny tjänst	34 år	4 år	sambo 2 bonusbarn 19 och 11 år
<b>Eva</b>	Retail: kundcenter, handläggare  Retail: kundcenter, handläggare, ny tjänst	38 år	18 år	sambo, två barn 13 och 9 år
<b>Filippa</b>	Övr affärsomr: vikarie bitr gruppchef Övr affärsomr: innesäljare	34 år	7 år	ensamstående
<b>Gustav</b>	Övr affärsomr: projektledare Samma som tidigare	26 år	1,5 år	ensamstående

---

<b>Hans</b>	Övr affärsomr: Sverige: specialist, vik gruppchef Övr affärsomr: Danmark: specialist, associerad till affärsområdets ledningsgrupp	32 år	4 år	sambo
<b>Helene</b>	Retail: kundcenter, gruppchef Samma som tidigare	36 år	4 år	sambo, två barn 13 och 12 år
<b>Ingrid</b>	Retail: kontor: privatrådgivare Slutat i Banken	35 år	2 år	gift, två barn 14 och 12 år
<b>Isak</b>	Retail: kontor, företagsrådgivare Samma som tidigare	32 år	2 år	gift, två barn 4 och 2 år
<b>Johanna</b>	Retail: kontor, företagsrådgivare Samma som tidigare	35 år	16 år	gift, två barn 9 och 7 år

---

### Sammanfattning

Det här kapitlet har behandlat fallföretaget Banken, dess omgivning liksom de blivande chefernas arbetssammanhang. Den svenska bankmarknaden har beskrivits, liksom verksamheten i en storbank och anställda, yrken, löner, chefer och jämställdhet. Det råder en jämn könsfördelning bland de anställda i svenska banker. Men chefer utgörs av en majoritet män och i synnerhet på de höga nivåerna. Arbete i kassa/kundtjänst och som privatrådgivare är tydligt kvinno-dominerade yrken och arbeten som företagsrådgivare, valutamäklare och aktie-analytiker är mansdominerade. Det finns löneskillnader mellan könen där mäns löner är genomsnittligt högre än kvinnors. Bankerna har arbetat med jämställdhet sedan år 1985. Fallföretaget Banken har beskrivits med avseende på anställda, chefer, chefsförsörjning, värderingar, ledarkompetenser, chefsutveckling, karriär och jämställdhet. De anställda i Banken i Sverige består av ca 9 000 medarbetare, varav andelen kvinnor är ca 60 procent och män ca 40 procent. Chefer utgörs av ca 70 procent män och ca 30 procent kvinnor. Det finns sex chefsnivåer i Banken. De flesta chefer rekryteras internt (ca 95 procent). Avslutningsvis sammanfattades information om de elva chefskandidaterna avseende deras arbete, ålder, anställningstid och livssituation.

## 6. Välkommen till chefsutvecklingsprogrammet

”VÄLKOMNA” KAN LÄSAS på två uppsatta blädderblock vid entrén till det rymliga konferensrummet. Under fyra dagar pågår chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer i Banken på konferensgården. Fyra öar av bord är centralt placerade i rummet. Runt varje bord finns fem sittplatser markerade med namnskyltar. I övrigt liknar rummet inte en vanlig konferenslokal. Möblemanget består av soffor, tjocka, äkta mattor på golvet och kristallkronor i taket, likt ett borgerligt vardagsrum. På väggarna hänger tavlor med marina motiv. Stället sägs utgöra en hyllning till det varma, generösa och ombonade med en gemytlighet och enkelhet. Enligt ägarna till konferensgården är miljön som vid ett gammaldags gästgiveri. Lyxen är inte av vanliga mått, utan av hemtrevnad. Strax innanför dörrarna, längst bak i rummet, sjunker jag ner i en böljande soffa och ser mig omkring. Tjugo deltagare, elva kvinnor och nio män, sätter sig på sina platser. Längst fram i rummet står en man i 50-årsåldern, klädd i svarta jeans med bälte och en rutig bomullsskjorta. Han påminner om Jerry Williams, rock'n rollartisten. Mannen, hädanefter kallad Jerry, är programansvarig för denna omgång. Bredvid varje grupp om fem sitter ytterligare en person vid väggen. Dessa personer, två kvinnor och två män, också runt 50 år, är handledare till var och en av de fyra grupperna. I en soffa bredvid min, sitter en man, som är kollega med Jerry inom HR i Banken. Det visar sig sedan att han ansvarar för chefsutveckling som riktas till chefer på de högre nivåerna i Banken. Programansvarig hälsar alla välkomna till chefsutvecklingsprogrammet. En tystnad lägger sig över rummet.

När jag för en halvtimme sedan anlände konferensgården hälsade jag på Jerry. ”Det här är vår forskare som ska vara med”, hade han sagt menande till sin kollega och handledarna. De sex satt tätt ihop vid ett bord och samtalade. Jag slog mig ned vid ett stort ovalt bord bland ett gäng deltagare, antog jag. Jag undrade om de hade presenterat sig för varandra. En kvinna svarade att ”vi antar att vi ska presentera oss senare, så vi skippade det nu”. De antog nog att jag var en av dem som skulle delta i programmet då jag liknade dem utifrån att vara i ungefär samma ålder mellan 30 och 40 år, vit, svensk och med ett hyfsat prydligt utseende. De flesta var ledigt klädda i mörkblått eller svart, i jeans eller chinos med en blus eller skjorta tillsammans med en tröja eller kofta. Männerna var kort-

klippta och välrakade. Hos kvinnorna dominerade axellångt hår med undantag för en kvinna som hade långt utsläppt hår. En av de yngre männen hade mörk kostym och avvek med sin klädsel. En kvinna och en man avvek åldersmässigt då de verkade vara runt 45 årsåldern. Jag uppfattade i stort en homogen grupp av medelålders bankanställda, men i en ledigare klädsel än vad man vanligen ser på till exempel ett bankkontor. Utifrån de småtrevande kommentarerna kring stället som vi hade hamnat på, om småstadsidyllen kring konferensgården och om skålen mitt på bordet där en ensam guldfisk simmade omkring, upplevde jag att stämningen var spänd. De verkade inte känna varandra sedan tidigare. När klockan hade passerat elva, den tid som angivits för programstart, började flera att skruva på sig. Någon kommenterade att programansvarig och handledarna vid bordet bredvid hade lämnat sina platser. En oro spred sig och frågor kastades ut: ”Börjar vi nu? Var ska vi vara? Vet någon var vi ska vara? Vi får fråga. Jag tror att det är en trappa upp. Vi går upp!”

### ***Chefsförsörjning av nya chefer***

Chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer som de inledande observationerna i kapitlet berör, anses ha en central betydelse i chefsförsörjning av nya chefer i Banken. Chefsutvecklingsprogrammet sägs nämligen fungera som själva metoden för att tillsätta nya förstagångs chefer. I beskrivningen av programmet, som bland annat finns att ta del av på Bankens intranät, kan läsas att ett mål med chefsutvecklingsprogrammet är ”att bredda bankens rekryteringsbas och få en ökad tillgång på kompetenta och välmotiverade potentiella chefskandidater”. Både vad som föregår programmet som identifiering och urval av kandidater, liksom innehåll och form i programmet i sig, samt praktiker som efterföljer kan anses betydelsefulla i chefsförsörjning av nya chefer. Hur identifieras en chefskandidat och får delta i programmet? Hur går det till vid ett chefsutvecklingsprogram? Och vad händer efteråt? I det här kapitlet fokuseras först den officiella synen på hur programmet används samt hur identifiering och urval av deltagare går till, enligt lednings- och HR-aktörer i Banken. Avsnittet baserar sig på intervjuer och dokumentstudier. Därefter riktas uppmärksamheten mot elva av deltagarna i programmet och deras version av hur det kom sig att de blev anmälda till chefsutvecklingsprogrammet. Avsnittet baserar sig på intervjumaterial. Sedan ägnas ett längre avsnitt åt innehåll och form i programmet. I avsnittet varvas material från observationer, intervjuer och dokument, vilket kommenteras i texten. Avslutningsvis, baserat på material från intervjuer, redovisas elva av deltagarnas syn på programmets betydelse för dem. Detta blir sedan

ett avstamp inför nästa kapitel som behandlar de elva chefskandidaterna och deras karriärer under de följande två åren efter chefsutvecklingsprogrammet.

### *Identifiering och urval av potentiella chefer*

Och egentligen så tror jag att man indoktrinerar dem [medarbetarna/deltagarna] i huvudsak... ja, vad ska man säga – ett perspektiv som finns i företaget om hur ledarskap bedrivs – hur man är chef, vad som är viktigt, hur man gör alltså. (HR-aktör)

Och framförallt, en del av de här sakerna är att vi vill ha ett relativt normativt beteende. (HR-aktör)

Enligt HR-aktörer används det förberedande chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer huvudsakligen i två syften. Ett syfte som även framhålls i beskrivningen av programmet handlar om att medarbetaren genom sitt deltagande ska få kunskap och ökad insikt om chefsrollen, dess arbetsinnehåll, möjligheter, förväntningar och krav som ställs på en chef i Banken. Det ligger en förhoppning om att medarbetaren får en självinsikt och kan bedöma sin egen lämplighet för ett chefsarbete och var den står i förhållande till de förväntningar som ställs på en chef. Några saker som betonas är det egna valet att bli chef och att chefsbefattningar ska sökas i konkurrens med andra istället för att medarbetare tillfrågas om chefspositioner. Ett annat syfte med programmet, som framhålls av en programansvarig, är att chefer använder chefsutvecklingsprogrammet för att få andras åsikt angående en kandidats lämplighet. Chefer har behov av att få en bekräftelse på att de själva gör en rimlig bedömning av en person de betraktar som en chefskandidat. Efter programmet följer en återkoppling kring kandidatens prestationer och därmed får chefen ta del av andras åsikter om medarbetarens potential. Det framkommer även att chefer kan använda chefsutvecklingsprogrammet för att skapa självinsikt hos en person som tänker sig en chefskarriär framöver men där chefen själv kan vara osäker eller tveksam om lämpligheten.

Målgruppen för chefsutvecklingsprogrammet framhålls, enligt programbeskrivningen, vara medarbetare med mellan två och tre års arbetslivserfarenhet i Banken. Kriterier för deltagande är att hon eller han har visat ambition, kompetens, förmåga och potential att kunna bli chef inom en tvåårsperiod. Chefer väljer och anmäler sådana personer som de anser är lämpade till uppgiften att bli chef. Tillämpningen av farfarsprincipen innebär att varje chef dessförinnan rådgör med sin överordnade chef kring en anmälan av en chefskandidat. Att

anmäla en deltagare sägs innebära ett ansvar hos den närmaste chefen att stödja och följa upp deltagaren, till exempel avseende formuleringen av en utvecklingsplan och att identifiera relevanta mål för att medarbetaren sedan ska kunna axla en chefsposition. Att bli antagen till ett program ger i sig inga löften om att sedan få ett chefsjobb. Chefspositioner får man söka till i konkurrens med andra.

*Medarbetarnas version om anmälan till programmet*

Mycket var det de [cheferna] som ville att jag skulle gå det [chefsutvecklingsprogrammet]. Och jag med, men det var de som tog upp det, under de här utvecklingssamtalen som vi har. (Anna)

Det var min chef som frågade om jag hade lust att gå den här kursen. [...] Jag visste väl att det fanns något program, men jag hade nog inte reflekterat över att jag skulle gå något program. (Carl)

Det är vanligtvis den närmaste chefen som föreslagit för medarbetaren att hon/han ska delta i chefsutvecklingsprogrammet. Utvecklingssamtalet nämns som det speciella tillfälle när chefen frågade. I utvecklingssamtalet anser Isak att man tillsammans med chefen talar om framtida mål och hur man kan nå dit. För hans del var chefsutvecklingsprogrammet ett led i utvecklingen för att undersöka om han vill bli chef eller inte. Isak säger att han har varit tydlig med att tala om vad han vill samtidigt som det hos cheferna funnits en åsikt om att han var lämpad. Vare sig Anna, Carl, Eva, Helene eller Hans säger att de har haft någon tanke på att gå ett chefsutvecklingsprogram. Det beror på att de inte har sett på sig själva som blivande chefer. Hans kände inte ens till att chefsutvecklingsprogrammet fanns i Banken när han blev tillfrågad av sin chef. Helene berättar att hennes chef hade frågat henne flera gånger om hon skulle kunna tänka sig att bli gruppchef. Hon har svarat nej och sagt att det inte passar mot bakgrund av att hon för tillfället inte vill ha mer ansvar i arbetet. Slutligen skickade chefen en länk från intranätet om chefsutvecklingsprogrammet. Därefter fick Helene även en fråga av chefschef, enhetschefen. Enhetschefen sa till Helene ”att det här vill vi att du gärna går”. Under tiden hade Helene börjat fundera, bland annat utifrån sin familjesituation och att barnen var relativt stora. Helene beskriver att ett beslut mognade fram som sa att det var dags och hon blev anmäld till chefsutvecklingsprogrammet.

Johanna sökte en chefstjänst, som chef för företagsavdelningen på bankkontoret. Johanna deltog i Bankens mentorprogram för kvinnor och mentorn ”peppade” Johanna att söka chefstjänsten. Johanna hade studerat kravspecifikationerna för



tjänsten och insåg att hon faktiskt uppfyllde det mesta. Vad hon saknade var ledarskapserfarenhet. När Johanna blev inkallad till kontorschefen hade hon redan förstått att hon inte hade fått tjänsten. Kontorschefen sa att han ansåg att det var värdefullt att Johanna hade sökt och på så sätt visat att hon ville ha en chefstjänst. Kontorschefen erbjöd Johanna att gå en ledarskapsutbildning, internt i Banken eller externt. Johanna undersökte olika möjligheter men fastnade till slut för Bankens interna chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer som just vände sig till medarbetare som inte var chefer men funderade på att bli det. På den vägen blev Johanna anmäld till programmet.

Jag har alltid varit intresserad av ledarskap. Det har varit mitt starkaste område egentligen. Jag pratade med min chef och sa att så fort det blir en sådan utbildning känner jag att jag vill kliva på. [...] Alltså man får ju liksom inte kliva på en sådan utbildning om inte chefen tycker att man är lämplig för det. [...] Då fick jag börja med att göra en profil över vilken person jag är. För det första om jag är en människa som är en ledare. Och den profilen visade exakt vem och hur jag är. [...] På mig stämde den ju helt. Jag är ju en ledartyp. (Ingrid)

Det blev omorganiseringar och sen hände ingenting. Och då kände jag att jag står och stampar. [...] Jag har ganska bråttom. [...] Det värsta jag vet är när jag bara står och det inte händer någonting. Så sa jag det till min chef att nu får jag göra någonting. Och så surfade jag in på vår hemsida. Så hittade jag det här [chefsutvecklingsprogrammet] och så började vi prata om det. Så konstaterade vi att det kunde vara ett första steg då. (Gustav)

I Ingrids och Gustavs fall framkommer att det var de som förde chefsutvecklingsprogrammet på tal för sina chefer. I samråd med chefen blev de sedan anmälda till programmet. Ingrid fick göra ett test hos HR som resulterade i en så kallad profil som visade att hon var en "ledartyp". Utöver Ingrid fick Filippa göra ett liknande test. Testresultaten fungerade som underlag för en rekommendation från HR att Ingrid och Filippa skulle ansöka till chefsutvecklingsprogrammet. Erik beskriver hur han i flera sammanhang har visat intresse för att vilja utveckla sig som ledare. Chefsutvecklingsprogrammet föreslogs som en möjlighet för Erik. Därefter blev han intervjuad av avdelningschefen och av HR innan han blev anmäld till programmet. Utöver Erik fick Hans genomgå intervjuer innan han blev anmäld. Efter att chefen hade frågat om Hans var intresserad av att gå programmet blev han intervjuad av avdelningschefen och av HR. De andra medarbetarnas anmälan föregicks inte av tester eller intervjuer. De beskriver att beslutet

om deras anmälan till programmet förankrades av chefen en nivå upp, det vill säga hos chefens överordnade respektive i ledningsgruppen för avdelningen. Gustav säger att ”man har en ganska tät dialog med sin chef” och Johanna uttrycker att ”Banken stod ju bakom att jag skulle få göra det” som svar på min undran om någon intervju eller test föregick en anmälan till programmet.

För att få gå vidare som chef så ska du bli rekommenderad av din närmsta chef och chefen däröver. Det är ju en sådan där farfarsprincip. De två övervarande cheferna ska verkligen tycka bra om dig för att du ska lyftas fram. (Isak)

Om min gruppchef hade velat att jag skulle gå, men min avdelningschef hade varit negativ, då hade det aldrig gått. Det krävs ju att han eller hon också är positiv. (Eva)

Ett beslut att anmäla en medarbetare till chefsutvecklingsprogrammet involverar både den närmsta chefen och chefens chef, framkommer det i medarbetarnas versioner. Utöver närmsta gruppchef nämns till exempel även hur enhets-, avdelnings- eller kontorschefen har figurerat genom att ställa frågor, ha ett erbjudande eller genomföra en intervju. Isak är den av medarbetarna som uttryckligen benämner förfarandet som Banken använder, nämligen praktiserandet av en farfarsprincip.

Min chef, han skulle backa. Han skulle ha lämnat till [biträdande gruppchef]. [...] Och hon skulle gå upp som gruppchef. Och jag skulle ta biträdande gruppchef i första ledet. Och det här har man ju pratat om sedan [fyra år tillbaka]. (Filippa)

Filippa redogör för hur innehållet i hennes utvecklingssamtal har sett ut de senaste åren med sin gruppchef. Chefen har diskuterat en ersättningsplanering, Filippa förklarar att hon hamnade i chefsutvecklingsprogrammet för att hennes chefer såg ”att det finns någon som tar tag i saker och ting” i en grupp. När Filippas biträdande gruppchef väntar barn och en period av föräldraledighet är förestående blir planen att Filippa är den som ska vikariera som biträdande gruppchef under tiden, vilket är i led med ersättningsplaneringen. Som en förberedelse inför vikariatet som biträdande gruppchef fattas beslutet att anmäla Filippa till chefsutvecklingsprogrammet.

Sammanfattningsvis framkommer i medarbetarnas berättelser att deras chefer kontinuerligt har försett dem med nya och svårare arbetsuppgifter samt att de

fått olika ansvarsområden inom den befintliga tjänsten. Deras chefer har på det sättet gett dem möjligheter att utvidga sin kompetens och därmed verkat för att förbereda dem för nya tjänster. Det årliga utvecklingssamtalet framkommer som den viktiga praktiken där denna förberedelse skapas, planeras och följs upp, i vissa fall genom en konkret ersättningsplanering för medarbetaren. Det framkommer även att farfarsprincipen har tillämpats genom beskrivningar av hur chefschef har varit delaktig i beslutet att de blivit anmälda till programmet.

#### *Kön i urval*

Där har vi faktiskt tagit ett beslut som den Centrala jämställdhetskommittén har drivit. Vi är 60 procent kvinnor och 40 procent män. Och vi har en tro på att män och kvinnor är lika duktiga till detta jobb att vara chef. Så där har vi faktiskt ett urval att vi har 60 procent kvinnor och 40 procent män. (programansvarig)

Det har fattats ett beslut om att könsfördelningen bland deltagarna i chefsutvecklingsprogrammet ska vara representativt i förhållande till könsfördelningen bland medarbetarna i Banken, vilket en programansvarig redogör för ovan. Tidigare brukade en majoritet av deltagarna i chefsutvecklingsprogrammet vara män, vilket var ett motiv till att den Centrala jämställdhetskommittén drev frågan om representativ könsfördelning bland deltagarna. I chefsutvecklingsprogrammet som jag observerar består de tjugo deltagarna av elva kvinnor (55 procent) och nio män (45 procent). Enligt en programansvarig har beslutet om det representativa urvalet "faktiskt etsat sig fast". Om det någon gång blir ett urval på 50–50, lika många kvinnor och män, "ringer personalchefen till mig och ber om ursäkt", säger programansvarig. Hur gick det till när det fattades beslut om dessa kvoter, 60 procent kvinnor och 40 procent män, i chefsutvecklingsprogrammet?

Det är ju en form av kvotering i ett företag där vi inte tycker om kvotering. Vi har inte någon uttaland... Ledningen har inte uttalat om de är för eller emot kvotering, det kan jag inte säga. Men i den allmänna debatten så tror jag att majoriteten är emot kvotering när det gäller män och kvinnor. Och det finns en och annan som är för också. [...] Men vi säger ju inte att vi jobbar med kvotering. Utan vi säger att kompetensen, den mest kompetenta i vilken situation det än är, är den som ska ha ett uppdrag. (programansvarig)

Användandet av ordet kvoter i frågan ovan som jag ställer till en programansvarig visar sig få betydelse i svaret. Användandet av kvotering verkar betraktas som en metod som står i motsättning med och ersätter kompetens.

### **Fyra dagar i chefsutvecklingsprogrammet**

Programmet pågår under fyra dagar och är uppbyggt kring fyra olika teman. Den första dagens tema, att *välja*, belyser att det handlar om ett val att bli chef kontra andra val, till exempel att bli specialist. Att *inse* är temat för den andra dagen och handlar om att skapa en insikt om vad chefsrollen innebär kopplat till en ökad självinsikt. Den tredje dagens tema, att *våga*, handlar om att agera inför grupp och träna kommunikation. Att *bli*, är temat för den fjärde och sista dagen och handlar om att arbeta med ett underlag till en personlig utvecklingsplan för att kunna ta ett chefsjobb inom en tvåårsperiod.

Temat för de fyra dagarna framkommer när Jerry, programansvarig, inledningsvis i chefsutvecklingsprogrammet gör en översiktlig genomgång av programmets syfte och målsättning. Under hans redogörelse reflekterar jag kring valet av plats för chefsutvecklingsprogrammet, en icke-centralt belägen konferensgård i småstadsmiljö. Konferensgården ligger avskild från bankmedarbetarnas ordinarie arbetsplatser och bostäder samt från aktiviteter och nöjen som en storstad kan erbjuda. Det framstår som om valet av plats inte ska fresta till möjligheter att till exempel åka hem över natten efter dagens övningar eller bege sig utanför kursgården.

Jerry skickar iväg deltagarna på några inledande gruppaktiviteter. Instruktionerna han ger är att de ska presentera sig och gruppen samt deras förväntningar på programmet. De fyra grupperna försvinner iväg ut i grupprum. Handledarna följer med. I en intervju beskriver en programansvarig vad handledarna initialt ska observera.

De ska titta vilka som tar initiativ. Är de dem här artiga som inte ska ta för sig, eller de som har bestämt sig för att bli koncernchefer och huggar direkt va'? (programansvarig)

Chefsutvecklingsprogrammet liknas internt vid ett assessment center (AC). En del av pedagogiken är att linjechefer i Banken ska fungera som både handledare och observatörer. De bör komma från nivån över deltagarnas omedelbara överordnande. De anses ha ett bredare perspektiv och större kunskap om de förhållanden som behövs i det aktuella arbetet än den chef som nominerar folk till sin

egen nivå. Som observatörer ska de återkoppla till var och en av deltagarna men framförallt till deltagarens chef och även till HR-ansvarig inom affärsområdet, om hur deltagaren har presterat i chefsutvecklingsprogrammet. Vad är det för prestationer som observatörerna ska titta efter och bedöma? I intervjuer med programansvariga framkom att det inte är övningsuppgifterna i sig som är viktiga, som till exempel att upprätta en verksamhetsplan korrekt, utan vad som är betydelsefullt är hur man går tillväga för att lösa uppgiften. Det man tittar efter är ”handlaget för oväntade situationer”, ”hur de pratar med människor”, ”hur de hanterar invändningar” och om det finns en ”naturlig fallenhet att hantera människor”. En åsikt är att det syns tydligt att vissa inte är ”komfortabla och naturliga” i chefsituationen. Handledarna/observatörerna har blivit preparerade innan chefsutvecklingsprogrammet. De har ägnat en dag åt gemensamma förberedelser. Programansvarig har gått igenom programmet i detalj med dem och klargjort både sin egen och deras roll i programmet.

”Vilka vill...”, hinner Jerry säga när grupperna kommer tillbaka.

”Vi!”, säger någon.

”...vara sist”, avslutar Jerry

”Nej, börja!”

Efter två gruppdiskussioner, in och ut från grupprum till storgrupp med presentationer och förväntningar från grupperna på blädderblock som tejpas upp längs väggarna, hörs en allt stigande ljudnivå hos grupperna. Jerry redogör för bankens ledarutveckling och hur aktiviteter är kopplade till verksamheten. Allas roller i programmet klargörs. ”Ni driver processen”, säger Jerry, och tycks syfta på deltagarens ansvar för att ta initiativ till sin utveckling. Därefter berättar Jerry om handledarnas roll som innebär att vara coach och rådgivare men också att vara observatörer som skall återkoppla till dem och till deras chefer. ”Är ni beredda att fortsätta?”, frågar Jerry.

### *Att välja – temat för den första dagen*

Nästa övning handlar om att en chef i varje grupp om fem ska utses. Gruppen ska utse den som kan leda bäst och kan tala för gruppen. Vidare ska gruppen vara enig i valet av chef och varför. Handledarna observerar. I en intervju berättar en programansvarig:

Och inte alltid, men ibland, är det någon som frågar vad det är för uppgift. Och det är ganska intressant för det är ju rätt bra att veta faktiskt. Och då är jag lite elak och säger: 'alla har kompetens för detta, men nu sätter vi fokus på ledarrollen, va'. Och så får de prata sig runt, en timme i de här grupperna. Och vissa ger sig inte. De bara ska bli chef. Det är viktigt. De är ju med i ett program och ska visa sig. Och andra passar, böjer sig bakåt och vill avvakta och se lite grann. Och hela tiden sitter handledaren och ser vad som händer i gruppen. (programansvarig)

Efter drygt en timme när fyra chefer, en i varje grupp, har utsetts kommer de ut från grupprummen och får ta emot instruktioner av programansvarig. Tre kvinnor och en man har utsetts till chefer i sina grupper. Uppgiften handlar om att grupperna ska genomföra ett byggprojekt enligt vissa ramar för till exempel ekonomi och design, vilka är specificerade närmare i ett dokument. Vid femtiden på eftermiddagen sitter tjugo deltagare på golvet och bygger klossar enligt sina offerter. Efter en utsatt tid koras en vinnare enligt några kriterier. Före observationstillfället berättar en programansvarig om övningen:

Vad som sker i den här övningen är att de sätter fokus på fel saker. De tar inte del av vad som är viktigt i uppgiften. De springer för fort och tänker inte efter. Det är fullt tillåtet att sätta sig ned och läsa uppgiften. Det är tillåtet att gå och kopiera fler exempel. Det är tillåtet att sätta sig ned och fundera på hur jag ska lägga upp uppgiften. Vem ska göra vad?

Vilka är duktiga på vad i mitt arbetslag. Ingenting av det här brukar funka. Den här övningen är ju bara ett sätt att försöka belysa ett antal situationer. (programansvarig)

Därefter ägnas mycket tid till utvärdering av övningen. Var och en av deltagarna får fundera över frågor som delas ut på ett papper: Vem/vilka ledde övningen? Vad gjorde dessa? Förstod du vilket mål ni hade? Ansåg du målet vara realistiskt? Hade du accepterat målet? Vilka spelregler/normer utvecklades under arbetet? Kan du beskriva ditt engagemang under arbetet och hur det varierade? Hur fattade ni beslut? På vilket sätt utnyttjades gruppmedlemmarnas kunskaper och erfarenheter? Vilka känslor och reaktioner har du haft under olika skeden i arbetet? Efter att varje smågrupp har gjort sina utvärderingar återsamlas alla i storgrupp och handledarna rapporterar från grupperna hur diskussionerna har gått. Övningen avslutas med att Lars, Jerrys kollega, reser sig ur den bakre soffan och sammanfattar vad han sett och hört. Han säger ungefär så här:

Övningen har handlat om tre saker: mål, information och styrning. För det första, vikten av att formulera det gemensamma målet, vilket knyter an till organisationen och dess chefer. Det belyser i sin tur betydelse av att kunna ge information. Människor, medarbetare, har tyvärr inte en telepatisk förmåga. Därefter, visar övningen vikten av styrning. Ledaren skall kunna identifiera vem som är duktig på vad och vilka olika roller som behövs för att lösa en uppgift. Och slutligen så gäller det också att komma i mål.

Jerry knyter an till vad Lars just sagt om det gemensamma målet och avslutar med att säga: ”Nu tränar vi. Vi lär oss. Sedan tränar vi mera. Och lär oss.” Sedan bryts det för middag.

Johanna blev utsedd till chef i sin grupp. Hur gick det till, frågar jag i en senare intervju?

*Johanna:* Vi var ju fem stycken i gruppen, varav en var kille. Han förklarade ju ganska bestämt att han ville ju bli chef för det där då. Men hur det gick till... Vi pratade och dividerade lite fram och tillbaka. Det var väl kanske jag mest då och killen här då som visade att vi ville göra det först.

*Jag:* Var det en kamp för det?

*Johanna:* Nej, det blev inte det. Lite resonemang fram och tillbaka och sen så var det nästan så att vi var överens om att det kommer att bli flera grejer. Jag kör nu, okej, bra. Och så gjorde jag det då. Och det var ju intressant. Jag gick ju iväg och fick information och försökte få ut den och så var det så jädra snävt om tid. Men vi fick ju ihop det till slut. Men sen så blev det nog inte riktigt som vi hade bestämt att vi skulle göra när vi väl stod där och skulle bygga. Men det löste sig ändå. Och då blev det ju han, killen, som liksom var chef över byggandet, du gör det och du det. Och det var helt okej.

*Jag:* Vad fick du för feedback sen i gruppen?

*Johanna:* Det var nog att jag var ganska klar och koncis. Förklarade på en gång vad det var vi skulle göra och vad som var viktigast. [...] Lite helikopterperspektiv fick jag som bra feedback på att jag kunde lyfta blicken och få dem att fatta vad de skulle göra.

Vid halvåtta på kvällen återsamlas alla igen i storgrupp, för ”nattskiftet”, enligt Jerry. Kvällsövningen inleds med att Jerry ber var och en fundera ett ögonblick på frågan som han har skrivit upp på blädderblocket: ”Vad har jag för förväntningar på en bra och framgångsrik chef?” Efter några minuter bjuder han in till gruppdiskussion. Energinivån upplevs låg i jämförelse med eftermiddagens enga-

gemang i byggprojektet och en trötthet verkar vila i gruppen. Efter visst lirkande från Jerrys sida börjar deltagarna säga några förväntningar på en chef. Jerry skriver ned på ett oh-blad som efter hand blir överfullt.

Beslutsam, kunnig, ge stöd, kunna lyssna, föra gruppens talan både uppåt och nedåt i organisationen, hantera konflikter, ta risker, se möjligheter för både gruppen och individen, engagerad, vara sig själv, delegera med ansvar, föredöme, konstruktiv, ge feedback, tycka om människor, ha humor, skapa en förståelig målbild, leverera – inte bara prata, ha högt i tak, ambitiös, inge förtroende, självdistans, sätta gränser, uppföljning

”Vilka intressenter finns på chefen?”, undrar Jerry sedan. Han börjar med att skriva upp chefen själv och fortsätter därefter att fylla på med deltagarnas förslag.

Kunder, kollegor, banken, facket, familjen, ägarna, näringslivet, samhället, vänner/bekanta, konkurrenter, potentiella medarbetare

”En hyggligt stor utmaning att ta på sig chefsrollen, va?” säger Jerry och konstaterandet vilar ett slag i rummet. Syftet med övningen, klargörs av en programansvarig:

Målet med den här övningen är sans och balans. På något sätt så måste man ha koll på alla i sin omvärld va’, men man måste också ha realistiska förväntningar. Det är ju inte Gud Fader vi ska bli i våra chefsroller, utan vi ska kunna leva normala liv. (programansvarig)

Jerry fortsätter med att säga saker som: ”Ledarskap, chefskap, handlar inte om att vara mest omtyckt. Att säga nej är en förutsättning för att säga ja. Det handlar om representation, att representera gruppen i forum, som i ledningsgruppen, och att i gruppen vara en representant för arbetsgivaren. Sedan ritar han två cirklar. I den ena cirkeln placerar han ett kryss i mitten. Ett annat kryss placerar han utanför den andra cirkeln. Kryssen visar chefen och två situationer. Krysset i mitten sägs symbolisera att chefen är omtyckt. Krysset utanför den andra cirkeln visar ett synsätt hos chefen på gruppen som de som jobbar åt mig. Sedan ritar han en tredje cirkel med ett kryss längs cirkelbågen. ”Idealet”, säger Jerry, ”är att ha kapacitet att vara en del av gruppen och att också våga säga nej. Det handlar om att ge en bra bild av överordnad ledning. Det utgör det dubbla representantskapet.”



Därefter tar Jerry fram ”vår bibel” som han kallar en liten bok som han håller fram. Bokens utsida talar om att den är för internt bruk. Slår man upp första sidan sägs den handla om Banken, vilka vi är och vart vi är på väg. Ytligt sett sägs det handla om namn, symboler och färger. På djupet sägs det handla om att organisationens varumärke måste spegla våra värderingar, eller vår själ. Han ber alla slå upp en sida om våra värderingar och säger ”bekanta, eller hur?” Jerry kastar ut frågor som: ”Hur ser organisationen på oss som chefer? Vad kännetecknar en ledare med de här värderingarna?” Därefter slår Jerry upp en sida som handlar om ”det här ska vi uppnå”. Deltagarna verkar vara väl bekanta med boken, då det framkommer i diskussioner hur de arbetat med den tidigare. Diskussionen styrs mot att deltagarna uppmanas till att försöka omsätta värderingarna och dess betydelse i deras eget dagliga arbete. Det görs även klart att värderingarna används som underlag mot vilka medarbetares och chefers arbete och prestationer bedöms emot bland annat vid det årliga utvecklingssamtalet. Diskussionen utmynnar i att det handlar om att kunna överföra det som sägs i ”bibeln” i det dagliga arbetet och att det kan bli på olika sätt i olika delar i organisationen. Vid halvtio på kvällen bryts det för denna första dag. En programansvarig berättar för mig om första dagen:

De brukar vara rätt så möra, men det är medvetet faktiskt att köra ett så här tufft pass. Ja, det är en tankegång med det också faktiskt. [...] Den stora skillnaden med att ta en ledande roll är att du är motorn på ett annat sätt än vad du är van vid när du jobbar i en icke-ledande befattning. [...] Att leda, att nå resultat med hjälp av andra människor, är en annan uppgift. Och den är krävande, och stimulerande förstås, men den är också krävande. Och det vill vi ta med. Det är lite med uthålligheten. Och sen är det ju så att under de här fyra seminariedagarna så börjar vi åtta varje dag och vi har kvällsarbete varje dag. (programansvarig)

#### *Skapandet av en chef med de rätta värderingarna*

I en betraktelse över den första dagens övningar och utvärderingar framkommer direkt och indirekt vilka kriterier som chefer bör ha. Initialt tittar observatörerna på vilka som tar *initiativ*. I storgruppen gör Jerry vid flera tillfällen klart att det är deltagarna som driver processen. Vad som förmedlas är att en chef bör vara *drivande*. En aspekt i chefskap som återkommer flera gånger sammanfattas med orden *sans och balans*. Vidare handlar chefskap om representation, det dubbla *representantskapet*, som innebär att chefen representerar ledningen i sin grupp och i ledningsgruppen representerar chefen sin grupp. Slutligen innebär en ledande roll att nå resultat via andra människor. Det innebär att

ledaren måste fungera som ”motor” vilket antas vara krävande och det är därför ett medvetet val att dagarna är långa och intensiva i chefsutvecklingsprogrammet. Chefen bör vara *uthållig*.

I byggövningen framkommer indirekt att man som chef först bör tänka efter hur man ska gå tillväga innan man sätter igång. Övningen sägs illustrera tanken om sans och balans hos chefen. I smågrupperna utvärderas övningen tillsammans med handledaren. Hela övningen avslutas med att Jerrys kollega Lars tydligt och kortfattad gör klart vad övningen har handlat om, nämligen mål, information och styrning. Nu lämnas inga tvivel om vad en chef bör kunna. En chef bör kunna ge information på ett sätt som gör att medarbetare förstår vad målsättningen är, det vill säga vara *tydlig*. En chef ska kunna styra, vilket innebär att kunna identifiera vilken kompetens som krävs för att lösa en uppgift och vilken kompetens olika medarbetare har och kan bidra med. En chef bör kunna *få gruppen i mål*, vilket innebär att se till att gruppen genomför en beslutad uppgift.

Vid ”nattskiftet” när deltagarna ”brukar vara rätt så möra” framstår det å ena sidan som sympatiskt att dämpa deltagarnas förväntningar på en chef med att framhärda en syn på att även chefer ska leva ”normala liv”. Men å andra sidan görs samtidigt deltagarnas formuleringar som felaktiga och onormala när de delvis plockas sönder under mottot sans och balans för att skapa ”realistiska förväntningar” på en chef. Vad som sker är att det istället öppnas upp för de ”rätta” värderingarna som Banken, ledningen, har formulerat i ”bibeln”, nämligen att vara *förändringsbenägen* och att *skapa värde* för kunder, aktieägare och sig själva. Med tillvägagångssättet framkommer indirekt att det är ledningen som är huvudintressent på chefen, inte gruppen eller personen/chefen själv, även om det inte förnekas att det finns andra intressenter.

### **Att inse – temat för den andra dagen**

”Här gör vi inga fel. Här tränar vi”, kan läsas på blädderblocket när vi anländer klockan åtta morgonen därpå för samling i storgruppen. En diskussion återupptas om Bankens värderingar, bland annat kring synen på ledarskap, innan Jerry presenterar aktiviteterna för dagen. Denna dag skall ägnas åt rollspel.

Rollspelet är uppbyggt kring att varje grupp bildar ett bankkontor med en kontorschef och fyra medarbetare. Därefter utspelas fem dagar i en chefs liv i fem olika rollspel där det är olika uppgifter som skall lösas. Situationerna handlar om att ta fram en plan för verksamheten, att planera en försäljningsaktivitet, att genomföra lönesamtal respektive en semesterplanering och slutligen att följa upp planen för verksamheten. Var och en i smågrupperna får agera chef i ett rollspel. Medarbetarna har definierade roller och personligheter, som till exem-

pel den glada och positiva, ibland överaktiva, som lovar mer än den kan genomföra. En annan person har ett mer pessimistiskt förhållningssätt och ifrågasätter aktiviteter och kan därmed bromsa processen. I rollspelen utvecklas olika konflikter. Till exempel vill medarbetarna vara lediga samtidigt när chefen och gruppen ska genomföra semesterplaneringen. Dessutom infaller oväntade situationer, till exempel att medarbetare säger upp sig, kunder ringer och ställer krav och medarbetare som inte kan samarbeta. Rollspelen pågår under 45 minuter och därefter ägnas en halvtimme åt att utvärdera övningen. Frågor som gruppen reflekterar kring är vad som gick bra och vad som gick mindre bra. Handledaren bidrar med egna erfarenheter från liknande situationer kring vad som har varit mer eller mindre framgångsrikt. I gruppen jag observerar betonar handledaren Lena att den efterföljande utvärderingen av chefens insats i varje rollspel handlar om att delge sina reaktioner på chefens beteende i rollspelet och att återföringen ska vara till en hjälp för mottagaren. I samtliga rollspel heter chefen Kim Larsen och varje medarbetare har definierats med bokstav för förnamnet och med ett vanligt svenskt efternamn.

I flera fall visar det sig både i de rollspel som jag observerar liksom i en efterföljande diskussion kring rollspelen i storgruppen att några av kvinnorna i de fall de varit i chefsrollen respektive i rollen som en av de fyra medarbetarna har agerat man. Det påtalas eller ifrågasätts aldrig direkt i diskussionerna att kvinnor ”bytt kön” i rollspelen, utan det framkommer indirekt när de berättar om sina upplevelser av att spela en viss roll. Ett exempel som illustrerar hur ”könsbytena” blev synliga är i rollspelet som handlar om en semesterplanering där alla medarbetare strider om att ha semester under samma veckor. Där är en kvinna mycket påstridig i sin jargong om sig själv och sin fru Bettan som har bokat husvagnssemester och hur Bettan kommer att reagera ifall han kommer hem och meddelar att de inte kan ha semester tillsammans.

När jag närmare studerar rollspelen visar det sig att instruktionerna medvetet verkar ha skrivits för att tala till både kvinnor och män. Namnen för rollerna ger till exempel ingen direkt indikation om kön. Visserligen kan det vara troligt att namnet Kim Larsen innebär associationer till den manliga gitarristen i den danska gruppen Gasoline. Men även om man är ovetandes om detta kan beskrivningarna av rollkaraktärerna ha betydelse för möjligheter till identifikation.

Instruktionen till chefen i det första rollspelet lyder till exempel. ”Du heter Kim Larsen, är gift och har en son på 7 år, han fyller faktiskt år idag.” I instruktionen till handledaren som leder rollspelen står: ”Strax innan verksamhetsplanen presenteras för ledningen (det vill säga för handledaren) ringer chefens make/maka och skäller ut chefen för att han/hon glömt sonens sjuårskalas, som

började för en halvtimme sen. Äkta hälften kräver att chefen kommer hem omedelbart eftersom sonen gråter.”

Den rollkaraktären bland medarbetarna som några av kvinnorna intar genom att spela man utgörs av den mest pessimistiska medarbetaren som ofta är den som bromsar chefens idéer. Instruktionerna till karaktären lyder: ”Ledningen sätter alltid orimliga mål. [...] Ibland skickar handläggarna över kunder till dig. Dessa är oftast rätt ointressanta. Inte alls som ditt senaste kap som du själv fångat. Inte en stor aktivitet till! Du vill vårda dina befintliga kunder och slippa jaga nytt. Det är jobbigt.” Instruktioner till dem som spelar den pessimistiska karaktärens kollegor lyder bland annat: ”Ni begär omedelbart samtal med chefen. P-B är omöjlig och förstör jobbet genom att inte göra något, ignorera slussningar av kunder, aldrig hjälper till, vägrar delta i säljkampanjen, vara överlägsen, tar för långa luncher, otrevlig mot kunder, m.m. vad ni kan hitta på. Kräv omedelbara åtgärder av chefen.”

I en smågrupp som utgörs av fyra kvinnor och en man sker däremot inte något ”könsbyte” när de inträder rollkaraktärerna. Där upplever jag att kvinnorna tar stor plats och lever ut i rollerna. Här följer ett illustrerande avsnitt i dialogen som jag antecknat mellan karaktärerna chefen Kim, som spelas av Ingrid, som kallar in den pessimistiska P-B till sitt rum, som spelas av Johanna som döpt sin karaktär till Pernilla–Bonita.

*Kim:* Vet du varför jag har bett dig komma?

*Pernilla-Bonita:* Nej, men jag kan tänka mig att det är de där pellejönssarna i kundtjänst som klagar på mig. Det vore väl bättre om de tog och ägnade sig åt att göra sitt jobb lite bättre, än att gå och tala illa om hur jag sköter mitt, som de ändå inte har någon aning om.

*Kim:* Pellejönssarna i kundtjänst, ja, eh... I alla fall Erik och Karin har framfört synpunkter på hur de ser på samarbetet och de anser inte att det fungerar. De har slussat över kunder till dig, som sedan har kommit tillbaka till dem. Hur ser du på det? [...]

*Pernilla-Bonita:* Vilka kunder? Vem säger det? Vem har du hört det ifrån? Är det Karin och Erik som påstår det, eller?

*Kim:* Ja, det spelar ingen roll vem som är källan här. Jag vet att kunder har blivit otrevligt bemötta och det kan vi inte acceptera. Kunden får inte komma i kläm i våra interna konflikter. Och jag kan inte acceptera att någon kund går ut från det här bankkontoret och upplever att den har blivit otrevligt bemött. Här behandlar vi alla kunder lika. I banken ser vi alla kunder som lika viktiga. Och så är det. Har du något att säga om det?

*Pernilla-Bonita:* Nej.

*Kim:* Då tycker jag att vi gör så här. Jag tycker att vi måste ge och ta här. Jag begär inte att vi ska kunna tycka om alla här men vi måste ha respekt för varandra och det innebär att försöka lösa konflikter omedelbart, att prata med varandra om hur saker och ting upplevs.

”Bryt”, säger handledaren. ”Hur kändes det här då?” Handledaren vänder sig till Ingrid som just spelat chef. Ingrid säger att hon tyckte det kändes bra. ”Kanske att jag styrde för hårt? När jag var inne i chefsrollen styrde jag hårt och så länge ingen protesterade körde jag på. Jag kände mig som chef.” Handledaren frågar om det är något som Ingrid i efterhand när hon sett hur situationen utvecklade sig skulle ha valt att göra på ett annat sätt. Ingrid säger: ”Jag skulle göra på samma sätt och det är inget som jag rakt av tänker att jag skulle förändra.” Därefter får de andra i gruppen reflektera kring rollspelet. Ord som kommer är: ”Jättebra”, ”Proffsig”, ”Naturligt. Du styrde bra, inget snack!” ”Det kändes som du vet hur man styr en sådan här konflikt.” Slutligen kommenterar handledaren Lena förloppet i rollspelet i mer generella ordalag och hänvisar också till en egen erfarenhet av en konfliktsituation.

#### *Rollspel som metod för internalisering av chefskap*

Rollspelen kan ses som ett tränings- och uppvisningstillfälle där deltagarna ska försöka omsätta Bankens kriterier på en chef i handling. Det skapas en särskild dynamik i rollspelet genom att låta en medarbetare P-B motsvara det som en medarbetare och chef i Banken enligt värderingarna inte bör vara. Karaktären P-B visar ingen vilja till att ta initiativ. P-B framstår inte som drivande och vill inte delta i förändringar som en ny säljkampanj innebär. Inte heller skapar P-B värde för kunden utan bidrar till att göra kunder missnöjda. P-B verkar lat, oengagerad, ohjälpsam och tar för långa luncher. P-B tror inte heller på ledningens mål. P-B saknar helt enkelt all sans och balans. I rollspelen blir det chefsens uppgift att hantera P-B. Följden av att ”tvingas” hantera det som anses vara det avvikande blir samtidigt att ”tvingas” förmedla och göra det som anses vara det rätta. Rollspelen kan därmed ses som en metod där deltagarna kan införliva kriterier på chefskap till att bli en del av dem själva. Inom psykologin används termen internalisera för att beskriva hur värderingar införlivas med individen under uppfostran och blir en del av individen själv. På detta sätt blir yttre förhållanden i kulturen till inre mentala processer hos individen. Jerry uttrycker att en utgångspunkt i pedagogiken handlar om att ingen teori fungerar bättre än den du själv upplever. Deltagarnas upplevelser i rollspelen kan dock inte anses slumpmässiga. Situationer och dynamik framstår som skapade med vissa syften.

*Föreskrivande information om chefen*

I en granskning av instruktionerna i rollspelen är de föreskrivande och upplysande på en mängd plan avseende till exempel etnicitet (svenska eller nordiska namn på karaktärerna), heterosexualitet (chefen gift och har barn) liksom att föreställningar om fördelningen mellan chefsarbete och ansvar för familjen erbjuder möjligheter till att göra tolkningar kring vem som är chef och vem som ombesörjer sonens kalas som chefen har glömt bort. Det är svårt att föreställa sig att vare sig männen eller kvinnorna bland deltagarna kan identifiera sig i karaktären som en chef som har glömt sin sons sjuårskalas. Men mot bakgrund av att chefer och chefskap i allmänhet ofta på ett självklart sätt förknippas med män och manlighet kan skrivningar i enlighet med detta exempel sannolikt innebära att kvinnorna kan ha svårare att identifiera sig med karaktären. När kvinnorna vid ett par tillfällen benämner sig själva som en man, till exempel genom att referera till sin fru skulle det visserligen kunna betraktas som exempel på att deltagarna utmanar en föreskriven heteronormativitet. Möjligheten finns att kvinnorna refererar till sin fru inom en lesbisk relation. Min tolkning av situationen är dock inte den. Sammanhanget i rollspelen skapar snarare en situation med chefen som *svensk/nordisk, heterosexuell, gift och har barn*, det vill säga en traditionell kärnfamilj.

För några kvinnor verkar det troligare att en man uppträder som P-B gör. Johanna däremot, benämner sig som Pernilla-Bonita. Namnet signalerar att P-B agerar som kvinna. Utifrån den positionen lever hon ut i rollspelet och tar stor plats. Det ovanliga namnet, Pernilla-Bonita, signalerar dock karaktärens avvikelser från det normala. När några kvinnor väljer att agera man, och andra som Johanna benämner sig med ett avvikande namn, framstår det som främmande att en kvinnlig bankmedarbetare uppträder som P-B gör.

\*

Vid sextiden på kvällen återsamlas alla i storgrupp igen. Jerry inleder med att säga något om utgångspunkten i pedagogiken. Kärnan i resonemanget handlar om att ingen erfarenhet, ingen teori, fungerar bättre än den du själv upplever, skapar och reflekterar över.

Sedan bryter han plötsligt diskussionen och meddelar att han precis har fått ett direktiv från sin chef och viftar samtidigt med ett papper, ett utskrivet e-postmeddelande, i luften. På grund av kostnadsbesparingar i organisationen har det beslutats att inte bjuda på vin till den andra dagens middag, vilket har varit brukligt i tidigare program. Han vädjar till deltagarna. ”Hur ska jag göra? Vin,

som det brukar bjudas på vid andra middagen, eller inte vin? Vi lyfter det till diskussion om chefsrollen. Hur gör chefen? Åsikter som framkommer från deltagarna är: "Man får leva som man lär." "Man får välja sina bataljer." "Man får gilla läget, vara lojal, men man kan säga sin åsikt." "Det är viktigt att göra det som känns rätt." "Om man är en dålig förebild, tappar de förtroendet." "Det är viktigt att vara lojal. Man kan inte hitta på egna regler, utan gilla läget." Jerry sammanfattar och säger bland annat att det handlar om "sans och balans". "Att inte alltid gilla läget och att man kan framföra alternativ. Som chef är det viktigt att visa integritet, att man i sin roll representerar både uppåt och nedåt och att reflektera kring vilket krig man skall välja." Även om Jerry använder ordet integritet för att beskriva chefens förhållningssätt framkommer att chefen bör gå långt i att beakta ledningens krav. Det ska mycket till för att ifrågasätta ledningens krav, nästan detsamma som krig.

Själv sitter jag och tänker att Jerry snart ska säga att det här med det uteblivna vinet är ett påhitt. Att fallet med vinet ska engagera gruppen här och nu och belysa det dilemma som har diskuterats kring chefsrollen, att det inte går att alltid vara omtyckt och det dubbla representantskapet. I en intervju före observationstillfället hade en programansvarig nämligen berättat om den andra dagen:

Sen jobbar vi en hel dag med det [rollspel] och sen på kvällen har vi faktiskt lite kul. De får en liten tävlingsaktivitet och så äter vi en god middag och får lite vin i glaset. (programansvarig)

Men när kvällen sedan avslutas med en sen middag vid halvnio-tiden visar det sig att vinet uteblir. Detta kommenteras inte av någon. Inga signaler framkommer som tyder på att Jerry har ifrågasatt saken om vinet eller ens framfört några alternativ. Att vara lojal som chef och acceptera ledningens krav och "gilla läget", som deltagarna föreslog, framstår som det rätta. Medarbetarna verkar således redan vara bekanta med det rätta beteendet.

Innan dess har jag dessutom förvånats över den lilla tävlingsaktivitet som har föregått middagen. Varje smågrupp har fått ta del av ett stort antal frågor på ett papper som berör småstaden vi befinner oss i. Tävlingen handlar om att under en timme hinna svara på så många frågor som möjligt. Ett fint pris utlovas till vinnarna. Frågorna är av sådan karaktär att man måste gå runt i stan för att få svar genom att titta på skyltar, i skyltfönster och fråga människor som känner till omgivningen. Jag tolkar uppgiften som att det handlar om att få tid att ta luft och röra på sig en stund efter all tid inomhus och också få möjlighet att se sig omkring. Personligen ser jag det som ett tillfälle att få prata med och

höra vad deltagarna tänker så här halvvägs i programmet. Det visar sig dock att jag är rätt ensam i min tolkning av aktiviteten. Tävlingsmomentet visar sig dominera hos deltagarna. Papper kopieras snabbt och delas ut inom grupperna och frågor delas hastigt upp. Därefter ser jag hur en majoritet av deltagarna springer iväg i full fart. Rop hörs kring vilka frågor som klarats av, samtidigt som det viskas inom gruppen så att andra grupper inte ska höra några svar. Av deras beteende att döma verkar de angelägna om att vinna.

#### *Tävling som verktyg för att motivera och utvärdera*

En möjlig förklaring till tävlingsandan kan sannolikt vara en upplevelse hos deltagarna att de bör delta fullt ut i övningarna då de förväntas visa upp sina kvaliteter i chefsutvecklingsprogrammet. Senare blir det tydligt för mig, i intervjuer och i studier av dokument, att tävlingar och mätningar är en del av de bankanställdas vardag och att de kontinuerligt utvärderas på bas av faktorer som försäljnings- och resultatmål. Till exempel förekommer ofta säljtävlingar av olika slag både individuella och kollektiva sådana mellan kontor och regioner. Även i rollspelet handlade en situation om en säljtävling mellan det spelade kontoret och ett annat som kom att innebära att ett konkurrensförhållande uppstod med konflikter som följd. Att tävla och konkurrera verkar vara inbyggt i arbetet och ett välanvänt verktyg för att utvärdera medarbetares prestationer. Chefer använder tävlingsaktiviteter med det uttalade syftet att motivera och belöna sina medarbetare. Tävlingsandan hos deltagarna vid kvällsaktiviteten måste även ses i detta sammanhang.

#### *Att våga – temat för den tredje dagen*

Den tredje dagens tema, att våga, handlar om att agera inför grupp och träna kommunikation. En extern konsult, en kvinna i 40-årsåldern, introduceras av Jerry. Konsulten berättar kort om sig själv och att dagen ska ägnas åt framställningsteknik. Det visar sig att konsulten kommer från en konsultfirma som beskriver sig ha kompetens, erfarenhet och metoder för att få strategier att fungera i organisationer. De arbetar med detta i flera steg. Kortfattat handlar det om att först få många medarbetare att tolka strategins nyckelsituationer på ett likartat sätt. Därefter krävs engagemang och självförtroende hos medarbetarna så att de kan förkroppsliga strategin i mötet med kunderna. Då behöver man bland annat se på hur den enskilde individen fungerar bakom medarbetarrollen. Det är viktigt att den egna självbilden stödjer det önskade agerandet.

I chefsutvecklingsprogrammet kommer konsultens arbete till uttryck i att



deltagarna får träna presentationsteknik och framföra flera både oförberedda och förberedda tal. En programansvarig beskriver det som "hårdträning" då var och en vid sju tillfällen gör en muntlig framställning inför gruppen. När deltagaren inte själv agerar har var och en fått ett ansvarsområde att observera hos den som agerar. Varje deltagare får ett formulär med en fyragradig skala där det gäller att bedöma kroppsspråk, röst, disposition och upplevelse. Normer förhandlas kring kroppsliga aspekter i beteendet, som god hållning och balans, ett undvikande av nervösa och störande rörelser, användandet av händer och armar på sätt som understryker det som sägs och att använda ansiktets mimik för att påverka publikens intryck. Rösten, volym och tonläge bör varieras. Rösten bör vara avslappnad så att den inte blir spänd och ljus. Den som talar bör skapa kontakt med hjälp av ögon, dramatik, delaktighet och humor. Slutligen handlar det om att kunna organisera framförandet med en inledning och avslutning för att göra budskapet tydligt, vilket knyter an till vad som tidigare diskuterats kring att en chef måste kunna ge tydlig information.

En programansvarig berättar i en intervju när vi diskuterar det här momentet att "vi jobbar med positiva förtecken." Vi struntar i allt som de inte gjort bra, utan här jobbar vi positivt så att de växer mycket." Men genom att deltagarna och handledarna utvärderar insatserna framkommer för var och en vad som är rätt respektive fel och hur felaktiga beteenden kan korrigeras. Filippa berättar för mig om återkopplingen hon fick i en senare intervju.

*Filippa:* Visst lärde jag mig mycket och fick en del funderingar. Bara en sådan här sak – att ens positiva sidor ska dämpas i vissa sammanhang och så där. Och det var ju bra...

*Jag:* När ska man dämpa dem? Eller?

*Filippa:* Det här är ju det som jag inte riktigt har kommit... Men jag tror ändå att det var det här. De menade att om man ska leverera ett jobbigt beslut eller någonting – att man också tänker på hur man är i sitt kroppsspråk. Att man inte genom talet och orden levererar ett jobbigt beslut men ändå att ögonen glittrar... [...] Och det är det här som jag inte har kommit fram till riktigt. För det är ju givetvis smickrande att höra att man har utstrålning – men jag vet inte riktigt vad det är för utstrålning som de pratar om. Och då är det ju svårt att dämpa något som är omedvetet tror jag.

Filippas förvirring kring att dämpa något hon inte är riktigt medveten om, ger en signal. Hon skapas som "fel" i sin kroppsliga praktiker i sätt att kommunicera.

### Chefen och avvikelsen

En konsekvens av övningarna och de kontinuerliga utvärderingarna är att de bildar en konformitet mot vilka allas beteende strävar mot. I förhandlingar kring principer om chefskap skapas den bra och goda chefen (normen) och den dåliga och onda chefen (avvikelsen). Relationen mellan chefen och den icke-lämplade, normen och avvikelsen, kännetecknas av en logik där beteenden och egenskaper delas in i hierarkiskt ordnade par – bra/dålig, lämplad/olämplad, aktiv/passiv, tydlig/otydlig, föränderlig/oföränderlig, kreativ/destruktiv och måttfull/måttlös och så vidare. Den senare delen i paret definieras negativt, som en brist på och avsaknad av en egenskap eller ett beteende hos den sanna och fullkomliga chefen. Samtidigt blir den komplementär i förhållande till det första högre värderade ledet i paret. Nedan sammanfattas konstruktioner av relationen mellan normen, en chef i Banken och avvikelsen.

**Tabell 6.1** Sammanfattning av konstruktioner av relationen mellan normen, en chef på Banken, och avvikelsen

En chef på Banken	skapas direkt och indirekt i relation till avvikelsen
Aktiv – tar initiativ, är drivande och uthållig, styr, tävlar	Passiv
Måttfull – är sansad och balanserad, lojal och "gillar läget", kroppslig självövervakning	Måttlös
Tydlig – ger tydlig information, representant	Otydlig
Kreativ – har en vilja att bli (chef), skapar värde för kunder (därmed för aktieägare och sig själv), gör kunder nöjda	Destruktiv
Föränderlig och innovativ	Oföränderlig, rigid

\*

Vid sextiden på kvällen är det återsamling i storgrupp igen och Jerry undrar hur dagen har varit. Kommentarer som kommer handlar om att: "Självförtroendet stigit." "Det känns positivt." "Trygghet i gruppen." Särskilt kvinnorna uttrycker sig positivt med kommentarer som: "Man är ovan vid att någon vill en så väl." "Man får sig så mycket positivt till livs. Man bubblar." "Jag har bara vuxit i feedbacken, jag trodde inte det." "Härligt att höra era lyriska reflektioner", säger Jerry. "Som chefer kommer ni att bli svältfödda på återkoppling", fortsätter han. "Ställ krav på feedback. [...] Skapa dialog som hjälper er att skaffa förutsättningar för utveckling."

Efter middagspaus återsamlas storgruppen igen och Jerry introducerar morgondagens tema, att bli. Hans resonemang handlar om att bli chef inte är ett livsavgörande val. Om man "fastnar i chefsträsket" kan man ta sig ur det. "För min egen del tog det 18 år", säger han och skrattar till. Med mer allvar fortsätter han att säga "att man kan pröva och efter moget övervägande kan man kanske pröva något annat. Man kan välja karriärvägar. Vi i banken vill att vi får ta del av varandras kompetenser, att vi pollinerar banken till en ny fruktsam verksamhet. Här är några saker jag vill att ni funderar på", säger han: "Vad innebär det att vara chef, ledare, till skillnad mot att vara specialist, affärsman? Det handlar om att skapa identitet som chef, att det är mitt yrke. Det handlar om din syn på dig själv och andras syn på dig. Till exempel om att förhålla sig till att det blir tyst i fikarummet när man kommer. Det kan upplevas som att bli chef är något som överdramatiseras, likväl som det faktiskt underdramatiseras. Jag tror att det är viktigt att man tänker på det här viset. Vad driver oss till det ena eller det andra valet?" Jerry diskuterar kring motivation och kompetens och konstaterar att "det är lättare att få folk som vill att kunna, än att få folk som kan att vilja". Han uppmanar att deltagarna ska ägna kvällen åt att grunna på: "Vill jag få förmånen att bli chef? Vill jag utsättas för allt vad det innebär, förväntningar kring det, och vill jag påverka? Ha en genomgång med dig själv!"

Vid niotiden på kvällen sätter sig programledningen tillsammans i ett rum för att göra en utvärdering av de tre dagarna och en översiktlig bedömning av deltagarnas kvaliteter, utvecklingsbehov och potential. Handledaren Krister börjar och resonemanget låter ungefär så här.

*Krister:* Tre-två! Hos två finns potential redan idag. De andra tre utgör inga problem, de behöver bara lite olika tid och att få möjligheter att träna. Jag har inget att anmärka. De är rätt.

"Är det någon enskild person som det kommer att bli knixigt med", frågar Jerry. "Några behöver träna mer", avslutar Krister. Handledaren Lena kommenterar Kristers gruppmedlemmar, då hon och Krister har haft en del gemensamma övningar.

*Lena:* Erik känns militärisk, det är lätt att uppfatta honom som säkrare. Han har potential. Helene är framträdande. Carl är underfundig och behöver kliva fram. Cecilia har potential men behöver kliva fram. Gustav är en tydlig ledare. Han behöver lugna ned sig och lyssna mer på andra. Som ledare ska man verka genom andra.

Handledaren Marie tar vid:

*Marie:* Filippa och Karolina är klara. Fredrik behöver bara mogna, men allt går bra och det är inga problem. David är en grov diamant. Britta behöver en högre svansföring. Hon har för låg profil och behöver kliva fram. Hon kan inte vara flicka hela livet. Hon kan inte sitta som en snäll flicka. Hon måste våga bjuda upp. Hon kan inte vänta på att bli uppjuden.

Handledaren Jan som deltagit i gemensamma övningar kommenterar Maries gruppmedlemmar.

*Jan:* David, skulle jag fråga, vill du bli ledare? Han har ett inåtvänt leende. Jag ser inte Karolina tydligt. Filippa, där hon arbetar idag, det är för smalt för henne, hon får för lite att välja på. Hon har en väldig potential.

Sedan fortsätter Jan med att kommentera sina egna gruppmedlemmar:

*Jan:* Jag är osäker över Bengt. Han har inget självförtroende. Han är visst född -55 och det är märkligt att han går programmet nu. Han är lätt force-rad och behöver skaffa sig självförtroende för att kunna vara 'manager'. Adam, han är 26 år och grön. Han behöver träna. Han vill framåt och tar för sig ordentligt. Men han behöver två år. Han mår bra av kursen. Han har lite ungdomligt övermod. Han fick en tuff uppgift idag och klarade den någorlunda. Han klarar feed-backen bra och har inga svårigheter. Hans, han är specialist, men tog till orda. Han kan bli briljant som chef, attackerar materialet, visionär. Hans är en talang, otroligt ödmjuk, suger åt sig, skrattar och skojar, en kanonkille. Han är som ett barn, ni vet innan de har lärt sig att vara roliga. Ett naturbarn! De två damerna: Gunilla är en 'doer', lite äldre, jobbar i produktionen och där kan hon nog bli chef. Hon var dominant i början, men var inte det sen. Eva är en analytisk typ. Hon skulle klara en grupp på 50 personer. Hon har låg röst. Men när hon agerade chef och hanterade semesterplaneringen agerade hon bra och höjde rösten när det blev babbligt. De är potentiella, absolut.

Handledaren Lena fortsätter att värderar sina adeptter.

*Lena:* Jag har tre tydliga: Johanna, Isak och Ingrid. Johanna har faktiskt sökt en chefstjänst. Men även Anna, är ytterst kompetent, driftig och har en ansvarsposition idag. Desirée har lite dålig självkänsla, säger "kanske kan vi göra så här", om inte nedtryckt så har hon blivit miljöskadad. När det gäller Isak, är han liksom som att han vill visa att han är en bra ledare.

Jan går in och kommenterar Isak: ”Potential i den killen, och har mycket humor. Han är väldigt kunnig, allmänbildad. Utan rätt coachning lämnar han skutan!”

Efter att de har resonerat kring hur den personliga återkopplingen till deltagarna kan läggas upp avslutas kvällen.

#### *Kvinnor tydliga och män diffusa*

Utvärderingarna som görs av deltagarna blir intressanta, sett utifrån vem (vilken handledare) som skapar vem (vilken deltagare). Så gott som alla är potentiella. Både kvinnor och män kvalificerar sig gentemot den samtidigt skapade normen. De jämförs och differentieras. Några män har bara mer behov av träning och mognad. Enbart tre betraktas uttalat som mindre lämpade, två kvinnor (Britta och Desirée) som skapas som att inte ta för sig respektive att sakna självförtroende. Britta skapas till en snäll flicka vilket blir bristfälligt. En man (Bengt) anses sakna självförtroende och att vara för gammal. De två kvinnorna som handledare är överlag kortfattade i sina beskrivningar av deltagarna. Av de manliga handledarna är den ena kortfattad i sina omdömen om deltagarna, medan den andra mannen är mer utförlig, särskilt kring männen och i synnerhet om Hans som tycks ha gjort starkt intryck hos honom.

Övergripande för handledarna gäller att omdömena som görs om kvinnorna, Helene, Cecilia, Filippa, Karolina, Gunilla, Eva, Anna, Ingrid, Johanna visar på att de skapas som tydliga och att de är klara/potentiella. Mer sägs inte, med undantag för ett tillägg kring Filippas och Evas potential. Gunillas potential avgränsas till ett område, produktionen. De två kvinnliga handledarna ägnar större utrymme åt att skapa Britta och Desiree som bristfälliga än vad de ägnar utrymme åt att skapa kvinnorna med potential. Överhuvudtaget framstår placeringen av kvinnorna i jämförelse med normen som mer tydlig, det vill säga kvinnorna blir klara, tydliga, kompetenta alternativt bristfälliga. På nästa sida sammanfattas konstruktioner av kvinnorna:

**Tabell 6.2** Sammanfattning av konstruktioner av kvinnorna

<b>Kvinnorna skapas som:</b>	<b>I relation skapas (direkt och indirekt) avvikelsen:</b>
(Helene) framträdande	
(Cecilia) potential	Passiv – kliver inte fram
(Filippa) klar, väldig potential, får för lite att välja på (där hon arbetar)	
(Karolina) klar	Otydlig
(Britta)	Passiv – låg profil, kliver inte fram, är snäll flicka, bjuder inte upp, väntar
(Gunilla) doer – kommer i mål, kan bli chef i produktionen	Ibland dominant, har inte potential generellt sett
(Eva) analytisk typ, kan bli chef för en grupp om 50, kan höja rösten (styra) vid behov	Ibland låg röst
(Johanna) tydlig, har sökt en chefstjänst (har vilja)	
(Ingrid) tydlig	
(Anna) ytterst kompetent, driftig med ansvarsposition	
(Desirée)	Låg självkänsla

Handledarna skapar männen mer diffust och ambivalent och de tycks samtidigt kunna placeras i norm och avvikelse. Erik blir militärisk och osäker. Fredrik är bra men behöver mogna. Carl blir underfundig men kliver inte fram. David skapas som en grov diamant men hans vilja ifrågasätts. Gustav blir tydlig ledare men med behov att lugna ned sig, lyssna och verka genom andra. Adam är oerfaren men tar för sig. I den kvinnliga handledarens utvärdering blir även Isak ambivalent genom att vara tydlig men något osäker. Den utförligare manliga handledarens inlägg om Isak innebär dock att han sedan blir mer självklar. Hans och Isak skapas som potentiella likt majoriteten av kvinnorna. Men till skillnad mot kvinnorna ägnar handledarna utrymme för att beskriva deras kvaliteter. De blir briljanta, kanonkillar med humor och med risk att inte kunna behållas i banken och så vidare. På nästa sida sammanfattas konstruktioner av männen:

**Tabell 6.3** Sammanfattning av konstruktioner av männen

<b>Männen skapas som:</b>	<b>I relation skapas (direkt och indirekt) avvikelsen:</b>
(Erik) Militärisk, lätt att uppfattas som säkrare (än vad han är), har potential	Osäker
(Carl) underfundig	Passiv – Kliver inte fram
(Gustav) tydlig ledare	Snabb, stressad, lyssnar inte
(Fredrik) Ok	Omogen
(David) Grov diamant	Saknar vilja, inåtvänt leende
(Bengt)	Saknar självförtroende, för gammal, lätt forcerad
(Adam) vilja, tar för sig, klarar feedback	Ung, oerfaren
(Hans) tar till orda, briljant, attackerar materialet, visionär, talang, ödmjuk, tar in, har humor, kanonkille, ett naturbarn	
(Isak) tydlig, vill visa sig som bra ledare, potential, humor, kunnig, allmänbildad, om inte stimulerad rätt kan han förloras	Agerar inte lika bra som han vill visa

### *Att bli – temat för den sista dagen*

Sista dag, då är det att bli. Och då får man börja på att jobba med sin egen utvecklingsplan. Det är väl det allra sista vi säger till dem: att deras uppdrag nu som ledare är ju att leda sig själva framåt. (programansvarig)

Morgonen inleds vid klockan åtta i storgruppen. Deltagarna ska först arbeta enskilt med en uppgift som handlar om att ge personlig återkoppling, ”en viktig chefsuppgift”, enligt Jerry. Avsikten är att de ska träna på att ge och ta emot kritik. Utifrån alla intryck som de har fått från grupparbeten, diskussioner, övningar och träningspass ska de med utgångspunkt från några frågor i ett formulär bedöma sig själva liksom var och en av gruppmedlemmarna. Bedömningen handlar om aspekter som förmåga att planera och prioritera, se helheten, analysera information, kreativitet, ta initiativ, vara lyhörd och lyssna aktivt på andra, tendens till att leda gruppen, samarbeta, våga ha en åsikt och framföra en avvikande uppfattning, inspirera och påverka, fatta beslut, ta emot kritik samt reaktion på konflikter och motsättningar. Avslutningsvis ska de formulera vad de tycker bäst om hos sig själva och hos var och en av gruppmedlemmarna och även vad de själva och var och en av gruppmedlemmarna skulle vinna på att göra. Därefter ska de ägna en halvtimme åt varje person. Personen börjar med att berätta hur den har skattat sig själv och fortsätter med att fråga hur de andra har skattat

henne eller honom. Innan de går iväg till grupprum för att genomföra upp-  
giften uppmanar Jerry dem att ”ta ut svängarna” och använda sig av hela den  
niogradiga skalan i formuläret och där mittvärdet, 5:an, har tagits bort. ”Få bort  
lagom-känslan, ge nyanser, och låt de ge utslag i markeringarna”, säger Jerry,  
och det blir tydligt varför 5:an är borttagen i graderingen. Handledaren sitter  
med och lyssnar under deras värderingar av varandra.

Sedan är det dags för deltagarna att ha ett individuellt samtal med sin hand-  
ledare i femton, tjugo minuter. Inför samtalet har varje deltagare uppmanats att  
reflektera kring några frågor. ”Vad har jag fått ut av programmet så här långt –  
nya kunskaper, erfarenheter och insikter. Vilka är mina starka respektive mina  
mindre starka sidor? Vad är viktigt för mig att vidareutveckla?” Jag följer med  
handledaren Krister till ett grupprum och observerar hur samtalen genomförs.  
Först i tur är Erik. Jag upplever en mer spänd stämning än tidigare. Delar av  
samtalen går ungefär så här:

*Krister:* Hur hamnade du här?

*Erik:* Redan vid intervjun när jag sökte jobb i banken uttryckte jag en klar  
önskan om att bli chef.

*Krister:* Varför?

*Erik:* Engagera människor. Lära mig mer. Jag har viljan.

*Krister:* Hur ser du på ledarskap?

*Erik:* Att det handlar om ett personalansvar för de resurser som jag har att  
tillgå. Visst finns det bitar som kanske inte är så roliga, som lönesamtal och  
budget. Men jag ser det som en utmaning. Jag tycker om att ta språnget, att  
ta tag i det som är lite läskigt.

Krister övergår till att beskriva Erik.

*Krister:* Kreativ, entusiastisk, mod, viljestark har jag skrivit om dig. Du visar  
klart att du vill. Att du vill göra något av möjligheter. Med lite slipning tror  
jag att du kan bli en bra ledare. Var dig själv. Ha gärna förebilder, men var  
dig själv. Slappna av och krångla inte till det.

*Erik:* Jag har så höga krav på mig själv. Jag måste acceptera den jag är.

*Krister:* Det finns ett chefsämne i dig. Kändes utvärderingen bra? [...]   
Jag kommer att rekommendera din chef att du ska fortsätta och du bör  
fundera på hur du vill gå vidare.

*Erik:* På grund av omorganisationen har jag fått nya chefer. Mitt bollplank  
har flyttat. Jag känner inte min chef och jag måste pejla läget.



Samtalet avslutas med att Krister uppmanar Erik att formulera sina upplevelser av programmet för sin nya chef i ett samtal så snart som möjligt. Sen är det Helenes tur.

*Krister:* Vad är din syn på ledarskap, vad är ledarskap för dig?

*Helene:* Ledarskap handlar om att hitta verktyg, att få människor att utvecklas.

*Krister:* Därför är det viktigt hur de uppfattar det, inte i första hand du. Så här har jag skrivit om dig: Du sprider glädje, är positiv. Du bjuder in andra att vara med. Du tar tag i saker och i lösningar. Det gäller att hitta den positiva biten. Det är inget svårt. Jag kommer att säga att du kan bli chef. Den osäkerhet du ger uttryck för syns inte. Tänk på lite finlir, att känna av, innan du kör på. Människor kan bli avskräckta. Var lite ödmjuk och försiktig. Du har ett bra ledarskap. Jag kommer att säga till din chef att du ska få fortsätta jobba med de här bitarna.

Sedan är det Carls tur.

*Krister:* Det är ju ingen slump att ni är här. Varför chef, ledare, varför vill du jobba med det?

*Carl:* Tycker om att jobba med människor, att lära och leda. Både att jag lär men också att lära ut.

*Krister:* När det gäller dina mål och din vision. Nu, är det fortfarande så?

*Carl:* Ja, jag har fått en inblick i att jag har en stor förbättringspotential som jag inte har kunnat sätta fingret på. Poletten trillade ner vid presentationstekniken. Jag ska hitta ett sätt att kliva fram, till exempel genom mitt språkbruk. Det blev så oerhört tydligt.

*Krister:* Har du funderat på utvärderingen?

*Carl:* Jag kliver inte fram när jag borde göra det. Jag tar inte initiativet i alla lägen. Jag är återhållen.

*Krister:* Jag tror att du har vunnit i längden. Jag kände att du klev fram mer och mer.

*Carl:* Det är mig i ett nötskal. Historiskt, har jag haft lite dåligt självförtroende.

*Krister:* Trygg, lugn, stabil präglar dig och din ledarstil, underfundig humor, lite otålig, stillsam trivsel, i ett annat sammanhang en bra chef. Stig fram tidigare, lite mer, visa tydligare din entusiasm, du utstrålar den inte. Men, att vara sig själv är en viktig bit. [...] Inga problem. Jag kommer att säga till din chef att det går bra.

Sedan är det Cecilia.

*Krister:* Vad är ledarskap för dig.

*Cecilia:* Personalfrågor tror jag. Samtidigt att ha en grupp som ska bli bättre. Ha med människor att göra.

*Krister:* I den här gruppen, många som dominerade. Det kan ha varit svårt att kliva fram. Det kan vara annorlunda i en annan grupp. Du kanske vill leda grupper, men den här gruppen kanske inte passade. Du behöver kliva fram mer, lite tydligare. Utstrålning, kul när du kommer, lugn, sprudlar inombords.

Slutligen är det Gustavs tur.

*Krister:* Varför vill du bli chef?

*Gustav:* Jag har mycket idéer, vill kunna påverka, delaktighet som chef, större delaktighet. Ditt ord väger tyngre, en annan maktsituation. Jag vill vara med och förändra, med min grupp, vara med och förändra. Företaget, jag tror på det. Det är många svaga ledare i organisationen som hämmar utvecklingen. På min avdelning, det händer mycket där.

*Krister:* Nu, är du lika förvissad?

*Gustav:* Dagarna har varit mycket intressanta, mycket bekräftelse på att jag inte är helt fel utan heading in the right direction. Skönt! [...]

*Krister:* Har du några förebilder som chef/ledare.

*Gustav:* Min första chef, Marianne, kontorschef där jag sommarjobbade. Hon är väldigt bra som chef.

*Krister:* I utvärderingen, att tänka på att vara lyhörd och lyssna på andra. Har du funderat mer på det?

*Gustav:* Visst, jag var inte förvånad. Jag håller med om det som kom fram.

*Krister:* Fart, fläkt, med mycket initiativ, tar för dig, positiv, entusiastisk, modig. Jag tror att du kommer att gå långt, en ledare helt klart! Något att tänka på: Stanna av, släpp in andra, låt dem få plats.

Den slutliga individuella återkopplingen från handledarna till var och en av deltagarna i programmet, uppges vara den återkoppling som handledarna även ska ge till deltagarens chef.

**Tabell 6.4** Sammanfattning av konstruktioner vid den individuella återkopplingen

Kvaliteter	Utvecklingsbehov
(Erik) kreativ, entusiastisk, modig, viljestark, visar att du vill, det finns ett chefsämne i dig	lite slipning, var dig själv, slappna av och krångla inte till saker
(Helene) sprider glädje, positiv, bjuder in andra, tar tag i saker och i lösningar, har ett bra ledarskap	Kan bli chef, tänk på finlir, känn av innan du kör på, var lite ödmjuk och försiktig.
(Carl) trygg, lugn och stabil, underfundig humor, lite otålig, stillsam trivsel	stig fram tidigare, lite mer, visa tydligare din entusiasm, men, att vara sig själv är en viktig bit
(Cecilia) har utstrålning, lugn, och verkar sprudla inombords	kliva fram mer och vara tydligare
(Gustav) fart och fläkt, med mycket initiativ, tar för dig, positiv, entusiastisk, modig, du kommer att gå långt, en ledare helt klart!	stanna av, släpp in andra, låt dem få plats

I synnerhet Gustav och Erik blir kännetecknade med sådana principer som har utvecklats kring chefsnormen genom att vara aktiva och kreativa. Helene, Cecilia och Carl skapas mer otydligt i relation till den skapade normen. Uppmaningen till Helene som både handlar om att hon har ett bra ledarskap och samtidigt kan bli en bra chef om hon känner av bättre och tänker på att ”vara lite ödmjuk och försiktig” blir däremot otydligt. Å ena sidan verkar hon uppfylla normens krav på att vara aktiv och vara en person som tar initiativ och styr. Å andra sidan verkar det dock inte tolkas som helt rätt utan hon uppmanas snarare till den skapade avvikelserna, att vara mer passiv.

### Att förändras genom chefsutveckling

Strax efter chefsutvecklingsprogrammet frågar jag medarbetarna om de tycker att deltagandet har inneburit någon förändring, i synen på sig själv, sitt arbete och på omgivningen. De visar sig att de anser att de har inneburit en förändrad syn. Att den åsikten framkommer kan nog inte betraktas som särskilt anmärkningsvärt. Fenomenet chefsutveckling antyder ju att en person antas framträda ur processen som utvecklad på något sätt. Vilket innehåll och vilken betydelse tillskriver medarbetarna förändringen alternativt utvecklingen?

#### *Inre resa, styrka och självförtroende*

Jag såg det som den här inre resan. Jag var ju där för att känna efter och se om jag tyckte att jag passade för det och var redo för det och allt det där. Jag fann mig själv göra saker som jag kanske tidigare hade varit jättenervös inför. Och det var det som jag mest reflekterade över. Oj, har jag verkligen blivit så här utvecklad på något vis. (Helene)

Det kändes som att man varit borta, att man gått igenom något. Man var väldigt trött hela helgen. [...] Jag hade väldigt mycket styrka. Det kändes att det hade hänt saker. Det sitter ju i ett tag men sen är det ju rätt lätt att man går tillbaks till det vanliga igen. Helt klart tillförde det väldigt mycket självförtroende. (Eva)

I min personlighet var det en stor förändring. Man inser ju verkligen att man är en ledare och att man vill jobba som chef då. (Ingrid)

Jag fick väldigt stor bekräftelse på vad jag själv ville. (Gustav)

Helene resonerar om betydelse av att få göra en inre resa som beskrivs handla om att få känna efter kring chefskap, om hon passar och om hon vill. Även Carl resonerar på liknande sätt. Han lyfter fram vikten av att få ”reflektera”, om chefskap ”verkligen är något för mig” och ”vad det är för kriterier som man kanske bör överväga”. Eva beskriver också en sorts resa genom känslor av att ha ” varit borta”, ”gått igenom något” och att det har ”hänt saker”. Resan sägs ha inneburit att de har utvecklats, stärkts och fått självförtroende. Ingrid beskriver hur viljan att utvecklas som ledare nu har blivit starkare. Hon beskriver att en mognad har skett som innebär att hon är redo att gå ifrån ord till handling. ”Jag sa till min chef att jag kommer att kliva på så fort jag får en chans. Jag var helt målinriktad. Nu kliver jag på.” Ett problem är dock att chefstjänster ”inte växer på träd”, säger Ingrid. Det framkommer att chefsutvecklingsprogrammet har fungerat bekräftande. De har fått veta att de har potential att bli chefer. De har fått en bekräftelse på att de är ”rätt”. Isak säger: ”För mig innebär det att jag blir ännu mera sugen på att vara chef. Jag tror att det skulle vara kul. Jag tror att det skulle vara utvecklande framför allt.”

#### *Tänker annorlunda*

I ledarskapssituationer när hon [chefen] sitter och liksom, ja håller möten och hur hon tänker och agerar då. [...] Jag tänker liksom på hur hon tar in åsikter, hur hon följer upp en massa småprojekt vi håller på med. [...] Så jag lär mig lite grann. Jag tänker på hur hon jobbar. Förut satt jag bara som mottagare. (Johanna)

Och sen så tänker man än mer på hur cheferna har det när de ska framföra saker och göra saker och hur de betar sig. Man blir mer kritisk. Men man får även en större förståelse för saker som de gör och inte gör. [...] Det blir ännu tydligare bara för att man har fått prova på själv. [...] Det är ganska komplext. Som chef är du väldigt utsatt. (Isak)

Likt Johanna berättar flera att de tänker annorlunda än tidigare. De tänker på vad som kan ligga bakom olika idéer och beslut. De försöker sätta sig in i hur chefen tänker. Ibland funderar de över hur de skulle tänka i situationen ifall de var chef. Johanna säger: "Jag försöker sätta mig in i situationen om jag själv skulle sitta där. Senast i morse på morgonmötet gjorde jag det." Isak, Hans och Johanna beskriver hur de övergått från att enbart vara mottagare av information vid möten till att sätta sig in i hur chefen tänker. Isak beskriver hur han tänker mer kritiskt, strategiskt, "att överblicka mer". Det händer att Isak tänker att "det där kunde jag göra bättre". Isak säger att han har blivit "lite känslokall kanske" men samtidigt mer förstående till hur chefer har det. När de börjar föreställa sig hur chefen tänker och själva sätter sig i chefspositionen följer även att de ser en mer komplex chefsituation och vilka möjligheter och begränsningar som kan finnas.

### ***Kön som frånvarande, närvarande och motstridigt***

Det framstår som om innehållet i chefsutvecklingsprogrammet har utformats på ett omsorgsfullt sätt för att kön inte ska spela roll. Principen om ett representativt urval av deltagare med avseende på kön verkar vara okänt för deltagarna, åtminstone påtalas det aldrig. Betydelser av kön i chefskap benämns aldrig i innehållet. Innehållet i chefsutvecklingsprogrammet utmärks på så sätt av könsneutralitet. I rollspelen refererades till chefen som han/hon respektive till chefen och dennes make/maka vilket signalerar en omsorg i att tilltala båda könen. Kön blir synligt men betydelser av det problematiseras aldrig. Just på grund av omsorg om könsneutralitet blir kön frånvarande. Innehållet är ytligt sett könsneutralt men på flera sätt visar sig ändå betydelser av kön, till exempel genom att några kvinnor agerar som män i rollspelen. På så sätt blir kön närvarande. När kvinnorna i övningarna är aktiva och tar plats skapas de i många fall som styrande och tävlingsinriktade. Männerna skapas i ett par fall som att sakna självförtroende och inte kliva fram, det vill säga som passiva. De kvinnor som tydligt bekräftas uppfylla normen som aktiva, skapas i ett par fall som fel och uppmanas till ödmjukhet och försiktighet och att dämpa sin utstrålning. De män som skapas som passiva och uppmanas att "kliva fram" får även höra att det är viktigt att bara vara sig själva och slappna av. Initialt visar sig kön vara svårtolkat då det på ett sätt är frånvarande på grund av omsorg om könsneutralitet, men ändå är närvarande och då ofta varierat och motstridigt i relation till vilka förmågor som tillskrivs deltagarna.

### ***Avgränsad och obegränsad potential***

Både kvinnor och män deltar och är aktiva i övningarna inom chefsutvecklingsprogrammet, och som jag upplever det, kvinnorna i högre grad. Kvinnorna framträder och blir mer synliga än männen. De tar mer plats i övningar och diskussioner än män. I den första stora övningen blir tre av fyra chefer kvinnor. I rollspelen tar kvinnorna stor plats och gör avtryck i sina insatser, både i rollen som chef och som medarbetare. I de rollspel jag observerar får kvinnor positiva utvärderingar och under presentationstekniken likaså. Kvinnorna ger uttryck för att vara mer nöjda med innehållet och den återkoppling de får. Särskilt kvinnorna rapporterar i storgruppen under den tredje dagens kväll om det positiva som de upplever i programmet.

Min upplevelse är att kvinnorna är mer synliga och tar större plats i programmet än männen medan männen blir intressantare än kvinnorna i handledarnas utvärdering sett till utrymme handledarna ägnar åt att beskriva chefskandidaternas kvaliteter. I utvärderingarna beskrivs kvinnorna tydligt som såväl potentiella som bristfälliga (till skillnad mot diffusa beskrivningar av männen). Majoriteten av kvinnorna beskrivs tydligt och kortfattat i resonans med normen. Med två undantag beskrivs kvinnorna ha potential som chefskandidater – de är klara, tydliga och kompetenta. Männens beskrivs mer utförligt. Majoriteten av männen blir diffusa med undantag för Hans och Isak som blir potentiella och Bengt som blir bristfällig. De diffusa beskrivningarna om de flesta av männen blir inte negativa utan positivt laddade. De diffusa männen blir potentiella. Med träning och mognad och genom att slappna av och vara sig själva har de potential att bli ledare. Vad som skiljer Bengt från de diffusa är hans relativt högre ålder. Det gör det svårt att skapa potential hos honom. Åldern gör att det inte blir logiskt att tala om träning och mognad i hans fall. De utförligare resonansen som görs om männen, de två potentiella och majoriteten diffusa, handlar om att beskriva en förväntad potential. Det görs inte på samma sätt utvecklingar om kvinnornas kvaliteter. När kvaliteter inte syns hos kvinnorna kommenteras de och blir till definitiva bristfälligheter snarare än frågor om träning eller mognad. Britta och Desirée blir inte grova diamanter, underfundiga eller något annat diffust. De avfärdas direkt. Männen inkluderas i normen så länge tränings- och mognadsaspekten kan motiveras. Männen tillmäts inga definitiva brister.

Potential skapas på olika sätt hos kvinnorna respektive männen och resulterar i två typer av potential. Kvinnorna jämförs och differentieras gentemot normen och passerar som klara alternativt bristfälliga. Det är som om kvinnorna

utvärderas efter om de har klarat programmet och kan passera som potentiella chefskandidater. Svaret blir antingen kort – ja, de är klara – om majoriteten, eller – nej – om två, med ett utförligare resonemang om motiv som grundar sig på definitiva brister. Potentialen om kvinnorna skapas i relation till att de blir kompetenta eller icke-kompetenta chefskandidater. Det är en avgränsad typ av potential som sträcker sig till möjligheten att ses som en kompetent chefskandidat eller inte och i relation till en första chefsposition. I skapandet av männen framträder snarare en förväntad och obegränsad potential. Männen kommer att bli ledare med träning och mognad. Skapandet av potential behandlar möjligheter, vad männen kan bli, och är inte kopplat till första nivån chefsposition utan snarare diffust till generella ledare. Männen jämförs egentligen inte med chefsnormen. Snarare utgör de normen, vilket förklarar det möjliga att de kan skapas både i resonans med normen för chefen och med avvikelsen och ändå göras till potentiella.

Det är just aspekten ålder som belyser hur skapandet av potential hos kvinnorna och männen resulterar i två olika typer av potential. Hög ålder blir ett relevant kriterium enbart i relation till en obegränsad potential som skapas hos männen. En hög ålder gör det ologiskt att skapa en obegränsad potential kopplat till att en man med träning och mognad kan bli ledare. Däremot i relation till en avgränsad potential, huruvida en kvinna passerar som chefskandidat eller inte och kopplat till första nivån chefskap, blir ålder inte ett relevant kriterium. Detta visas i fallet med Gunilla som beskrivs som "lite äldre" och där potentialen avgränsas till att hon kan bli chef i produktionen. Ålder blir således inte ett relevant kriterium inom en avgränsad typ av potential, vilket synliggör att det handlar om två olika typer av potential.

De två typerna av potential, med en avgränsad potential kopplad till kvinnorna och en obegränsad potential kopplad till männen, synliggör att kvinnorna och männen värderas olika utifrån olika förväntningar på dem som chefer, vilket byggs in i potentialen. När de diffusa tillskrivningarna, som görs i relation till männen, blir potential liksom att potentialen skapas som obegränsad, sker en uppvärdering av männen. När kvinnorna inte får den uppmärksamhet i utvärderingen som kan tyckas motsvara deras utrymme och prestationer i chefsutvecklingsprogrammet liksom att deras potential skapas som avgränsad, sker samtidigt en nedvärdering av kvinnorna.

Att olika typer av potential skapas i relation till kvinnorna och männen blir även synligt mot bakgrund av deras beskrivningar kring anmälan till chefsutvecklingsprogrammet. Enligt tre kvinnor (Anna, Helene och Filippa), av de sex som ingick i urvalet för intervjuer, gjordes en anmälan till programmet i sam-

band med att de var påtänkta för en viss chefsposition eller ett vikariat som chef, medan det förhållandet inte syntes vara för handen för någon av de fem männen, det vill säga deras anmälan följde inte av att de var påtänkta för en specifik chefsposition. Bland de elva medarbetarna visade det sig även att kvinnorna hade arbetat längre i Banken än vad männen hade. Är det så att män i högre grad än kvinnor i allmänhet och rutinmässigt uppfattas som potentiella chefer och anmäls till chefsutvecklingsprogrammet? Är det så att det är vanligare att kvinnor än män anmäls till chefsutvecklingsprogrammet när specifika tillfällen uppstår, till exempel när det finns vakanta chefspositioner som de har identifierats som lämpliga för? Frågorna kan inte besvaras utifrån mitt material. Mot bakgrund av könsfördelningen i Banken där kvinnor finns i majoritet på de lägre nivåerna är det rimligtvis så att kvinnor inte i allmänhet och rutinmässigt identifieras som chefer. I så fall skulle kvinnors andel bland cheferna i Banken se annorlunda ut då kvinnor skulle vara i majoritet. Och mot bakgrund av att män är i majoritet bland chefer är det rimligtvis så att män i högre grad än kvinnor i allmänhet och rutinmässigt uppfattas som potentiella chefer. Detta skulle i så fall också vara en förklaring till att kvinnorna har arbetat längre i Banken än vad männen har, om det är så att män mer rutinmässigt anmäls till programmet. Att män i allmänhet och rutinmässigt i högre grad än kvinnor anmäls till chefsutvecklingsprogrammet synliggör också att en obegränsad typ av potential kopplas till män. Män föreställs rutinmässigt och i allmänhet ha potential som chefer. Att kvinnor inte i allmänhet och rutinmässigt anmäls till programmet utan att deras anmälan i högre grad verkar vara kopplad till att de identifierats till en första chefsposition synliggör den diskuterade avgränsade potentialen. Kvinnor ses som potentiella i relation till en viss chefsposition och betraktas inte i allmänhet ha potential som chefer.

### **Sammanfattning**

Det här kapitlet har behandlat ett chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer mot bakgrund av att det har en central funktion i chefsförsörjning av nya chefer i Banken. Chefsutvecklingsprogrammet fungerar som själva metoden för att tillsätta nya, första-gångs chefer. Ett syfte med chefsutvecklingsprogrammet handlar om att medarbetare genom sitt deltagande ska få kunskap och ökad insikt om chefsrollen. Ett annat syfte är att chefer använder chefsutvecklingsprogrammet för att få andras åsikter om en kandidats lämplighet. Chefer anmäler personer till chefsutvecklingsprogrammet som de anser är lämpade att bli chefer. Både vad som föregår programmet som identifiering och urval av kan-



didater, liksom innehåll och form i programmet i sig, samt vad som efterföljer i form av återkoppling till chefer och HR-ansvariga om deltagares prestationer, är betydelsefulla praktiker i chefsförsörjning av nya chefer.

En större del av kapitlet har behandlat chefsutvecklingsprogrammets innehåll och form genom beskrivningar och analyser av centrala teman, upplägg, övningar, utvärderingar och diskussioner. I övningar och utvärderingar framkommer direkt och indirekt vilka kvaliteter, värderingar och beteenden som chefer bör ha. I korthet framkommer att en chef bör vara aktiv, måttfull, tydlig, kreativ och föränderlig. En konsekvens av övningarna och de kontinuerliga utvärderingarna är att de bildar en konformitet, en chefsnorm, mot vilken allas beteenden strävar mot. Chefskandidaterna utvärderas mot chefsnormen av handledarna/observatorerna, vilket resulterar i utsagor om deras potential.

I Banken har det fattats beslut om att könsfördelningen bland deltagarna i chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer ska vara representativt i förhållande till könsfördelningen bland samtliga medarbetare. Chefsutvecklingsprogrammet kan beskrivas vara könsneutralt sett till innehållet. På många sätt blir kön synligt, trots ambition om könsneutralitet, men betydelser av det problematiseras aldrig. Kön blir på så vis samtidigt frånvarande och närvarande samt ofta motstridigt.

Potential skapas på olika sätt i relation till kvinnorna respektive männen och resulterar i två typer av potential. Potentialen som relateras till kvinnorna är en avgränsad typ av potential som sträcker sig till möjligheten att ses som en kompetent chefskandidat eller inte, i relation till en första chefsposition. I det diffusa som tillskrivs de flesta av männen framträder en förväntad och obegränsad potential som handlar om att männen kommer att bli ledare med träning och mognad. Denna obegränsade potential behandlar möjligheter, vad männen kan bli, och är inte kopplad till första nivåns chefsposition utan snarare just diffust till en generell ledare. De två typerna av potential, med en avgränsad potential kopplad till kvinnorna och en obegränsad potential kopplad till männen, synliggör att kvinnorna och männen värderas olika utifrån olika förväntningar på dem som chefer, vilket byggs in i potentialen.

Sammanfattningsvis har den första forskningsfrågan i studien besvarats i det här kapitlet dels genom påvisandet av hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras kring chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer. Dels har jag visat hur chefskandidater utvärderas. En utvärdering såväl föregår programmet och resulterar i att en deltagare blir anmäld till programmet av sin chef, liksom sker under programmet när deltagarens prestationer i övningar observeras och jämförs gentemot en skapad chefsnorm. Avslutningsvis fastställs utvärderingen

i och med handledarnas återkoppling om deltagarens prestationer till berörda parter. En analys för att besvara forskningsfrågan om hur kön görs i chefsför-sörjning av nya chefer har inletts i kapitlet. Jag har påvisat hur kön blir från- varande, närvarande och motstridigt och hur utvärderingen av kvinnorna och männen bland chefskandidaterna görs på olika sätt och resulterar i ett mönster av att olika typer av potential kopplas till kvinnorna respektive männen.

## 7. Karriärer i dur och moll

HUR SER ANNA, CARL, ERIK, Eva, Filippa, Hans, Helen, Gustav, Isak, Ingrid och Johanna på möjligheter att göra karriär? Frågan ställs här utifrån en undran över vilka innehåll och betydelser som chefskandidaterna, kvinnorna och männen, tillskriver karriärer. En utgångspunkt är att människors, kvinnors och mäns, erfarenheter i karriären säger något om interaktionen mellan en individ och ett visst sammanhang. I stora organisationer finns det många tolkningar av verkligheten som personer kan använda sig av i skapandet av sina karriärer och att välja en beror på den komplexa interaktionen mellan en individ och en specifik situation. Medarbetarnas erfarenheter i karriären benämns här för *karriärteman*. Karriär används som ett deskriptivt begrepp och som en benämning för vissa aktiviteter under en tidsperiod (Van Maanen 1980, Asplund 1984, Feldman 1989, Arthur, Hall, och Lawrence 1989/1996). Karriär benämner processen när en person skapar kontinuitet mellan var den har varit och vart den vill gå (Van Maanen 1980). Ett tema betecknar det mönster som skapas när en person länkar samman aktiviteter i sina tidigare erfarenheter till förväntningar framåt (Ibid.). Karriärteman ger även uttryck för människors handlingskraft i organisationer avseende vart hon/han är på väg, vad hon/han har för önskingar och hur hon/han ska bete sig. Med en dialektisk syn på mänsklig erfarenhet följer att människor både skapas och blir till i karriärer. En karriär visar hur ett jag skapas och blir till genom de erfarenheter som en karriär handlar om. Det här kapitlet baseras på material från intervjustudien med de elva chefskandidaterna efter deras deltagande i chefsutvecklingsprogrammet.

Först beskrivs och analyseras vad som kan kallas för den objektiva eller observerbara karriären (Hughes 1937). Det sker genom att chefskandidaterna får beskriva någon i sin närhet som de anser gör eller har gjort karriär. Därefter beskrivs och analyseras chefskandidaternas syn på egna erfarenheter i karriären, den så kallade subjektiva karriären (Ibid.) Det görs genom att undersöka chefskandidaternas karriärtema – hur de skapar kontinuitet mellan var de har varit och vart de är på väg. Chefskandidaternas karriärtema analyseras med avseende på den stämning som de förmedlar kring hur det fungerar i arbetssituationen, om det går bra eller dåligt. Analysen resulterar i att fyra olika versioner av karriär identifieras under tvåårsperioden som följer efter deras deltagande i chefsutvecklingsprogrammet. Därefter analyseras vad det är för omständigheter som tillskrivs betydelser och får konsekvenser för stämningen i karriärtemat. Då

visas hur chefskandidaternas handlingskraft kommer till uttryck i deras karriärteman. Avslutningsvis analyseras karriärteman som uttryck för kvinnors och mäns handlingskraft.

### *Ansedd karriär*

Det finns en yngre kille nu som är regionbankschef och har gått bra och snabbt, och gjort allting rätt och så där. Det är ändå karriär. [...] Det är den klassiska linjära karriärvägen... Och det är väl bra. (Isak)

Det är ju min tidigare enhetschef, som är [inom] HR idag. [...] Jag tycker att hon har gjort en karriär. (Helene)

Jag tycker att [min chef] har gjort en väldigt bra karriär. Imponerande, tycker jag. Absolut. [...] Hon har nog bytt jobb en del. Hon har varit inom en och samma genre och kommit relativt högt upp då. (Gustav)

Vår [enhetschef] har ju gjort det. Han började som handläggare och satt och knattrade kontrakt och stämplade inkommande post. [...] De flesta som har jobbat länge inom företaget, har gjort... Det är bara män som har gjort det kom jag på. De, tanterna, som har jobbat länge sitter kvar som handläggare. (Filippa)

Samtliga chefskandidater, utom Johanna som ”är ganska svår imponerad”, kan berätta om en person i sin närhet som de anser gör eller har gjort en karriär i Banken. I beskrivningar av personer som de anser har gjort en karriär är det vanligast att nämna en chef i sin närhet på en högre nivå. I både kvinnornas och männens berättelser framträder karriär som en hierarkisk klättring. De som anger en nära högre chef som en person de anser har gjort karriär säger också att de kan identifiera sig med vad personen gjort och att de själva skulle kunna tänka sig att göra något liknande. Ett undantag är Eva som inte identifierar sig med den kvinnliga chef hon lyfter fram för att de har så olika livssituation. Även om det inte uttalas tolkar jag att Eva syftar på att hon själv har två relativt små barn och att den rörlighet i organisationen som kan karaktärisera den chef hon beskriver inte är vad Eva för tillfället identifierar sig med. Helene nämner sin enhetschef som växlat från linjen till stab och till HR som en karriär och framhåller samtidigt att hon själv skulle vilja göra något liknande. För Filippa framgår att beskrivningen hon ger av karriär hittills bara har fungerat för männen i hennes organisation.

Tre av männen lyfter fram jämnåriga män som de anser har stigit fort i hierarkin. Erik och Hans berättar om studiekamrater som arbetar i bank och som de anser har kommit högt upp i de hierarkiska nivåerna. Ålder, att vara relativt ung, och ha klättrat hastigt i hierarkin framkommer i tre av männens men inte i någon av kvinnornas berättelser. De män som framhåller en jämnårig man pekar på några extraordinära förmågor som han anses ha, till exempel ett driv och ett engagemang utöver det vanliga, verkligen ”brinner” för sitt arbete, vet sitt värde och kan ”sälja sitt värde” i organisationen. Männen säger att de inte kan identifiera sig med den jämnåriga man de nämner mot bakgrund av att de befinner sig inom andra områden i organisationen där de gör andra prioriteringar. Isak säger i förhållande till den man han nämner, den unga regionbankschefen, att han själv skulle ”vilja något mindre” och att ”jag tycker nog att affärerna är roliga”.

Jag är ganska svårimponerad får jag säga. Nej, det [karriär] tycker jag väl egentligen inte att det är någon som har gjort. Nej, ingen speciell. Det blir nästan fånigt i vårt kontor. Då har man varit chef i kundtjänst och sedan blir man [chef för privatrådgivare] och sedan blir man företagschef. Man lallar ju runt och det är samma personer. (Johanna)

Johanna kan inte nämna någon person i sin närhet som hon anser har gjort karriär och blir därmed ett undantag från de övriga. Johanna arbetar på ett relativt stort kontor som företagsrådgivare i en mindre stad där de flesta har arbetat länge. Johanna själv har arbetat i Banken i drygt 15 år och ungefär fem år på det nuvarande kontoret. Johanna beskriver omflyttningar på kontoret som följer av att när någon flyttar på sig får det följdverkningar, så kallade vakanskedjor uppstår, och medarbetarna kan söka nya tjänster på kontoret. Johanna tycks inte anse att sådana omflyttningar är att göra karriär utan beskriver förfarandet med att personer ”lallar runt” på kontoret. För egen del nämner Johanna att om hon skulle vilja bli specialist eller söka ett chefsjobb blir det aktuellt att flytta. Enligt Johannas syn är det således inte en karriär att stanna kvar och söka nya tjänster på kontoret, utan en karriär kräver en flytt.

### *Karriär som linjär, hierarkisk rörlighet*

Nästan uteslutande framträder en karriär i medarbetarnas beskrivningar som handlar om en linjär, hierarkisk rörlighet genom fördefinierade organisatoriska steg. Det är den så kallade objektiva sidan av karriär som beskrivs (Hughes 1937).

De som betraktare föreställer sig karriär utifrån den serie av positioner som en person de känner innehaft. I följande avsnitt studeras medarbetarnas karriärteman, det vill säga hur de skapar kontinuitet mellan var de har varit och vart de är på väg. Då blir det intressant att se eventuella länkar mellan hur de skapar externa förhållanden i organisationen och interna, egna, förhållningssätt. Att den interna innebörden i karriär bör bli belyst i samspel med föreställningar om dess externa och mer objektiva karaktäristika har förespråkats utifrån att karriärer måste ses i kontexten av den arbetssituation inom vilken den utvecklas (Bailyn 1989/1996).

### **Fyra versioner av karriär**

I en analys av chefskandidaternas karriärer har jag urskiljt fyra versioner av karriärer utifrån att temat förmedlar olika stämningar hos chefskandidaten som reflekterar *deras* upplevelse av arbetssituationen och om det anses gå bra eller dåligt. Eftersom jag har intervjuat chefskandidaterna vid tre tillfällen under en tvåårsperiod, den tidtabell som utstakades i och med chefsutvecklingsprogrammet, blir analysen intressant utifrån att den synliggör hur tid och nya omständigheter förändrar deras tema. En analys av teman och stämningar görs vid två nedslag, vid den första intervjun som infaller ganska direkt efter chefsutvecklingsprogrammet och vid den sista intervjun som infaller drygt två år senare. Stämningen i temat har tolkats på två sätt och benämns antingen med *dur* eller *moll*. *Dur* och *moll* är termer inom musik som betecknar två så kallade tonsläkten. Skillnader mellan *dur* och *moll* anses ligga bakom de stämningar av ljus och klarhet som knutits till *dur* och de mörkare, beslöjande atmosfärer som kommit att knytas till *moll* (NE 2009). I detta fall blir *dur* och *moll* användbara termer i förhållande till en *tolkning* av medarbetarnas upplevelser i karriären. *Dur* och *moll* får beteckna hur medarbetare i skapandet av sitt tema uttrycker en stämning kring hur de anser att det fungerar i arbetssituationen. *Dur* karakteriserar klarhet i situationen och en optimistisk stämning och *moll* en otydlig situation och en mer pessimistisk stämning i temat. Min tolkning av stämningen (i *dur* eller *moll*) vid den första och den sista intervjun resulterar i att jag identifierar fyra olika versioner av karriärer hos de elva chefskandidaterna. Den första intervjun som sker strax efter chefsutvecklingsprogrammet, får beteckna början av tidsperioden ( $t=0$ ) medan den tredje intervjun som sker ungefär två år senare avslutar den studerade tidsperioden ( $t=2$ ). De fyra identifierade versionerna av karriär uttrycker en stämning i temat strax efter chefsutvecklingsprogrammet och en stämning i temat två år senare och belyser eventuell förändring i temat som sker

under tidsperioden. De fyra versionerna av karriär som jag identifierar beskrivs genom att stämningen i temat under tidsperioden av två år 1) börjar och fortsätter i dur, alternativt 2) börjar i dur och fortsätter i moll, alternativt 3) börjar i moll och fortsätter i dur och alternativt 4) börjar och fortsätter i moll.

**Figur 7.1** Fyra versioner av karriär

t=0 / t=2	Dur	Moll
Dur	Dur / Dur	Dur / Moll
Moll	Moll / Dur	Moll / Moll

Den mest förekommande versionen bland de elva chefskandidaterna är att stämningen i temat efter chefsutvecklingsprogrammet börjar i dur och två år senare även fortsätter i dur. Sex av de elva chefskandidaternas beskrivningar identifieras inom en sådan version, nämligen Anna, Carl, Hans, Gustav, Helene och Johanna. Tre av chefskandidaternas teman identifieras inom en version där stämningen efter chefsutvecklingsprogrammet börjar i dur och där temat två år senare fortsätter i moll. Dessa tre är Filippa, Eva och Isak. Eriks tema identifieras som en version som efter chefsutvecklingsprogrammet börjar i moll och två år senare fortsätter i dur. Ingrid's tema identifieras som en version som efter chefsutvecklingsprogrammet börjar i moll och två år senare även fortsätter i moll.

**Figur 7.2** Identifierade karriärversioner hos chefskandidaterna

t=0 / t=2	Dur	Moll
Dur	Anna, Carl, Gustav, Hans, Helene, Johanna	Eva, Filippa, Isak
Moll	Erik	Ingrid

### *En karriär som börjar och fortsätter i dur*

En karriärversion där stämningen i temat efter chefsutvecklingsprogrammet börjar i dur och två år senare även fortsätter i dur har identifierats hos Anna, Carl, Gustav, Hans, Helene och Johanna. Vad som utmärker temat inledningsvis är att de är på väg in i nya positioner. De håller på att etablera sig i. Vart de är på väg på lite längre sikt är temat ganska vagt kring. Två år senare däremot har händelser inträffat hos flera av dem som innebär att temat om vart de är på väg framträder tydligare.

Nästan direkt efter chefsutvecklingsprogrammet befordrades Anna till gruppchef. Anna har nyligen blivit chef för elva personer inom privatsidan på

bankkontoret. Det innebär att Anna har nått målet som hon formulerade i utvecklingsplanen efter chefsutvecklingsprogrammet.

Jag har ju sagt så för min egen del att det är klart att om man ska göra karriär att man till slut siktar på att bli kontorschef eller något. [...] Det har jag satt som mål i alla fall. [...] Inom fem år kanske. [...] Sen är det väl också så att man har väl lite minus när man jobbar med privatsidan, som jag har gjort, för man skulle faktiskt behöva företagsbiten om man skulle vilja gå vidare och bli kontorschef, tror jag. Det får man väl tänka på om man ska försöka sikta in sig på det ett litet tag och sadla om hux flux för att få den kompetensen. [...] Men det finns ju andra möjligheter att få till det i sådana fall, det tycker jag. Det finns möjligheter bara man vill.  
(Anna, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Anna har arbetat i Banken i 15 år. Temat handlar om att hon på längre sikt är på väg mot en position som kontorschef. Annas tema är ett undantag från de övriga genom att vara klarare kring vart hon är på väg i framtiden. Anna anser att hon har behov av att skaffa sig kompetens från företagsidan på bankkontoret för att bli kontorschef. Sådana möjligheter finns, anser hon, om man vill. De klara förväntningarna på framtiden belyser hur det har varit tidigare. I Annas berättelse framkommer att hennes chef, kontorschefen Birgitta, sedan flera år tillbaka har ”pushat” på flera sätt. Hon beskriver att chefen har satsat på henne, i synnerhet sedan Anna kom tillbaka från föräldraledigheten för drygt sex år sedan. Då var Anna ensamstående med ett barn. Chefen har kontinuerligt försett Anna med nya arbetsuppgifter och större ansvar inom det befintliga arbetsområdet och sedan uppmanat Anna att söka lämpliga tjänster, först som privatrådgivare och nu som chef för gruppen. I dialog med chefen har Anna tagit steg efter steg mot nya arbetsuppgifter och tjänster. Anna säger att hon inte har haft ”några minus” av att hon har barn. Men hon säger också att utan uppbackning från sina föräldrar hade det aldrig gått. Det var chefen som sa till henne att söka tjänsten som privatmarknadschef. Även om det var med viss vanda som hon sökte tjänsten, mot bakgrund av att hon nu lever i en komplex familjesituation med sambo, småbarn och växelboende bonusbarn, är hon ändå glad att hon har sökt och fått tjänsten. Annas nuvarande erfarenheter verkar reflekteras i förväntningar på framtiden i en syn på att den ska framskrida på ett lika ordnat sätt, via utökade kunskaper om företagsidan och därefter mot en kontorschefposition.

Sen har jag sagt att jag vill bli kontorschef, det kan jag tänka mig. Det får bli lite längre fram. Söka en tjänst som [företagsrådgivare] skulle jag kunna tänka mig. (Anna, två år senare)



Två år senare har Anna kommit med i en utbildningsatsning inom Banken som riktar sig till kvinnliga chefer på privatsidan med potential att utvecklas till kontorschefer. Utöver teoretiska inslag ingår i den ettåriga utbildningen att göra praktik hos en företagsrådgivare på ett annat kontor. Annas tema karaktäriseras fortfarande av att hon är på väg mot en kontorschefposition. Behov av kompetens från företagssidan, som hon två år tidigare formulerade, har specificerats, dels genom utbildningsatsningen som Anna kommit med i och dels med att hon kan tänka sig att söka en tjänst som företagsrådgivare. Temat karaktäriseras av klarhet och kontinuitet utifrån var hon har varit och vart hon är på väg med tydliga steg via en position som företagsrådgivare mot en kontorschefposition.

”I karriärutvecklingsperspektiv så tycker jag att den utvecklar sig precis som jag vill i den färan jag går i”, säger Carl. Carl arbetar sedan tre år tillbaka med en ny konsulttjänst inom Banken med rådgivning i finansiella frågor. Carl är specialist och anser att det finns stora utvecklingsmöjligheter, internt i Banken och även externt inom privata företag på finansavdelningar. Carl anser att ”det finns ett rätt stort glapp mellan den ganska djupa förankring som man upplever att kursen [chefsutvecklingsprogrammet] har i banken och den verklighet som man möter när man kommer tillbaka”. Han anser att det inte existerar någon framförhållning och att någon avseende chefstjänster ”kan tänka i tvåårsprogram”. ”Jag tror att man blir oerhört besviken om man förväntar sig att det ska hända en massa saker när man kommer hem, för det gör det inte.”

När jag träffar Carl sex månader senare har hans grupp bytt organisatorisk tillhörighet och fått en ny linjechef. Med den nya chefen anser Carl att han har fått ”en mycket mer direkt ingång till ledningen” då den nya chefen verkar vara styrande i ledningsgruppen. Carl anser att det fungerar bättre i arbetet med den nya chefen.

Vi har nog lite samma sätt och tänka tror jag i vissa avseenden. Båda han och jag gillar att det går undan lite grann. Vi tar snabba beslut. Vi sätter oss in i saker snabbt. Vi krånglar inte till det så mycket. Vi gör det ganska direkt. Jag tror att vi passar bra ihop på ett lättasamt sätt.  
(Carl, ca ett år senare).

Två år senare har Carls tema blivit mer fokuserat och riktats mot en förväntan på en chefsposition inom ett halvår. Carl ingår numer i ledningsgruppen på avdelningen där han har några ansvarsfrågor. Han berättar att hans chefer har ”tryckt på” att han ska ta en chefsposition. Därför har Carl ”halkat med” i ett

exklusivt chefsutvecklingsprogram som egentligen bara är för cheferna på avdelningen. Carls två överordnade chefer ansåg att genom att Carl fick gå programmet var det ett bra sätt för honom att närma sig frågan om att bli chef. Carl säger att han har varit lite motståndare till att bli chef och att han har tackat nej till ett erbjudande eftersom han i det fallet ansåg att tjänsten inte passade honom.

Jag tycker det står lite i ett brytläge just nu. [...] Nu har de väl tryckt på ganska mycket att jag ska ta ett chefskap. [...] Chefskapet ligger nog rätt nära i tiden [...] inom ett halvår skulle jag tro. [...] Jag drivs inte så mycket i termer av karriär. Jag har redan en sådan. Jag har nått en nivå i banken som specialist [...] Att bli chef är inte så mycket ett karriärsteg för mig. [...] Däremot har jag mer och mer kommit till insikt om att det skulle kunna vara en spännande väg att gå för att hitta nya utmaningar.  
(Carl, två år senare)

Gustav, som har varit ett och ett halvt år i Banken, arbetar som projektledare och tar fram beslutsunderlag till ledningen lokalt och centralt avseende strategiska frågor i relation till omorganisationer inom Banken. Något som Gustav blivit förvånad över i Banken och som blivit tydligt för honom efter hand eftersom han inte har arbetat i Banken så länge är betydelsen av hierarkin och att det finns ”en otroligt stor politik internt i organisationen”.

Eftersom jag inte jobbat så länge i banken så har jag inte det här mönstret att först A, sen B och sen hela den där kedjan. Utan är jag på A och vill komma till E, ja då går jag till E. Jag går liksom inte runt. Och där har jag stött på lite patrull. Men det gör också att mina projekt, dels brukar de gå ganska mycket fortare och jag slipper en massa tjafs liksom. Å andra sidan kan det också bli vissa bakslag ibland. Och det kan ta mycket, mycket längre tid bara för att jag inte gjorde som man skulle. [...] Jag upptäckte att det finns en otroligt stor politik internt i organisationen. [...] Ett maktspel kan man säga, mellan grupper, chefer, enheter, allt liksom. Det är ett jättemaktspel. [...] Du måste spela ut dina kort rätt liksom. [...] Det är väldigt svårt. Men man lär sig hela tiden.  
(Gustav, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Gustav anser att det med ökat ansvar och större projekt finns utmaningar och möjligheter framöver. Att bli gruppchef säger sig Gustav inte vara intresserad av. Det är mot bakgrund av att han vill ”jobba med motiverade människor” och inte med ”25 gnälliga tanter i 45-årsåldern”. En omständighet han funderar över

är att ”en dag kanske man måste ta det där gruppchefsjobbet” och han funderar på om han ska ”ta det nu och börja bita i det sura äpplet”. Gustav vill bli chef, men på nivån över gruppchef, med mer strategi, och att vara gruppchef kan vara ett nödvändigt steg för att nå dit, resonerar Gustav.

Även i Gustavs tema två år senare uttrycks att han är på väg. Som projektledare har han drivit och slutfört sitt mest omfattande förändringsprojekt hittills i Banken. Han beskriver att projektet blev lyckat men att det var tufft med konflikter som han fick hantera. Gustav har påbörjat en så kallade Executive MBA-utbildning som han tidigare har fått nej till att gå av sin chef av kostnadsskäl. När Gustav fick ett erbjudande om ett chefsjobb på kundcenter i Banken tog Gustav upp en diskussion med sin chef igen. Gustav sa till sin chef på avdelningen att ”jag vill att det ska hända något annars tänker jag inte stanna kvar”. ”Nu när jag hade ett konkret kontra-erbjudande” sa chefen ja till utbildningen, berättar Gustav. Efter tre år som projektledare och hela tiden med lärorika, roliga och intressanta projekt känner han ändå ”att det är dags att söka något nytt”. Gustav berättar att han av den orsaken själv har sett till att skaffa sig en mentor i Banken för att få vägledning och ”för att nå framåt”.

Det finns ett mentorskapsprogram för kvinnor för att de ska ta sig fram och inte för män. Och det är också en form av diskriminering egentligen. Men den uppmärksammas ju inte när det är män som blir drabbade av den. [...] Och det kan ju göra mig förbannad för jag behöver ju lika mycket hjälp som de behöver. Men bara för att man är kille så får man inte den hjälpen utan då måste man skapa det själv. Å andra sidan kan det bli en negativ grej på det. För mig blir det positivt för jag får skapa det själv som vissa kvinnor får. Det blir större engagemang plus att det är bra för min karriär. (Gustav, två år senare)

I Gustavs resonemang framkommer en uppfattning om att när han själv får skapa det som kvinnor får genom mentorprogrammet, kan det för hans del bli positivt medan jämställdhetsinitiativet för kvinnors del kan bli negativt. Förväntningarna som uttrycks på framtiden är förhållandevis klara. Han vill arbeta med produktutveckling på tillväxtmarknader. ”Dels en utmaning, resultatansvar, personalansvar, och i den ordningen också tror jag, det är väl det som jag ser i mitt jobb”, säger Gustav.

Strax efter chefsutvecklingsprogrammet fick Hans ett erbjudande om att vikariera som gruppchef under fem månader. Hans är specialist och utreder fel i transaktionsprocesser. Det innebär till exempel att han kalkylerar på hur Banken mest kostnadseffektivt kan hantera situationer om det visar sig vara Banken som

har gjort fel. Hans har arbetat i Banken i fyra år, varav de två senare åren i Sverige. Tidigare arbetade han i Danmark med liknande arbetsuppgifter. När utredningsprocessen behövde effektiviseras i Sverige sökte Hans en tjänst som han fick.

Nu ska jag börja som gruppchef här. [...] Min chef ska vara pappaledig under fem månader och under tiden ska jag ta hand om gruppen här. Efter den femmånadersperioden ska jag tillbaka till Danmark. Men de diskussionerna pågår för närvarande, så nu kan jag inte berätta om vad jag ska göra sedan. [...] Tittar man inom den här organisationen finns det begränsade möjligheter att gå vidare. Men jag ser inte bara inom den här organisationen utan jag ser hela banken. Det är ju en jättebank. Det finns ju många olika och väldigt intressanta arbetsuppgifter inom andra delar. Jag ser inte min karriär... eller jag har inget behov av att se den inom den här organisationen. Jag ser det inte på det sättet. [...] Jag ser hela banken.  
(Hans, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Hans tema karakteriseras av en syn på framtiden där hela Banken och många olika arbetsuppgifter betraktas som möjliga och intressanta. Temat reflekterar sannolikt den variation och rörlighet som präglat tiden som har varit under hans fyra år i Banken, från en tjänst i Danmark, till Sverige, ett vikariat som gruppchef och nu en planerad tjänst tillbaka i Danmark igen och då med sannolikt nya arbetsuppgifter. De tidigare erfarenheterna tycks innebära förväntningar på många och varierande möjligheter i framtiden.

Två år senare har en omständighet inträffat för Hans som inneburit att hans tema förändrats med en klarare och tydligare riktning och med en tidtabell för framtiden.

Om man ser på min personliga karriär har det hänt lite mer. Jag har blivit associerad till [affärsområdets] ledningsgrupp genom ett utbildningsprogram som kommer att löpa under ett år. Jag är en av de lyckliga som blev antagen till programmet. Totalt antogs sex personer. Det kändes så bra när jag fick veta att jag hade blivit antagen. Att jag var en av de lyckliga. Det var svårt att komma med. [...] Att få vara en av dem som blev antagna känns verkligen som en milstolpe för mig. Du vet, att se banken och hur mycket de tänker investera i mig. Jag uppskattar det verkligen. [...] För min del är det nu väldigt tydligt i vilken riktning jag är på väg, eller vilka mål jag har. Nu blir det lättare för mig. Nästa steg framöver blir att kliva ur specialistrollen. [...] Jag tror att ledarskap ligger mig varmare om hjärtat än att vara specialist. [...] Nu kan jag faktiskt inte alls tänka mig att lämna affärsområdet. Jag vill ta en chefsposition. Helst inte börja som gruppchef, utan

kanske ett steg ovanför. Mer planering och strategi och sådant. [...] Planerna är att ta något inom [affärsområdet]. Om två år kanske jag har en sådan chefsposition. Om ett eller två år framåt håller jag inte på med samma saker som jag gör idag. (Hans, två år senare)

Omständigheten, att Hans har blivit antagen till det eftertraktade utbildningsprogrammet med koppling till affärsrådets ledning, har inneburit att framtidsplanerna som tidigare angav hela Banken och många olika arbetsuppgifter som möjliga, nu har fokuserats betydligt. Hans säger att denna omständighet innebär att det blir "lättare" för honom vilket tycks syfta på att det just erbjuder en tydlig riktning om vart han är på väg. I temat specificeras att han ska stanna inom affärsområdet, gå från specialist till chef, och helst till nivån över gruppchef, inom en period av två år. Det enda Hans så här långt inte är hundraprocentigt nöjd med är att tiden som gruppchef, vikariatet i Sverige, avslutades nästan innan det hann börja. Precis när Hans påbörjat vikariatet och varit gruppchef i en och en halv månad blev det klart med tjänsten i Danmark och då blev han tvungen att flytta omgående. Att fungera som gruppchef såg Hans som en ny och viktig erfarenhet som han var angelägen om att få. Därför var det med blandade känslor som han lämnade Sverige efter en sådan kort tid av chefsarbete. Att temat nu, två år senare, visar missnöjdhet över att han fick en så kort erfarenhet av att vara gruppchef tycks skapas av händelsen att han kom med i det eftertraktade utbildningsprogrammet. Utbildningsprogrammet verkar skapa förväntningar hos Hans på att få en position på nivån över gruppchef och då hade det sannolikt varit bra med erfarenheter som gruppchef.

Efter chefsutvecklingsprogrammet hade Helene ett samtal med sin chef och ett samtal med en person inom HR. Då förstod Helene att "något var på gång" för de ställde frågor om Helene kunde tänka sig att bli chef på avdelningen. "Vi pratade för och emot och jag fick många bra tips." Sedan utlystes två gruppcheftjänster och Helene sökte. När vi ses har Helene fungerat som gruppchef i en månad. Det har blivit många nya arbetsuppgifter som följer av ett personalan-svar. Helene säger att det är "jätteroligt att ha reda på så mycket." Hon har fått bra respons både från sina medarbetare i gruppen och från sin chef som hon häromdagen hade ett utvecklingssamtal med. När Helene och jag ses sex månader senare pågår omorganisationer på hela avdelningen. Helenes grupp har vuxit från åtta till sexton personer. Några av de nya medarbetarna som har kommit till Helenes grupp har bett om att bli placerade i just den gruppen, har Helene hört från sin chef. "Det har ju också inneburit att man har fått lite bevis för att det verkar gå bra."

När jag träffar Helene två år senare berättar hon att det har varit en ”riktigt, riktigt jobbig tid”. Helenes två år som gruppchef har varit turbulenta med omorganisationer och med en situation där enheten under det senaste halvåret har varit utan chef. Chefen blev, mycket överraskande för omgivningen, omplacerad på grund av samarbetsproblem med överordnande chefer som det sades. Helenes grupp förändrades flera gånger i storlek och med nya medarbetare. Helene beskriver tiden som har varit som ”jättejobbig” där hon och övriga gruppchefer fick ”släcka bränder” men ändå kunde ”hålla skeppet flytande”. Nu, med en nyligen tillsatt chef för avdelningen, handlar Helenes tema om att ”landa” och ”få lov att verkligen jobba som chef”. Med en ny chef och en ny grupp har Helene känt sig osäker ett tag. Hon har undrat om hon är på rätt väg och om hon gör ett bra jobb eftersom hon har saknat återkoppling både från en chef och från sina medarbetare. ”När [IMA-mätningen<sup>12</sup>] kom så var ju det egentligen för första gången på väldigt länge som jag fick en riktig utvärdering att det var bra det jag gjorde. Och det kändes så skönt.” Helene tycker det är bra att IMA finns eftersom det fungerar som en ”temperaturmätare” på hur relationerna i gruppen fungerar, mellan henne och medarbetarna och medarbetarna sinsemellan. Hon har hört talas om ”skräckexempel”, till exempel att chefer medvetet lägger mätningen före lönesamtalen.

Det är väl för att man är rädd för att man blir sänkt för att man är förbannad och sur på chefen. [...] Där tycker jag att man är ju sårbar. [...] Jag har inte tänkt på vad som skulle kunna vara bättre. Jag känner mig lite klunven. Jag kan ta som exempel då från förra [mätningen]. Då hade jag sänkt mig på någon grej då. Och då tog jag tag i detta i gruppen och hur vi skulle jobba mer. Och alla satt som frågetecken. Då blev ju jag osäker. Det kan vara så här att jag har någon i gruppen som har totalt sänkt av någon anledning då. Och de andra har sagt bra. Då vet man inte om man ska lägga energi på hela gruppen eller om man ska göra punktinsatser.  
(Helene, två år senare)

Helene har haft ett utvecklingssamtal med sin nya chef som frågade vad hon tänkte kring sina utvecklingsmöjligheter på avdelningen. Helene förstod först inte vad chefen menade. ”Det enda som finns kvar är väl ditt jobb”, hade Helene svarat. Just nu känner Helene att efter allt som har hänt på avdelningen måste hon få jobba mer långsiktigt och inte bara släcka bränder. ”Jag ser egentligen

---

12. IMA är Index för Medarbetarnas Arbetstillfredsställelse. Medarbetarna har bland annat utvärderat chefen på vissa ledarskapsförmågor.

mig själv, konstigt nog, finnas kvar här om två år.” Helenes tema och tidtabell handlar om att etablera sig som gruppchef under de två åren framöver.

Johanna arbetar sedan två år tillbaka som företagsrådgivare. Johanna har arbetat 15 år i Banken. Hon började i kassan på ett litet kontor och har sedan arbetat och utbildat sig vidare från privat- till företagssidan. Via omorganisationer arbetar hon nu sedan ett antal år tillbaka på ett stort kontor. Johanna anser att kontoret är ett ”väldigt bra ställe att jobba på - man trivs - det blir ju ett andra hem här”. Johanna har varit föräldraledig i två omgångar. I samband med föräldraledigheten började hon studera halvtid på ekonomiprogrammet vid universitetet. Efter ekonomexamen sökte hon en tjänst som företagsrådgivare för små företag som hon fick. Strax efter var den tjänst ledig som hon nu har haft i två år, nämligen företagsrådgivare för mellanstora företag. På företagssidan anser Johanna att de arbetar i ”team” till skillnad mot privatsidan där hon upplevde att det var mer individuellt och det nästan kunde ”vara lite tävling” mellan varandra. I den nya tjänsten som företagsrådgivare efterträdde hon en man som var ”... liksom, strikt ordentlig bankmänskliga, drygt 40 år, ordning och reda och du vet...”:

Och jag tänkte, hur ska det här gå? Ska jag ha alla de här kunderna? Det lär jag mig aldrig. Och så sitter jag där, typ 25 år bara. Jag insåg att det var ingen vits att försöka jobba som han gjorde och bete mig som han gjorde. Det hade jag inte en tanke på. Utan går det så går det. Och då får det gå på mitt sätt. Och det gjorde det ju. (Johanna, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Efter två år som företagsrådgivare anser Johanna att det fortfarande finns en hel del kvar att lära sig. Dessutom pågår hela tiden omorganisationer med nya arbetsformer och arbetssätt att sätta sig in i. I Johannas tema framkommer att framtiden ligger ”rätt öppen”. En karriärväg är att bli ansvarig för stora företagskunder. En annan väg är att bli specialist, till exempel i cash management eller att bli avdelningschef eller kontorschef. Varje gång vi ses under de två åren funderar Johanna över vad hon ska göra.

Ska jag vara kvar i det här eller hur ska jag göra? [...] Viktigast är ju att det privata funkar. Jag har ju familj. [...] Grejen är ju att vi trivs ju så jäkla bra här. [...] Det är ju livskvalitet att bo här. (Johanna, två år senare)

När kreditchefen slutade sökte personen som var företagsrådgivare för stora företag den tjänsten och fick den, varpå hans tjänst som företagsrådgivare blev ledig.

Jag frågar Johanna om tjänsten som företagsrådgivare för stora företagskunder är aktuell för henne, eftersom hon två år tidigare nämnde det som en möjlig karriärväg.

Det är nog inte riktigt vad jag har velat. [...] Jag har jobbat mycket med han som nu är kreditchef som var [företagsrådgivare för stora företag] förut. Och jag vet hur han fick hålla på och stängas och liksom verkligen slåss för sin sak internt. [...] Det verkar inte som om han tyckte att det var något kul heller. Och det var kanske därför som han sökte ett nytt jobb också. (Johanna, två år senare)

En omorganisation gjordes och under året har nya arbetssätt vuxit fram. Johanna har fått en assistent för det interna arbetet och det innebär att Johanna nu hinner träffa fler företagskunder än tidigare, vilket gör att arbetet är ”mycket roligare”. När jag frågar Johanna om det är mycket kvällsaktiviteter i samband med att hon träffar kunder säger hon att det aldrig är aktiviteter på kvällarna. Kvällsaktiviteter är förbehållet dem som är företagsrådgivare för de stora företagskunderna: ”De brukar ha sådana där aktiviteter, åka skoter och jaa... göra sådana där gubbgrejer”, enligt Johanna.

Medan temat strax efter chefsutvecklingsprogrammet behandlar möjligheten att flytta till följd av att hon skulle söka en chefstjänst i en annan stad, betonas två år senare snarare fördelarna i den nuvarande situationen.

Jag har ju ett väldigt fritt jobb. [...] Och det är ju också en stor anledning till att man blir kvar, att man nästan har fastnat. Det är så otroligt, jag har alltid haft bra chefer och trevliga jobbkompisar. [...] Många kvinnor liksom värdesätter andra saker mera. För att det tar ju en hel del på krafterna att vara chef. [...] Tänk vad man måste göra som chef. [...] Jag vet inte, jag omprövar det flera gånger. (Johanna, två år senare)

Att Johanna bor och arbetar i mindre stad, den geografiska placeringen, får betydelse genom att många aspekter vägs in som betydelsefulla när hon orienterar sig i organisationen. Det finns begränsade möjligheter att flytta på sig inom Banken. En karriär enligt Johannas synsätt kräver en flytt och skulle iscensätta många slags förändringar. Att hon har familj verkar vara omständigheter som innebär att Johanna väger in hela sin livssituation i sitt tema, vilket är en skillnad mot de övriga. Johannas tema handlar om att hon just är nöjd med helheten i livet, familj, arbete och boende.



### *En karriär som börjar i dur och fortsätter i moll*

Efter chefsutvecklingsprogrammet är temat i dur hos Filippa, Isak och Eva. Två år senare har temat övergått i moll hos dem.

Eva arbetar som handläggare i telefonin på ett kundcenter som avlastar bankkontoren med telefonsamtal. Hon beskriver en brokig historik i Banken. För 18 år sedan började Eva som aspirant inom Banken och gick igenom olika delar av bankarbetet. Det fanns ganska utvecklade planer för aspiranterna. Eva hamnade på ett bankbolag som sedermera avvecklades och Evas anställning upphörde. Eva fick tjänstledigt och studerade två år vid universitetet till projektkoordinator med målet att hitta ett arbete utanför Banken. Under studierna arbetade Eva extra på kundcentret. I samband med en omorganisation fick Eva en fast anställning på kundcentret. Med omorganisationen fördubblades antalet anställda. Stora krav ställdes på befintliga chefer i rekryteringsprocessen, att utbilda och få organisationen att fungera. Eva fick ett större ansvar och fungerade som gruppchefens högra hand och hjälpte till att administrera gruppen. I Evas tema kan utläsas att hon inte har utvecklats som hon velat. De höga planer som fanns på aspiranterna realiserades inte i Evas fall. Hon förlorade sin anställning och fick börja om på nytt på kundcenter. Efter chefsutvecklingsprogrammet handlar Evas tema om att hon är på väg mot ett projektledaruppdrag parallellt med sitt vanliga arbete som handläggare, snarare än mot en chefsposition. Eva känner till att hon "finns med i faggorna" för några kommande projekt. Därför väljer hon att inte söka en tjänst som gruppchef när hon blir tillfrågad av enhetschefen att göra det i samband med att två gruppchefstjänster utlyses. Strax efter blev Eva involverad i ett utbildningsprojekt på avdelningen. Ganska snart blev hon "som en spindel i ett nät" med "koll på allt" och "som en jonglör med massor av bollar". Eva har tillförsikt, särskilt när det gäller möjligheterna att leda projekt men målar också upp andra alternativa vägar på avdelningen. Framtiden tycks ljus, även om den inte är särskilt klar utan snarare tycks spegla den brokiga historiken. Bland annat till följd av omorganisationen dröjde det innan Evas chef fick återkoppling på Evas prestationer i chefsutvecklingsprogrammet. Eva upplever att handledaren lämnade tankar och kunskaper om vad Eva "går för" som inte har kommit fram tidigare. Chefen blev "jätteglad att höra" det.

Det hon [chefen] gjorde var att direkt prata med de grupperingar som var här, alltså cheferna runt henne. [...] Då fick jag med en gång en del positiv respons från en del av cheferna. Jag kände att det etablerades en kunskap om mig och vilken potential jag skulle kunna ha för att få göra vissa uppdrag. Vi har haft samtal där jag har dragit upp tankar om hur jag ser på min

framtid lite längre fram utifrån den här kursen. [...] Det är väl mycket därför jag har fått den här rollen nu också. Det tog ett tag sen blev det lite ketchup-effekt. (Eva, ca ett år efter chefsutvecklingsprogrammet)

Två år senare framkommer i Evas tema att det senaste året, som hon nästan har arbetat heltid med ett projekt, har varit "otroligt lärorikt och intressant". Hon har skapat nya kontakter, känt att hon har fått visa vad hon går för och det "har varit väldigt positivt". En eftermiddag, "väldigt överraskande" blev alla kallade till ett möte av chefen. På mötet, där chefer för alla kundcenter och representanter från HR och fackförbunden deltog, fick hon och de övriga medarbetarna det "chockartade" beskedet att hela enheten skulle läggas ned inom ett par månader. För Eva var det andra gången i Banken hon var med om en avveckling där hennes anställning upphörde. Eva sökte och fick en telefonitjänst, att ta emot och hantera samtal, på en it-supportavdelning i Banken. Parallellt öppnade sig en annan möjlighet som Eva tyckte lät intressant. Evas gamla chef behövde en assistent i några projekt. Chefen ville verkligen att det skulle vara Eva, förstod hon. Eva "såg en enorm utmaning", "det lät otroligt spännande" och Eva blev "sporrad". Men den nya avdelningen "hade inte råd" att avstå Eva för att hon skulle kunna arbeta deltid i projektet. Eva fick välja. Eftersom projektet var tidsbegränsat och osäkert avböjde Eva. "Med facit i hand så känns det lite snopet. Först kommer det ett paket men så tar de det ifrån mig."

Redan innan Filippa deltog i chefsutvecklingsprogrammet var planerna för henne att hon skulle vikariera som biträdande gruppchef under chefens förstående planerade mammaledighet. Det sågs som en förberedelse för den ersättningsplanering som framkommit flera år tidigare i dialogen mellan Filippa och gruppchefen. Efter chefsutvecklingsprogrammet kliver Filippa på det ettåriga vikariatet som biträdande gruppchef.

I dagsläget så känns det inte som om jag har en ordentlig plan mer än att liksom försöka suga åt mig och förvalta det här på ett bra sätt. Man hoppas också att man under processens gång gör ett bra jobb och att man kan fortsätta en chefskarriär. [...] Jag har en känsla av här att det är väldigt mycket grabbarna i sandlådan. De håller ihop liksom. Det är ju bara män som sitter på chefsposter. [...] Och det kan vara lite frustrerande när man själv känner den här drivkraften, och så ser man då att det är män som sitter på de här positionerna. Annars känns det lite grann på mannens villkor. Så att planen är väl att jag ska komma fram på mina villkor. (Filippa, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Filippas tema har en tidtabell på ett år med målet att lära sig och förvalta erfarenheter av vikariatet som biträdande gruppchef. Filippa har arbetat på avdelningen i sju år och de senare fyra åren som innesäljare som hanterar finansiering via leasing, avbetalning och leverantörssamarbeten med mera. Filippa upplever att hon hela tiden har fått utvecklas. Cheferna uppmuntrar att gruppmedlemmarna fattar egna beslut och jobbar självständigt. Hon hyser dock inte lika klara förväntningar på att framtiden ska erbjuda samma utveckling som tidigare när det gäller en chefskarriär. De osäkra förväntningarna formas mot bakgrund av vad hon ser på avdelningen. Det är bara män som är chefer, hon upplever att de håller ihop och att villkoren är utformade av och för män samt att det råder en särskild kultur som hon benämner för ”grabbarna i sandlådan”. Filippas uttalande antyder ett sammanhang där hon hyser tvivel om att bli inkluderad, även om hon har starka förhoppningar.

Ett halvår senare beskriver Filippa att det var kaosartat i början i sitt vikariat som biträdande gruppchef. Därefter började det ta form lite grann. Filippa upplever att en person fortfarande motarbetar henne aktivt.

Jag vet ju att jag hela tiden har de här blickarna på mig. Och att jag hela tiden blir iakttagen för att man liksom ska göra fel. Det är väl självklart att man gör misstag och speciellt då man är ny på någonting. Jag kan inte gå runt och tänka på det så mycket för jag kände... Under några veckor blev jag väldigt fokuserad på det och då blir man ju nästan lite paranoid till slut. [...] Jag försöker fokusera på, vi är ju trots allt 16 i gruppen. En person ska inte få förstöra det. [...] Det är ju ett tecken på någonting annat som kanske inte enbart har med mig och göra. Jag kanske bara är en symbol för någonting, relativt ung och framåt. (Filippa, ett halvår senare)

Två år senare är Filippa sedan knappt ett år tillbaka i sin tjänst som innesäljare sedan vikariatet som biträdande gruppchef tog slut. Filippas tema uttrycker frustration för att hennes ”väg uppåt” har brutits av. Filippas närmaste chef, biträdande gruppchefen, som nyligen varit föräldraledig, har fått en förfrågan om att kliva upp och ta gruppchefspositionen. Hon tackar ja. Men detta ifrågasätts sedan av de andra gruppcheferna, männen, på avdelningen.

Efter det så började man ifrågasätta: men är det bra att ha en småbarnsförälder på en sådan här post? [...] Då tycker man att den här posten var ju lite tyngre, så kan jag tänka mig att man resonerar.  
(Filippa, två år senare)

Det visar sig att Filippas chef i alla fall får tjänsten som gruppchef, men som ett tillfälligt vikariat. I samma andetag bestäms att inte tillsätta den biträdande gruppchefspositionen, den som enligt ersättningsplaneringen utfästs som ett nästa steg för Filippa.

Med andra ord, min väg uppåt bröts av. Första dygnet, då skulle jag... Nu drar jag härifrån. [...] Jag har väl bestämt mig för att jag skall i alla fall ligga lågt ett halvår och se vad som händer. [...] Om jag inte blir den som blir biträdande då har man ju från ledningens sida varit väldigt tydlig. Då har de visat någonstans att nej men vi tänker inte satsa. Då har man plockat tillbaks allting. [...] Då kommer jag nog att söka mig ifrån det här. Det kommer jag nog att göra. [...] Det är väldigt lätt att springa ut i korridoren och tycka att alla gubbar är dumma och stackars lilla mig. Det är bra att få liksom tänka till. [...] Jag är också en spelare i det hela. [...] Var sak kanske har sin tid. Jag måste påverka det där själv också. Men samtidigt som jag har sagt till mina chefer: jag kan ju inte söka till något som inte finns, men jag kan komma med en massa förslag, det kan jag göra.  
(Filippa två år senare)

I temat framkommer ett halvår som tidtabell för utvärdering och en beslutspunkt för om Filippa ska söka sig bort från avdelningen. Filippas tvivel som framkom redan i den första intervjun om betydelse av majoriteten män bland cheferna för möjligheter att bli inkluderad och gå vidare i karriären verkar ha förstärkts. De manliga chefernas ifrågasättande av tillsättningen av Filippas chef, en kvinna med småbarn, resulterar i ett vikariat på chefspositionen för den kvinnliga chefens del och samtidigt att Filippas väg uppåt bryts av. Temat ger uttryck för moll, en besvikelse hos Filippa med en oklar framtid. Hon ser betydelse av sitt eget handlande men framförallt ses omständigheter i organisationen för hur framtiden kommer att utvecklas.

Det känns lite hopplöst så, så att... Man kan inte göra så mycket åt att man drar ner och omorganiserar och så. Då blir det väldigt svårt för en annan att ha överblicken. Veta vilket håll man ska gå. Det som gällde för tre månader sedan kanske inte gäller idag. (Filippa, två år senare)

Isaks tema karakteriseras inledningsvis av kontinuitet. Historiskt har utvecklingen hela tiden gått åt rätt håll och som han har velat.

Det har ju hela tiden förändrats, omorganisationer. Och man har fått växa med uppgiften och fått mer utbildning och fått större ansvar och ännu

mer utbildning och träningsprogram. Hela tiden åt rätt håll och egentligen med samma inriktning då. Man har fått ganska stora möjligheter. [...] Egentligen, det är den utveckling jag har velat ha. [...] Inom banken finns det fortfarande bara en karriärväg. [...] Den är att få personalansvar. [...] Jag skulle kunna vara kontorschef för ett sådant här kontor. Eller det kanske är för stort? Ett mindre kontor där jag skulle få sitta mer och ta del av affärspulsen. (Isak, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Isak som har arbetat i Banken i fyra år arbetar sedan två år tillbaka som företagsrådgivare för de största företagskunderna på ett stort kontor. För Isaks del förväntas det fortsätta på samma sätt. Isak känner att han har fått och får uppskattning av sin chef.

Jag kommer med initiativ och han tyckte att det påminde om när han jobbade med det jag gör. Självfixering från hans sida. Men lite så då. De uppskattar ju alltid när man är drivande och tar för sig. Vi jobbar ganska nära. (Isak, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Chefsutvecklingsprogrammet tycks ha varit ett steg i rätt riktning, då det framkommer att Isak verkar vara på väg mot en kontorschefposition.

Det är svårare som kille nu att få ett mellanchefsjobb i och med att könsfördelningen ska jämnas ut. I alla anställningsannonser – vi ser gärna kvinnliga sökanden. Tidigare var det, om man generaliserade grovt, att tjejerna eller kvinnorna blev privatmarknadschefer för att man hade den inriktningen. Men nu vill man ju gärna få dem som kontorschefer. (Isak, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Isak konstaterar en konsekvens för män av Bankens jämställdhetsarbete. Ambitionen att öka andelen kvinnor på mellanchefspositioner innebär ökad konkurrens om chefspositionerna. Därmed blir svårare för män att bli chef än vad det har varit tidigare. Efter chefsutvecklingsprogrammet hade Isak och chefen ett samtal.

Min närmsta chef, han är bra. [...] Vi kan vara raka, ärliga och det är liksom... [...] Kan du tänka dig att ta ett chefsjobb? Och när i tiden i sådana fall? [...] Och jag sa att kanske någon gång senare, om två år. [...] Men jo, jag skulle nog vilja prova. [...] Och då får man titta på vad det finns för möjligheter. [...] Det kommer att hända saker för det är så pass stort så att det finns alltid rörelser. Och det är ju ingen hemlighet mellan min chef

och mig att han kommer att flytta. Det kanske blir intressant att ta det jobbet, vem vet? (Isak, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Isak, som har två barn i åldrarna fyra och två år, upplever att det är problematiskt när barnen ofta är sjuka och han eller hans fru måste vara hemma, för ”det är inte självklart att hon är hemma”. Oftast fungerar det vardagliga livet. Om det är något som måste vara klart åker han i så fall till arbetet på kvällen eller helgen. Eftersom han vet att det under en period kommer att vara problematiskt med att kombinera småbarn och arbete säger Isak att han ”självbegränsar” sig i relation till funderingar på andra tjänster som till exempel skulle innebära pendling eller en flytt. Men, som han säger, ”det är ingen som säger åt mig, att nej men du har små barn, det är ingen idé”.

Två år senare har Isak fått en ny kontorschef som arbetar efter lite andra förutsättningar och som Isak upplever inte är lika intresserad av hans företagsgrupp på kontoret på samma sätt som den förra kontorschefen var. Isak beskriver att det är interna stridigheter. ”Vi tyckte att vi var på väg tidigare och nu har vi backat. Vi har blivit tillbakadragna som grupp.” Isak är inte nöjd med situationen. Samtidigt som Isak fick ny kontorschef blev företagschefstjänsten ledig. Isak var intresserad och funderade över om han skulle söka den. Isak pratade med den nya kontorschefen. Hon ansåg att Isak gjorde bäst nytta för Banken i den rollen han hade. Med det svaret sökte inte Isak tjänsten. Då ringde Isaks förra kontorschef och frågade varför han inte sökte tjänsten. Isak ångrar sig för strategiskt sett skulle det ha varit bra, även om han inte tror att han skulle ha haft så roligt.

Alla mina chefer tidigare har sagt: du väljer vad du vill. Men för att ge ett råd måste de ju sätta sig in i min situation och veta vad jag kan och inte kan och vad jag borde fokusera och vad som passar mig då.  
(Isak, två år senare)

Framtiden ter sig oviss. Isak säger att ”tidigare har det varit väldigt enkelt” och ”nu har det blivit mer komplext”. Förut har det varit klart för Isak att han skulle arbeta med kontor. ”Men det finns annat som man kan ägna sig åt”, säger han nu. ”Det här har liksom lagt lite sordin på stämningen.” Isak berättar hur han tänkte efter att han hade deltagit i chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer.

Men jag trodde nog lite naivt så där att nu kommer nog banken att se mig mera, kanske säga något åt mig. Alltså det här med karriärplanering. [...] Men det var man tydliga med att tala om för oss också. Det är upp till oss själva bara, men... Det saknar jag i banken. (Isak, två år senare)

### *En karriär som börjar i moll och fortsätter i dur*

Efter chefsutvecklingsprogrammet är Eriks tema i moll. Två år senare övergår temat i dur.

När jag blev anställd var ett av de krav jag ställde att jag ville avancera inom organisationen. [...] Problemet var ju att min chef slutade sen precis när jag skulle börja [chefsutvecklingsprogrammet] [...] Det bollplanket försvann ju. Sen blev det ju en hel omorganisation. Det blev ju nya chefer, helt nya som kom in och allt blev kaos. [...] Det kändes faktiskt som en djup depression man kom in i. Från att ha varit här uppe, på en kurva, så sjönk man längre och längre ner.  
(Erik, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Redan när Erik blev anställd för fyra år sedan hade han förväntningar på att ”avancera”, vilket jag tolkar som en vilja att bli chef och stiga i hierarkin. När Erik blev anmäld till och deltog i chefsutvecklingsprogrammet var det således helt i linje med vart han var på väg. Efter programmet har omständigheter som en omorganisation och tillsättning av nya chefer fått konsekvenser i Eriks tema. Erik sökte en av gruppchefstjänsterna som utlystes men fick den inte. En kvinna som Erik hade ”lärt upp” fick tjänsten. Han kände sig ”förbigången” då flera av de tillsatta gruppcheferna var yngre. Erik antar att det var av betydelse för hans del i tillsättningen av tjänsterna att han saknar en akademisk utbildning. Förväntningar på framtiden har grusats. Det är kaos för Erik. Han kan inte längre se att han är på väg på den stigande kurvan utan hamnade i något som kändes som en depression. Eriks beskrivning av situationen är ett molltema.

Min chef innan [...] väckte förväntningar och förhoppningar och så byttes det och allting kastades om. [...] Senaste halvåret har jag varit ganska laid back. [...] Det får bli som det blir. Jag har inte känt den här hungern och därmed har besvikelsen släppt. [...] Jag tror att det var tre veckor sedan. Då undrade min chef om jag var intresserad av att söka en tjänst som projektledare över ett utbildningsprogram som vi ska ha. [...] Då kändes det, att det här är en jättestor möjlighet va', att jag tar det. [...] Det är ganska intressant för det är precis två år nu, tror jag, exakt, och då poppar det här upp liksom. [...] Att skaffa sig en erfarenhet och att koordinera ihop människor. [...] Det är ett sätt att starta det på, om man pallar med det överhuvudtaget. [...] Chef, som det var förut, är inget självändamål. Och nu skulle man kanske inte slänga sig över varje litet chefsjobb som helst utan man skulle nog försöka förhandla så att det passade en själv mer än förut då jag skulle ta på allting. Jag har inte samma krav längre. Det kan mycket

väl gå åt ett specialisthåll. Det kan också mycket väl bli chef. [...] Fast det känns lite mer skrämmande det här med chefsjobb. [...] Du är ju ganska utlämnad. Jag kände inte så i början. [...] Fast någon genomtänkt strategi vad som ska hända om två, tre år, det har jag faktiskt inte.  
(Erik, två år senare)

Två år senare märks en kontinuitet i Eriks tema när han beskriver hur en situation med förväntningar på framtiden kastades om till följd av nya omständigheter till en situation av besvikelse och depression. Med en erfarenhet av drastiska förändringar kan det bli svårt att skapa stabila förväntningar på framtiden. Erik säger att han inte har samma krav längre (på att avancera). Förväntningar på framtiden verkar ovissa. Chef eller specialist? Orienteringen i rummet är oklar. Orienteringen i tiden likaså, eftersom en tidtabell tycks saknas. Att vara utan förväntningar innebär samtidigt att man inte kan bli besviken. Erik säger att besvikelsen har släppt. I jämförelse med två år tidigare verkar Erik trots allt mer positiv i arbetssituationen. Han har bytt tjänst och fått en ny chef, som han säger, "passade mig bättre". Chefen har uppmanat Erik att söka en tjänst som projektledare och Erik har nyligen fått veta att han har fått den. Erik säger att det är "ett sätt att starta det på, om man pallar med det överhuvudtaget", vilket jag tolkar som att han syftar på en ansvarsposition i form av ett chefskap. Erik är på väg mot att leda ett projekt under knappt ett år. Projektet blir en kort-siktig tidtabell som får fungera som en utvärdering av om han bör fortsätta sin orientering mot en chefsposition, eller släppa den. Erik har insett att akademisk utbildning inte verkar ha så stor betydelse som han tidigare har trott. Det viktigaste för att få utvecklas till chef anser Erik handlar om att man har bra relationer med chefer. Förändrade omständigheter verkar för Erik ha inneburit tid för introspektion och förändringar i upplevelser av chefskap. Den alldeles nyligen tilldelade projektledarrollen verkar innebära att Erik i den nya situationen känner sig osäker. Medan chefskap tidigare har varit ett självklart mål verkar det nu ha blivit mer skrämmande.

### *En karriär som börjar och fortsätter i moll*

Ingrids tema karaktäriseras av en stämning i moll, såväl efter chefsutvecklingsprogrammet som två år senare.

För mig så finns det väl olika karriärvägar. Alltså, det är inte bara kontorschef utan huvudsaken är en ledande roll så att jag får ut min ledarstil. [...] Jag skulle kunna tänka mig att vara säljledare av något slag. [...] Jag drev ju



på han [chefen] då och sa att jag vill komma med på kontorschefsträffar. Jag vill gå in som din ställföreträdande chef. Och jag vill liksom kliva på direkt nu på alla de här uppdragen. Jag sa att jag vill vara med när du gör budget. Men han bromsade lite grann. Det var inte riktigt vad jag hade tänkt mig. [...] Ibland känns det som jag hamnar i konflikt med min egen chef. [...] Jag skulle helst vilja jobba i banken. Men, liksom, pratar vi om år då är det inte intressant. För man hämmas lite grann som människa att få jobba mot sin egen vilja. Får jag inte det internt då i banken, då måste jag ju söka mig externt. (Ingrid, strax efter chefsutvecklingsprogrammet)

Strax efter chefsutvecklingsprogrammet handlar Ingrids tema om att hon är på väg mot en ledande roll och att det bör ske ganska snart. I en tidtabell som framkommer får det inte handla om år, kanske inte ens ett år, innan den positionen, eller steget ska tas. Tidsangivelsen får funktionen av att utvärdera temat och att bli en beslutspunkt för om Ingrid istället ska orientera sig utanför Banken. Att det för Ingrid inte verkar aktuellt att vänta länge på att ta nästa steg uttrycks även i beskrivningen av sitt beteende gentemot chefen som hon "drev på" i en riktning för att få erfarenheter kopplade till en ledande roll. Beskrivningen av att chefen bromsar Ingrids initiativ tycks föda en misstanke hos Ingrid om att hon kanske inte "får" ta det steg som hon vill inom Banken, vilket öppnar upp för en vidgad orientering för möjligheter utanför Banken. Ingrid ger uttryck för besvikelse när chefens beteende inte motsvarar vad hon har förväntat sig i form av olika känslor, att relationen med chefen blir konfliktfylld, att vara hämmad och att behöva arbete mot sin vilja. En tolkning blir att Ingrids tema vid denna tidpunkt går i moll.

Jag måste berätta för dig vad som händer i min landsända just nu. [Banken] genomgår en stor rationalisering bland våra små kontor så mitt kontor som jag är på nu ska stänga och vi blir övertaliga. Idag så har vi förhandlingar med vår personalchef så jag är ju näst sist anställd så att jag blir kvar i [Banken] är inte troligt alls. Man följer helt turordningslistan. [...] Banken tar inte stor hänsyn till vilken person man är och vad man vill och vilken utbildning som man fått. Alltså chefskarriären blev kort, den blev inte alls i [Banken].  
(Ingrid sex månader senare)

Sex månader senare skickar Ingrid ett e-postmeddelande till mig med texten ovan. Omständigheterna har drastiskt förändras då det framkommer att kontoret som Ingrid arbetar på ska stänga. Temat som innebar att Ingrid var på väg

mot en ledande position har brutits av, åtminstone i Banken. Chefskarriären blev inte alls i Banken. Ingrid är på väg ut ur Banken.

Efter utbildningen kom jag tillbaka och jobbade på. [...] Jag kände mig taggad. Jag kände mig motiverad. Så fick jag ett vikariat på ett annat kontor. [...] Och jag hann jobba där i tre veckor när beskedet kom att kontoret skulle läggas ner. [...] Det hade man kunnat upplysa mig om, innan jag lämnade det gamla stället och gick på det nya, att det kommer en förändring. [...] Alla fick ju ett erbjudande, [...] men det var ju inte intressant. Utan det intressanta var ju att få jobba kvar och få jobba med det man vill. Så då valde jag i alla fall att gå till öppen arbetslöshet. [...] Jag vill inte tillbaka till [Banken]. [...] Det vill jag inte. [...] Någon sådan känsla från dem har man ju aldrig fått – att det skulle vara en dörr öppen. Utan det var rätt ut.  
(Ingrid, två år senare)

Två år senare träffar jag Ingrid och hon berättar hur hon upplevde den sista tiden i Banken. Efter chefsutvecklingsprogrammet var Ingrids avsikt att söka tjänster, helst inom Banken, med en ledande roll. Eftersom en ny tjänst för Ingrids del sannolikt skulle innebära en flytt, hade Ingrid och övriga familjen, man och två tonårsbarn, sålt sitt hus och flyttat till en lägenhet för att ha beredskap att kunna röra sig igen så snart Ingrid fick en tjänst. Bland annat för att komma bort från sin chef, som hon upplevde en konflikt med, sökte hon och fick ett vikariat, en liknande tjänst hon redan hade fast på ett annat kontor. Strax efter att hon börjat vikariatet fick hon information om att kontoret skulle läggas ned. Det verkar som om Ingrid anser att det var märkligt att hon inte fick information om nedläggningen innan hon lämnade sin tjänst på det förra kontoret. Kanske är det mot den bakgrunden som man kan tolka att Ingrid väljer att lämna Banken. Den misstanke Ingrid ger uttryck för i den första intervjun efter chefsutvecklingsprogrammet om att hon inte kommer att ”få” ta ett steg mot en ledande roll, kanske har ökat. Mot bakgrund av att hon saknade stöd av sin chef och inte fick avgörande information utan blev utlämnad till omständigheterna som följde av nedläggningen av kontoret är det möjligt att Ingrid gör den tolkningen att det kommer att bli svårt att få gå vidare mot en ledande roll inom Banken. Ingrid måste då, som hon uttryckte redan i första intervjun, söka sig externt. Då blir alternativet att lämna Banken.

### ***Temats innehåll och betydelse i dur och moll***

I detta avsnitt analyseras medarbetarnas teman med avseende på vilka omständigheter som de tillskriver betydelse för att de ger uttryck för en stämning i dur eller moll. Ett första avsnitt behandlar vilka omständigheter som tillskrivs bety-

delse i dur dels strax efter chefsutvecklingsprogrammet och dels två år senare. I det följande avsnittet behandlas vilka omständigheter som tillskrivs betydelse i moll dels strax efter chefsutvecklingsprogrammet och dels två år senare.

### *Omständigheter av betydelse i dur strax efter chefsutvecklingsprogrammet*

Strax efter chefsutvecklingsprogrammet karakteriserades stämningen i temat av dur hos nio av de elva medarbetarna, fem kvinnor (Anna, Helene, Johanna, Filippa och Eva) och fyra män (Carl, Hans, Gustav och Isak).

**Figur 7.3** Chefskandidaterna med karriärtema i dur strax efter chefsutvecklingsprogrammet

<b>Dur (t=0)</b>	Anna, Carl, Hans, Gustav, Helene, Johanna	Filippa, Eva, Isak,
------------------	-------------------------------------------	---------------------

Sannolikt utgör deltagandet i chefsutvecklingsprogrammet i sig en central omständighet till att stämningen i temat strax efter är i dur hos nästan alla av dem. Att programmet har fungerat bekräftande av dem har ju framhållits, särskilt av kvinnorna. Generellt framträder att förväntningarna på framtiden reflekterar de tidigare erfarenheterna inom Banken. Upplevelser av att ha fått utvecklas är en omständighet som ger en förväntan på en sådan liknande fortsättning. En längre och mer varierad historik i Banken avspeglar sig i mer begränsade förväntningar på framtiden.

#### *En utveckling i rätt riktning*

För de flesta, i synnerhet för männen men även för ett par av kvinnorna, är omständigheten som tillskrivs betydelse för att temat är i dur att de hela tiden har fått utvecklas i arbetet i en önskvärd riktning. Detta skapar förväntningar på att framtiden ska framskrida på ett liknande sätt. Karakteriserande för de fyra männen är att förväntningarna på framtiden är stora, om än vaga – hela Banken ligger öppen! Isak kan bli kontorschef om han vill. Han har hela tiden fått växa med uppgiften och fått stora möjligheter vilket reflekteras i en tillförsikt om framtiden. Gustav förväntar sig att få ansvara för större och intressantare projekt. Hans ser möjligheter inom hela Banken och att det finns många olika och intressanta arbetsuppgifter. Carl anser att hans utveckling går som han vill och att det finns utvecklingsmöjligheter såväl internt i Banken som externt inom andra företag.

#### *Nya positioner*

De centrala omständigheterna för Anna, Helene, Hans och Filippa som tillskrivs betydelse för att temat går i dur är att de nyligen fått positioner som gruppche-

fer, vikariat som gruppchefer samt i Johannas fall som relativt ny i sin position som företagsrådgivare. Deras förväntningar på framtiden är förankrade i positionen där de avser skaffa sig mer erfarenheter. För Annas del innebär den nya positionen som gruppchef, chef för privatrådgivare på kontoret, att hon har uppnått sitt mål som hon formulerade i utvecklingsplanen efter chefsutvecklingsprogrammet. För Filippa, till skillnad från männen, får de tidigare erfarenheterna av utveckling inte samma konsekvens att hon hyser stora och självklara förväntningar på att utvecklas i framtiden som hon vill. Filippa "hoppas på" att göra ett bra jobb så att hon kan fortsätta en chefskarriär. Omständigheten som tillskrivs betydelse för att hon uttrycker förhoppningar, snarare än förväntningar på en chefskarriär, är förhållandet att cheferna utgörs av män på avdelningen och att den präglas av en manlig kultur. Filippas erfarenheter belyser könsrelationerna på avdelningen, det normala med män som chefer, vilket exkluderar henne från att ha självklara förväntningar på att bli chef. Filippa är den enda av kvinnorna som befinner sig inom en mansdominerad avdelning.

#### *En uppskattande och stödjande chef*

Evas tema utmärks snarare av att en utveckling har uteblivit. Evas tema handlar, till skillnad från männens, om att hon inte har fått utvecklas som hon har velat. Till exempel utvecklades hon inte i enlighet med de planer som fanns för aspiranter när hon började i Banken för 18 år sedan. Omständigheter som Eva tillskriver betydelse för att hennes tema går i dur strax efter chefsutvecklingsprogrammet är att Evas chef, till följd av den positiva återkopplingen om Evas prestationer i programmet, bidrog till att det etablerades en kunskap om Evas potential på avdelningen. Det innebär att Eva fick ett projektuppdrag, liksom att hon fanns i åtanke för att leda andra projekt, vilket var i enlighet med Evas önskemål. Även andra, som Anna, Carl, Helene och Isak lyfter fram betydelsen av en uppskattande och stödjande chef som försett dem med nya, utvecklande arbetsuppgifter, låtit dem arbeta självständigt och uppmuntrat dem att söka nya tjänster. I Annas fall tillskrivs omständigheten att ha en stödjande chef betydelse för var hon varit och vart hon är på väg.

#### *Omständigheter av betydelse i dur två år senare*

Två år senare karakteriseras temat av en stämning i dur hos sju av de elva medarbetarna, tre kvinnor (Anna, Helene och Johanna) och fyra män (Carl, Hans, Gustav och Erik). Två av kvinnornas tema har övergått i moll, Filippas och Evas. Hälften av kvinnorna, tre av sex, har ett tema i dur två år senare. Isaks tema har

övergått i moll medan Eriks tema gått från moll till dur. Fyra av de fem männen har ett tema i dur två år senare.

**Figur 7.4** Chefskandidaterna med karriärteman i dur två år senare

<b>Dur (t=2)</b>	Anna, Carl, Hans, Gustav, Helene, Johanna	Erik
------------------	-------------------------------------------	------

Vad som utmärker de omständigheter som tillskrivs betydelse för att temat går i dur två år senare är att de innebär att medarbetarna får en mer fokuserad riktning i framtiden. Omständigheter inträffar som gör att de tydligare ser vart de är på väg. Då upplevs att det blir lättare i arbetssituationen och att det blir enklare att veta hur de ska bete sig.

#### *Bevis på satsning*

För i synnerhet Anna, Hans och Carl har temat blivit klarare och tydligare till följd av att positiva omständigheter har inträffat som erbjuder dem en tydligare riktning mot framtiden. Att Hans blivit antagen till det eftertraktade utbildningsprogrammet, associerat till affärsområdets ledning, ges betydelsen av att vara ett bevis på att Banken satsar på honom. Det gör det lättare för honom att veta hur han ska bete sig då temat specificeras, avseende att stanna inom affärsområdet, gå från specialist till chef, och helst till nivån över gruppchef, inom en period av två år. Omständigheterna som tillskrivs betydelse för Carls situation, för närvarande står han i ett brytläge som lutar åt att han kommer att bli chef, är att han kommit med i ledningsgruppen för avdelningen, ”halkat med” i en exklusiv ledarutbildning och blivit tillfrågad om att ta en chefsposition. Att Carl är efterfrågad av de högre cheferna som chefskandidat tillskrivs också betydelse då Carl beskriver sig själv som lite motvillig till att bli chef om inte förutsättningarna är helt rätt. En omständighet i Annas tema som tillskrivs betydelse för att temat är i dur är att hon kommit med i en satsning inom Banken som handlar om att utveckla kvinnor på privatsidan till kontorschefer. Det är en betydelsefull omständighet eftersom satsningen ligger i linje med Annas långsiktiga planer som hon formulerade redan två år tidigare. Satsningen innebär att Annas tankar på en kontorschefsposition konkretiseras ytterligare genom att hon identifierar en position som företagsrådgivare som en väg mot sitt mål.

#### *Växling från kaos till ordning*

Omständigheter som ges betydelse för att ett tema går i dur är att det sker en växling från ett upplevt kaos till upplevd ordning i tillvaron. Kaoset har bestått av omorganisationer och nya chefer som har kommit att stabiliseras. Växlingen

från kaos till ordning skapar förväntningar på en framtid när sådana tidigare varit grumliga. Det gäller för Helene och Erik. För Helene har en tuff period utan en chef på avdelningen nått sitt slut med en nytillsatt chef. Helenes tema handlar nu, liksom två år tidigare, om att under de kommande två åren etablera sig i positionen som gruppchef.

Eriks tema som tidigare gick i moll har övergått i dur och hans förväntningar på framtiden har förändrats. Omständigheter som tillskrivs betydelse är att den tidigare besvikelsen som följde av kaoset har släppt. Med ett nytt jobb har han fått en ny chef som han trivs bättre med och som ger mer uppskattning i arbetet än hans tidigare chef. En viktig omständighet är projektledaruppdraget som tillskrivs betydelsen av att vara en utmaning som kommer att fungera som en utvärdering av honom i en ansvarsposition. Utvärderingen kommer att ge en tydligare riktning, om han ska orientera sig mot en chefs- eller en specialistposition, i framtiden.

Även Gustavs situation kan på ett sätt beskrivas som en växling från kaos till ordning som får en konsekvens av ökad klarhet i arbetssituationen. Gustav beskriver att han har utvecklats till följd av att han drivit sitt mest omfattande förändringsprojekt i Banken hittills, något som han beskriver som tufft, konfliktfyllt och en jobbig tid men samtidigt lyckat och lärorikt. Framförallt har han lärt sig spelreglerna i organisationen, säger han. Gustavs insikter kring förekomsten av ett politiskt spel i organisationen verkar innebära att han förstått hur han själv kan använda sig av det i relation till sin chef. För att få gå den exklusiva MBA-utbildningen som Gustav länge velat ställer han sin chef inför ett ultimatum som går ut på att han i annat fall lämnar sitt jobb för en annan position i Banken. Dessutom skaffar Gustav sig en mentor för att få vägledning och ett utökat kontaktnät i syfte att kunna hitta en ny position utifrån rätt klara och medvetna kriterier.

#### *Hela livssituationen*

Till skillnad från de övriga vars tema är i dur två år senare saknar Johanna en tydlig riktning vart hon är på väg i arbetssituationen. Johannas tema handlar om att hon just är nöjd med helheten i livet, arbete, familj och boende. Johanna är nöjd med många värden som följer av arbetssituationen som företagsrådgivare för mellanstora kunder och med relationer med kollegor och chefer. Arbetsplatsens och boendets geografiska läge och att det fungerar för hela familjen definieras som aspekter av livskvalitet. Banken beskrivs som ett andra hem. Johanna är den enda som nämnts som väger in hela sin livssituation i temat.

**Omständigheter av betydelse i moll strax efter chefsutvecklingsprogrammet**

Efter chefsutvecklingsprogrammet var stämningen i temat i moll hos två medarbetare, Ingrid och Erik. Utmärkande för en stämning i moll är att inträffade omständigheter får konsekvensen av att förväntningar på framtiden blir otydliga. Därmed blir det svårt att förstå hur man ska bete sig.

**Figur 7.5** Chefskandidaterna med karriärteman i moll strax efter chefsutvecklingsprogrammet

---

**Moll (t=1)** Erik                      Ingrid

---

**Omorganisationer och chefen har grusat förväntningarna**

Hos både Erik och Ingrid är det deras närmaste chef som är omständigheten som tillskrivs betydelse för att deras tema går i moll strax efter chefsutvecklingsprogrammet. För Eriks del handlar det om att chefen som har väckt förväntningar på en chefskarriär hos Erik slutade. Med omorganisationer och nya chefer upplevde Erik att förutsättningarna förändrades och att förväntningarna på en karriär grusades. För Ingrids dels handlar omständigheterna om upplevelsen av att chefen bromsar hennes initiativ till att skaffa sig erfarenheter kopplade till ett ledaruppdrag, till exempel att vara med på kontorschefsträffar, gå in som ställföreträdande chef och vara med och göra budget och så vidare. Det i sin tur resulterar i omständigheten att Ingrid upplever att hon hamnar i konflikt med chefen.

**Omständigheter av betydelse i moll två år senare**

Två år senare var stämningen i temat i moll hos fyra medarbetare, Filippa, Eva, Ingrid och Isak, det vill säga hos tre av de sex kvinnorna och hos en av de fem männen. Hos Ingrid var temat i moll även två år senare medan stämningen i temat hos Filippa, Eva och Isak har förändrats och övergått från dur till moll. Utmärkande för de senare, vars tema gått från dur till moll, är att omständigheter har inträffat som innebär att de tidigare erfarenheterna som ingivit en förväntan på en utveckling nu har brutits. Tillvaron har ändrats från ordning till kaos, ett mörker där framtiden blir oskarp.

**Figur 7.6** Chefskandidaterna med karriärteman i moll två år senare

---

**Moll (t=2)** Filippa, Eva, Isak,                      Ingrid

---

**Avveckling och anställning som upphör**

För både Ingrid och Eva är omständigheterna som tillskrivs betydelse för att temat går i moll två år senare förenade med avvecklingen av deras arbetsplatser. Kontoret

där Ingrid nyligen hade börjat, lades ner. Ingrid valde arbetslöshet framför de, enligt Ingrid ointressanta, erbjudanden som Banken gav. Ingrid är besviken på att hon inte fick information om att kontoret skulle läggas ner eftersom hon då skulle ha valt att inte lämna kontoret hon arbetade vid innan. Det kundcenter som Eva arbetade på avvecklades överraskande och hastigt. Samtidigt som Eva får en ny anställning i Banken blir Eva även erbjuden ett spännande projektuppdrag. När den nya avdelningen inte kan avvara Eva på deltid avböjer Eva det tillfälliga projektet till förmån för anställningen. Eva verkar besviken.

#### *Ny chef och avsaknad av stöd*

Omständigheter som tillskrivs betydelse för att Isaks tema övergår från dur till moll handlar om händelser som är förenade med att förväntningar på att utvecklas i Banken av olika orsaker grusas. Isak har fått en ny chef, en kontorschef som enligt honom inte visar tillräckligt intresse för företagsgruppen Isak tillhör. En förändrad kontorschefsroll med mer fokus på privatsidan verkar innebära att chefen arbetar efter andra förutsättningar än Isaks tidigare chef. Följden blir att Isak upplever att han saknar stöd i affärerna gentemot kreditsidan i Banken. För Isaks del påverkas hela arbetssituationen negativt. Dessutom verkar Isak sakna stöd av chefen när det gäller hans personliga utveckling i Banken och vilka positioner som är lämpliga att söka för hans del. Med sin tidigare chef förde han en dialog kring sådana frågor. Isak beskriver hur det förut har varit lätt att veta hur han ska bete sig men att det nu har blivit mer komplext. Isak vet inte vart han ska gå eller vad han ska göra.

#### *Mansdominans bland chefer och omorganisationer*

Filippa upplever att hennes väg uppåt har brutits av och hon blir osäker på sina möjligheter och om Banken, avdelningen, fortfarande satsar på henne. I omständigheterna som tillskrivs betydelse för de begränsade möjligheterna framträder betydelser av att män är i majoritet bland cheferna på avdelningen, kulturen som kännetecknas av "grabbarna i sandlådan" och att männen "håller ihop". Mansdominansen manifesteras i de manliga chefernas ifrågasättande av lämpligheten att tillsätta Filippas chef, en av de två kvinnliga cheferna på avdelningen, på en tung position utifrån motivet att hon är småbarnsförälder. De manliga chefernas inflytande kommer till uttryck i att positionen som den kvinnliga chefen redan tackat ja till istället omskapas till ett vikariat. Detta får i sin tur betydelse i beslutet att inte tillsätta tjänsten som tidigare har utlovats till Filippa, vilket hindrar hennes väg vidare. En annan omständighet som tillskrivs betydelse är de ständiga omorganisationerna i Banken. Omorganisationerna inne-



bär, enligt Filippa, att det blir svårt att skapa sig en överblick i organisationen. Det som verkade gälla alldeles nyligen kanske inte gör det längre. Även detta medverkar till att det blir svårt att se åt vilket håll man ska gå, enligt Filippa.

### ***Omständigheter i dur respektive moll och följaktig handlingskraft***

I skapandet av teman och vilka omständigheter som tillskrivs betydelse för att stämningen uttrycks i dur eller moll avspeglas medarbetarnas upplevelse av handlingskraft i arbetsituationen, vart de är på väg, vad de önskar och hur de ska bete sig. Det märks i skapandet av temat och om det betraktas som resultat av egna handlingar alternativt av omständigheter utanför deras kontroll. Hos de medarbetare där temat är i dur avspeglas handlingskraft i arbetsituationen genom en syn på att ha ett individuellt ansvar för karriären. Det motsatta verkar gälla hos dem där temat är i moll. Då avspeglas en känsla av liten handlingskraft och att vara ett offer för omständigheterna. Detta förhållande märks särskilt tydligt strax efter chefsutvecklingsprogrammet hos de nio vars tema då är i dur och hos de två vars tema är i moll.

### ***Stor handlingskraft i dur med individuellt ansvar***

Strax efter chefsutvecklingsprogrammet är en syn på ett individuellt ansvar i karriären tydligt hos i alla fall sju av de nio vars tema är i dur. "Väldigt mycket av initiativet till, framför allt om man ska flytta på sig, ligger på dig själv som individ", säger Eva. "Det är ett eget race känns det lite grann – det här ligger på mig", säger Johanna. "Framförallt, vill man, så är det att se till att det händer. Jag kan inte gå och vänta på att ett jobb ska komma till mig. Jag tror att är man ambitiös och har viljan, då tror jag att man kan komma jättelångt", säger Helene. "För att komma någonstans så får man ju försöka ta tag i saker och ting lite själv också, och visa att man vill söka och vill komma vidare", säger Anna. "Det är väldigt mycket upp till dig själv på något sätt", säger Gustav. "Man har fått ganska stora möjligheter. Om man har sagt vad man har velat", säger Isak. Isak säger även att "det är ju ingen som gör det åt dig, det är bara du själv då". "Naturligtvis har jag ansvar för min egen utveckling – det måste ju komma från en själv", säger Hans. Carl och Filippa är två undantag bland de nio som även lyfter fram betydelsen av andras agerande för möjligheter till en chefskarriär. "Det behövs ju någon annan att tycka att man är något att ha, som chef då, om det är åt det hållet man vill gå" säger Carl och fortsätter, "men det är lite upp till en själv att visa att man är intresserad." På en fråga om det finns möjligheter att utvecklas i Banken säger Filippa att "man får skapa sig" och "man kanske måste vara lite driftig". Men Filippa

säger även: ” Jag vet hur jag skulle vilja vara som chef. Men jag kommer inte att komma dit om jag inte får en coachning av mina chefer och min omgivning. För jag tror inte att man har förmågan själv att komma fram till sitt mål utan man behöver kanske lite hjälp och infallsvinklar.”

Hos dem vars tema går i dur två år senare kan iaktas hur upplevelsen av handlingskraft i kombination med en syn på individuellt ansvar verkar ha tilltagit. De inträffade omständigheterna gör att de tydligare ser vart de är på väg, vilket innebär att de har lättare att veta hur de ska bete sig. Ett exempel är Gustav som resonerar kring sitt arbete som projektledare och sitt hittills största projekt som varit väldigt tufft fast lyckat. ”Du kan aldrig komma och säga att politiken stjalpte ett projekt, för det tror inte jag. För i så fall är du inte en så duktig projektledare. I beskrivningen av det lyckade projektet framställer Gustav sig som handlingskraftig som hanterar omständigheter, i form av att han fick ”lösa” konflikter, vara ”tjätig”, ”trycka fram information” och tvinga fram beslut och ibland ”körde över” och ”tog det på en högre nivå”. På samma sätt framställer Gustav sig själv i relation till framtida förväntningar på ett nytt arbete och en karriär i Banken. Det är Gustav själv som agerar och skaffar sig en mentor som kan vara till hjälp med sitt kontaktnät för att han ska hitta ett nytt jobb inom Banken. Även för Hans och Anna framträder tydligt hur situationen har klarnat där de vet hur de ska bete sig, till exempel vad de ska göra och vilka positioner de ska söka framöver för att nå ett för dem definierat mål.

### *Liten handlingskraft i moll och drabbad av omständigheter*

För dem som strax efter chefsutvecklingsprogrammet skapar ett tema i moll framträder upplevelser av liten handlingskraft och som om omständigheterna drabbar en, det vill säga att de ligger utanför ens kontroll och som man får anpassa sig efter. I synnerhet hos Erik märks upplevelsen av att vara ett offer för omständigheterna. I Eriks tema framkommer att han drabbas av omorganisationer och nya chefer. Förändringarna innebär att de höga förväntningarna som den tidigare chefen har skapat på en chefskarriär krossas och följaktligen infaller känslor av besvikelse och depression. Ingrid framhåller hur hon driver på chefen, det vill säga handlingskraft å ena sidan, men drabbas av att chefen bromsar henne och senare av att kontoret läggs ned, vilket hon å andra sidan anpassar sig efter.

Hos dem vars tema förändras från dur till moll under perioden (Filippa, Eva och Isak) märks hur känslan av handlingskraft minskar genom att det begränsas av yttre omständigheter som ligger utanför deras kontroll. ”Det är jättebra att man lär kvinnor att ta för sig, men då ska man också tillåta att de gör det”, säger Filippa. Filippa jämför med hur hon såg på situationen tidigare.

Jag var nog mer naiv och trodde att det skulle vara mycket lättare. Är man bara glad och framåt och tycker att livet är toppen, så ordnar det sig. Och idag kanske, lite cynisk. Lite mer balanserad idag. Jag är inte fullt lika nöjd, utan avvaktar och ser. (Filippa, två år senare)

Filippa tillskriver sig handlingskraft i benämningen av sig som en ”spelare”, en aktör, som också påverkar händelserna på avdelningen. Men samtidigt har hon sagt till cheferna: ”jag kan ju inte söka till något som inte finns”. Isaks handlingsutrymme begränsas till följd av upplevelsen av att sakna stöd i den nya kontorschefen i det dagliga arbetet. När en tjänst som företagschef blir ledig söker inte Isak, vilket är i enlighet med vad den nya kontorschefens föreslår. När den nya kontorschefen senare föreslår en tjänst som kreditchef vill Isak inte söka på grund av att man är ”extremt beroende” av kontorschefen. För Isak som hela tiden sett framför sig att utvecklas inom kontorsrörelsen, framstår det inte längre som självklart. Isak funderar på att söka sig bort från kontoret, vilket kan tolkas mot bakgrund av upplevelsen av att handlingsutrymmet begränsats.

Hos Erik, vars tema övergår från moll till dur märks tendenser till det motsatta. Åtminstone framstår handlingskraften som större än tidigare, utifrån att han vet vad han vill och hur han ska bete sig, genom att temat om vart han är på väg ses som både ett resultat av egna handlingar och av yttre omständigheter. Med en ny chef väcks förväntningar igen, dock avhängiga hur ett projektledaruppdrag kommer att utvärderas. Å ena sidan säger Erik: ”Allting är upp till dig själv känns det som.” Och å andra sidan säger Erik: ”De [cheferna] vill ju utveckla sådana som de känner sig bekväma med, tror jag. Inte bromsa direkt de andra, men inte uppmuntra dem.”

### *Kvinnornas och männens handlingskraft*

I det här avsnittet analyseras chefskandidaternas karriärteman som uttryck för kvinnornas och männens handlingskraft. Begreppet erfarenhetsbaserad handlingskraft (Widerberg 1995) kopplas här till kvinnornas och männens erfarenheter i karriären för att belysa vart hon/han är på väg, vad hon/han har för önskingar och hur hon/han ska bete sig.

### *Karriärer skapar förväntningar hos män*

Efter chefsutvecklingsprogrammet är stämningen i temat i dur hos fyra av de fem männen (Carl, Gustav, Hans och Isak). Även två år senare karakteriseras stämningen i temat i dur hos fyra av de fem männen (Carl, Gustav, Hans och

Erik). För en man (Isak) övergår stämningen i temat under perioden från dur till moll medan det omvända är fallet för Erik då stämningen i temat går från moll till dur.

Vilka innebörder i karriär, avseende vart han är på väg, vad han har för önsningar och hur han ska bete sig, synliggörs i männens karriärteman? Som man är det vanligt att få utvecklas i den riktning man vill, ofta till och med i större utsträckning än vad som förväntas. De tidigare erfarenheterna innebär att man därför även har stora förväntningar på att få utvecklas i framtiden. Som man är det vanligt att få bevis på att organisationen satsar och investerar i karriären genom att få delta, ”halka med”, i exklusiva ledarutbildningsprogram eller att chefer trycker på om chefs- eller projektledaruppdrag. Dessa olika slags bevis på satsningar gör att situationen framstår som enklare då det blir tydligare vart man ska gå och hur man ska bete sig för att komma dit målen anger. Det är vanligt att ha förväntningar på högre chefspositioner än den närmaste nivån utifrån var man befinner sig. Förväntningarna på att utvecklas innebär att man som man ställer krav på chefen om att få utbildning, nya ansvarsområden och en dialog kring lämpliga positioner i framtiden. Som man inser man att ambitionen att öka andelen kvinnor på mellanchefspositioner innebär en ökad konkurrens om chefspositionerna och att det blir svårare för män att bli chef än vad det har varit tidigare. Jämställdhetsinitiativ kan uppfattas som orättvisa. Men när man själv får skapa det som kvinnor får genom jämställdhet kan man som man se att det för en mans del blir positivt medan jämställdhetsinitiativ för en kvinnas del kan bli negativt. Om förväntningarna på en karriär inte infrias, till exempel genom att man får en ny chef som inte ger stöd i enlighet med förväntningarna, infinner sig besvikelse, depression och desorientering. Då byter man position, framställer det som ultimatum till chefen, eller så börjar man på allvar göra sådana överväganden. Som man med små barn kan det bli problematiskt att förena arbete och familj. Det är inte självklart att ens partner är hemma med sjuka barn. Om det blir problem, löser det sig genom att man kan arbeta sent en kväll eller på helgen. Familjesituationen innebär att man som man gör överväganden i karriären, en ”självbegränsning”, kring nya positioner med avseende på till exempel pendlingsavstånd. Som man och småbarnspappa upplever man inte att det finns några hinder i organisationen, i chefers eller andras handlingar, som har betydelse för karriären.

Männens karriärteman ger i samtliga fall uttryck för att de har förväntningar på karriär i Banken. Eftersom män vanligtvis har gjort karriär i Banken och det normala, som det hittills varit att män befinner sig i överordnade positioner, blir det logiskt som man att ha förväntningar på karriär. Ett mönster som fram-

träder i detta fall är att karriärer skapar män med förväntningar på karriär. Att vara man är att förvänta sig en karriär. Att som man förvänta sig karriär och bete sig i enlighet med det kan samtidigt vara en del som ökar manligheten. Att inte förvänta sig karriär och bete sig därefter skulle snarast minska manligheten. Detta har att göra med de sociala konstruktionernas kopplingar till dels männens situation som potentiella chefer i den här organisationen och dels till konstruktioner av manlighet som görs i andra sammanhang. Manlighet förknippas vanligen med aspekter som karriär, makt, hög status, hög lön, kraftfull, dominerande, ta risker, fysisk styrka med mera (Westberg–Wohlgemuth 1996). Att förvänta sig karriär och bete sig i enlighet med det självklara att göra karriär, innebär för män att samtidigt göra manlighet. Att göra karriär är något som gör dem manliga och innebär att de blir män.

### *Karriärer skapar förhoppningar hos kvinnor*

Efter chefsutvecklingsprogrammet är stämningen i temat i dur hos fem av de sex kvinnorna (Anna, Helene, Johanna, Filippa och Eva). Två år senare karakteriseras stämningen i temat av dur hos tre av de sex kvinnorna (Anna, Helene och Johanna). För två kvinnor (Eva och Filippa) övergår stämningen i temat under perioden från dur till moll. För en kvinna (Ingrid) är temat i moll både i början och i slutet av perioden.

Vilka innebörder i karriär, avseende vart hon är på väg, vad hon har för önsningar och hur hon ska bete sig, synliggörs i kvinnornas karriärteman? Bland identifierade potentiella chefer har man som kvinna vanligtvis arbetat längre i Banken än sina manliga kollegor. Som kvinna är det vanligt att bli identifierad som potentiell chef och anmäld till chefsutvecklingsprogrammet i samband med vakanser på chefspositioner och att då redan vara påtänkt för en viss chefsposition. En längre arbetstid har inneburit längre och större variation i erfarenheterna av arbetet. En större variation i arbetslivserfarenheterna reflekteras i variation i förväntningar på framtiden. Som kvinna är förväntningarna nära förankrade i den nuvarande positionen. När kvinnor får nya positioner som gruppchefer är det vanligt att förväntningarna som kvinna handlar om att etablera sig i positionen. Som kvinna har man då sällan förväntningar på en överordnad position. När man som kvinna har stöd från sin chef kan tydliga förväntningar på framtiden formuleras och konkretiseras i en viss position som är överordnad den som man för tillfället har. Om man som kvinna förväntar sig en karriär och ställer krav på sin chef på att få utvecklas kan det ge upphov till konflikter med chefen och en dålig arbetssituation. Som kvinna är det inte ovanligt att ha erfa-

renheter av att en planerad utveckling, som aspirant eller i enlighet med en uttalad ersättningsplanering, uteblir på grund av omständigheter som omorganiseringar, nedläggningar av avdelningar eller bankkontor eller till följd av avsaknad av stöd från chefer. Som kvinna får man vanligtvis inte bevis på att det satsas och investeras i karriären. Det gör att det som kvinna kan vara svårt att tolka situationen, om det satsas eller inte och om det är yttre omständigheter eller hon som person som är förklaringen till att inget händer. Svårigheter att tolka situationen gör det svårt som kvinna att ställa krav på chefer liksom att på allvar göra överväganden om att byta position. Som kvinna kan man ha erfarenheter av att bli motarbetad på en ny position eller att man av chefer inte får avgörande information och blir utlämnad till omständigheter. Sådana tillfällen gör att man som kvinna byter position eller överväger att göra det. Om man som kvinna får bevis på sin kompetens genom ett erbjudande kan det hända att man ställs inför ett ultimatum av chefer och får välja mellan att stanna eller anta erbjudandet istället för att få möjligheter att kombinera dem. Som kvinna kan man bli föremål för jämställdhetsåtgärder utifrån synen på en som en outnyttjad resurs när det gäller chefskap. Då erbjuds man som kvinna utbildningsprogram för att kompensera brister som finns i kompetensen för att kunna bli chef. När man har barn tar man som kvinna detta i övervägande i relation till karriären. Att det finns stöd av en partner eller föräldrar i omsorg för barn anses som kvinna vara en nödvändig förutsättning för en karriär. Som kvinna med barn har man upplevelser av att barn inte har haft betydelse för hur den egna karriären har utvecklats. Att andra kvinnor ifrågasätts på chefspositioner just för att de är kvinnor som har barn, kan man som kvinna ha erfarenheter av. Att det fungerar i hela livssituationen med arbete, familj och bostad kan som kvinna relateras till karriär och utgöra aspekter av livskvalitet.

Kvinnornas karriärtema ger uttryck för mer varierade erfarenheter än männens. Dessa variationer i erfarenheter reflekteras i att förväntningar på framtiden blir osäkra, begränsade och lokalt förankrade. Det råder en spridning i kvinnornas erfarenheter där några har upplevelser av satsningar som har utblivit medan andra har erfarenheter av stöd i sin utveckling. Men även hos kvinnorna där tidigare erfarenheter handlar om att de har fått utvecklas i rätt riktning reflekteras inte detta i förväntningar på framtiden. Istället uttrycks förhoppningar om att få fortsätta en karriär. När det normala hittills har varit att kvinnor inte gjort karriär i Banken kan förhållandet att som kvinna bli identifierad som potentiell chef innebära att det blir logiskt att då få förhoppningar på en karriär. Ett mönster som framträder i detta fall är att karriärer skapar kvinnor med förhoppningar på karriär. Att vara kvinna är att ha förhoppningar på

en karriär. I ett sammanhang av att vara identifierad som potentiell chef kan för kvinnor förhoppningar på karriär och beteenden i enlighet med det, samtidigt vara en del som ökar kvinnligheten. Att ha förväntningar på karriär och bete sig därefter kan minska kvinnligheten och innebära att som kvinna göra fel. Det är möjligt att situationen i Ingrid's fall kan tolkas på det sättet. Att förvänta sig karriär efter chefsutvecklingsprogrammet vilket innebar att hon "drev på" sin chef i den riktningen bekräftades inte. Ingrid får känslor av att vara fel i relationen med chefen och hon känner sig hämmad. Obehagskänslorna och omständigheterna som följer och slutligen resulterar i att Ingrid väljer att sluta i Banken, kan vara priset hon betalar för att hon närmat sig gränsen för det tillåtna för kvinnligheten i sammanhanget. Detta kan ha att göra med de sociala konstruktionernas kopplingar till dels kvinnornas situation som potentiella chefer i den här organisationen och dels till kvinnlighet som görs i andra sammanhang. Det är troligt att ramarna för vad kvinnlighet kan innebära vidgas i organisationen till följd av att kvinnor i stor utsträckning under senare år blivit chefer och identifieras som potentiella chefer. Dock blir det synligt att aktörer brottas med vad kvinnlighet får inrymma i den lokala situationen. Kvinnlighet förknippas vanligen inte med aspekter som karriär, makt, hög status, hög lön, med mera (Westberg–Wohlgemuth 1996). Utan kvinnlighet förknippas vanligen med kvaliteter som att vara mån om att vara till lags, ha tålmod, vara lyhörd för andras behov, ha hög toleransnivå, serviceinriktad, hjälpsam, känslig, vara fingerfärdig samt att sköta om (Ibid.). I en komplex interaktion med omgivningen där innebörden i kvinnlighet är under förhandling, kan kvinnors uttryck för förhoppningar om karriär samtidigt innebära att kvinnor gör kvinnlighet i sammanhanget. Att ha förhoppningar om karriär är något som gör dem kvinnliga och innebär att de blir kvinnor. Att förvänta sig en karriär bekräftar inte normen för vad kvinnlighet är.

### **Sammanfattning**

Det här kapitlet har handlat om hur chefskandidaterna ser på sina karriärer utifrån en undran över vilka innehåll och betydelser som de tillskriver karriärer. Nästan uteslutande framträder föreställningar om karriär, den så kallade objektiva eller observerbara karriären, i både kvinnornas och männens beskrivningar som en linjär, hierarkisk rörlighet genom fördefinierade organisatoriska steg. Däremot i medarbetarnas karriärteman, i syn på egna erfarenheter i karriären eller den så kallade subjektiva karriären, bekräftas en hierarkisk syn på karriär nästan bara i männens orientering vart de är på väg medan den sällan, endast i ett fall, kommer till uttryck i kvinnornas innebörder i karriär.

Chefskandidaternas karriärer analyserades utifrån hur de skapar kontinuitet mellan var de har varit och vart de är på väg. De fyra versionerna av karriär som jag identifierar beskrivs genom att stämningen i temat under tidsperioden av två år 1) börjar och fortsätter i dur, alternativt 2) börjar i dur och fortsätter i moll, alternativt 3) börjar i moll och fortsätter i dur och alternativt 4) börjar och fortsätter i moll. Den mest förekommande versionen bland de elva medarbetarna är att stämningen i temat efter chefsutvecklingsprogrammet börjar i dur och två år senare även fortsätter i dur, då sex av de elva medarbetarnas beskrivningar identifieras inom en sådan version. Omständigheter som tillskrivs betydelser och får konsekvenser för att stämningen i karriärtemat är i dur handlar om att få utvecklas i rätt riktning, få ny position, ha en uppskattande och stödjande chef, ha fått bevis på satsning, en växling från kaos till ordning och att hela livssituationen fungerar. Omständigheter som tillskrivs betydelser och får konsekvenser för att stämningen i karriärtemat är i moll handlar om omorganisationer, att chefen har grusat förväntningarna, avveckling och anställning som upphör, ny chef och avsaknad av stöd samt mansdominans bland chefer.

Avslutningsvis analyserades karriärteman som uttryck för kvinnornas och männens erfarenhetsbaserade handlingskraft. Medarbetarnas skapande av karriärer visades innebära att karriärer skapar män med förväntningar och kvinnor med förhoppningar på karriär. Männens förväntningar och kvinnornas förhoppningar på en karriär säger något om deras interaktion med organisationen. Männens karriärteman ger i samtliga fall uttryck för att de har förväntningar på karriär i Banken. Kvinnornas karriärteman ger uttryck för mer varierade erfarenheter än männen och handlar om såväl utebliven satsning som möjligheter till att utvecklas. Dessa variationer i erfarenheter reflekteras i att förväntningar på framtiden blir osäkra, begränsade och lokalt förankrade. Förväntningar kommer till uttryck i förhoppningar om att få fortsätta en karriär. Männens förväntningar och kvinnornas förhoppningar på karriär kopplades både till lokala sociala konstruktioner, det vill säga männens och kvinnornas situation i organisationen och som identifierade potentiella chefer, och dels till konstruktioner av manlighet och kvinnlighet som görs i andra sammanhang. Sammanfattningsvis har den tredje forskningsfrågan i studien besvarats genom att det här kapitlet har belyst hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär utifrån vilka innehåll och betydelser som tillskrivs karriär. En analys av den fjärde forskningsfrågan, hur kön görs i blivande chefers karriärer, har inletts i det här kapitlet. I en analys av karriärteman som uttryck för könens handlingskraft påvisades ett mönster som visade att karriärer skapar förväntningar på karriär hos män respektive förhoppningar på karriär hos kvinnor.



## 8. Avgränsad och obegränsad potential i chefsförsörjning

I KAPITEL 6 *Välkommen till chefsutvecklingsprogrammet* beskrev och analyserade jag hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras runt ett chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer och hur chefskandidater utvärderas. Jag inledde en analys av hur kön görs i chefsförsörjning av nya chefer. Sammanfattningsvis visade jag att utvärderingen av chefskandidaterna resulterade i att det skapas potential hos medarbetarna som blivande chefer. Jag diskuterade hur utvärderingen av deltagarna resulterade i ett mönster som visade två typer av potential som kopplades till männen respektive kvinnorna. Potentialen som relaterades till kvinnorna var en avgränsad typ av potential som handlade om ifall kvinnorna var att anse som kompetenta eller icke-kompetenta chefskandidater i relation till en första chefsposition. Till männen relaterades en obegränsad typ av potential som handlade om vad männen med träning och mognad kan bli. Den obegränsade potentialen begränsades inte till första nivån chefsposition utan var just obegränsad och kopplad till ledarskap generellt. Med utgångspunkt i materialet och den diskussion kring resultatet som förts betraktar jag mönstret av avgränsad och obegränsad potential som kopplas till kvinnorna respektive männen som två konstruktioner av potential. Som två konstruktioner ska de förstås som representanter för hur potential i det lokala sammanhanget i olika grad tolkas och tillskrivs kvinnor och män. I det här kapitlet utvecklar jag analysen kring hur kön görs i chefsförsörjning av nya chefer, vilket resulterar i dessa konstruktioner av potential. Jag anknyter till den utvecklade teoretiska referensramen och analyserar via olika ingångar hur kön görs i processer i organisationer (Acker 1994, 1999) och genom att använda en flerdimensionell maktanalys. Kapitlets fyra huvudavsnitt är uppbyggda kring analyser utifrån ett strukturellt respektive poststrukturellt maktperspektiv av hur kön görs i chefsförsörjningspraktiker, integrerade symboler, interaktioner och identitetsarbete,

### *Chefsörsörjningspraktiker skapar och ordnar kön*

Som jag har konstaterat resulterade utvärderingen av chefskandidaterna i chefsutvecklingsprogrammet i skillnader i typ av potential som tillskrevs kvinnorna respektive männen. Med andra ord resulterar chefsförsörjningspraktiker i en könsuppdelning som kommer till uttryck i en avgränsad och obegränsad poten-

tial i relation till kvinnorna respektive männen. Förhållandet att chefsförsörjningspraktiker resulterar i skillnader i hur kvinnornas och männens potential värderas synliggör en maktrelation mellan könen. Denna maktrelation mellan könen byggs in i de två typerna av potential och synliggör olika förväntningar på kvinnorna och männen som chefer. Kvinnorna var mer framträdande och synliga än männen i chefsutvecklingsprogrammet. Kvinnorna relaterades tydligt och inte diffust till att uppfylla kraven på en chef enligt den utvecklade chefsnormen. Männen beskrevs diffust och inte tydligt och placerades ofta i både norm och avvikelse. Det diffusa om männen blev positivt laddat medan de avvikande kvinnorna avskrevs som definitivt bristfälliga. Mot bakgrund av kvinnornas och männens utrymme och prestationer i chefsutvecklingsprogrammet kan tillskrivningen av olika typer av potential till kvinnorna respektive männen tolkas som att det sker en över- respektive undervärdering av deras potential som chefer. Denna över- respektive undervärdering som byggs in genom att tillskriva kvinnorna och männen olika typer av potential antyder samtidigt hur maktrelationen mellan könen återskapas. Den avgränsade potentialen som relateras till kvinnorna skapar dem som kompetenta (eller icke-kompetenta) i relation till en första chefsposition. Den obegränsade potentialen antyder potential i allmänhet och i relation till chefspositioner högre upp i hierarkin. De olika typerna av potential signalerar således organisatoriska, hierarkiska relationer mellan könen med en överordnad position för männen i relation till kvinnorna bland chefskandidaterna.

Sammanfattningsvis anser jag att två aspekter är involverade i hur kön görs i chefsförsörjning av nya chefer och resulterar i en könsuppdelning med två konstruktioner av potential. Dels sker ett skapande av kön. Den avgränsade potentialen kan betraktas som en sammanvävd konstruktion mellan potential och kvinnlighet. Den obegränsade potentialen kan ses som en sammanvävd konstruktion mellan potential och manlighet. Dels sker ett ordnande av kön. Konstruktionerna av potential, avgränsad och obegränsad, visar att könen värderas olika som chefskandidater. Därmed synliggörs maktrelationen mellan könen, vilket samtidigt antyder återskapandet av den. Således menar jag att chefsförsörjning av nya chefer skapar och ordnar kön. Chefsförsörjning av nya chefer kan förstås som könsskapande och könsordnande.

### *Olika relationer till chefsnormen resulterar i olika potential*

Det är utifrån en strukturell maktuppfattning som maktrelationen mellan könen, genom de två typerna av potential, kommer till uttryck och visar hur kvinnorna

och männen värderas olika som chefer. Ett sätt att förstå denna maktrelation är utifrån hur den manliga normens logik fungerar (Hirdman 1988, 1998, 2007). En tolkning är att männen i chefsutvecklingsprogrammet skapas i relation till chefsnormen på ett sätt som innebär att män och manlighet skapas i relation till människan, som i detta fall tänks som chef men just på det allmängiltiga, mänskliga sättet. Av detta följer att männen så gott som alltid, obegränsat, har potential att bli chef/människa. Genom träning och mognad kommer de att bli människor/chefer. Därför kan de också bara vara sig själva och slappna av. Att vara man är att vara potentiell människa/chef. Men träning och mognad är dock inte logiskt vid för hög ålder eftersom människo-/chefslivet då snart upphör. Kvinnorna i programmet skapas däremot i relation till chefsnormen på ett sätt som innebär att kvinnor och kvinnlighet skapas i relation till män och manlighet. När en kvinna relateras till chefsnormen sker det som icke-man, som en sämre man eller som en total motsats (jfr. Hirdman 1998, 2007). Den avgränsade potentialen som kopplas till kvinnorna kan tolkas mot bakgrund av att kvinnorna relateras till chefsnormen som icke-män. Det är som om det konstateras om kvinnorna: visst, de har potential som chefer men de är ändå faktiskt icke-män. I relation till deras potential att kunna bli män/chefer finns inte så mycket mer att säga. Mot den bakgrunden kan de mer kortfattade utvärderingarna som görs om de potentiella kvinnorna förstås. Att det däremot finns mer att säga kring de två kvinnor som skapas som bristfälliga handlar om att de skapas som avvikelse, det vill säga som en motsats till män/chefer, och på vilka sätt verkar behöva förtydligas. Att frågor om träning, mognad och ålder inte involveras i de avvikande kvinnornas fall kan tolkas mot bakgrund av att dessa aspekter saknar relevans eftersom det just handlar om motsatser. Sammanfattningsvis, den manliga normen blir kontexten som kvinnor och män relateras till. Männen relateras till chefsnormen på ett allmängiltigt sätt som människa/chef och får därmed nästan obegränsad potential. Enda undantaget för när potential inte föreligger för männen tycks vara vid en för hög ålder. Kvinnorna relateras till chefsnormen som antingen icke-män eller totala motsatser. De tillskrivs antingen en avgränsad potential eller avskrivs helt. Konsekvensen av att kvinnorna och männen relateras till en manlig norm blir att olika typer av potential skapas och ordnas i relation till kön.

### *Chefsförsörjning som disciplinerande praktik*

Hur organiseras maktrelationen mellan könen som resulterar i två typer av potential i chefsförsörjning? Med en poststrukturell maktanalys synliggörs hur

användningen av vissa tekniker i chefsförsörjning formar medarbetare till en viss typ av chef. Medarbetare formas till chefer i relation till en utvecklad chefsnorm. Som diskuterades ovan baseras förståelsen av chefen på den manliga normen som kontext till vilken män och kvinnor relateras till på olika sätt. Genom att chefsförsörjning organiseras med vissa tekniker i syfte att forma medarbetare till en viss typ av chef återskapas samtidigt den manliga normen som kontext för chefskap.

Foucaults (1974/1998) tänkande kring disciplinering har använts i studier av organisationer för att förstå skapandet av en viss typ av subjekt (Townley 1994, Grey 1994). I disciplinering innefattas en panoptism som synliggör människor och deras handlingar i syfte att kunna kontrollera och styra dem (Foucault 1974/1998). Barbara Townley (1994) har med utgångspunkter i Foucault visat hur praktiker inom Human Resource Management (HRM) består av en variation av tekniker som gör att handlingar och individer blir kända och därmed möjliga att styra. Hon anser att sådana praktiker är som mest tydliga i rekryteringsprocesser där individer utvärderas i syfte att välja ut rätt individ till rätt position. Individens prestationer blir synliggjorda och dokumenteras. Genom synliggörande blir det möjligt att göra jämförelser med normen i en grupp, en norm som på samma gång utgörs av det eftersträvansvärda och det genomsnittliga. Individens beteende korrigeras genom belöning eller bestraffning, vilket formar individens identitet och subjektivitet. De olika praktikerna samverkar med en objektiviseringsprocess som fixerar och fastställer individen till en individ av ett visst slag.

Jag kommer här att visa hur användningen av vissa tekniker i chefsförsörjning innebär att en viss typ av kunskap i relation till att bli chef förvärvas genom en pedagogisk verksamhet som ett assessment center (AC) utgör. Dessa tekniker består av osäkerhet, avskildhet, hierarkisk översyn och normalisering. Organisering av chefsförsörjning i syfte att deltagare ska förvärva en viss typ av kunskap i relation till att bli chef bidrar samtidigt till att återskapa den manliga normen som kontext för chefskap. Detta bidrar i sin tur till att maktrelationen mellan könen återskapas.

HR-aktörer beskriver att chefsutveckling används för att ”vi” i Banken, det vill säga ledningen, ”vill ha ett relativt normativt beteende”. Chefsutveckling innebär att medarbetare ”indoktrineras” i ett perspektiv som finns om hur chefskap bedrivs. Med hjälp av chefsutveckling sätter man upp träning och utbildning för att metodiskt forma medarbetare till att bli mer lämpade för uppgiften som chef än vad de annars skulle vara. Chefsutveckling kan sägas handla om ett inövande av färdigheter som chefer i Banken bör ha. De praktiker som chefs-

försörjning använder sig av genom chefsutveckling gör medarbetare på samma gång till mål och medel för maktutövning. Medarbetare görs till mål för kunskap om chefer och chefskap i Banken. Som blivande chefer görs de också till medel för organisatorisk maktutövning genom att de med införlivande av värderingar kan bete och agera som chefer bör göra i relation till medarbetare och i relation till andra chefer på olika hierarkiska nivåer.

På flera sätt skapades *osäkerhet* i chefsutvecklingsprogrammet för deltagarna. Att skapa osäkerhet för deltagare framstår som inbyggt i tankesätt kring ett AC. Osäkerhet i situationen bidrar till att göra deltagare mer uppmärksamma och mottagliga för signaler på hur de ska bete sig i sammanhanget. Enligt tankegångarna bör man inom ett AC använda handledare som deltagarna inte känner, åtminstone inte har daglig kontakt med, och denna princip använde man även inom Banken. Inom Banken eftersträvades även att deltagare inte ska känna varandra sedan tidigare. Innehållet i programmet ska vara hemligt. Det innebär att den som har deltagit i en omgång av chefsutvecklingsprogrammet inte får berätta om det för andra som inte har gått ett program. Programmet genomförs, likt vad som förespråkas enligt AC-metoden, på ett annat ställe än deltagarnas vanliga arbetsplatser. Inledningsvis, på plats vid kursgården och i uppstarten av programmet skapades osäkerhet när deltagarna inte visste var de skulle vara och hålla till i programmet. Att på flera sätt skapa en situation av osäkerhet hos deltagarna blir ett grepp för att skapa ett övertag i relationer till deltagarna. Deltagarna underordnas och de blir lydiga och mottagliga för innehållet.

I enlighet med tankegångarna bakom ett AC bör bedömningsprogrammet genomföras *avskilt* såväl från deltagarnas som observatörernas ordinarie arbetsplatser. En mindre kursgård i ett mindre samhälle fungerade som den plats där deltagarna samlades i chefsutvecklingsprogrammet. Valet av plats får betydelse för att det dels blir möjligt att se till att deltagarna blir föremål för den kunskap som överförs, det vill säga innehållet i chefsutvecklingen. Dels blir det möjligt att lära känna deltagarna och få ett grepp om deras beteende eftersom de inte enkelt kan gå iväg till andra platser utanför kursgården. Kursgården blir därmed ett idealiskt ställe för att observera deltagarnas prestationer. Valet av plats för chefsutvecklingsprogrammet spelar roll i avseendet att det bidrar till att skapa förutsättningar för att forma medarbetarna till blivande chefer.

Deltagarna i chefsutvecklingsprogrammet är under observation. En del av pedagogiken är att linjechefer i Banken ska fungera som både handledare och observatörer. De bör komma från nivån över deltagarnas omedelbara överordnande. De anses ha ett bredare perspektiv och större kunskap om de förmågor som behövs i det aktuella arbetet, än den chef som nominerar personer till sin

egen nivå. Som observatörer ska de återkoppla till var och en av deltagarna men framförallt till deltagarens chef om hur chefskandidaten har presterat i chefsutvecklingsprogrammet. Observationerna av chefskandidaterna kan beskrivas som en *hierarkisk översyn* utifrån vad som karakteriserar relationen mellan observatörerna och deltagarna. Vad är det för prestationer som observatörerna ska titta efter och bedöma? I intervjuer med programansvariga framkom att det inte är övningsuppgifterna i sig som är viktiga, som till exempel att upprätta en verksamhetsplan korrekt, utan vad som är betydelsefullt är hur man går tillväga för att lösa uppgiften. Det man tittar efter är ”handlaget för oväntade situationer”, ”hur de pratar med människor”, ”hur de hanterar invändningar” och om det finns en ”naturlig fallenhet att hantera människor”. En åsikt är att det syns tydligt att vissa inte är ”komfortabla och naturliga” i chefsituationen.

Handledarna/observatörerna har blivit preparerade innan chefsutvecklingsprogrammet. De har ägnat en dag åt gemensamma förberedelser. Programansvarig har gått igenom programmet i detalj med dem och klargjort både sin egen och deras roll i programmet. Till skillnad från deltagarna ska handledarna/observatörerna känna sig trygga i chefsutvecklingsprogrammet. De är således förberedda och känner till syftet med de olika övningarna. Handledarna kan då fungera säkerställande i smågrupperna för att ”rätt” kunskap diskuteras mellan deltagarna. I storgruppen fungerar programansvarig som den som vet och säger ”sanningen” om Bankens, ledningens, krav på chefer. Och den ”ultimata sanningen” ges av programansvariges kollega, som är den som utvecklar organisationens högsta ledningsskikt och därmed torde vara den som bäst vet vad som gäller. Eftersom programmets innehåll är okänt för deltagarna medan det är känt för programledningen skapas en situation där ledningen via programledningen får tolkningsföreträde i chefsutvecklingsprogrammet gentemot deltagarna för vilka kriterier som bör gälla för att bli en chef. Utifrån en överordnad position skapas hos programledningen ett paternalistiskt förhållningssätt som gör det möjligt för programledningen att flera gånger påpeka för deltagarna att ”här gör vi inga fel”, ”nu tränar vi”, ”vi lär oss” och ”träna mera”. Men i de kontinuerliga utvärderingarna av övningarna finns möjlighet för deltagarna att bli medvetna om vilka fel de begår. Det framhålls i programmet att återkopplingen ska utformas på ett sätt som kan hjälpa mottagaren, vilket måste tolkas som att det handlar om att ge förutsättningar för deltagaren att kunna korrigera sitt beteende. Men snarare än korrigering av sitt beteende ger retoriken vid hand att det är fråga om att vilja utvecklas.

När det gäller hierarkisk översyn förefaller det vid första anblicken i chefsutvecklingsprogrammet som om det enbart är deltagarna som är föremål för

observation. Det är dock en fråga om en ömsesidig, hierarkisk övervakning som involverar en mängd aktörer på olika områden och nivåer i Banken. Programledningen, HR-aktörer och linjechefer som handledare/observatörer fungerar som representanter för ledningen och förväntas förmedla ledningens syn på chefer i Banken till deltagarna. Ledningen blir i chefsutvecklingsprogrammet personifierade av programansvarig och handledarna. Programansvariges kollega, en HR-aktör, blir en ytterligare ledningsrepresentant i förhållande till deltagare och handledare, samt även en överordnad övervakare av programansvarig. Deltagarnas chefer involveras i samband med att de anmäler en kandidat. De anses därmed göra ett åtagande i att hantera sin kandidats utveckling framöver. Att utveckla medarbetare ingår i chefsuppgiften och utgör ett underlag för värdering av chefs prestationer i relation till sin chef, enligt farfarsprincipen. Följaktligen involveras även chefen till deltagarens chef som en sorts övervakare av att den sköter sin chefsuppgift. Det går även att se att det finns ett övervakningsförhållande mellan handledarna/observatörerna och deltagarnas chefer då de förra enligt AC-metoden bör vara överordnade de senare. Handledarna återkopplar till respektive deltagares chef och till HR-ansvarig inom affärsområdet som stödjer linjecheferna i chefsförsörjningen. Den återkoppling som handledarna gör om kandidaterna innebär indirekt en kontroll av hur linjecheferna sköter sig i verksamheten utifrån vilka chefskandidater de identifierar. Även de medverkande handledarna kan betraktas vara under övervakning. Programansvariga inom HR påpekar att chefsutvecklingsprogrammet även ska betraktas som ett träningsprogram för handledarna. I beskrivningar av AC framförs att det mest värdefulla delresultat som uppnås är den träning och utbildning som bedömare får (Henningsson 1973). Det går att se hur chefsutvecklingsprogrammet skapar förutsättningar för en ömsesidig kontroll och övervakning av aktörer på olika hierarkiska nivåer, vilket fungerar säkerställande för att alla gör det som de ska göra.

Foucault (1974/1998) beskriver hur den disciplinära formen av makt normaliserar genom att använda sig av fem skilda operationer som kort sagt innebär att jämföra, differentiera, hierarkisera, förenhetliga och utesluta. Ett sätt att betrakta chefsutvecklingsprogrammet är att se att det *normaliserar* chefskap och kön. För det första genom chefsutvecklingsprogrammets upplägg, organisation, specifika övningar och utvärderingar utvecklas principer eller regler för chefskap. Dessa regler blir en chefsnorm som deltagarnas prestationer och handlingar jämförs emot. Det andra är att deltagarna differentieras i förhållande till varandra med utgångspunkt från reglerna för chefskap, normen. Utvärderingarna som görs i smågrupperna utgör kontinuerlig träning och korrigerande gentemot

normen för chefskap. Som jag påvisat relateras kvinnor och män på olika sätt till chefsnormen och differentieras genom att det skapas en avgränsad typ av potential som kopplas till kvinnorna och en obegränsad typ av potential som kopplas till männen. Och som jag har diskuterat utvecklas för det tredje en hierarki mellan dessa två typer av potential som kopplas till kvinnorna respektive männen. Det fjärde är att de löpande utvärderingarna skapar en konformitet i gruppen enligt de två typerna av potential med förväntningar på kvinnorna som kompetenta chefskandidater och männen som generella ledare. Slutligen, det femte, innebär att en gräns dras upp som definierar skillnaden mellan dem som anses lämpade och ha potential och dem som anses olämpliga och bristfälliga. I relation till den avgränsade potentialen som tillskrivs kvinnorna anses kvinnor som inte uppfyller chefsnormen vara bristfälliga. I relation till den obegränsade potentialen som tillskrivs männen utgör ålder ett kriterium för bristfällighet hos män medan andra avvikelser från chefsnormen med tiden anses kunna korrigeras med träning och mognad. Normaliseringen samverkar avslutningsvis med en objektiviseringsprocess när individerna fastställs i förhållande till chefsnormen. Den personliga återkopplingen som avslutar chefsutvecklingsprogrammet markerar tillfället då det individuella hos deltagaren blir sant, det vill säga så som hon och han "är" som potentiell chefskandidat. Varje deltagare blir då en individ med vissa signalement med koppling till en könsmärkt potential som har skapats i relation till chefsnormen. Hon och han blir därmed definierade med vissa förmågor som genom chefsutveckling har blivit fastställda. Definitionen som görs av hennes och hans potential som chefskandidat får sedan betydelse för henne och honom i olika sammanhang fortsättningsvis då dessa förmågor återkopplas till chefer och HR-ansvariga.

Sammanfattningsvis har jag visat hur chefsförsörjning organiseras genom de använda teknikerna osäkerhet, avskildhet, hierarkisk översyn och normalisering i syfte att deltagare ska förvärva en viss typ av kunskap i relation till att bli chef. Organiseringen av chefsförsörjning bidrar samtidigt till att återskapa den manliga normen som kontext för chefskap. Detta bidrar i sin tur till att maktrelationen mellan könen återskapas.

### ***Symboler integrerade i chefsförsörjning***

Det föregående avsnittet visade att symboliska förståelser av kön finns integrerade i chefsnormen, vilket får betydelse när medarbetare formas till chefer genom chefsförsörjningspraktiker. Som diskuterades baseras förståelsen av chefen på en manlig norm som kvinnor och män relateras till på olika sätt. Men det fram-



träder även motsägelser och motstridigheter i hur kön och chefskap förstås. Förekommande motstridigheter kan tolkas som konsekvenser av maktprocesser som följer av att innebörder i kön och chefskap är omtvistade.

### *Chefskap som manligt könsmärkt*

I det förra avsnittet beskrev jag utifrån en strukturell maktuppfattning hur maktrelationen mellan könen kan förstås utifrån den manliga normens logik. Den manliga normen finns inbyggd i förebilden för människan som i detta fall tänks chef. Detta förhållande ger förståelse för hur det är möjligt att chefskap i organisationen och i chefsutvecklingsprogrammet kan framställas som könsneutralt och individualistiskt samtidigt som praktiken visar att majoriteten av cheferna består av män. Med en allmängiltig förståelse av chefskap blir det möjligt att hävda att chefskap är något som kvinnor och män är lika dugliga till liksom att det handlar om egen vilja om man vill bli chef. Det gör det möjligt att förstå ambitionen med ett omsorgsfullt könsneutralt och individualistiskt utformande av ett chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer. Däremot, med en förståelse av att chefskap är baserat på en manlig norm blir det ologiskt att tro att kvinnor och män har lika möjligheter att leva upp till bilden av chefen. När chefskap är uppbyggt av en manlig norm blir förutsättningarna för att värderas gentemot den olika för kvinnor och män. När kriterierna är manligt könsmärkta kommer dessa att fungera till mäns fördel i värderingen av chefskandidaterna. När chefskap framställs som könsneutralt fungerar det att dölja den manliga normen som ligger invävd i chefskap (Acker 1999). Framställningen av chefskap som könsneutralt bidrar därmed till att återskapa antaganden i chefskap som kan förstås som manligt könsmärkta (Ibid., Höök 2001, 2003). Via en individualistisk och könsneutral ideologi kan chefskap som manligt könsmärkt mobiliseras i organisationen under täckmanteln att chefskap är könsneutralt. På flera sätt blir manligt könsmärkta antaganden i chefskap synliga. Jag väljer att här diskutera först användningen av ledarkompetenser och sedan ordet farfarsprincip i chefsförsörjning som två illustrerande exempel på hur antaganden om manlighet vävs in i chefskap.

Innebörden i Bankens ledarkompetenser förtydligas inom chefsutvecklingsprogrammet. En viss kompetens sägs bestå av en uppsättning ledarskapsförmågor som är baserade på en analys av framgångsrika prestationer i chefsarbete. Dessa ledarskapsförmågor förmedlas och arbetas med i chefsutvecklingsprogrammet i övningar, diskussioner och utvärderingar. Ledarskapsförmågorna bildar förutsättningar för vad olika aktörer gör i programmet. Det är dessa ledar-

skapsförmågor som utgör förutsättningarna för den utvecklade chefsnormen som deltagarna jämförs och värderas gentemot.

Användningen av kompetenser i organisationer, likt Bankens ledarkompetenser, har diskuterats av Townley (1994). Townley beskriver att förespråkare för användning av kompetenser anser att de erbjuder ett sätt att systematiskt kunna identifiera kritiska karaktäristika som kan predicera en överlägsen prestation hos individer. Kompetenserna betecknar de beteenden som ligger bakom framgångsrika prestationer. Kompetenserna används som mått på prestationer gentemot vilka medarbetare kan utvärderas. Mot bakgrund av att avsikten med att använda kompetenser är att kunna mäta prestationer blir förmågor som är svåra att observera och mäta bortdefinierade. Sådana bortdefinierade förmågor kan till exempel vara kreativitet, lyhördhet, intuition, värme, vänskap, kärlek, sympati och empati. Därmed kan många viktiga värden gå förlorade då det skapas en ganska smal syn på innebörden i arbete, enligt Townley. En konsekvens av att använda kompetenser är att de bidrar till att etablera och skildra en viss modell för arbete. En följd av etableringen av en viss modell är att det troligtvis blir svårt för de flesta människor att kunna få sina arbetserfarenheter bekräftade. Många arbetserfarenheter blir sannolikt osynliggjorda i en sådan rationell modell. En annan konsekvens av att skapa standards för beteenden och använda kompetenser handlar om att kontexten inom vilken människor tenderar att prestera framgångsrikt, blir helt osynlig. Eller snarare, kompetenserna kan antagligen betraktas som kontextspecifika. Frågan är bara inom vilken kontext (Townley 1994)?

Townleys resonemang blir intressanta i relation till användningen av ledarkompetenser i Banken, dels utifrån vilka förmågor som ledarskapsförmågorna innefattar och utesluter och dels utifrån vilken kontext som ledarskapsförmågorna identifierats och analyserats inom. I chefsutvecklingsprogrammet konkretiseras ledarskapsförmågorna i den skapade chefsnormen som kortfattat handlar om att chefen är aktiv, måttfull, tydlig, kreativ och föränderlig. Även om dessa förmågor ytterligare konkretiseras genom övningar i programmet erbjuds en ganska smal och rationell modell för vad chefsarbete kan tänkas innebära. Viktiga förmågor i chefsarbete som Townley ger exempel på utesluts i modellen, sannolikt mot bakgrund av svårigheter att kunna observera och utvärdera chefer och chefskandidater gentemot dessa. De beteenden som tränas, observeras och utvärderas hos chefskandidaterna utgör således en begränsad syn på chefs arbete och prestationer. Sedan uppkommer frågan om i vilken kontext som ledarskapsförmågorna har analyserats och visats utgöra framgångsrika prestationer i chefsarbete. Kontexten och situationen har som bekant framhållits

vara betydelsefull för kvinnor och män som chefer avseende deras möjligheter och beteenden i organisationer (Kanter 1977). Mot bakgrund av att majoriteten av chefer i Banken utgörs av män och att ledarkompetenserna är formulerade på ledningsnivå där män i synnerhet finns i majoritet, baseras troligtvis ledarkompetenserna på mäns föreställningar, erfarenheter och prestationer i chefsarbete. Mäns erfarenheter i chefsarbete i situationer där män befinner sig i majoritet bland chefer vävs således in i förmågor i relation till chefskap. Dessa förmågor uppfattas sedan inte som typiskt manliga utan som allmängiltiga och mänskliga. Förmågorna utgör sedan förutsättningarna för skapandet av en chefsnorm i chefsförsörjning av nya chefer. När blivande chefer utvärderas mot dessa förmågor återskapas en rationell, smal och manligt könsmärkt chefsmodell. Samtidigt bortdefinieras andra viktiga erfarenheter från ledarförmågorna mot bakgrund av att de är svåra att mäta eller för att många människors, kvinnors, erfarenheter av chefskap saknas.

Ordet farfarsprincip i chefsförsörjning kan förstås som en historisk kvarleva som berättar om hur chefskap traditionellt organiserats. Att principen är uppkallad efter farfar och inte efter mormor, morfar eller farmor, symboliserar en hierarki av maktrelationer mellan män på olika nivåer och i olika generationer. Farfarsprincipen reflekterar en organisatorisk hierarkisk princip där makt, positioner och privilegier följer med män och manlighet. Ordet indikerar betydelsen av en hierarkisk orientering i organisationen för att utbyta information och utöva makt och kontroll, framförallt i nedåtgående riktning men även uppåt. Ordet fungerar förstärkande av och inskräper på så vis en hierarkisk orientering hos medarbetare i relation till chefer men även i relation till män. För både underordnade män och kvinnor signalerar farfarsprincipen behov av att identifiera sig och orientera sig gentemot överordnade män. Vad som indikeras är således ett homosocialt beteende hos män och ett heterosocialt beteende hos kvinnor (Lipman-Blumen 1976). Ordet farfar implicerar släktskap och identifikation i tre led, farfar, far och barnbarn. Relationen förknippas med att barnbarnet bör visa viss respekt och vördnad för den äldre. Det kan uppfattas vara på sin plats att visa farfar tacksamhet för de förutsättningar han ger och att därför ha överseende med en del sätt som han beter sig på. Farfarsprincipen uttrycker på många sätt de innebörder som har kopplats till homosocialitet (Lipman-Blumen 1976, Roper 1996, Lindgren 1996, Holgersson 2003a). En farfarsprincip symboliserar en familjär, informell, intim, känslomässig, ömsesidigt bekräftande prägel på relationer mellan män som chefer. Genom det familjära farfar kan intima relationer mellan män utvecklas utan att sexualitet blir relevant. Användningen av ordet farfarsprincip ger sammanfattningsvis uttryck för en manlig könsmärkning

av chefskap genom att berätta om vad som karakteriserar relationer mellan män på olika nivåer och i olika generationer.

### *Motstridiga innebörder i kön och chefskap*

Med en poststrukturell maktanalys visas att olika intressen, liberala och radikala, mobiliseras i chefsförsörjning och ger upphov till motstridigheter. Att införa en metod av kvotering av deltagare med avseende på kön till chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer framstår som oväntat mot bakgrund av det beskrivna individualistiska och könsneutrala förhållnings sättet. Användningen av kvoter till chefsutvecklingsprogrammet visar på att det finns andra förståelser än den könsneutrala, nämligen att det även finns en syn på att kön spelar roll för vilka som blir chefer. Införandet av kvoter till chefsutvecklingsprogrammet beskrivs som ha tillkommit som resultat av ett initiativ från den Centrala Jämställdhetskommittén.

Användningen av kvoter kan betraktas som ett initiativ som baserar sig på en radikal analys i jämställdhetsarbete (Jewson & Mason 1986). Att använda kvoter som en metod i jämställdhetsarbete brukar motiveras utifrån en radikal syn på att regler för urval och kriterier, som förmågor i relation till chefskap, inte kan uppfattas vara könsneutrala utan istället könsmärkta. En ojämn könsfördelning bland chefer, mot bakgrund av en jämn könsfördelning bland de anställda, betraktas inom en radikal ansats som bevis på att diskriminering sker.

I rekryteringsprocessen anses det finnas en mängd könsmärkta värderingar som innebär att män föredras och kvinnor bortdefinieras. Detta förhållande motiverar inom en radikal ansats att använda kvoter för att skapa rättvisa i rekryteringsprocessen. Användning av kvoter vid urval i Banken kan således ses som ett typiskt radikalt projekt då det intervenerar direkt i (vad som anses som könsmärkta) praktiker för urval för att skapa en rättvis fördelning bland chefskandidaterna. En användning av kvoter vid urval till chefsutvecklingsprogrammet pekar på problem i rekryteringsprocessen av chefer, enligt en radikal analys. När tillsättning av chefer, mot bakgrund av könsfördelningen bland de anställda, resulterar i en majoritet män blir användningen av kvoter en metod för att åtgärda problem med rekryteringsprocessen.

Det radikala inslaget synliggör att det inte enbart finns en stabil kulturell ordning med utgångspunkter i individualism och könsneutralitet, utan att det finns konkurrerande idéer som cirkulerar (Halford & Leonard 2001). Även om praktiker som chefsförsörjning uppstår på grundval av intressen hos de överordnande (där den manliga normen som kontext kan förstås som integrerad)

behöver det inte innebära att alla medarbetare i organisationen omfamnar dessa värderingar. Organisationer kan bestå av olika subkulturer som kan stå i ett motsättningsfullt förhållande till varandra (Wilson 1999/2000). I Banken visar sig tankar om jämställdhet utmana synen på organisationen och chefskap som könsneutrala fenomen. Med jämställdhet synliggörs mansdominansen på ledande positioner. Motstridigheter i förståelser av om och hur kön har betydelser i chefskap synliggör pågående maktprocesser där innebörder i kön och chefskap förhandlas.

### *Interaktioner i chefsförsörjning*

I chefsutvecklingsprogrammet är det via många slags interaktioner, i övningar, diskussioner och utvärderingar, som kön görs och resulterar i en könsuppdelning som kommer till uttryck i en avgränsad och obegränsad potential i relation till kvinnorna respektive männen. I interaktioner mellan olika aktörer inom chefsutvecklingsprogrammet, deltagare emellan, mellan deltagare och handledare/observatörer, mellan deltagare och programansvarig samt mellan handledare/observatörer, uppstår variationer och motstridigheter i hur kvinnornas och männens beteenden ska tolkas i relation till chefsnormen. Å ena sidan tycks aktörerna vara involverade i ett återställningsarbete som återskapar föreställningar om kvinnlighet och manlighet. Å andra sidan pekar motstridigheter på att könsinnebörder i sammanhanget förhandlas.

### *Vad de gör och vad de borde göra*

Utifrån en strukturell maktanalys kan variationerna och motstridigheterna som skapas om kvinnornas och männens beteende i relation till chefsnormen tolkas som ett anpassningsarbete. Aktörerna, handledare/observatörer och deltagare, försöker på olika sätt att förena vad kvinnorna och männen gör med vad de (på symbolisk nivå) borde göra (jämför Gherardi 1994). Det görs en överbryggnings mellan könsinnebörder på symbolisk nivå till de konkreta situationerna.

Som diskuterades i anslutning till rollspelen i chefsutvecklingsprogrammet var de föreskrivande och upplysande avseende till exempel etnicitet (svenska eller nordiska namn på karaktärerna), heterosexualitet (chefen gift och har barn) liksom föreställningar om fördelningen mellan chefsarbete och ansvar för familjen. För några kvinnor verkade föreskrifterna innebära att när de agerade som chefer agerade de även som män. Det verkade som om föreskrifterna i rollspelen skapade förvirring som innebar att föreställningar om chefskap knöts till manlighet. I några fall blev situationerna tillfällen när manlighet och heteronormativitet i chefskap reproducerades. Förhållandet att kvinnor i rollen som

chef agerar som man kan tolkas som ett anpassningsarbete av könsinnebörder i chefskap som manligt till den konkreta situationen i rollspelet. Även omständigheten som följer av att kvinnor som skapas som aktiva uppmanas till passivitet och att vara ödmjuka och försiktiga, kan tolkas som ett anpassningsarbete till symboliska könsinnebörder med föreställningar om att kvinnor "är" passiva. Förhållanden när det diffusa som tillskrivs männen skapas som potential och passiva män uppmanas att vara sig själva medan passiva kvinnor avskrivs definitivt, kan tolkas mot bakgrund av könsinnebörder och föreställningar om chefskap som manligt och att män i grunden "är" aktiva och kvinnor i grunden "är" passiva. Ett anpassningsarbete av könsinnebörder till den konkreta situationen kan även tolkas i förhållandet som handlar om utrymme och energi som handledarna/observatörerna lägger på utvärderingar av kvinnorna och männen. Det kortfattade om de potentiella kvinnorna och det utförligare om männen och de bristfälliga kvinnorna kan tolkas som att det sker en överbyggnad mellan den konkreta situationen, där majoriteten av kvinnorna framträder som potentiella och majoriteten av männen framstår som diffusa, och den könssymboliska ordningen och chefsnormens kopplingar till män och manlighet. I detta fall kan energin och utrymmet som aktörerna använder i interaktionerna för att skapa männen utförligare tolkas som en symbolisk mobilisering för att återställa och dölja den konkreta situationen där kvinnorna framträder tydligare som potentiella. Återställande arbete pekar på den paradox som ligger i interaktionsprocessernas möjligheter att omförhandla innebörder i kön och könsrelationer och hur de istället används för att återskapa könsordningen. Som det visas här och som det har konstaterats i många andra sammanhang är det vanligtvis just det senare som sker i interaktioner, nämligen återskapande av kön och könsrelationer (Ridgeway 1997).

### ***Osäkerhet och variationer i innebörder i kön och chefskap***

Med en poststrukturell maktanalys synliggörs å andra sidan hur betydelser av kön i chefskap ifrågasätts och omdefinieras. När innebörder måste skapas i människors praktiker belyser det att dessa innebörder i kvinnlighet, manlighet och chefskap vare sig är eller blir fixa och sanna. I interaktioner som utgjordes av övningar och utvärderingar kalibrerade sig deltagarna mot den skapade chefsnormen. Förekomsten av variationer och motstridigheter i interaktionerna pekar på att köns beteenden är omstridda och förhandlas. Både kvinnor och män skapas varierat och motsägelsefullt som aktiva och passiva. Kvinnorna skapas i många fall som aktiva, styrande och tävlingsinriktade. Männen skapas i ett par

fall som passiva genom att sakna självförtroende och inte kliva fram. I ett par fall uppmanas aktiva kvinnor till ödmjukhet, försiktighet och att dämpa sin utstrålning. Män som skapas som passiva uppmanas att "kliva fram" men får även höra att det är viktigt att bara vara sig själva och slappna av.

Det verkar som om det skapade sammanhanget i chefsutvecklingsprogrammet med en jämn könsfördelning bland deltagare och handledare skapar osäkerhet som bryter en självklar uppdelning i ett lämpligt beteende för könen i interaktionerna. Variationer i könen beteende som skapas i interaktionerna inom chefsutvecklingsprogrammet kan tolkas som potential till förändring i den könsymboliska ordningen. Variationer i könen beteenden påvisar osäkerhet i en självklar uppdelning mellan könen när det till exempel gäller föreställningar om vem som är aktiv och passiv, vilket kan påverka den symboliska ordningen.

### *Identitetsarbete i chefsförsörjning*

Både tillfällen som föregår chefsutvecklingsprogrammet när chefskandidaterna identifieras, liksom under programmet när de kontinuerligt utvärderas samt den efterföljande återkopplingen, erbjuder möjligheter för chefskandidaterna att få kunskap om sig själva. Denna kunskap ger förutsättningar för chefskandidaternas identitetsarbete.

### *Överdrivet och otillräckligt erkännande*

De tre tidigare analyserade processerna, det vill säga hur chefsförsörjningspraktiker skapar och ordnar kön, integrerade symboler och interaktioner i chefsförsörjning, bidrar till chefskandidaternas identitetsarbete (Acker 1992, 1999). Tillskrivningen av avgränsad och obegränsad potential till kvinnorna respektive männen utgör former av erkännande som ger förutsättningar för deras identitetsarbete, hur de förstår sig själva och kommer att bete sig. Den diskuterade över- respektive undervärderingen av männens och kvinnornas potential som byggs in i de två typerna ger således olika möjligheter för kvinnorna och männen i deras identitetsarbete. Övervärderingen av männens potential när de skapas som generella ledare ger förutsättningar för männen att få överdrivet erkännande. Undervärderingen av kvinnornas potential när de skapas som kompetenta (eller icke-kompetenta) chefskandidater ger förutsättningar för kvinnorna att få otillräckligt erkännande. Ett otillräckligt erkännande av potential innebär sålunda att kvinnorna förvägras positiva erfarenheter av sig själv. Ett otillräckligt erkännande kan innebära att de kommer att acceptera förvrängda självbilder (Lukes 2004/2008) till följd av att de inte får erkännande som gör att de

kan uppfatta sin fulla potential. Enligt Lukes (2004/2008) är otillräckligt erkännande ett uttryck för identitetsrelaterad makt i form av dominans. Ett överdrivet erkännande av potential innebär att männen ges förutsättningar för överdrivet positiva erfarenheter av sig själva. Detta kan också innebära att de kan komma att acceptera förvrängda självbilder. Däremot kan dessa förvrängda självbilder till följd av överdrivet erkännande fungera positivt på deras självkänsla och medverka till att stärka dem i relationer med andra. Överdrivet respektive otillräckligt erkännande av potential kan genom identitetsarbete på så vis fungera över- och underordnande i relationen mellan könen.

### *Styrka och ökat självförtroende*

Med en poststrukturell maktuppfattning synliggörs att de disciplinära teknikerna som bidrar till att forma chefskandidaternas identiteter på ett visst sätt inte enbart är negativa och repressiva, i meningen att de anpassar och förtrycker medarbetarna. Enligt Foucault (1974/1998) bör de repressiva verkningarna sättas in i ett sammanhang där även positiva verkningar som maktutövning kan ge upphov till synliggörs. I detta fall visade det sig att chefskandidaterna uppskattade att vara med i programmet och de upplevde att det gjorde dem gott på flera sätt. Under själva chefsutvecklingsprogrammet betonade deltagarna vid många tillfällen att de var nöjda med innehållet, övningarna och den återkoppling de fick. I synnerhet verkade kvinnorna uppleva att de fick bekräftelse på sina kvaliteter. Programansvarig uttryckte att det var härligt att ta del av deltagarnas ”lyriska reflektioner”. I de kontinuerliga utvärderingarna och den avslutande personliga återkopplingen från handledarna fick deltagarna kunskap om sina förmågor, kompetens och sin potential. Detta brukar beskrivas som den produktiva karaktären hos disciplinära tekniker (Townley 1994, Lukes 2004/2008). Att chefsutvecklingsprogrammet fick positiva konsekvenser för chefskandidaterna visades i deras reflektioner strax efteråt. Efter chefsutvecklingsprogrammet beskrev de hur programmets givit möjlighet till att göra en inre resa och reflektera kring Bankens värderingar i relation till sina egna för att kunna ta ställning till om de ville bli chefer. De beskrev hur deltagandet i programmet givit styrka, ökat självförtroende och en mognad i personligheten. De fick bekräftelse på att de var ”rätt”. Bekräftelsen av dem verkar även tjäna till att skapa motivation hos dem att vilja bli chefer. Den produktiva makten är positiv i den mening att den skapar subjekt, framkallar välbehag, formar karaktärer och anpassar aktörer till normer om konventioner (Foucault 1974/1998, Lukes 2004/2008).

Även om de disciplinerade teknikerna som beskrivits i chefsförsörjning nor-



maliserar innebär det inte en tolkning av att kvinnorna och männen enbart är offer för det värdesystem som sprids via chefsförsörjning och upprätthåller maktrelationen mellan könen. Lukes (2004/2008) refererar till Susan Bordo (2003) som betonar att maktförhållanden inte är friktionsfria utan instabila och därför kan ge upphov till subjektivitetsformer och nya möjligheter till förändring. Bordo illustrerar detta med en beskrivning av en kvinna som går in i ett viktningsprogram för att skaffa sig det utseende som för närvarande är rätt kan komma att finna att hennes nya muskler ger henne självförtroende som tillåter henne att hävda sig på ett helt annat sätt på jobbet. På liknande sätt är det möjligt att i det här fallet tänka sig att de produktiva verkningarna som följer av chefsförsörjning kan ha förändringspotential. När kvinnor värderas som potentiella chefer (om än genom otillräckligt erkännande) och detta ger styrka och ökat självförtroende kan handlingskraft skapas som kan utgöra medel till att kvinnor hävdar sig på en mängd arenor både inom Banken och på andra ställen i samhället. Anpassning till rådande normer kan således också innebära möjligheter till förändring.

### **Sammanfattning**

I detta kapitel har jag analyserat den tredje forskningsfrågan, hur kön görs i chefsförsörjning av nya chefer, vilket resulterar i de två konstruktionerna av potential. Analysen visar att kön görs i chefsförsörjning av nya chefer via chefsförsörjningspraktiker, integrerade symboler, interaktioner och identitetsarbete.

Chefsförsörjningspraktiker resulterar i en könsuppdelning genom att två typer av potential, avgränsad och obegränsad, relateras till kvinnorna respektive männen. Jag visar att två aspekter är involverade i hur kön görs i chefsförsörjningspraktiker. Dels sker ett skapande av kön. Den avgränsade potentialen kan betraktas som en sammanvävd konstruktion mellan potential och kvinnlighet och den obegränsade potentialen kan ses som en sammanvävd konstruktion mellan potential och manlighet. Dels sker ett ordnande av kön. Konstruktionerna av potential, avgränsad och obegränsad, synliggör att könen värderas olika som chefskandidater. Därmed synliggörs maktrelationen mellan könen, vilket samtidigt antyder återskapandet av den. Ett sätt att förstå maktrelationen är utifrån hur den manliga normens logik fungerar och hur den manliga normen blir kontexten som kvinnorna och männen relateras till. När kvinnorna och männen relateras till chefsnormen på olika sätt resulterar detta i olika typer av potential. Genom en analys av chefsförsörjning som en disciplinerande praktik med tekniker som osäkerhet, avskildhet, hierarkisk översyn och normalisering synlig-

gör jag hur dessa formar medarbetarna till en viss typ av chef. Detta återskapar samtidigt den manliga normen som kontext.

Analysen av integrerade symboler i chefsförsörjningspraktiker visar hur en individualistisk och könsneutral ideologi mobiliserar chefskap som manligt könsmärkt under täckmanteln att chefskap är könsneutralt. Två exempel diskuteras, ledarkompetenser och farfarsprincipen. Samtidigt visas att även andra förståelser än den könsneutrala synen på chefskap och kön också mobiliseras via chefsförsörjning. Användningen av kvoter för urval med avseende på kön till chefsutvecklingsprogrammet visar detta. Motstridigheter synliggör maktprocesser och att innebörder i chefskap och kön är omstridda.

I interaktioner är olika aktörer är inbegripna i återställande arbete och försöker på olika sätt förena vad kvinnorna och männen gör med vad de borde göra. Men det finns även variationer och motstridigheter i interaktionerna, vilket pekar på att kvinnornas och männens beteende är omstritt och förhandlas.

Tillskrivning av de två typerna av potential utgör former av erkännande som ger förutsättningar för chefskandidaternas identitetsarbete, hur de förstår sig själva och kommer att bete sig. Den diskuterade över- respektive undervärderingen av männens och kvinnornas potential som byggs in i de två typerna av potential ger olika möjligheter för kvinnornas och männens identitetsarbete. Övervärderingen av männens potential ger förutsättningar för männen att få överdrivet erkännande. Undervärderingen av kvinnornas potential ger förutsättningar för kvinnorna att få otillräckligt erkännande. Men deltagandet i chefsutvecklingsprogrammet visar att det även sker en positiv påfyllnad i identitetsarbetet. Både kvinnorna och männen uppskattade att vara med. Både kvinnor och män beskrev hur deltagandet i programmet givit styrka och ökat självförtroende. Detta verkar motivera dem till att vilja bli chefer.

## 9. Förväntningar och förhoppningar i karriären

I KAPITEL 7 *Karriärer i dur och moll* beskrev och analyserade jag hur chefskandidaterna ser på möjligheter att göra karriär. Då inleddes en analys av hur kön görs i blivande chefers karriärer. I chefskandidaternas karriärteman framkom ett mönster som visade att karriärer skapar män med förväntningar och kvinnor med förhoppningar på karriär. Med utgångspunkt i materialet och den diskussion som förts betraktar jag mönstret av förväntningar hos män och förhoppningar hos kvinnor på karriär som två konstruktioner av karriär. Som två konstruktioner ska de förstas som representanter för hur karriärer i olika grad i det lokala sammanhanget skapar förväntningar hos män och förhoppningar hos kvinnor på karriär. I det här kapitlet tar jag utgångspunkt i de två konstruktionerna av karriär som har kopplats till kön. Jag utvecklar analysen kring hur kön görs i blivande chefers karriärer, vilket resulterar i dessa konstruktioner. Liksom i föregående kapitel anknyter jag till den utvecklade teoretiska referensramen och analyserar via olika ingångar hur kön görs i processer i organisationer (Acker 1994, 1999) och genom att använda en flerdimensionell maktanalys. Kapitlets fyra huvudavsnitt är uppbyggda kring analyser utifrån ett strukturellt respektive poststrukturellt maktperspektiv av hur kön görs i karriärpraktiker, integrerade symboler, interaktioner och identitetsarbete.

### *Karriärpraktiker skapar och ordnar kön*

Chefskandidaternas erfarenheter i karriären resulterade i skillnader i kvinnornas och männens karriärteman. Med andra ord, i karriärpraktiker skapas en könsuppdelning som visar skillnader i kvinnornas och männens karriärteman, det vill säga förväntningar respektive förhoppningar på karriär. Detta förhållande synliggör att karriärteman skapas utifrån en maktrelation mellan könen. Skillnaderna i kvinnornas och männens karriärteman antyder samtidigt att maktrelationen mellan könen återskapas. Som tidigare har konstaterats kan historiska och rådande förhållanden med män i majoritet bland chefer och i synnerhet på höga positioner innebära att det blir logiskt att som man ha förväntningar och som kvinna ha förhoppningar på karriär. Männerna som identifierade chefskandidater relaterar till vad som är normalt att förvänta sig som man. Likaså relaterar de sannolikt till generella konstruktioner av manlighet som visats vara

förknippade med aspekter som karriär, makt, hög status, hög lön med mera (Westberg-Wohlgemuth 1996). Även kvinnorna som identifierade chefskandidater relaterar till det normala med män som chefer i organisationen. Sannolikt relaterar de även till konstruktioner av kvinnlighet som dock generellt inte förknippas med karriär och makt osv. (Ibid.) utan till motsatser av konstruktioner av manlighet (Hirdman 1988, Wahl 1996). Männens förväntningar och kvinnornas förhoppningar på karriär kan tolkas som uttryck för maktrelationen mellan könen i organisationen och det normala med män som chefer som männen och kvinnorna relaterar till. Det är utifrån en strukturell maktuppfattning som maktrelationen mellan könen kan förstås som deras olika erfarenhetsbaserade handlingskraft i organisationen. Männens förväntningar och kvinnornas förhoppningar på karriär antyder samtidigt att maktrelationen mellan könen återskapas. Männens förväntningar på karriär ger uttryck för en handlingskraft som återspeglar chefskandidaternas objektiva syn på karriär, nämligen en linjär, hierarkisk rörlighet. Kvinnornas förhoppningar på karriär ger uttryck för en handlingskraft som sällan återspeglar chefskandidaternas objektiva syn på karriär. Kvinnornas förhoppningar inkluderar förväntningar som är osäkra, begränsade, lokalt förankrade och just förhoppningsfulla. Männens förväntningar på karriär antyder en hierarkisk orientering medan kvinnornas förhoppningar på karriär antyder en lokal och begränsad orientering.

Sammanfattningsvis anser jag att två aspekter är involverade i hur kön görs i karriärer. Dels sker ett skapande av kön. I dagliga karriärpraktiker, som chefskandidaternas karriärteman behandlar, skapas kön och resulterar i olika handlingskraft hos könen, det vill säga förväntningar på karriär hos män och förhoppningar på karriär hos kvinnor. Dels sker ett ordnande av kön. I karriärpraktiker ordnas kön då karriärteman och olika handlingskraft synliggör maktrelationen mellan könen och samtidigt antyder återskapandet av den. Med andra ord menar jag att karriärer skapar och ordnar kön. Karriärer kan förstås som könsskapande och könsordnande.

### *Olika möjligheter resulterar i förväntningar eller förhoppningar*

Vilka är karriärpraktikerna som skapar och ordnar kön? I kapitel 7 om chefskandidaternas karriärtema beskrivs omständigheter som tillskrivs betydelse för hur det anses gå i karriären. I synnerhet har den närmaste chefen stor betydelse för upplevelser hos chefskandidaterna. Männen ger uttryck för att deras chefer bidragit till att de har fått utvecklas och ofta till och med i större utsträckning än vad de har förväntat sig. De beskriver hur de kontinuerligt fått större ansvar och mer utbildning. Under de två åren får de bevis på att det investeras i deras karriärer genom att de får delta i exklusiva ledarutbildningsprogram och/eller

att deras chefer trycker på om chefs- och projektledaruppdrag. Strax efter chefsutvecklingsprogrammet beskriver kvinnorna likt männen betydelsen av en stödjande chef som försett dem med nya arbetsuppgifter, låtit dem arbeta självständigt och som uppmuntrat dem till att söka nya tjänster. Även förhållandet att chefen sprider kunskap om ens potential till andra chefer lyfts fram som betydelsefullt för att få nya möjligheter. Två år senare framkommer det däremot inte i kvinnornas karriärteman att satsningen på dem har fortsatt. Ett undantag gäller en kvinna som har kommit med i ett utbildningsprogram i organisationen i syfte att öka andelen kvinnor som kontorschefer. För de övriga kvinnorna framkommer snarare brist på stöd från överordnande chefer i kombination med avvecklingar och omorganisationer som omständigheter som tillskrivs betydelse i deras karriärteman. En följd av könssegregeringen i Banken är att kvinnorna och männen bland chefskandidaterna befinner sig inom olika områden. Detta tycks få betydelse för möjligheter att utvecklas. Exklusiva ledarutbildningsprogram, som erbjuds inom områden där många män befinner sig inom till exempel finans, värdepapper och strategi, verkar inte kopplas till till exempel kvinnodominerade kundcenter eller privatsidan på bankkontor.

Kvinnornas och männens karriärteman synliggör deras interaktion med de lokala förutsättningarna i organisationen. Delvis bekräftas en bild som Kanter (1977) visar när hon förklarar kvinnors och mäns olika beteenden i organisationer som en följd av deras olika möjlighetsstrukturer. Med möjlighetsstruktur avser Kanter förväntningar på framtida möjligheter att förflytta sig och utvecklas, vilka bestäms av bland annat befordringsmöjligheter inom vissa arbeten, möjligheter att få utmaningar, kunna utvecklas och utvidga sin kompetens samt möjligheter till förmåner och belöningar. I den hierarkiska strukturen som karakteriserade organisationen som Kanter studerade upplevde de flesta att "att lyckas" var detsamma som att förflyttas vertikalt uppåt i hierarkin. I studien visar Kanter att personer med små möjligheter tenderar att begränsa sina ambitioner och i allmänhet ha låga förväntningar på att befordras. De orienterar sig horisontellt i organisationen och jämför sig med kollegor på samma nivå och i samma position som sig själva. De bryr sig huvudsakligen om de grundläggande värden som följer av arbetet, som den ekonomiska och sociala tryggheten. Personer med stora möjligheter tenderar å andra sidan att ha höga ambitioner, stort självförtroende och att värdera och ibland övervärdera sin kompetens. De är ofta tävlingsinriktade och konkurrerar om arbeten. De har en vertikal orientering och jämför sig med andra högre upp i organisationen och söker erkännande. Om de inte befordras eller förflyttas blir de otåliga och missnöjda (Ibid.).

En tolkning av kvinnornas och männens karriärteman är att deras olika hand-

lingskraft kan förstås som resultat av deras olika möjlighetsstrukturer i Banken. Liknande mönster som Kanter (1977) beskriver kan ses i den här studien även om kontexten på många sätt är annorlunda, särskilt utifrån att kvinnorna och männen är identifierade som potentiella chefer. Kvinnornas och männens erfarenheter av att få utvecklas och få bevis på att organisationen satsar på dem är olika. Det gör att de betar sig olika. Hos männen, som i högre grad får bevis på satsningar, framträder en vertikal orientering. Kvinnorna har snarare en horisontell och lokal orientering. Det förekommer att kvinnorna betonar värden hos arbetet som ett andra hem där man trivs med chefer och kollegor och att det fungerar med familj och boende. Men att arbetet fungerar i relation till familjen nämns även av männen. Missnöje och otålighet vid utebliven utveckling framträder hos männen generellt medan det är mer drastiska omständigheter som ger upphov till sådana känslor hos kvinnorna. Kanter (1977) resonerar kring hur möjlighetsstrukturer skapar loopar mellan strukturer och beteende. Sådana tendenser kan också ses i det här materialet. Loopar mellan struktur och beteende avspeglas i att möjligheter, förväntningar på sådana och följaktig handlingskraft indikerar en uppåtgående spiral för männen. Begränsade möjligheter, förhoppningar på karriär och följaktig handlingskraft antyder däremot en mer tveksam utveckling, sett till vertikal förflyttning i hierarkin. Förväntningar respektive förhoppningar på karriär kan således tolkas som ett resultat av att det finns olika möjligheter för kvinnorna och männen. Deras olika möjligheter kan kopplas till deras lokala arbetssituationer som ofta är mans- eller kvinnodominerade med statusmässiga skillnader och därigenom olika utvecklingsmöjligheter. Det vill säga förväntningar respektive förhoppningar på karriär grundas på deras realistiska bedömningar av sammanhanget.

### *Karriär som disciplinerande praktik*

Med en poststrukturell maktanalys synliggörs hur användningen av värderingar i organisationen disciplinerar chefskandidaterna och bidrar till att skapa en viss form av handlingskraft hos kvinnorna respektive männen. Det finns en potentiell konflikt mellan ledningens behov av att utveckla ett stort antal potentiella chefer, då det kan vara svårt att välja ut lämpliga chefer i förväg, och att kunna tillgodose identifierade chefskandidaters karriärönskemål. En annan potentiell konflikt finns mellan organisering av chefsförsörjning och jämställdhetsarbete (jämför Höök 2001). Chefsförsörjning syftar till att skapa ett normativt beteende hos chefskandidater, vilket bidrar till att återskapa den manliga normen som kontext. Jämställdhetsinitiativ i syfte att öka antalet kvinnor som chefer ifrågasätter den manliga normen.

En form av kontrollstrategi i organisationer som uppmärksammas under senare år är så kallade postbyråkratisk kontroll. Kontrollstrategin innebär att man försöker väcka eller skapa känslor, värderingar och en världsbild hos medarbetare som stämmer överens med de överordnade aktörernas intressen (Wilkinson & Willmott 1995). Trenden har gått mot en så kallade normativ kontroll i försök att påverka anställdas arbetsinsatser genom att kontrollera tankar och känslor som styr deras handlingar (Kunda 1992). Inneboende konflikter kan förvandlas till samarbete genom att samordna ledningens och medarbetarnas intressen. Det har påvisats en styrning via en förändrad karriärdeologi med en ökad betoning på individens ansvar för sin karriär (Rosenbaum 1989, Grey 1994, 2005, Sturges 2004). Karriär har kommit att ses som ett projekt för jagets självreglering där motivation ligger i utmaningar och möjligheter att förverkliga sig själv (Grey 1994).

I Banken formuleras värderingar på ett sätt där gemensamma intressen skapas mellan ledning och medarbetare. Värderingarna formuleras utifrån ett gemensamt "vi" som fungerar inkluderande av alla parter. Vinster och karriärmöjligheter kopplas till varandra vilket gynnar ett samarbete mellan ledning och medarbetare. Förändringsbenägenhet framställs som viktigt och positivt då förändring påstås vara alltings naturliga tillstånd. Det betonas att karriär inte behöver gå ut på att stiga i graderna utan att målet är självförverkligande. Vidare framhävs ett individuellt ansvar i karriären och att själv påverka sin utveckling.

Att sprida och etablera individualism i karriär kan vara ett sätt för ledningen att förskjuta ansvar till de anställda och på detta sätt undanröja potentiella konflikter i organisationen. En karriärdeologi som betonar eget ansvar kan förhindra att medarbetare omsätter ett bestämt missnöje i karriär till uttalade krav. Omorganisationer vare sig kritiserar eller ifrågasätts av chefskandidaternas trots att de i flera fall får negativa konsekvenser för dem. Omorganisationer medför svårigheter för dem att få överblick över karriärmöjligheter och att kunna påverka sin utveckling. Medarbetares lojalitet behöver inte utbytas mot löften om karriär då självreglerade medarbetare tar eget ansvar för att utveckla sig själva. På liknande sätt kan könsneutraliteten tolkas. Även om kvinnor som chefer uttalat efterfrågas i organisationen bidrar såväl det individualistiska och könsneutrala synsättet till att dölja mansdominansens betydelse för kvinnornas och männens möjligheter till karriär. Ett individualistiskt och könsneutralt synsätt motverkar att kvinnor erfar, blir medvetna om eller uttrycker orättvisor som följer av olika möjligheter i arbetssituationen, om det så handlar om att få gå exklusiva ledarutbildningar eller att kunna kombinera sitt arbete med spännande projekt eller vad karriärönskemålen nu än må vara i mer självförverkligande termer. En disciplinering av chefskandidaterna sker via individualistiska och könsneutrala vär-

deringar, självreglering i karriär samt genom skapandet av gemensamma intressen mellan ledning och medarbetare. Styrning i Banken genom karriär med värderingar och självreglering formar medarbetare att bli mindre konfliktfyllda, mer skötsamma och ansvarsfulla genom att deras intressen påverkas i ledningens riktning. En individualistisk syn på karriär osynliggör betydelse av kön. Disciplineringen gör att mansdominansen och de olika möjligheterna för kvinnor och män i karriären varken blir synliga eller ifrågasätts. Kvinnorna och männen som chefskandidater relaterar till en kontext med olika möjligheter. Detta bidrar till att skapa olika handlingskraft hos kvinnor och män.

### ***Symboler integrerade i karriärpraktiker***

Symboliska förståelser av kön finns integrerade i chefskandidaternas karriärpraktiker. Dessa spelar en ideologisk roll i att forma kvinnornas och männens karriärteman. Motsägelser och motstridigheter visar att betydelse av kön är omtvistade och att maktprocesser pågår för att påverka dem.

### ***Kvinnligt och manligt i positioner, föräldraskap och kläder***

Med en strukturell maktanalys synliggörs hur bilden av organisationen, hierarkin och karriären som könsneutrala fenomen spelar en ideologisk roll i att dölja att kön spelar roll till exempel avseende att få möjligheter, utvecklas och få bevis på att det investeras i karriären. Samtidigt som betydelse av kön döljs i karriären skapas en bild av karriären genom könsmärkta antaganden. Det kan illustreras med ett exempel i relation till att kvinnor efterfrågas som kontorschefer. Det tycks iscensätta en förhandling kring kontorschefens positionens könsmärkning. Den traditionella könsuppdelningen mellan en kvinnlig privat- och en manlig företagsida utmanas. Kontorschefens roll anses inte vara "så affärsmässig" längre, mer fokuserad på privatsidan och beskaffad med mindre makt och handlingsutrymme och mindre statusfylld än tidigare. Dessa konstruktioner samspelar med de riktade satsningar som bedrivs för att rekrytera kvinnor från privatsidan till kontorschefer. Att rekrytera kontorschefer från privatsidan kan framstå som relevant om kontorschefens positionens fokus har förflyttats. Dock är det inte vikten av kompetens från privatsidan som efterlyses. Inte heller tycks förändringen innebära att krav på kompetens från företagsidan utmanas och dämpas. Snarare bidrar den riktade satsningen till kvinnor till att synliggöra brister i kvinnors kompetens från företagsidan. Kvinnors bristande kompetens blir framträdande i samband med att den riktade ledarsatsningen ska kompensera dessa brister. Den ettåriga ledarsatsningen kan å ena sidan tolkas som om kom-



petens från företagssidan inte verkar så viktig eftersom den kan införskaffas relativt enkelt och snabbt. Kompetens från privatsidan skulle å andra sidan kunna tolkas som något viktigt och som ett nödvändigt krav för den förändrade kontorschefpositionen. En alternativ tolkning kunde vara att kontorschefer i första hand bör rekryteras från privatsidan och att det är motivet till ledarsatsningen. Att dessa alternativa tolkningar inte görs, med högre värdering av privatsidan och kvinnor som kompetenta i relation till rekrytering av kontorschefer, synliggör könsmärkningsrelationen med kvinnlighet i relation till privatsida och manlighet till företagssida. Kontorschefpositionens könsmärkning är i förhandling där kön, status, privat- och företagssida återskapas. Samtidigt som kvinnorna ökar bland kontorschefer anses positionen mindre inriktad på företagssidan och mer inriktad på privatsidan. Maktrelationen mellan privatsida och kvinnlighet samt företagssida och manlighet tycks oförändrad i stort medan kontorschefpositionen med ökat antal kvinnor verkar förändras i inriktning, i makt och inflytande och statusmässig värdering som lägre och mindre intressant.

Könsmärkta antaganden kan även ses i relation till första och andra linjens chefsnivå. Gruppchefpositionen, första linjens chefskap, skapas av ett par av männen som icke statusfylld. Det icke statusfyllda tycks samspela med att det finns en majoritet kvinnor bland såväl medarbetare och chefer på den nivån. En man konstruerar en gruppchefposition som relationer med ”gnälliga” och icke-motiverade ”tanter” och därmed som en ointressant position. Några av männen skapade istället en chefsposition över gruppchef, en strategisk chefsposition, som åtråvärd. Männens hierarkiska orientering i karriären kan tolkas mot bakgrund av att första linjens chefskap skapas som kvinnligt. Männen orienterar sig från den kvinnliga positionen till nästa chefsnivå som tycks ha en manlig könsmärkning. Mot den bakgrunden kan även förhållandet att en hierarkisk orientering inte är lika märkbar hos kvinnorna tolkas. Kvinnornas mer begränsade och lokalt förankrade orientering kan tolkas utifrån att den orienteringen är kvinnlig. Att orientera sig ovanför mot strategiska chefspositioner kan uppfattas som fel mot bakgrund av att dessa har en manlig könsmärkning.

En annan aspekt av betydelse för kvinnors och mäns olika karriärteman är att det framkommer en bild som säger något om att det är problem att ha barn i karriären och att det finns olika förväntningar på kvinnor och män som föräldrar. En kvinnas uttalande om att hon inte har haft ”några minus” av att ha barn kan tolkas mot bakgrund av att det verkar sägas som om det är en avvikelserelation till det normala, det vill säga att det kan vara ett minus för kvinnor. Hon säger även att om det inte vore för att föräldrarna har hjälpt till med barnomsorg hade det aldrig fungerat att arbeta som hon gör. En man anser att

det blir problem i arbetet när barnen är sjuka och han eller hustrun måste vara hemma. För hans del brukar det lösa sig genom att han kan åka till arbetet på kvällen eller helgen. Mannens uttalande om att det inte är självklart att hustrun är hemma när barnen är sjuka kan tolkas mot bakgrund av att det framstår som en avvikelse i relation till det normala. Det finns föreställningar och en retorik kring förväntningar på kvinnor och män som föräldrar, vilken både kvinnor och män förhåller sig till. En kvinna tycks behöva betona att hon är ett undantag och inte drabbas negativt i karriären (som andra kvinnor med barn kan göra). En man tycks behöva säga att han inte har samma fördelar som andra män (med barn kan ha) vilket gör att han "självbegränsar" sig under en period. Det handlar just om en självbegränsning för han upplever inte att det finns andra som ifrågasätter eller sätter gränser för att han har småbarn. Uttalandena antyder att det finns en syn på att chefer inte självklart satsar på kvinnor med småbarn medan situationen är oförändrad avseende mäns möjligheter. Även om båda framställer sig som undantag från hur det normalt ser ut för kvinnor respektive män med småbarn kan konsekvenserna bli olika avseende att få möjligheter i karriären. Båda får dock hantera situationen med individuella lösningar när arbete och ansvar för småbarn inte kan kombineras. Kvinnans och mannens uttalande synliggör att de har medvetenhet om att kvinnor och män som småbarnsföräldrar kan tolkas på olika sätt i organisationen. För kvinnor kan småbarn vara ett minus medan de inte är det för män. Denna medvetenhet kan påverka att kvinnors och mäns handlingskraft kommer till uttryck på olika sätt.

I chefskandidaternas rapportering kring sätt att klä sig inom Banken blir det synligt hur kläder relaterar till den manliga mörka kostymen och på så sätt förkroppsligar ett ideal av den manliga bankmedarbetaren. I medarbetarnas berättelser framkommer hur val av kläder handlar om att signalera värden som seriositet, professionalism, kompetens, förtroende och status. Det personliga ska döljas. Homogeniteten ska signalera att man representerar Banken och underlätta i relationen med kunder. Den burna kostymen undertrycker individualiteten samtidigt som den signalerar tillhörighet med en mäktig institution och framhäver individuell status och maktbefogenhet. Kvinnorna bland chefskandidaterna relaterar till den mörka kostymen genom att använda kvinnliga varianter av den, kavaj med topp eller blus med ärm i kombination med kjol eller byxa. Även i Renemarks (2007) studie av vardagen i finanssektorn framkom liknande mönster genom en uniform klädsel i form av mörk kostym hos männen. Kvinnorna uppvisade en mer varierad klädstil samtidigt som det var en slags motsvarighet till männens kostym. I studier av affärsbanker i London (McDowell 1997) och av näringslivets topp i Sverige (Mörck & Tullberg 2004) framkom-

mer hur homogeniteten i form av kostym för män har en anonymiserande effekt för männen. Alla tillgängliga klädstilar för kvinnorna i samma kontext har däremot inte en anonymiserande effekt utan bidrar istället till att dra till sig uppmärksamhet. Det har påpekats hur kostymen blir ett sätt att kommunicera homosocial gemenskap som kan bli ett hinder för utomstående (Collinson & Hearn 1996, Mörck & Tullberg 2004). Döljandet av kroppen påpekas i Banken enbart i relation till kvinnornas kläder. Linnen bör inte användas och magen får inte synas. Den manligt könsmärkta homogeniteten i klädseln markerar hur kvinnors kroppar blir avvikande. McDowell (1997) konstaterade utifrån klädseln i brittiska affärsbanker hur kroppen markerar kvinnor som annorlunda och underordnade den förkroppsligade ideala bankmannen.

### *Motstridiga innebörder i kön och karriär*

Med en poststrukturell maktanalys synliggörs hur klädkoder kan vara ett sätt, bland många andra, som maktrelationer mellan könen kan organiseras och upprätthållas. Genom att klädkoden uppfattas som könsneutral döljs att den ideala bankmedarbetaren är manligt könsmärkt. Döljandet av det könsmärkta manliga idealet bidrar samtidigt till att återskapa antaganden om manlighet i bankmedarbetaren.

Med en poststrukturell maktanalys synliggörs hur innebörder i kön i relation till karriär och chefskap är instabila och motstridiga. I det föregående kapitlet diskuterades hur användningen av kvoter med avseende på kön bland deltagare till chefsutvecklingsprogrammet framstod som oväntat mot bakgrund av det individualistiska och könsneutrala synsättet. Användningen av kvoter synliggjorde att det även finns uppfattningar om att kön spelar roll för vilka som blir chefer. Hos chefskandidaterna uppstår ofta motsägelsefulla uppfattningar om vilken betydelse kön har i karriären. Å ena sidan anser de att kön spelar roll och å andra sidan att det saknar betydelse. Två till synes oförenliga ståndpunkter var vanliga och ofta möjliga att kunna inta samtidigt. En man säger: "Alla behandlas lika. Men det finns en manlig norm som man blir bedömd efter". En kvinna tar upp betydelser av att ha färre förebilder bland chefer i Banken. Samtidigt som hennes uttalande pekar på det betydelsefulla med förebilder säger hon att hon inte har stött på några hinder i karriären. När jämställdhet uppfattas vara ett problem i Banken handlar det vanligtvis om brist på kvinnor i högre chefsbefattningar. Samtidigt är jämställdhet ofta ett icke-problem i chefskandidaternas lokala organisation. En kvinna ser betydelsen av mansdominansen på sin avdelning, "grabbarna i sandlådan", som håller ihop och hjälper varandra. Ändå tänker hon att planen är att hon ska komma fram på sina villkor. De motsägelsefulla

och motstridiga uttalanden uppstår till följd av att det i Banken finns konkurrerande uppfattningar om att kön är oväsentligt (för att det till exempel är kompetens som räknas) och att kön spelar roll (jämför Eduards 1998, Eriksson & Eriksson 2002, Fogelberg Eriksson 2005).

Motstridigheterna kring om kön spelar roll i karriären kan tolkas utifrån att aktörer både utövar och gör motstånd mot maktformationer i organisationen. Flera utsagor illustrerar sådana maktstrider om vilka innebörder kön ska tillskrivas i organisationen. I ett uttalande av HR-chefen tillskrivs ledningen ha ett könsneutralt synsätt genom att ha åsikter om att ”grädden flyter alltid till toppen”. Hos ledningen anses det finnas en syn som handlar om att de mest dugliga i organisationen, ”de som är bäst”, är de som blir chefer oavsett vilka förutsättningarna är. Såväl chefsutveckling som jämställdhetsarbete förefaller vara onödigt utifrån ledningens perspektiv. Den Centrala Jämställdhetskommittén tillskrevs betydelse av HR-aktörer för beslut att använda kvoter i chefsutvecklingsprogrammet. HR-chefen drev frågor om jämställdhet utifrån en syn på ett effektivt resursutnyttjande av medarbetare, vilket även andra HR-aktörer var involverade i. Banken hade nyligen tilldelats ett pris för bästa långsiktiga jämställdhetsarbete av ett externt företag som arbetade med chefsutveckling för kvinnor. I uttalanden från chefskandidaterna framkommer att det både finns stöd och motstånd mot jämställdhet och att tillskriva kön betydelser i karriären. En kvinna bland chefskandidaterna beskriver att hon är för jämställdhet i princip men samtidigt emot den lokala varianten av jämställdhet som förknippas med att vara kvinnlig, att grupp 8 är igång och ”lite snett”. I den lokala tolkningen framställs jämställdhet som ett särintresse, något ”kvinnligt”. En man bland chefskandidaterna anser att ett mentorprogram för kvinnor är orättvist eftersom han anser att han som man behöver lika mycket ”hjälp” i karriären som en kvinna behöver. Samtidigt säger han att jämställdhetsinitiativet i form av mentorprogrammet kan bli negativt för kvinnor som ”får” hjälp i karriären medan det istället för hans och andra mäns del kan bli positivt och bra för karriären när de själva måste skapa det som kvinnor får. Mannens uttalande synliggör hur jämställdhetsinitiativ, i ett sammanhang där betydelser av kön är omtvistade, fungerar på ett sätt som tillskriver kvinnor särskilda problem, behov av hjälp och särskilt att bli hjälpta i karriären. I samma stund som benämningarna blir begränsande för kvinnor blir det möjliggörande för män. För kvinnor kan det bli ”en negativ grej på det” medan det för män, för han som får skapa det själv, blir det positivt, mer engagemang och bra för karriären.

Motstridiga uppfattningar om jämställdhet kan förstås utifrån att betydelser av kön är omtvistade och att makt cirkulerar mellan många aktörer som både utövar och gör motstånd mot såväl mansdominans som jämställdhet i Banken.

Motstridiga innebörder i kön, där kön både tillskrivs spela roll liksom sakna betydelse, resulterar i att jämställdhetsinitiativ riktat till kvinnor kategoriserar och benämner parten kvinnor i relation till parten män. Benämningen av parten kvinnor fungerar begränsande för kvinnor när de tillskrivs behov av särskild hjälp i form av jämställdhetsinitiativ (jämför Eduards 1998). Samtidigt blir samma jämställdhetsinitiativ möjliggörande för män som då inte tillskrivs vara i behov av hjälp utan vara förmögna att själva skapa sina karriärer. Motstridiga innebörder i kön och riktade jämställdhetssatsningar till kvinnor kan bidra till att skapa olika handlingskraft hos kvinnor respektive män.

### *Interaktioner i karriären*

Interaktioner och relationer med den närmaste chefen framstår som mest betydelsefulla för hur chefskandidaterna ser på sina möjligheter i karriären, såväl om de anser att går bra eller dåligt. Omständigheter som tillskrivs betydelse för karriärteman i dur utgörs av en uppskattande och stödjande chef. För de chefskandidater vars karriärteman går i moll utgörs omständigheterna av att chefen har grusat förväntningar på karriär. Det handlar om avsaknad av stöd och uppskattning av chefen eller att chefen bromsar initiativ till att utvecklas. Att interaktionerna med chefen fungerar bra framstår som avgörande för om chefskandidaterna ser positivt på sina karriärmöjligheter. I interaktioner med chefer framgår hur chefskandidaterna är föremål för maktutövning som de anpassar sig efter. Det blir tydligt att hierarkin och farfarsprincipen disciplinerar interaktioner mellan under- och överordnade, vilket bidrar till att hennes/hans handlingskraft kommer till uttryck på ett visst sätt i karriären. Det syns även att chefskandidaterna själva utövar makt och gör motstånd.

### *Förutsättningar för att fungera i maktrelationer*

Både Van Maanen (1980) och Jackall (1988) har utifrån en strukturell maktanalys påvisat förhållanden i interaktioner och relationer mellan över- och underordnade i stora hierarkiska organisationer. Vad medarbetare behöver lära sig är att fungera i maktrelationer och i synnerhet hur de ska interagera med närmaste chefen. Man måste lära sig vad chefen förväntar sig och hur sådana förväntningar ska förhandlas. Man måste till exempel upptäcka när man ska foga sig och när man ska stå på sig, när man ska vara tålmodig och när man ska pressa på och även när man ska synas och när man inte ska vara synlig. Med andra ord, från den underordnades perspektiv är det viktigt att kunna läsa av sin chefs normala beteende i olika kontexter och även utveckla föreställningar om hur

man själv bör agera i sådana situationer (Van Maanen 1980). Det blir i synnerhet viktigt att vara lojal i relationen med sin chef. I stora hierarkiska organisationer beskriver Jackall (1988) regler för lojalitet som karaktäriserar relationen mellan den underordnade och chefen. Genom att vara lojal kan den underordnade förvänta sig att bli upplyft om och när chefen blir det. Vidare kan den underordnade i utbyte förvänta sig ett visst beskydd om hon eller han gör ett misstag (Ibid.).

I chefskandidaternas beskrivningar av hur de interagerar med sina närmaste chefer framkommer liknande mönster som Van Maanen och Jackall beskriver avseende att fungera med sin chef och att vara lojal. I synnerhet männen bland chefskandidaterna beskriver i flera fall hur interaktionerna med sina manliga chefer baseras på en ömsesidig och nära relation. En man beskriver hur han och sin manliga chef har "samma sätt att tänka", "gillar att det går undan", "tar snabba beslut", sätter sig "in i saker snabbt" och "krånglar inte till det så mycket". En annan man beskriver hur han och chefen "jobbar nära" och hur de kan vara "raka och ärliga". Männens beskrivningar visar i flera fall en ömsesidig omsorg om och identifikation med varandra. Cheferna stödjer de manliga kandidaterna med ledarutvecklingsprogram, "trycker på" med utbildningar, förslag på chefspositioner, projektledningsansvar och olika ansvarsfrågor. En man beskriver en ömsesidig identifikationsprocess mellan sig och chefen. Chefen tycker att chefskandidaten påminner om när chefen själv var i samma position. Och chefen informerar chefskandidaten i god tid om att han är på väg att flytta på sig vilket signalerar för chefskandidaten att han är en utsedd efterträdare.

Kvinnorna bland chefskandidaterna beskriver i flera fall också goda relationer med sina chefer, i synnerhet de som har kvinnor som chefer. Överhuvudtaget tycks interaktionerna med chefen fungera bäst när chefskandidaten och chefen är av samma kön, vilket i synnerhet märks bland männen. Kvinnorna beskriver inte innehållet i interaktionerna på samma sätt som männen avseende till exempel identifikationsprocesser och att deras chefer erbjuder utbildningar, uppdrag och ansvarsfrågor. Ömsesidig identifikation märks tydligast i ett fall när en kvinna och hennes kvinnliga chef delar erfarenheter av mansdominans på avdelningen och ifrågasättandet av den kvinnliga chefen. Ömsesidigheten handlar om att de delar erfarenheter av att begränsas i karriären. Bådas karriärmöjligheter begränsas genom att den kvinnliga chefens nya position omvandlas till ett vikariat. Den utlovade positionen för chefskandidaten beslutas då att inte tillsättas. I ett annat fall när en kvinnlig chef efterfrågar sin kvinnliga chefskandidats kompetens på deltid i ett projekt kan avdelningen inte avvara chefskandidaten. Chefernas inflytande och deras karriärmöjligheter i organisationen

verkar få betydelser för hur de kan interagera med sina chefskandidater och vilka möjligheter de kan erbjuda. Därmed får mansdominansen i organisationen betydelse för kvinnor och män som mellanchefer och deras interaktion med chefskandidater när det gäller att skapa utvecklingsmöjligheter för dem.

Betydelsen av att ha en nära relation och ömsesidig identifikation med sin manliga chef blir tydlig för en man bland de blivande cheferna när han istället får en ny kvinnlig chef. Den kvinnliga kontorschefen visar inte samma intresse för chefskandidaten och hans arbete som den tidigare manliga chefen. Det gör att han upplever sin arbetssituation försämrad. När chefskandidaten funderar på att söka en chefstjänst avråder den nya kvinnliga kontorschefen vilket innebär att han avstår. Därpå ringer chefskandidatens förra manliga chef upp kandidaten och undrar varför han inte sökt positionen. Det är möjligt att den nya kvinnliga kontorschefen och den tidigare manliga chefen gör olika tolkningar av chefskandidaten och huruvida han är mogen för att söka en chefstjänst. Den kvinnliga kontorschefens inträde synliggör hur interaktionen mellan chef och kandidat förändras från att ha varit väldigt nära och ömsesidig till att bli mer öppen och oförutsägbar.

En kvinnas beskrivning av interaktionen med sin manliga chef efter deltagandet i chefsutvecklingsprogrammet framstår egentligen som helt "rätt" då det är i enlighet med vad chefskandidaterna uppmanas, nämligen att ta egna initiativ och skaffa sig ledarerfarenheter. Samtidigt verkar den kvinnliga chefskandidatens agerande fungera "fel" i interaktionen med sin chef. Chefskandidaten driver på chefen och hon vill vara med på kontorschefsträffar, gå in som ställföreträdande chef och vara med och göra budget osv. Det verkar inte vara i enlighet med vad chefen förväntar sig då de hamnar i konflikt med varandra. En tolkning kan vara att den kvinnliga chefskandidaten inte läser av om hon bör stå på sig och pressa på eller vara tålmodig gentemot chefen, det vill säga vad Van Maanen (1980) och Jackall (1988) beskriver att underordnade behöver förstå och lära sig för att fungera i maktrelationer. En alternativ tolkning kan vara att initiativförmågan hos den kvinnliga chefskandidaten inte uppfattas som positiv av den manliga chefen. I studien av Collinson med flera (1990) framkom att beteenden som att "ta initiativ" uppfattades som önskvärt när det iaktogs hos män medan det bedömdes som aggressivt när det sågs hos kvinnor. När den kvinnliga chefskandidaten sedan väljer att börja på ett annat kontor kan det tolkas som om hon inte är lojal mot chefen. Att hon inte får avgörande information om att det nya kontoret inom kort ska läggas ned kan tolkas som det pris hon får betala för ett felaktigt agerande och för sin illojalitet. Genom att inte vara lojal mot chefen får hon inte information och beskydd utan utelämnas till yttre omständigheter.

Det är troligt att hierarkin och den hierarkiska orienteringen som upprätthålls

genom farfarsprincipen i Banken över tiden har skapat former för hur interaktioner mellan män i olika generationers chefer kan fungera. Detta kan bidra till att män relativt okomplicerat kan interagera med andra män i hierarkiska relationer. När förväntningar på interaktionen överensstämmer hos över- och underordnad fungerar relationen troligtvis smidigare än när förväntningarna skiljer sig eller är oklara. Med allt fler kvinnor på chefspositioner och som chefskandidater i Banken ökar variationer i erfarenheter och förväntningar. Det kan bidra till att interaktioner mellan över- och underordnade kan tänkas bli mindre förutsägbara och därför mer komplicerade. Kvinnor kan sakna erfarenheter av att ha nära och ömsesidiga relationer med chefer med innehåll av lojalitet och beskydd. Kvinnor kan ha erfarenheter av att uteslutas från sammanhang som formar nära relationer mellan män. Män som chefer kan föredra män mot bakgrund av att de lättare relaterar till män som delar liknande erfarenheter som de själva (Kanter 1977). För män som chefer kan det vara så att de inte ser kvinnor som förtroendeingivande och lojala och därmed som chefskandidater när kvinnor inte betar sig som sina manliga kollegor mot bakgrund av att de har andra erfarenheter. Alternativt kan det vara så att även om kvinnorna betar sig likt sina manliga kollegor kan män som chefer tolka det annorlunda och negativt. Det beror på att uppvisade lika beteenden hos könen tolkas olika beroende på om de kopplas till kvinnor eller män (Collinson med flera 1990). De blivande chefernas, kvinnornas och männens, interaktioner med sina närmaste chefer sker utifrån olika förutsättningar. Detta bidrar till att skapa olika handlingskraft hos könen.

### *Farfarsprincipen disciplinerar interaktioner men det finns även motstånd*

Utifrån en poststrukturell maktanalys kan användningen av farfarsprincipen ses som en praktik som disciplinerar relationen mellan över- och underordnade chefer och formar interaktioner att ske på vissa sätt. Genom att användningen av farfarsprincipen bildar ett vertikalt nät kan makt och kontroll organiseras, framförallt från ledningen i nedåtgående riktning men även uppåt. Via nätverket kan interaktioner styras på så sätt att varje underordnad enbart interagerar med sin närmaste överordnade chef osv. genom varje chefsnivå. Genom att makt och kontroll organiseras vertikalt främjas följsamhet hos underordnade gentemot överordnande chefer. Följsamhet följer av vikten av att ha en nära och god relation med sin närmaste chef för att få tillgång till information, beskydd och trygghet. Rädslan som beskrivs präglar organisationen kan tolkas utifrån att makt och kontroll ständigt är närvarande. Även om organisationens uppbyggnad utmynnar i en högsta ledning är det nätverket i sin helhet som utövar makt.



En konsekvens blir att makten samtidigt både kan vara absolut indiskret och diskret. Å ena sidan befinner sig makten överallt i det vertikala nätverket. Å andra sidan utövas den till stor del under tystnad eftersom den är relationell och upprätthåller sig själv genom sin organisering via farfarsprincipen. På samma sätt blir betydelser av mansdominansen bland chefer både indiskret och diskret.

Chefskandidaterna är inte enbart föremål för maktutövning via den disciplinerande farfarsprincipen. I interaktionerna utövar chefskandidaterna makt och gör samtidigt motstånd. När kvinnan, som diskuterades ovan, driver på chefen för att få ledarerfarenheter upplever hon att han bromsar initiativen. Det framkommer att hon inte accepterar och anpassar sig efter chefen. Hon vill inte vänta på ledarerfarenheter. Beskrivningen av att de hamnar i konflikt med varandra synliggör att kvinnan utmanar chefens syn i deras interaktioner. När den konfliktfyllda relationen resulterar i att kvinnan slutar, först på bankkontoret och sedan helt i Banken kan detta ses som motstånd mot chefers maktutövning. Även exemplet med kvinnan som upplever att vägen uppåt bryts av när det beslutas att inte tillsätta positionen som utfästs för henne visar på motstånd. När den kvinnliga chefskandidaten säger till sina chefer att "jag kan inte söka till något som inte finns" utmanar hon den framställda sanningen om att frågan om att bli chef enbart är resultat av egna initiativ. Kvinnan benämner sig själv som en "spelare" och ser möjligheter att påverka situationen. Om hon inte inom kort får tecken på att avdelningen satsar avser hon att lämna avdelningen. Dessa två kvinnors interaktioner med cheferna visar att de inte enbart är föremål för maktutövning som gör att de anpassar sig till omständigheterna. Kvinnorna gör motstånd och utövar makt vilket får konsekvenser i Banken. I det ena fallet mister Banken en kvinnlig chefskandidat och i det andra fallet riskerar den att förlora en.

### *Identitetsarbete i karriären*

Chefskandidaternas karriärteman illustrerar deras identitetsarbete. Kvinnornas och männens olika handlingskraft ger uttryck för maktrelationen mellan könen. Stämningarna i chefskandidaternas karriärteman, dur och moll, representerar produktiva och repressiva verkningar i identitetsarbetet.

### *Olika handlingskraft ger uttryck för maktrelationen mellan könen*

Männens och kvinnornas karriärteman och handlingskraft med förväntningar respektive förhoppningar på karriär illustrerar chefskandidaternas identitetsarbete. Begreppet erfarenhetsbaserad handlingskraft används för att definiera subjektivitet (Widerberg 1995). Utifrån en strukturell maktuppfattning synliggör kvin-

nornas och männens karriärteman och olika handlingskraft hur maktrelationen mellan könen ser ut och kan förstås i denna kontext. Innehåll och innebörder som kan kopplas till att kvinnornas och männens handlingskraft kommer till uttryck på det sätt som det gör kan sökas i de tidigare diskuterade ingångarna till processer där kön görs. Karriärpraktiker, integrerade symboler och betydelsefulla interaktioner i karriären påverkar chefskandidaternas identitetsarbete (jämför Acker 1992, 1999). Exempel på omständigheter som jag har diskuterat är olika möjligheter att utvecklas, få bevis på satsningar, stöd och uppskattning, värderingar i form av individualism, könsneutralitet och självreglering i karriären, förknippandet av ett visst kön med vissa positioner, syn på kvinnor och män som föräldrar i karriären, kläder samt interaktioner med chefer.

### *Dur och moll i karriären som produktiva och repressiva verkningar*

Med en poststrukturell maktanalys kan stämningarna i chefskandidaternas karriärteman, dur och moll, representera produktiva respektive repressiva verkningar som får konsekvenser i deras identitetsarbete. Stämningar i dur kan sägas representera konsekvenser av en produktiv makt då de framkallar välbehag hos chefskandidaterna. Stämningar i moll ger utslag för konsekvenser av en repressiv makt då de sätter gränser för chefskandidaternas handlingar och önskingar. Både männen och kvinnorna bland chefskandidaterna kan således i olika grad ses vara utsatta för såväl produktiva som repressiva verkningar i karriären. I kvinnornas och männens karriärteman med dess stämningar framkommer vilka omständigheter som de tillskriver betydelse och således får konsekvenser i deras identitetsarbete.

Strax efter chefsutvecklingsprogrammet då majoriteten av chefskandidaternas tema är i dur märks således en positiv påfyllnad hos både kvinnorna och männen. När de upplever att de får stöd och uppskattning av chefer och etablerar sig i nya positioner anser de att de utvecklas, vilket ses som positivt och roligt. Två år senare märks en större variation i stämningarna. De som får bevis på satsningar får positiv påfyllnad. Hos dem vars karriärteman är i moll syns tecken på den baksida som ofta följer av de produktiva verkningarna i identitetsarbete, nämligen rannsakan, självtvivel och utvärdering av sina prestationer (Townley 1994). Den positiva påfyllnaden föder nämligen behov av andras erkännande för att få bekräftelse och därigenom få en bekräftelse på sig själv (Ibid.). I chefskandidaternas karriärteman som då går i moll syns hur avsaknad av stöd, omorganisationer och nya chefer skapar tvivel kring om de får bli chefer, om de kan eller vill alternativt om de klarar av det.

## Sammanfattning

I detta kapitel har jag analyserat den fjärde forskningsfrågan, hur kön görs i karriärer, vilket resulterar i konstruktioner med förväntningar på karriär hos män och förhoppningar på karriär hos kvinnor. Analysen visar att kön görs i karriären via dagliga karriärpraktiker, integrerade symboler, interaktioner och identitetsarbete.

Dagliga karriärpraktiker, som chefskandidaternas karriärteman behandlar, resulterar i en könsuppdelning. Könsuppdelningen utgörs av könens olika handlingskraft, förväntningar respektive förhoppningar på karriär. Två aspekter är involverade i hur denna könsuppdelning görs. Dels skapas kön och dels ordnas kön. I dagliga karriärpraktiker skapas kön och resulterar i karriärteman och olika handlingskraftkraft. I karriärpraktiker ordnas kön då karriärteman och olika handlingskraft ger uttryck för maktrelationen mellan könen och samtidigt antyder återskapandet av den. Tillgång till olika möjligheter i organisationen ger förståelse för varför könens handlingskraft blir olika. Karriär fungerar som en disciplinerande praktik då användningen av värderingar bidrar till att skapa en viss handlingskraft hos könen.

Symboliska förståelser av kön finns integrerade i karriärpraktiker, till exempel i chefspositioner, föräldraskap och kläder. Dessa spelar en ideologisk roll och formar könens karriärteman. Motstridigheter då kön både tillskrivs spela roll och sakna betydelser får konsekvenser för uppfattningar kring jämställdhet. En konsekvens som följer av att kön och jämställdhet är omtvistade är att riktade jämställdhetsinitiativ till kvinnor tillskrivs bli begränsande för kvinnor och möjliggörande för män. Riktade jämställdhetsinitiativ till kvinnor tillskriver kvinnor behov av hjälp medan de samtidigt tillskriver män att vara utan behov av hjälp. Motstridiga innebörder i kön och jämställdhet bidrar till att skapa olika handlingskraft hos könen.

I interaktioner mellan chefskandidaterna och deras chefer framgår att både hierarkin och maktrelationen mellan könen i organisationen, mansdominansen, får betydelse i karriärteman och handlingskraft. Hierarkin och farfarsprincipen disciplinerar interaktioner mellan över- och underordnande. Chefskandidaterna är både föremål för maktutövning liksom att de gör motstånd.

Chefskandidaternas karriärteman illustrerar deras identitetsarbete. Diskuterade karriärpraktiker, symboler och interaktioner får konsekvenser för könens förutsättning till identitetsarbete. Stämningarna i deras karriärteman, dur och moll, ger uttryck för produktiva och repressiva verkningar i identitetsarbetet. Omständigheter som tillskrivs betydelse för att stämningen i karriärtemat går i

dur illustrerar produktiva verkningar med positiv påfyllnad i identitetsarbetet. Omständigheter som tillskrivs betydelse för att stämningen i karriärtemat går i moll illustrerar repressiva verkningar och vad som sätter gränser för chefskandidaternas önskningar och handlingar, vilket påverkar identitetsarbetet.

## 10. Könskapande och könsordnande organisationer

HUR KOMMER FRAMTIDEN ATT SE UT när det gäller kvinnor och män som chefer? Många har förväntningar på den yngre generationen och att deras etablering i organisationer ska medverka till förändringar när det gäller könsfördelningen bland chefer, föreställningar om ledarskap och maktrelationen mellan könen. Parallellt pågår könssegregeringsprocesser inom arbetslivets organisationer som resulterar i mansdominans bland chefer. Målsättningen med den här avhandlingen är att förstå vad som sker i en övergång från medarbetare till chef och vilka betydelse kön har i denna process. I detta kapitel sammanfattar och diskuterar jag studiens slutsatser.

Utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på organisation och kön (Berger och Luckmann 1966, Smith 1987, Acker 1990) har jag formulerat syftet i avhandlingen: *att beskriva och förstå övergången från medarbetare till chef och särskilt hur kön görs i denna process*. Studien har genomförts i en stor, svensk bank, kallad Banken. En jämn könsfördelning bland medarbetare och en lång tradition av jämställdhetsarbete har antagits kunna innebära relativt goda möjligheter för både kvinnor och män att bli chefer. För att söka förståelse för vad som sker i övergången från medarbetare till chef och hur kön görs i denna process har jag beskrivit och analyserat hur chefsförsörjning av nya chefer bedrivs, hur chefskandidater utvärderas samt hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär. Det empiriska materialet består av observationer av ett chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer och av utsagor om chefsförsörjning och karriär samt dokumentmaterial. Utsagor om chefsförsörjning och karriär har skapats genom intervjuer med elva medarbetare, sex kvinnor och fem män, som identifierats som potentiella chefer samt med sju HR-aktörer i Banken. De elva chefskandidaterna intervjuades vid tre tillfällen under en tvåårsperiod. Analysen har lagts upp för att successivt besvara fyra forskningsfrågor:

- 1) Hur organiseras chefsförsörjning av nya chefer och hur utvärderas chefskandidater?
- 2) Hur ser chefskandidater på möjligheter att göra karriär?
- 3) Hur görs kön i chefsförsörjning av nya chefer?
- 4) Hur görs kön i blivande chefers karriärer?

Genom analyser utifrån dessa forskningsfrågor har jag sålunda undersökt övergången från medarbetare till chef och hur kön görs i denna process. Att studien har utförts med en könsteoretisk, tolkande ansats med målsättning att nå förståelse innebär att fokus har legat på betydelse och innebörd, det vill säga sociala konstruktioner, och hur dessa sociala konstruktioner blir till i övergången från medarbetare till chef.

### ***Övergången från medarbetare till chef och hur kön görs***

Under drygt två år följde jag alltså elva chefskandidater, sex kvinnor och fem män. Dessa elva definieras här som chefskandidater då de var identifierade som potentiella chefer och därigenom fick delta i ett chefsutvecklingsprogram. Chefsutvecklingsprogrammet riktade sig till medarbetare med potential att kunna bli chefer inom en tvåårsperiod. När studien avslutades två år senare hade två kvinnor bland de elva chefskandidaterna etablerat sig som gruppchefer. En kvinna och en man vikarierade som chef under en längre och en kortare period. Några sökte och fick andra tjänster. Ett par män och en kvinna fungerade som projektledare. En kvinna slutade i Banken. Därutöver gjorde chefskandidaterna många andra erfarenheter i karriären under de två åren med både spännande, roliga, besvärliga, kaos- och chockartade upplevelser, vilket framkommer i deras karriärteman.

### ***Jämn könsfördelning och mansdominans***

I avhandlingen betraktas både kön och organisation som resultat av samspel mellan människor, liksom att båda fenomenen blir till genom samspel, det vill säga kön och organisation görs sammanvävt. Av betydelse för dessa samspel mellan människor anses i det här fallet vara Bankens verksamhet, det vill säga mål och arbetsuppgifter, liksom de situationer och relationer som medarbetarnas organisatoriska samspel ger upphov till (jämför Löwstedt & Stymne 2002). Verksamhets-, situations- och relationsberoendet relateras vidare till könsordningen och dess materiella aspekter som könsstruktur (Wahl 1992) och symboliska uttryck av den (Wahl med flera 2001). Fallföretaget Banken har därför beskrivits med avseende på bland annat verksamhet, reglering, anställda, chefer, könsfördelningar, löneskillnader mellan könen, chefsförsörjning, värderingar, ledarkompetenser, chefsutveckling, karriär och jämställdhet. I avhandlingen utvecklas således kunskap om hur kön görs i övergången från medarbetare till chef inom en stor, svensk organisation med dess verksamhetsrelaterade kännetecken som en bank har. De situationer och relationer som varit föremål för avhandlingens analyser av hur kön görs består oftast av sammanhang som kän-

netecknas av en jämn könsfördelning bland medarbetare med svensk och i några fall med annan nordisk etnicitet.

Hur kön görs i övergången från medarbetare till chef har analyserats i situationer som i de flesta fall kan betecknas som kvantitativt sett jämställda. Ser man till organisationen i sin helhet består de anställda av ca 60 procent kvinnor och ca 40 procent män. När studien inleds år 2000 utgörs chefer i Banken av ca 70 procent män och ca 30 procent kvinnor. Nu när studien rapporteras år 2009 uppges att antalet kvinnor bland cheferna har ökat och att könsfördelningen bland chefer är ca 60 procent män och ca 40 procent kvinnor. Bland första linjens chefer sägs det nu råda en jämn könsfördelning. I chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer, där analyser gjorts av hur chefsförsörjning organiseras och chefskandidater utvärderas, var könsfördelningen jämn bland både deltagare och handledare/observatörer. I analyserna har mansdominansen ändå blivit påtaglig. Att chefer består av en majoritet män och i synnerhet på de högre nivåerna får konsekvenser. Även den horisontella könssegregeringen med en statusmässig högre värdering av mansdominerade områden är betydelsefull. En manlig norm ligger inbäddad i kontexten för chefskap. Den manliga normen får på många sätt betydelser. Det visas i hur kvinnorna och männen uppfattas och värderas som blivande chefer. Det framkommer i hur kvinnorna och männen bland chefskandidaterna ser på karriärmöjligheter och värderar chefspositioner.

Men resultaten visar även att sammanhang med en jämn könsfördelning bidrar till osäkerhet och att innebörder i kön förhandlas. De betydelser som kön tillskrivs av både HR-aktörer och chefskandidater är ofta motsägelsefulla. Kön anses både spela roll liksom sakna betydelse för möjligheter att bli chef. Båda dessa positioner kan dessutom ofta intas samtidigt av en och samma intervju-person. En motsägelsefull bild tonar även fram i interaktioner i chefsutvecklingsprogrammet där det inte görs någon självklar uppdelning i ett lämpligt beteende för könen. Istället ses variationer och motstridigheter i hur kvinnor och män beter sig liksom i hur deras beteende tolkas. Sammanfattningsvis utvecklas i avhandlingen kunskap om hur kön och chefskap görs i situationer som karakteriseras av en jämn könsfördelning och en samtidig mansdominans. Denna empiriska kontext är särskilt intressant mot bakgrund av att majoriteten av tidigare studier som behandlar hur kön och ledarskap konstrueras har gjorts i mansdominerade organisationer med en majoritet män bland både anställda och chefer (Collinson & Hearn 1996, Fogelberg Eriksson 2005, Regnö 2008). I de följande avsnitten sammanfattar jag huvudresultaten från studien. Detta görs genom att i tur och ordning besvara avhandlingens fyra forskningsfrågor.

### *Chefsförsörjning av nya chefer och utvärdering av chefskandidater*

I avhandlingen har ett chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer studerats mot bakgrund av att det har en central funktion i chefsförsörjning av nya chefer i Banken. I det här avsnittet redogörs för analysen utifrån den första forskningsfrågan. Först diskuteras hur chefsförsörjning av nya chefer organiseras och hur chefsutvecklingsprogrammet fungerar som nav för olika chefsförsörjningspraktiker. Sedan redogörs för hur chefskandidater utvärderas och hur utvärderingen av chefskandidaterna resulterar i utsagor om deras potential som chefer. Analysen visar att denna potential kan förstås som könsmärkt.

#### *Chefsutvecklingsprogram som nav i chefsförsörjning av nya chefer*

Chefer anmäler medarbetare till chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer som de anser är lämpade för att bli chefer. Både vad som föregår programmet som identifiering och urval av kandidater, liksom innehåll och form i programmet i sig, samt vad som efterföljer i form av återkoppling till chefer och HR-ansvariga om deltagares prestationer, är betydelsefulla praktiker i chefsförsörjning av nya chefer. Chefsutvecklingsprogrammet fungerar som ett nav för praktiker i chefsförsörjning av nya chefer genom dess betydelse för identifiering, utveckling och värdering av chefskandidater. I Banken har det fattats beslut om att könsfördelningen bland deltagarna i chefsutvecklingsprogrammet ska vara representativt i förhållande till könsfördelningen bland samtliga medarbetare. Detta beslut verkar linjechefer anpassa sig efter i urval och anmälan av kandidater. Enligt chefskandidaterna är det den närmaste chefen som har varit mest betydelsefull för att de har hamnat i chefsutvecklingsprogrammet. Det blir synligt att den närmaste chefen har en central roll i chefsförsörjning av nya chefer, något som framkommer och blir ännu tydligare i de blivande chefernas syn möjligheter att göra karriär. Studien belyser att både linjechefer och ledningen i Banken har stort ansvar och påverkar chefsförsörjningen av nya chefer, något som även tidigare forskning om chefsförsörjning synliggjort (jämför Tengblad 1997). Linjechefers ansvar och påverkan sker bland annat genom identifiering av chefskandidater men även genom att en anmälan av en kandidat till chefsutvecklingsprogrammet innebär ett åtagande i att hantera sin kandidats utveckling framöver. Ledningens påverkan sker genom att föra ut normativa värderingar i chefsutvecklingsprogrammet om hur chefer bör vara genom användning av ledarkompetenser och förmågor.

#### *Hur chefskandidater utvärderas*

Beskrivningar och analyser av chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer och dess innehåll och form, det vill säga centrala teman, upplägg, övningar, utvär-



deringar och diskussioner, har synliggjort hur chefskandidater utvärderas. Vad som föregår programmet och resulterar i att en deltagare blir anmäld till programmet av sin chef innebär en första utvärdering av chefskandidaten. I chefskandidaternas berättelser framgår att deras chefer har "sett" dem och kontinuerligt försett dem med nya och svårare arbetsuppgifter och ansvarsområden inom den befintliga tjänsten. Deras chefer har på det sättet gett dem möjligheter att utvidga sin kompetens och därmed verkat för att förbereda dem för nya tjänster. Det årliga utvecklingssamtalet framkommer som den viktiga praktiken där denna förberedelse och utvärdering av kandidaten görs och följs upp, i vissa fall genom en konkret ersättningsplanering för medarbetaren. Det framkommer att den så kallade farfarsprincipen har tillämpats genom att chefschef har varit delaktig i utvärdering av kandidaten. Under chefsutvecklingsprogrammet, i övningar och utvärderingar, framkommer direkt och indirekt vilka kvaliteter, värderingar och beteenden som chefer i Banken bör ha. I korthet framkommer att en chef bör vara aktiv, måttfull, tydlig, kreativ och föränderlig. En konsekvens av övningarna och de kontinuerliga utvärderingarna är att de bildar en konformitet, en chefsnorm, mot vilken allas beteenden jämförs och strävar mot. Genom användandet av rollspel med visst innehåll och skapad dynamik får deltagarna omsätta de "rätta" kvaliteterna hos en chef i handling. Detta blir en metod för att deltagare ska kunna internalisera krav på chefskap. Avslutningsvis utvärderas chefskandidaterna mot chefsnormen av handledarna/observatorerna. Utvärderingen resulterar i utsagor om deras potential som chefer. Utvärderingen av chefskandidatens potential som chef återkopplas till deltagaren själv, deltagarens chef och till HR-ansvarig inom deltagarens affärsområde.

#### *Potential som könsmärkt*

I analysen av hur kvinnorna och männen bland chefskandidaterna utvärderas har det visats att potential kopplas till kvinnorna respektive männen på olika sätt. I utvärderingarna av chefskandidaterna beskrivs majoriteten av kvinnorna kortfattat i resonans med chefsnormen, det vill säga de tillskrivs potential för att kunna bli chefer. Männen beskrivs mer utförligt i utvärderingarna. Majoriteten av männen beskrivs på ett diffust och ambivalent sätt och kan placeras i norm och avvikelse samtidigt. Det diffusa som tillskrivs de flesta av männen blir inte negativt utan positivt laddat och de anses ha potential att kunna bli chefer. När kvaliteter inte syns avskrivs kvinnorna definitivt och ses som bristfälliga. Männen tillmäts inga definitiva brister. Männen anses ha potential så länge tränings- och mognadsaspekten kan motiveras. Analysen visar att potentialen som relateras till kvinnorna är en avgränsad typ av potential som sträcker sig till möj-

ligheten att ses som en kompetent alternativt icke-kompetent chefskandidat i relation till en första chefsposition. I relation till männen framträder en förväntad och obegränsad potential som handlar om att männen kommer att bli ledare med träning och mognad. En avgränsad potential som kopplas till kvinnorna och en obegränsad potential som kopplas till männen visar att kvinnorna och männen värderas utifrån olika förväntningar på dem som chefer. Dessa olika förväntningar byggs in i potentialen. Potential kan här således förstås som könsmärkt. Antaganden om potential relateras till ett visst kön och förmedlar samtidigt status då olika förväntningar på könen och värdering av dem som chefer byggs in i den avgränsade respektive obegränsade potentialen.

#### *Avgränsad och obegränsad potential*

I analysen har jag funnit att potential kan förstås som könsmärkt. Potentialen som relateras till kvinnorna har jag valt att benämna för en avgränsad typ av potential. Jag har förstått potentialen som avgränsad utifrån att utsagorna om potential lägger ut gränser för ett område i relation till kvinnorna. Potentialen sträcker sig till möjligheten för kvinnorna att ses som kompetenta chefskandidater utifrån att de har klarat av chefsutvecklingsprogrammet. Området för potentialen avgränsas i utsagorna om kvinnorna till en första chefsposition. I de diffusa tillskrivningarna som görs i relation till männen framträder möjligheter och vad männen med träning och mognad kan bli. Jag har valt att benämna potentialen som obegränsad utifrån att utsagorna om potential inte lägger ut några gränser i relation till männen. Jag har förstått potentialen som obegränsad för att den inte avgränsas till ett område som till första nivåns chef utan snarare diffust sträcks ut till att omfatta ledarskap generellt. Aspekten ålder belyser hur skapandet av potential hos kvinnorna och männen resulterar i två olika typer. Hög ålder visar sig bli ett relevant kriterium enbart i relation till en obegränsad potential som skapas hos männen. En för hög ålder innebär att en obegränsad potential blir ologisk eftersom träning och mognad för att bli ledare då inte blir möjlig. Däremot i relation till en avgränsad potential, huruvida en kvinna passerar som chefskandidat eller inte och kopplat till första nivåns chefskap, visar sig ålder däremot inte bli ett relevant kriterium.

Då antaganden om potential relateras till ett visst kön och samtidigt förmedlar status genom olika förväntningar på kvinnor och män som chefer har jag valt att skilja mellan avgränsad och obegränsad potential. Ett näraliggande ord till avgränsad är begränsad. Jag har dock valt att inte använda ordet begränsad potential i relation till kvinnorna. Att tala om begränsad potential i relation till kvinnorna kan förefalla mer logiskt eftersom jag använder ordet obegränsad

i relation till potentialen som kopplas till männen. Motivet till att jag använder ordet avgränsad potential är att jag anser att innebörden blir tydligare kring att det handlar om att utsagorna om potential lägger ut gränser och avgränsar ett område för hur långt potentialen sträcker sig. Med ordet begränsad potential blir innebörden snarare att potentialen i sig utgör en gräns, en begränsning, utan att peka på ett sammanhang eller område. I det empiriska materialet blir inte potentialen i sig ifrågasatt hos kvinnorna utan vad som är tydligt är att den relaterar till ett avgränsat område. Skapandet av kön och potential som resulterar i två typer av potential betraktar jag som konstruktioner som görs i chefsförsörjning av nya chefer och tillskrivs chefskandidater med avseende på kön. Som två konstruktioner, avgränsad och obegränsad potential, ska de förstås som representanter för hur kvinnor och män i olika grad tillskrivs potential i det lokala sammanhanget.

Sammanfattningsvis, i relation till tidigare forskning om chefsförsörjning bidrar den här studien med kunskap om hur kön får betydelser i både linjechefer och ledningens praktiker i chefsförsörjning av nya chefer. Resultaten visar att linjechefer utvärderar kvinnor och män som chefskandidater olika och att potential kan förstås som könsmärkt. Studien belyser även ledningens påverkan genom att de normativa värderingar som förs ut om chefer och chefskap förmedlar symboliska innebörder om kön.

### *Hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär*

I analysarbetet i relation till den andra forskningsfrågan, hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär, utvecklades både metodologiska och analytiska resultat. Först redogörs för hur jag i studien utvecklat ett sätt att analysera människors karriärer. Sedan diskuteras hur min studie med en longitudinell ansats och analys av karriär har inneburit en möjlighet att hantera förändring i karriär. Därefter diskuteras hur chefskandidaterna i studien ser på möjligheter att göra karriär. I analysen visar jag att karriär kan förstås som könsmärkt.

#### *Karriärteman*

Analysarbetet med hur chefskandidater ser på möjligheter att göra karriär resulterade i att jag utvecklade ett sätt att analysera människors karriärer. Chefskandidaternas erfarenheter i karriären benämner jag i studien för karriärteman. Begreppet karriärteman har utvecklats utifrån Van Maanens (1980) tänkande om karriär som processen när en person skapar kontinuitet mellan var den har varit och vart den vill gå och det mönster som då skapas. Jag knyter

även karriärteman till att det utgör en aspekt av identitetsarbete. Även Van Maanen (1980) relaterar karriär till identitet. Karriärteman anser jag ger uttryck för människors erfarenhetsbaserade handlingskraft i organisationer. Tänkandet kring karriärtema som uttryck för handlingskraft har inspirerats av Widerbergs (1995) förståelse av kvinnlig subjektivitet som erfarenhetsbaserad handlingskraft. I min studie kopplas karriärteman till begreppet erfarenhetsbaserad handlingskraft för att beteckna maktrelationens betydelser för vart hon/han är på väg, vad hon/han har för önskningar och hur hon/han ska bete sig.

#### *Versioner av karriär i dur och moll*

Jag har urskiljt versioner av karriärer utifrån att karriärtemat förmedlar olika stämningar hos chefskandidaterna som reflekterar deras upplevelse av arbets-situationen och om det anses gå bra eller dåligt. Stämningen i karriärtemat har tolkats på två sätt och benämns antingen med dur eller moll. Dur och moll, som är termer inom musik, är användbara i förhållande till att det just är en tolkning som görs av medarbetarnas upplevelser i karriären. Dur och moll betecknar hur chefskandidaterna i skapandet av sitt karriärtema uttrycker en stämning kring hur de anser att det fungerar i arbetssituationen. Dur karakteriserar klarhet i situationen och en optimistisk stämning och moll en otydlig situation och en mer pessimistisk stämning i temat. Min tolkning av stämningen (i dur eller moll) har gjorts vid två nedslag, dels strax efter chefsutvecklingsprogrammet och dels två år senare. Analysen resulterar i att jag identifierar fyra olika versioner av karriärer hos de elva chefskandidaterna. De fyra identifierade versionerna av karriär uttrycker en stämning i chefskandidaternas karriärtema strax efter chefsutvecklingsprogrammet och en stämning två år senare och belyser eventuell förändring i temat som sker under tidsperioden. De fyra versionerna av karriär som jag identifierar hos chefskandidaterna beskrivs genom att stämningen i temat under tidsperioden av två år: 1) börjar och fortsätter i dur, alternativt 2) börjar i dur och fortsätter i moll, alternativt 3) börjar i moll och fortsätter i dur och alternativt 4) börjar och fortsätter i moll. Tillvägagångssättet, en longitudinell studie med två nedslag i chefskandidaternas erfarenheter i karriären, i kombination med analysen av stämningar i dur och moll bidrar till kunskaper om hur man kan se på *förändring i karriär*. Versionerna av karriär i dur och moll synliggör eventuella förändringar i den så kallade subjektiva karriären över en tidsperiod. I analysen framträder vilka omständigheter som chefskandidaterna tillskriver betydelse för att stämningen i karriärtemat går i dur respektive moll och eventuellt förändras.

### *Chefskandidaternas syn på möjligheter att göra karriär*

Nästan uteslutande framträder föreställningar om karriär, den så kallade objektiva eller observerbara karriären, i både kvinnornas och männens beskrivningar som en linjär, hierarkisk rörlighet genom fördefinierade organisatoriska steg. Däremot i chefskandidaternas karriärteman, i syn på egna erfarenheter i karriären eller den så kallade subjektiva karriären, bekräftas en hierarkisk syn på karriär nästan bara i männens orientering. Sällan, endast i ett fall, kommer en hierarkisk orientering till uttryck i kvinnornas innebörder i karriär. Den mest förekommande versionen bland de elva chefskandidaterna är att stämningen i temat efter chefsutvecklingsprogrammet börjar i dur och två år senare även fortsätter i dur, då sex av de elva chefskandidaternas beskrivningar identifieras inom en sådan version. Generellt framträder att förväntningarna på framtiden reflekterar de tidigare erfarenheterna inom Banken. Upplevelser av att ha fått utvecklas är en omständighet som ger en förväntan på en liknande fortsättning. En längre och mer varierad historik i Banken avspeglar sig i mer begränsade förväntningar på framtiden.

Strax efter chefsutvecklingsprogrammet karakteriseras stämningen i temat av dur hos nio av de elva chefskandidaterna, fem kvinnor och fyra män. Sannolikt är deltagandet i chefsutvecklingsprogrammet en central omständighet till att temat strax efter uttrycker en stämning i dur hos nästan alla av dem. Omständigheter som tillskrivs betydelser och får konsekvenser för att stämningen i karriärtemat är i dur handlar om att få utvecklas i rätt riktning, få ny position och ha en uppskattande och stödjande chef. Två år senare karakteriseras temat av en stämning i dur hos sju av de elva chefskandidaterna, tre kvinnor och fyra män. Två av kvinnornas tema har övergått i moll. Vad som utmärker de omständigheter som tillskrivs betydelse för att temat går i dur två år senare är att chefskandidaterna får en mer fokuserad riktning till följd av att de får bevis på satsningar. Omständigheter inträffar som gör att de tydligare ser vart de är på väg. Då upplever de att det blir lättare i arbetssituationen och att det blir enklare att veta hur de ska bete sig.

Efter chefsutvecklingsprogrammet är stämningen i temat i moll hos två chefskandidater. Utmärkande för en stämning i moll är att inträffade omständigheter, som omorganisationer och att chefen har grusat förväntningarna, gör att förväntningar på framtiden blir otydliga. Därmed blir det svårt att förstå hur man ska bete sig. Två år senare är stämningen i temat i moll hos fyra chefskandidater, det vill säga hos tre av de sex kvinnorna och hos en av de fem männen. Hos en kvinna är temat i moll även två år senare medan stämningen i temat hos de övriga har förändrats och övergått från dur till moll. Utmärkande för de

senare, vars tema gått från dur till moll, är att omständigheter har inträffat där tidigare förväntningar på en utveckling har brutits. Omständigheter som tillskrivs betydelse för att stämningen i karriärtemat är i moll handlar om avveckling och anställning som upphör, ny chef och avsaknad av stöd samt mansdominans bland chefer.

#### *Karriär som könsmärkt*

Männens karriärteman ger i samtliga fall uttryck för att de har förväntningar på karriär i Banken. Dessa förväntningar reflekteras i tidigare erfarenheter där de har fått utvecklas i önskvärd riktning och fått bevis på att organisationen satsar och investerar i karriären. Eftersom män vanligtvis har gjort karriär i Banken och det normala är att män befinner sig i överordnade positioner blir det logiskt som man att ha förväntningar på karriär. Ett mönster som framträder i detta fall är att karriärer skapar män med förväntningar på karriär. Kvinnornas karriärteman ger uttryck för mer varierade erfarenheter än männens. Dessa variationer i erfarenheter reflekteras i att förväntningar på framtiden blir osäkra, begränsade och lokalt förankrade. Det råder en spridning i kvinnornas erfarenheter där några har upplevelser av satsningar som har uteblivit medan andra har erfarenheter av stöd i sin utveckling. Men även hos kvinnorna där tidigare erfarenheter handlar om att de har fått utvecklas i rätt riktning reflekteras inte detta i förväntningar på framtiden. Istället uttrycks förhoppningar om att få fortsätta en karriär. När det normala hittills har varit att kvinnor inte har gjort karriär i Banken kan förhållandet att som kvinna bli identifierad som potentiell chef innebära att det blir logiskt att då få förhoppningar på en karriär. Ett mönster som framträder i detta fall är att karriärer skapar kvinnor med förhoppningar på karriär. Karriär kan här således förstås som könsmärkt. Männens förväntningar och kvinnornas förhoppningar på karriär tolkar jag som uttryck för deras handlingskraft i organisationen. Männens förväntningar och kvinnornas förhoppningar ger uttryck för maktrelationen mellan könen i organisationen och det normala med män som chefer, vilket både män och kvinnor relaterar till.

Även tidigare studier som behandlar karriär och kön (till exempel Kanter 1977, Marshall 1984, Wahl 1992) integrerar makt i synen på karriär. Min studie utvecklar förståelsen av karriär och makt genom att koppla ihop begreppen karriärtema och handlingskraft och därigenom belysa synen på karriär som uttryck för maktrelationen mellan könen i en organisation. Utvecklingen ligger dels i begreppet karriärtema och dels i användningen av begreppet för att beskriva maktrelationen mellan könen *inom en organisation*. Det ger möjligheter att använda begreppet för att beskriva olika organisationer och att se skillnader i syn på kar-

riär och maktrelationer mellan könen. Således kan begreppet användas för att jämföra organisationer med varandra utifrån karriär och kön.

#### *Förväntningar och förhoppningar på karriär*

Männens förväntningar och kvinnornas förhoppningar på karriär kopplas här både till lokala sociala konstruktioner, det vill säga männens och kvinnornas situation i organisationen och som identifierade potentiella chefer, och dels till konstruktioner av manlighet och kvinnlighet som görs i andra sammanhang. Manlighet förknippas med aspekter som karriär, makt, hög status, hög lön, kraftfull, dominerande, ta risker osv. medan kvinnlighet vanligen inte förknippas med sådana aspekter utan med andra motsatta kvaliteter som att vara mån om att vara till lags, ha tålmod, vara lyhörd för andras behov, ha hög toleransnivå, serviceinriktad m.m. (Westberg-Wohlgemuth 1996). Mönstret av förväntningar hos män och förhoppningar hos kvinnor på karriär betraktar jag som två konstruktioner av karriär. Som två konstruktioner ska de förstås som representanter för hur karriärer, i olika grad i det lokala sammanhanget, skapar förväntningar hos män och förhoppningar hos kvinnor på karriär bland de blivande cheferna.

#### *Hur kön görs i chefsförsörjning av nya chefer*

Analysarbetet kring att besvara den tredje forskningsfrågan, hur kön görs i chefsförsörjning av nya chefer, tog utgångspunkt i att jag påvisat att kön har betydelse i chefsförsörjning genom synliggörandet av de två konstruktionerna av potential. I enlighet med vad Widerberg (2007) har diskuterat om den processuella ansatsens ambitioner har jag således även belyst hur kön blir till i denna process som resulterar i två konstruktioner av potential. Analysen visar att kön görs i chefsförsörjning av nya chefer via chefsförsörjningspraktiker, integrerade symboler, interaktioner och identitetsarbete. Dessa fyra ingångar har varit ett sätt att analytiskt hantera hur kön görs (Acker 1990) i chefsförsörjning som resulterar i att könen tillskrivs olika typer av potential.

TVå aspekter är involverade i hur kön görs i chefsförsörjningspraktiker som resulterar i en könsuppdelning i två konstruktioner av potential. Dels sker ett skapande av kön. Den avgränsade potentialen kan betraktas som en sammanvävd konstruktion mellan potential och kvinnlighet. Den obegränsade potentialen kan ses som en sammanvävd konstruktion mellan potential och manlighet. Dels sker ett ordnande av kön. De två konstruktionerna av potential, avgränsad och obegränsad, synliggör att könen värderas olika som chefskandidater. Därmed synliggörs maktrelationen mellan könen, vilket samtidigt antyder åter-

skapandet av den. Ett sätt att förstå maktrelationen är utifrån hur den manliga normens logik fungerar och hur den manliga normen blir kontexten som kvinnorna och männen relateras till. När kvinnorna och männen relateras till chefsnormen resulterar det i att de tillskrivs olika typer av potential. Genom en analys av chefsförsörjning som en disciplinerande praktik med tekniker som osäkerhet, avskildhet, hierarkisk översyn och normalisering synliggör jag hur dessa formar medarbetarna till en viss typ av chef. Detta återskapar samtidigt den manliga normen som kontext.

Analysen av integrerade symboler i chefsförsörjningspraktikerna visar hur en individualistisk och könsneutral ideologi mobiliserar chefskap som manligt könsmärkt under täckmanteln att chefskap är könsneutralt. Samtidigt visas att även andra förståelser än den könsneutrala synen på chefskap och kön också mobiliseras via chefsförsörjning. Motstridigheter synliggör maktprocesser och att innebörder i chefskap och kön är omstridda.

I interaktioner är olika aktörer inbegripna i återställande arbete och försöker på olika sätt förena vad kvinnor och män gör med vad de borde göra. Men det finns även variationer och motstridigheter i interaktionerna, vilket pekar på att kvinnornas och männens beteende är omstritt och förhandlas.

Tillskrivning av de två typerna av potential utgör former av erkännande som ger förutsättningar för chefskandidaternas identitetsarbete, hur de förstår sig själva och kommer att bete sig. Den diskuterade över- respektive undervärdering av männens och kvinnornas potential som byggs in i de två typerna av potential ger olika möjligheter för kvinnornas och männens identitetsarbete. Övervärderingen av männens potential ger förutsättningar för männen att få överdrivet erkännande. Undervärderingen av kvinnornas potential ger förutsättningar för kvinnorna att få otillräckligt erkännande. Överdrivet respektive otillräckligt erkännande av potential kan genom identitetsarbete på så vis fungera över- och underordnande i relationen mellan könen. Men deltagandet i chefsutvecklingsprogrammet visar även på att det sker en positiv påfyllnad i identitetsarbetet. Både kvinnorna och männen uppskattade att vara med i programmet. De var nöjda med innehållet, övningarna och den återkoppling de fick, i synnerhet kvinnorna. Både kvinnor och män beskrev hur deltagandet i programmet givit styrka, ökat självförtroende och en mognad i personligheten. Detta verkar motivera dem till att vilja bli chefer.

### *Hur kön görs i blivande chefs karriärer*

Analysarbetet kring att besvara den fjärde forskningsfrågan, hur kön görs i blivande chefs karriärer, tog utgångspunkt i att jag påvisat resultat av kön i chefskandidaternas karriärteman. I chefskandidaternas karriärteman visades två kon-



struktioner med förväntningar på karriär hos männen och förhoppningar på karriär hos kvinnorna. Analysen visar att kön görs i karriären via dagliga karriärpraktiker, integrerade symboler, interaktioner och identitetsarbete.

Dagliga karriärpraktiker, vilka chefskandidaternas karriärteman behandlar, resulterar i en könsuppdelning. Könsuppdelningen utgörs av könens olika handlingskraft, förväntningar respektive förhoppningar på karriär. Två aspekter är involverade i hur denna könsuppdelning görs. Dels skapas kön och dels ordnas kön. I chefskandidaternas karriärteman beskrivs karriärpraktiker, det vill säga omständigheter som tillskrivs betydelse för hur det anses gå i karriären. Dessa handlar bland annat om att få stöd och uppskattning från chefen, möjligheter att utvecklas och bevis på satsningar. I dagliga karriärpraktiker skapas kön och resulterar i karriärteman och olika handlingskraft. I karriärpraktiker ordnas kön då karriärteman och olika handlingskraft ger uttryck för maktrelationen mellan könen och samtidigt antyder återskapandet av den. Förväntningar respektive förhoppningar på karriär kan tolkas som ett resultat av att det finns olika möjligheter för kvinnorna och männen. Deras olika möjligheter kan kopplas till deras lokala arbetsituationer och olika utvecklingsmöjligheter. Det vill säga förväntningar respektive förhoppningar på karriär grundas på chefskandidaternas realistiska bedömningar av sammanhanget. Karriär kan även förstås som en disciplinerande praktik då användningen av värderingar som individualism, könsneutralitet och självreglering bidrar till att skapa en viss handlingskraft hos kvinnor och män. En individualistisk syn på karriär osynliggör betydelser av kön. Disciplineringen gör att mansdominansen varken blir synlig eller ifrågasätts.

Symboliska förståelser av kön finns integrerade i karriärpraktiker, till exempel i chefspositioner, föräldraskap och kläder. Dessa spelar en ideologisk roll då de formar könets karriärteman. Motstridiga innebörder i kön i relation till karriär, det vill säga att kön både spelar roll och saknar betydelse, får konsekvenser för uppfattningar hos chefskandidaterna kring jämställdhet. Uppfattningar om jämställdhet blir också omtvistade. En konsekvens som följer av att innebörder i kön och jämställdhet är omtvistade bland chefskandidaterna är att riktade jämställdhetsinitiativ till kvinnor tillskrivs bli begränsande för kvinnor och möjliggörande för män. Detta synliggör hur riktade jämställdhetsinitiativ till kvinnor, i ett sammanhang där betydelser av kön är omtvistade, fungerar på ett sätt som tillskriver kvinnor behov av hjälp i karriären medan de samtidigt tillskriver män att vara utan sådan hjälp. Motstridiga innebörder i kön och jämställdhet bidrar på så sätt till att skapa olika handlingskraft hos könen.

I interaktioner mellan chefskandidaterna och sina chefer framgår att både hierarkin och maktrelationen mellan könen i organisationen, mansdominan-

sen, får betydelser i karriärteman och handlingskraft. Hierarkin och farfarsprincipen disciplinerar interaktioner mellan över- och underordnande. Chefskandidaterna är både föremål för maktutövning liksom att de gör motstånd genom att ifrågasätta eller lämna organisationen.

Chefskandidaternas karriärteman illustrerar deras identitetsarbete. Diskuterade karriärpraktiker, symboler och interaktioner får konsekvenser för könsens förutsättningar till identitetsarbete. Stämningarna i deras karriärteman, dur och moll, ger uttryck för produktiva och repressiva verkningar i identitetsarbetet. Omständigheter som tillskrivs betydelse för att stämningen i karriärtemat går i dur illustrerar produktiva verkningar med positiv påfyllnad i identitetsarbetet. Omständigheter som tillskrivs betydelse för att stämningen i karriärtemat går i moll illustrerar repressiva verkningar och vad som sätter gränser för chefskandidaternas önsknings- och handlingar, vilket påverkar identitetsarbetet. Genom analysen av vilka omständigheter som chefskandidaterna tillskriver betydelse för att stämningen i karriärtemat går i dur respektive moll har jag i avhandlingen kunnat påvisa kopplingar mellan vad som ger upphov till produktiva respektive repressiva verkningar i identitetsarbetet hos blivande chefer i karriären.

### *Könskapande och könsordnande*

I avhandlingen har jag visat hur två aspekter är involverade i hur kön görs i chefsförsörjning av nya chefer och i blivande chefs karriärer och resulterar i könsuppdelningar. Dels sker ett *skapande* av kön. Dels sker ett *ordnande* av kön. Jag har beskrivit och analyserat hur chefsförsörjning och karriärer kan förstås som könskapande och könsordnande. I min studie illustrerar könskapande och könsordnande två *sammanvävda*, men analytiskt urskiljbara processer. Förenklat beskrivs det som att kvinnligt och manligt blir till och könsskillnader skapas, värderas och ordnas i en hierarkisk relation. De två processerna, skapande och ordnande, är intimt sammankopplade. I studien har jag använt både en strukturell och poststrukturell maktuppfattning i analyserna. Det har för det första inneburit att olika former av makt blivit synliga, till exempel inflytande som följer av organisationshierarkin, i aktörers interaktioner och i bredare, symboliska värdesystem i organisationer. För det andra har de två maktperspektiven inneburit att jag dels sett och förstått maktförhållanden och dels sett hur dessa maktförhållanden är organiserade, vilka former de tar och vilka verkningar de ger upphov till. Vad som blivit synligt är att organisatorisk makt och mansdominans utgör sammanvävda maktförhållanden och också organiseras sammanvävt. Jag visar till exempel hur organiseringen av chefsförsörjning bidrar till att återskapa den manliga normen som kontext för chefskap. Detta bidrar i sin tur till att maktrelationen mellan könen

återskapas. Liknande mönster syns även i chefskandidaternas karriärteman. När karriärer skapar olika handlingskraft hos könen, förväntningar på karriär hos männen och förhoppningar på karriär hos kvinnorna, ger detta uttryck för maktrelationen och antyder samtidigt hur den kommer att utvecklas. Användningen av en flerdimensionell maktanalys har inneburit en fokusering på maktförhållanden och därmed har jag uppmärksammat hur ordnandet av kön dels ser ut och kan förstås och dels hur man kan förstå hur ordnandet av kön organiseras. Genom att använda termerna könsskapande och könsordnande för att förstå hur kön görs anser jag att det blir tydligare att makt är involverat. Den flerdimensionella maktanalysen bidrar till att utveckla Ackers (1997, 1999) tankesätt kring *gendered practices* genom att i högre grad sätta fokus på könsordnande i analysen. Tidigare forskning (Benschop & Doorewaard 1998, Halford & Leonard 2001) har sett behov av att integrera maktanalyser i studier av kön i organisationer för att förstå motsägelsefullhet, komplexitet och paradoxer. I avhandlingen operationaliserar jag en flerdimensionell maktanalys via Ackers fyra analytiska ingångar till processer i organisationer där kön görs. Jag utvecklar Ackers tankesätt genom att via var och en av de analytiska ingångarna också analysera kön utifrån de två maktuppfattningarna som jag har beskrivit ovan.

Min användning av könsskapande och könsordnande knyter an till Hirdmans (1988) tänkande kring genusystemets logiker samtidigt som jag använder termerna för att beskriva och analysera hur kön görs på ett annorlunda sätt. Enligt Hirdmans förståelse är det ur isärhållningen mellan könen som den manliga normen legitimeras medan jag menar att även ordnandet, det vill säga en förändring i maktrelationen mellan könen, kan iscensätta att kön skapas och får förändrade innebörder. Jag menar således att det är möjligt att tänka sig att den manliga normen genererar isärhållning. I avhandlingen diskuterar jag chefsutvecklingsprogrammet med en jämn könsfördelning och hur det initialt är svårt att se betydelser av kön då chefskandidaternas beteende tolkas och tillskrivs varierat och motsägelsefullt. Det är när deltagarna tillskrivs potential och relateras till chefsnormen, den manliga normen, som könsskillnaden uppstår. Hur kön görs framstår komplext. Termerna könsskapande och könsordnande kan bidra i analyser av hur kön görs.

### ***Kritisk belysning av teoretiska och metodologiska utgångspunkter***

Att analyserna av chefsförsörjning av nya chefer och blivande chefers karriärer och särskilt hur kön görs har utvecklats på de sätt som de har gjort stämmer till eftertanke kring betydelser av de teoretiska och metodologiska utgångspunk-

terna. Den teoretiska och metodologiska positionen i avhandlingen är förankrad i en syn på organisation och kön där aktörers praktiker är betydelsefulla (Smith 1987, Acker 1997, Kvande 2003, 2007). Jag har använt en så kallad praktikansats, vilket med andra ord kan ses som en strukturell utgångspunkt. När jag i avhandlingen har prövat en flerdimensionell maktanalys med ett strukturellt och ett poststrukturellt maktperspektiv, i kombination med utgångspunkter i Acker (1990, 1999) har det således varit inom ramen för en strukturell utgångspunkt. Det har fått konsekvenser. Det poststrukturella maktperspektivet har *inspirerat* maktanalyserna och har därmed inte behandlats på ett lika genomgripande sätt. Detta har i sin tur inneburit att analyserna har en slagsida där det strukturella maktperspektivet får större genomslag i studiens resultat. Jag anser dock att den flerdimensionella maktanalysen bidragit och på så sätt ändå varit fruktbar. Den flerdimensionella maktanalysen har bidragit i analyser av maktförhållanden genom att både synliggöra dem och att förstå hur de organiseras. Exempelvis har poststrukturella inspirationskällor bidragit till förståelser av chefsförsörjning som en disciplinerande praktik genom att synliggöra hur chefsförsörjning organiseras via vissa tekniker. Den flerdimensionella maktanalysen har vidare bidragit till att kunna tolka motsägelsefulla innebörder i kön, att både kunna betrakta kön som öppet, flytande, fast och fixt och ofta samtidigt. Den flerdimensionella ansatsen har potential att vidareutvecklas, till exempel med möjligheter att inkorporera ett poststrukturellt maktperspektiv mer genomgripande än vad jag har gjort i den här studien. En annan aspekt av avhandlingens analytiska ambition, utifrån att analysera hur kön körs utifrån fyra ingångar i kombination med två maktperspektiv, är att den förutsätter ett rikt datamaterial. Analysen förutsätter ett datamaterial som täcker såväl materiella som symboliska aspekter av vardagliga praktiker, interaktioner och identitetsarbete. Datamaterialet har visserligen inte utgjort ett problem i den här studien då det varit rikt och omfattande.

### ***Perspektiv på övergången från medarbetare till chef***

Avhandlingen bidrar med empiriska beskrivningar av övergången från medarbetare till chef, om chefsförsörjning av nya chefer och blivande chefers karriärer, och hur kön görs i denna process. Dessa beskrivningar har saknats inom ledarskapsforskningen. De teoretiska bidragen utgörs av begreppsutveckling kring kopplingen mellan kön och potential som avgränsad och obegränsad, till synsätt på karriär genom karriärteman i dur och moll, kopplingen mellan kön, karriär och handlingskraft som resulterar i förväntningar på karriär hos män och förhoppningar på karriär hos kvinnor samt organisationer som könskapande och köns-

ordnande. I det följande förhåller jag mig friare från empirin och tillåter mig att uttala mig något djärvare kring några frågor som avhandlingen ger perspektiv på.

### *Individualism och könsneutralitet*

I beskrivningar av erfarenheter i arbetet av både chefskandidaterna och HR-aktörerna i relation till chefsförsörjning och karriär i Banken har det framkommit hur ett tankesätt i detta sammanhang karaktäriseras av individualism och könsneutralitet. Med individualism i arbetssituationen avser jag en betoning på individens ansvar för sina arbetsprestationer, att skapa möjligheter för sin egen utveckling och att kunna påverka omständigheter. I avhandlingen kommer detta till uttryck i chefsförsörjning där värderingar sprids som handlar om att det är ett eget val att bli chef. I chefsutvecklingsprogrammet förs det fram att det är individen som driver processen och har ansvar för att ta initiativ till sin utveckling. Liknande värderingar återkommer i relation till karriär. I spåren av individualism anser jag följer en syn på könsneutralitet. Könsneutralitet förespråkas med utgångspunkt i ett individualistiskt synsätt som handlar om att individen ska kunna utvecklas och göra det som hon/han är intresserad av. Medarbetare kan utvecklas och ta ansvar i arbetet utan att diskrimineras på basis av kön.

Vad många kanske inte tänker på är att tankar om individualism och könsneutralitet kan dölja omständigheter i organisationer som spelar roll för individers möjligheter och för kvinnors och mäns situation. Det handlar till exempel om makt och inflytande, om hierarkier och fördelning av auktoritetspositioner liksom inbyggda symboliska innebörder som baseras på föreställningar om kön i relation till chefskap och ledarkompetenser m.m. I studien visas i chefskandidaternas karriärteman hur det uppkommer klyftor mellan tankar på det som man ska skapa själv och det som är genomförbart. Synsättet handlar om att man ska skapa en plats för sig själv i organisationen, det vill säga ta initiativ och söka positioner. Man ska inte förvänta sig att någon annan gör det åt en och att chefspositioner står och väntar. Men det blir tydligt för många av chefskandidaterna att de platser de eftersträvar inte finns i organisationen. Det omorganiseras, avvecklas, man saknar stöd, det saknas positioner att söka till, man blir exkluderad p.g.a. mansdominans m.m. Så samtidigt som synen är att allt är möjligt är det inte genomförbart. För den enskilda personen ligger problem i svårigheter att hantera sin självbild, det vill säga identitetsarbete, när klyftan mellan förväntningar och organisatoriska omständigheter är stor. För organisationer kan problem uppkomma kring att hantera situationer när människor upplever att resultaten av deras egna val inte motsvarar vad de önskar. Det kan bli problem i arbetssituationen när anställda blir desillusionerade och tappar

arbetsglädje, demoraliserade och likgiltiga. Anställda kan välja att lämna organisationen. Ett möjligt organisationsdilemma kan uppstå till följd av att de personer som väljer att lämna organisationen sannolikt är de som har utvecklat en förmåga att reflektera kring situationen i organisationen. Sannolikt är det dessa personer som organisationen har investerat mest i när det gäller utbildning och utveckling. Likaså, mot bakgrund av deras reflexiva förmåga, är det sannolikt dessa personer som man i organisationen gärna skulle vilja behålla och se som framtida chefer.

Ett annat problem för organisationer med ett individualistiskt och könsneutralt tankesätt är att det blir svårt att bedriva ett medvetet, målinriktat jämställdhets- eller mångfaldsarbete. När kön eller etnicitet tillskrivs sakna betydelse och det är individens förmåga som ses som avgörande blir det svårt att få uppslutning kring ett förändringsarbete. Ett jämställdhets- eller mångfaldsarbete kommer sannolikt att uppfattas som onödigt och orättvist och kan förväntas möta likgiltighet och/eller motstånd. Avslutningsvis kan en individualiserad arbetserfarenhet vrida bort organisationsledningars fokus från arbete för lika villkor mellan grupper. Könsegregeringens strukturella karaktär betonas i mindre grad. Med en individualiserad förståelse av arbetsituationen, av karriär och att bli chef, kan svårigheter att upptäcka och åtgärda diskriminering öka.

### *Chefsförsörjning och fler kvinnor som chefer*

Ett vanligt påstående i den allmänna debatten är att kvinnor inte vill bli chefer och att de inte söker chefspositioner. Samtidigt har det visats i den här studien, liksom det har visats i många andra studier att företag bedriver formell och informell chefsförsörjning där chefer identifieras och utses (Tengblad 1997). Dialogen med den närmaste chefen visar sig betydelsefull i den här studien genom att chefen planterar tankar hos medarbetaren om chefskap, till exempel när det gäller ersättningsplanering, i utvecklingssamtal, genom frågor om att delta i chefsutvecklingsprogram, att "pusha" medarbetaren att söka nya positioner eller sprida kunskap om chefskandidatens potential. Chefen för i sin tur dialog med sin chef i enlighet med den i företag vanligt praktiserade farfarsprincipen. Bland chefer pågår troligtvis viss "lobbyingverksamhet" när det gäller identifiering av chefskandidater inom en avdelning eller organisation. I Banken var föreställningen om att kvinnor inte vill bli chefer frånvarande. Organisationen använder kvotering av deltagare till ett chefsutvecklingsprogram för potentiella chefer, där könsfördelningen är representativ med den bland medarbetarna totalt sett. Chefer anmäler kandidater. Detta innebär att chefer planterar tankar om chefskap hos såväl kvinnor som män bland medarbetare för att uppfylla krav på köns-

fördelningen bland kandidater. Det framkom inte att det var svårigheter i att finna vare sig kvinnor eller män bland kandidaterna. I SOU 2003:16 framgår att företag inte använder kvotering på frivillig väg särskilt ofta, men att det kan finnas ett mörkertal för att det praktiseras under ett annat namn. I Banken kallades det använda förfaringsättet inte för kvotering. Det benämndes för att man utnyttjar de bästa resurserna och säkerställer kompetens. I Banken verkade chefer följa riktlinjerna om könsfördelningen bland chefskandidater och uppföljningar gjordes regelbundet. Metoden verkar framgångsrik mot bakgrund av att andelen kvinnor har ökat på chefspositioner och att de nyligen uppnått en jämn könsfördelning bland första linjens chefer. För organisationer där det finns föreställningar om att det är problem med att få kvinnor att söka chefspositioner har avhandlingens studie belyst möjligheter för hur de kan utveckla sitt arbete med chefsförsörjning. Företag kan praktisera kvotering vid identifiering av chefskandidater för att därmed påverka att chefer för en dialog med både kvinnor och män om chefskap. Samtidigt belyser arbetet i Banken hur organisationer som eftersträvar en jämn könsfördelning bland chefer också kan utveckla chefsförsörjningsarbetet. I organisationer kan sättas mål och ställas krav på könsfördelningar bland chefskandidater även på högre nivåer eller i fler chefsutvecklingsprogram.

### *Situationen att ta på sig ett chefskap*

Den här studien har belyst hur det kan vara att som medarbetare befinna sig i situationen av att ta på sig ett chefskap. I Banken anmäls chefskandidater till ett förberedande chefsutvecklingsprogram för att dessa ska få kunskap och ökad insikt om chefsrollen, dess arbetsinnehåll, möjligheter, förväntningar och krav som ställs på en chef i Banken. I de blivande chefernas karriärteman framgår att chefsutvecklingsprogrammet innebär att de blir motiverade att vilja bli chefer, både kvinnor och män, och att de anser att det skulle vara spännande, utmanande, intressant och roligt att ta på sig ett chefskap och kunna påverka i arbetet. Identifieringen av dem som potentiella chefer skapar också förväntningar hos dem på att det ska hända positiva saker framledes i karriären. I studien av chefsutvecklingsprogrammet och av de elva chefskandidaternas karriärteman uppstår dock en motsägelsefull bild av hur situationen att bli chef egentligen ser ut. I chefsutvecklingsprogrammet framställs frågan om att bli chef som ett resultat av egna initiativ, att välja, inse, våga och bli. Det framstår också som att medarbetaren ska göra ett övervägt val när det gäller att bli chef gentemot andra val. I chefskandidaternas arbetssituation framstår det däremot snarare som viktigare att anpassa sig till den övergripande ledarskapsideologin och till överordnade chefers beslut än att ta egna initiativ. Att det finns krav på anpassning

kan ses mot bakgrund av den styrning som sker via till exempel farfarsprincipen, chefsutveckling och olika riktlinjer och stödverktyg som finns för chefer i arbetet. Det finns obligatoriska chefsutvecklingsprogram för nyblivna chefer. Farfarsprincipen fungerar som stöd och anpassning för att chefen ska föra dialog med sin chef i viktiga frågor. Det finns många verktyg till hands när det gäller hur saker och ting ska göras i chefsarbetet. Det finns verktyg både för arbetet i enskilda frågor, hur resultat ska nås och följas upp, men även kring hur relationer med medarbetare ska fungera som till exempel ramar för utvecklings-, coach-, och lönesamtal. HR-aktörer finns inkopplade för cheferna i linjen som de kan använda sig av vid problem i relationer med medarbetare. Det visas också att olika omständigheter har betydelse för möjligheter att bli chef som kan vara svåra att överblicka eller påverka, till exempel stöd och uppmuntran av sin chef, förekomst av vakanta positioner, mansdominans och utvecklingsmöjligheter. För de som blir chefer eller vikarierar som chef under en period framgår att chefsarbetet inte är vad de har förväntat sig. Många olika omständigheter uppstår som omorganisationer, avvecklingar, chefer som får gå, upplevelser av att bli motarbetad och omsättning på gruppmedlemmar. Hur situationen ser ut för att vara chef får omförhandlas hos medarbetaren kontinuerligt, det vill säga det pågår ett intensivt identitetsarbete för att få glappet mellan resultat av egna initiativ och yttre omständigheter att gå ihop.

I ett par fall får medarbetarna genom att vikariera pröva på ett chefskap under en period. Möjligheter att vikariera som chef visar sig ha flera fördelar. Frågan om att bli chef kan upplevas som ett stort steg för många. Att bli chef anger en riktning i karriären som kan upplevas vara svår att sedan kunna ändra. Möjligheten att pröva på ett chefskap kan göra att medarbetares förväntningar blir mer förankrade i praktiken. Vikariat kan fungera som en utvecklingsmöjlighet för en medarbetare då det kan ge insikter om både styrkor och förbättringsområden i relation till chefskap. Vikariat kan fungera som förberedelse för mer initierade ställningstaganden för medarbetare kring att söka en chefsposition. Användning av vikariat för chefskandidater visar på att det även finns en inställning om att chefskap är något man lär sig, kan öva sig och bli bättre på, snarare än att en person är kompetent eller icke-kompetent.

### *Karriär och familj*

Att göra karriär och att bli chef för första gången är för många kvinnor och män en samtida aktivitet med familjebildning. I den här studien är aspekter i relation till konflikter mellan karriär och familj inte särskilt framträdande i chefskandidaternas karriärteman. Bland de elva chefskandidaterna hade fem av de sex



kvinnorna och en av de fem männen egna barn. De som hade barn ansåg inte att förhållandet att ha barn hade påverkat deras karriärer. Däremot framkom att de själva gjorde ställningstaganden där till exempel barnens ålder påverkade vid ett visst tillfälle deras initiativ till att vilja ha mer ansvar, flytta, pendla m.m. Bland dem som inte hade barn framkom liknande resonemang i förväntningar på att kunna kombinera karriär och familj. Det verkade normalt i Banken att både män och kvinnor som chefer var föräldralediga. Några av männen uppfattade att Banken som arbetsgivare var bättre än andra företag när det gällde synen på att medarbetare är föräldralediga. Men det framkom även en medvetenhet om att kvinnor och män som småbarnsföräldrar kan tolkas på olika sätt i organisationen. För kvinnor kan småbarn vara "ett minus" medan de inte är det för män. Det fanns berättelser om att kvinnor med småbarn ifrågasattes som lämpliga på vissa chefspositioner. Det framkom att utbrändhet hade drabbat kvinnor som chefer med familj när arbetsbelastningen blivit för hög. Således framkommer erfarenheter som visar att det i praktiken kan vara svårt att kombinera karriär och familj. Det kan även vara så att problem i arbetsituationen föreställs och tillskrivs handla om att kvinnor har problem med att kombinera karriär och familj fast dessa problem egentligen kan tillskrivas andra omständigheter. Sådana föreställningar om kvinnors svårigheter att kombinera karriär och familj kan fungera som stereotyper och också bidra till att det i praktiken kan bli svårare för kvinnor då man inte satsar på dem i samma utsträckning som män.

Synen på karriär, barn och familj hos de blivande cheferna i den här studien skiljer sig från resultaten som framkom i en tidigare studie om identifierade unga, potentiella chefer som jag var involverad i (Franzén med flera 1998). I den studien framkom att kvinnorna och männen hade olika uppfattningar om hur barn skulle påverka karriären. Kvinnorna bland de potentiella cheferna ansåg att det var problematiskt att kombinera arbete med barn och att det blev ett val mellan att göra karriär eller att skaffa barn. Männen ansåg också att det kunde vara problem med att förena karriär med ansvar för barn. Konsekvensen för deras del blev dock inte att välja mellan det ena eller det andra utan snarare välja en viss fördelning av karriär och ansvar för barn (Franzén med flera 1998).

Förklaringar till att konflikten mellan karriär och familj och ansvar för barn inte är lika framträdande i den här studien kan handla om att majoriteten av de anställda i Banken består av kvinnor och att det i organisationen förväntas att kvinnor är föräldrar med ansvar för barn (jämför Bekkengen 2002). Att det finns en tradition av jämställdhetsarbete med en ambition att öka andelen kvinnor som chefer kan även ha påverkat att frågor om villkor för arbete, karriär och chefskap i relation till familj har blivit mer uppmärksammade i den här organisationen. En annan viktig skillnad mellan den här studien och den tidigare

refererade av Franzén med flera (1998) handlar om övertidskultur. I studien av Franzén med flera framkom att de potentiella cheferna arbetade mycket övertid, dels för att arbetet var roligt men dels för att det var sättet att visa framfötterna. Det fanns upplevelser hos de potentiella cheferna att det från företagets sida fanns förväntningar på att de skulle arbeta mycket. Genom att arbeta mycket verkade det som om man investerade i framtida karriärmöjligheter, åtminstone gav männen uttryck för ett sådant synsätt. Chefskandidaterna i den här studien rapporterar däremot att de i regel inte arbetar övertid. Övertid kunde förekomma ibland vid vissa tillfällen av hög arbetsbelastning. Att arbeta mycket framstod inte som eftersträvanvärt eller viktigt för att framstå som karriärinriktad. Snarare framkom synsätt som handlade om att mycket övertid kunde ses som negativt för karriären och som ett tecken på att man inte klarade av arbetet. Professionalism, seriositet, planering, framförhållning och noggrannhet var tongivande värderingar i verksamheten och övertid signalerade motsatsen. När det gäller karriär och familj utgör Banken ett illustrerande exempel på en fallorganisation som uppvisar det bredare mönster som framkommit i en svensk studie av samtliga sysselsatta på den svenska arbetsmarknaden (Granqvist & Persson 2004). I studien visades att kvinnor har lägre chanser än män att göra karriär men att föräldraledighet varken har positiva eller negativa effekter på karriärchanserna (Ibid.). Enligt resultaten i den här studien, talar detta för att jämställdhetsarbete har påverkat och i viss mån förändrat den manliga normen i chefskap, vilket i sin tur påverkar könsfördelningen bland chefer.

### **Naturlig utveckling eller förändringsarbete**

Inledningsvis restes föreställningen att mansdominansen ska upphöra och förändras i takt med att den yngre generationen etablerar sig i organisationer. Frågan är om den här studien styrker den föreställningen? Utifrån statistik i Banken framstår möjligheterna att befordras till första linjens chef som lika möjligt för kvinnor och män i dagsläget. Samtidigt har min studie påvisat skillnader i hur kvinnor och män som chefskandidater tillskrivs potential och ser på möjligheter att göra karriär. Dessa skillnader, det vill säga olika typer av potential och olika handlingskraft i karriären, har synliggjort maktrelationen mellan könen i organisationen och givit en antydning till hur den kommer att utvecklas. Resultaten i studien visar att den horisontella könssegregeringen i Banken verkar innebära att kvinnor och män blir chefer inom olika områden, kvinno- respektive mansdominerade. Dessa områden värderas statusmässigt olika i Banken där de kvinnodominerade värderas lägre än de mansdominerade. Kvinnors och mäns chefskap inom olika områden innebär således olika möjligheter till orga-

nisatorisk makt. Resultaten indikerar även att karriärmöjligheter ser olika ut inom mans- och kvinnodominerade områden och att det verkar finnas större utvecklingsmöjligheter inom de mansdominerade och statusmässigt högre värderade områdena. Studien har visat att första linjens chefskap könsmärks som kvinnlig medan chefskap på högre nivåer med koppling till strategiskt ledarskap könsmärks som manlig. Kontorschefspositionen verkar vara i pågående förändring från att ha varit manligt till att bli kvinnligt könsmärkt. Förekomsten av könsmärkning av positioner belyser könssegregeringen då märkningen är relaterad till könsfördelningar och till maktrelationen mellan könen i organisationen. Utifrån vad min studie visat framstår det inte som om ökningen av andelen kvinnor på lägre nivåer automatiskt förväntas innebära att andelen kvinnor på de högre nivåerna kommer att öka. Inte heller ger studien självklara förväntningar på att maktrelationen mellan könen i organisationen är i förändring. Detta märks tydligast i relation till kontorschefspositionen och pågående förhandlingar om könsmärkning.

Studien har snarare belyst ett exempel på utvecklingen inom en organisation med en historik av jämställdhetsarbete under mer än 30 år. Att Banken vid tidpunkten för den här studien arbetade medvetet och radikalt med chefsförsörjning för att få fram fler kvinnor som chefer och i en del avseenden rapporterar framgångsrika resultat måste ses i ljuset av detta långsiktiga jämställdhetsarbete. En tro på en naturlig utveckling osynliggör allt jämställdhetsarbete som pågått under alla dessa år. Ett sådant osynliggörande kan vidare ge återverkningar på hur samtida och framtida behov av förändringsarbete i organisationer ska tolkas. Detta pågående jämställdhetsarbete står således i motsats till den individualisering som också finns och påvisats verka i riktning mot könsblinda tolkningar.

### *Framtida forskning*

Avhandlingsarbetet har rest ett antal frågor och funderingar som kan vara av intresse för fortsatt forskning. Studien belyser förutsättningar för kvinnor och män att bli chef i en bank. En fråga är dock vad en jämn fördelning av kvinnor och män på mellanchefspositioner kommer att innebära? Det vore intressant att dels studera karaktären på mellanchefspositioner och dels hur könsfördelningen på högre chefspositioner kommer att utvecklas. Kommer andelen kvinnor att öka på högre chefspositioner? Sammanfaller ökningen av kvinnor på mellanchefspositioner i svenska banker med en försämring av dessa positioner, vilket tidigare forskning sett tendenser till (Halford et al 1997, Crompton 1995, Tienari 1999)? Är det så att ökningen av kvinnor på chefspositioner inte inne-

bär att kvinnor får ökad organisatorisk makt? På vilket sätt påverkar den horisontella könssegregeringen med olika statusområden möjligheter för kvinnors och mäns inflytande i organisationen och att bli chefer på högre nivåer?

Ett område som jag blev uppmärksam på under avhandlingsarbetet var förekomsten av en utbredd användning av prestationsmätningar av både anställda medarbetare och chefer. Mer detaljerade studier kring så kallade Performance Management Systems vore intressanta och vilka konsekvenser sådana mätningar får för medarbetare. Hur är prestationsmätningarna uppbyggda, vilka beteenden eftersträvas, vilka utsluts, vilka kriterier väljs och används, hur mäts prestationer, och vilka betydelser har det för kvinnor och män i arbetslivet. Användningen av prestationsmätningar vore intressant att närmare studera mot bakgrund av att tidigare forskning synliggjort hur subjektiva processer är involverade i användning av värderingar. Det har till exempel synliggjorts i den här studien liksom i andra (till exempel Collinson med flera 1990) att samma uppvisade beteende hos en kvinna respektive man tolkas olika just mot bakgrund av föreställningar om kön. Hur påverkas organisationer på lite längre sikt med avseende på såväl lönsamhet och arbetsmiljö när medarbetare mäts utifrån ett fåtal styrtalet medan annat som kan vara viktigt och värdefullt i arbetet blir bortdefinierat?

Få studier före min har behandlat frågan om övergången från medarbetare till chef och särskilt hur kön görs i denna process. Eftersom resultaten är avhängiga den kontext som studien har genomförts i, nämligen bankverksamhet och kvinnors och mäns situation och relationer inom en sådan organisation vore det intressant att undersöka förutsättningar för medarbetare att bli chefer inom andra kontexter. Hur ser praktiker och ideologier i chefsförsörjning och karriär ut inom andra verksamheter? Och vad får de för betydelser för kvinnors och mäns möjligheter att fatta beslut i relation till karriär och att bli chef. I sammanhanget vore det intressant att studera utbredningen av individualism och könsneutralitet i organisationer. Vad betyder individualistiska och könsneutrala karriär-ideologier för medarbetare, kvinnor och män, inom olika verksamhets- och arbetsområden och på olika hierarkiska nivåer i organisationer? Vad får individualism och könsneutralitet för konsekvenser för jämställdhetsarbete?

## **Slutord**

Denna avhandling, om övergången från medarbetare till chef och särskilt hur kön görs i denna process, handlar om chefsförsörjning av nya chefer, om blivande chefers karriärer och om kön och makt i en stor, svensk organisation i 2000-talets början. Avslutningsvis vill jag summera avhandlingens slutsatser utifrån vad man kan ta med sig i framtida forskning och i praktiskt arbete med frågor om organisation och kön. För det första visar avhandlingen att kön skapas och ordnas i chefsförsörjning av nya chefer genom att potential kan förstås som könsmärkt. Detta resulterar i olika reella möjligheter för kvinnor och män i organisationer. För det andra, kön skapas och ordnas i karriären genom att karriär kan förstås som könsmärkt. Detta resulterar i att det hos kvinnor och män skapas olika handlingskraft i karriären. Och för det tredje pekar resultaten på komplexitet i relation till förändring. Jämställdhetsarbete och radikala praktiker i kombination med individualism och könsneutralitet bidrar både till att ifrågasätta, förändra och återskapa könsordningen. Chefsförsörjning består av flera praktiker där görandet av kön är integrerat på en mängd sätt, både medvetna genom jämställdhetsarbete och omedvetna genom individualiserad och könsneutral ideologi. I arbete med förändring och ökad jämställdhet krävs medvetenhet om hur kön är integrerat i dagliga praktiker, i jämställdhet, chefsförsörjning och karriär, samt hur dessa praktiker reflekterar och påverkar varandra. Förändring kräver större medvetenhet och en ny praktik.

*Från medarbetare till chef*

---

---

## Referenser

- Abrahamsson, Bengt och Jon A. Andersen (1996) *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber–Hermods.
- Abrahamsson, Lena (2000) *Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Umeå: Boréa
- Abrahamsson, Lena (2002) Just när det blev viktigt blev det manligt. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 23(2002):1, 37–52.
- Acker, Joan (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(1990):2, 139–158.
- Acker, Joan (1991) Thinking about wages: The gendered wage gap in Swedish banks. *Gender and Society*, 5(1991):3, 390–407.
- Acker, Joan (1992) Gendering Organizational Theory. In Mills, Albert J. & Tancred, Peta (red.) *Gendering Organizational Analysis*. Sage, Newbury Park, 248–260.
- Acker, Joan (1994) The gender regime of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*, 1994/2006, 22(2006), 195–209.
- Acker, Joan (1997) Foreword. I: Rantalaiho, Liisa och Tuula Heiskanen (eds.) *Gendered Practices in Working Life*. London: Macmillan Press.
- Acker, Joan (1999) Gender and Organizations. I: Janet Saltzman Chafetz (ed.) *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Acker, Sandra (1983) Women, the other academics. *Women's studies international forum*, 6(1983):2, 191–201.
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2002) Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 619–645.
- Andersson, Gunnar (1997) Karriär, kön, familj. I: Nyberg, Anita och Sundin, Elisabeth (1997) (red.) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes förlag.
- Andersson, Susanne (2003) *Ordnande praktiker. En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
- Andersson, Thomas (2005) *Managers' identity work: experiences from participating in introspective management training*. Göteborg: BAS.
- Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., Lawrence, Barbara S. (red.) (1989/1996) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Asplund, Giselle (1984) *Karriärens villkor*. Stockholm: Trevi.

- Bachrach, Peter & Baratz, Morton S. (1970) *Power and Poverty: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Bailyn, Lotte (1989/1996) Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of career. I Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., Lawrence, Barbara S. (red.) (1989/1996) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- BAO, Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation, hemsida: <http://www.bao.se/>
- BAO, Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation och Finansförbundets Centrala Jämställdhetskommitté (2008) Jämställdhetsstatistik 2007.
- Barley, Stephen R. (1989/1996) Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. I: Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., Lawrence, Barbara S. (red.) (1989/1996) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baude, Annika (red.) (1992) *Kvinnans plats på jobbet*. Stockholm : SNS.
- Beavoir, Simone de (1949/1995) *Det andra könet*. Stockholm: Pan Pocket.
- Beck, Ulrich (2000) *The Brave New World of Work*. Cambridge Polity.
- Bekkengen, Lisbeth (2002) *Man får välja – om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv*. Malmö: Liber.
- Benschop, Yvonne & Dooreward, Hans (1998) "Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations". *Organization Studies*, 1998, 19/5 787–805.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1966) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin.
- Bordo, Susan R. (2003) *Unbearable Weight: Feminism, Western Culture and the Body*. Berkeley: University of California Press.
- Boréus, Kristina (1994) *Högervåg: nyliberalismen och kampen om språket i svensk debatt 1969–1989*. Stockholm: Tiden.
- Butler, Judith (1990) *Gender Trouble. Feminism and the subversion of identity*. New York and London: Routledge.
- Cappelli, Peter (1999) *The new deal at work: managing the market-driven workforce*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Clegg, Stewart R. (1989) *Frameworks of power*. London: Sage.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the Way of Women*. London: Macmillan.
- Collinson, David, Knights, David, Collinson Margaret (1990) *Managing to discriminate*. London : Routledge.
- Collinson, David. L. & Hearn, Jeff (red.) (1996) *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.
- Connell, Robert (1995/1987) *Gender & Power. Society, the Person and Sexual Politics*. Cambridge: Polity Press.
- Crompton, Rosemary & Jones, Gareth (1984) *A White Collar Proletariat? Deskilling*



- and Gender in Clerical Work*. London : Macmillan.
- Crompton, Rosemary (1989) Women in Banking. *Work, Employment & Society*, 3(2): 141-156.
- Crompton, Rosemary (1995) Women's employment in the 'middle classes'. I: Butler, Tim and Savage, Mike (1995) *Social change and the middle classes*. London: UCL Press.
- Dahl, Robert A. (1957) The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2, 201–215.
- Dalton, Melville (1959) *Men Who Manage*. New York: John Wiley & Sons.
- Davies, Celia (1995) *Gender and Professional Predicament in Nursing*. Open University Press, Buckingham and Philadelphia.
- Digester, Peter (1992) The Fourth Face of Power. *Journal of Politics*, 54(4), 977–1007.
- Du Gay, Paul (1996) *Consumption and identity at work*. London: Sage.
- Eduards, Maud (1998) Män – finns de? *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 19(1998):3/4, s. 77–84.
- Edwards, Paul & Wajcman, Judy (2005) *The politics of working life*. Oxford: Oxford University Press.
- Elwin–Nowak, Ylva & Thomsson, Heléne (2003) *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Bonnier.
- Emerson, Robert m, Fretz, Linda, Shaw (1995) *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago: University of Chicago Press.
- Eriksson, Kristina & Eriksson, Maria (2002) ”Kön har ingen betydelse men könsblandning är bra”: ”könsgörande” i två professionella sammanhang. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 23(2002):1, s. 53–72.
- Eriksson, Kristina (2003) *Manligt läkarskap, kvinnliga läkare och normala kvinnor: köns- och läkarskapande symbolik, metaforik och praktik*. Stehag: Gondolin.
- Eriksson, Ulla (2000) *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS.
- Evetts, Julia (1992) Dimensions of career: avoiding reification in the analysis of change. *Sociology*, 26(1): 1–21.
- Feldman, Daniel C. (1989) Careers in Organizations: Recent Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 15(1989):2, 135–156.
- Fenstermaker, Sarah & West, Candace (2002) *Doing Gender, Doing Difference. Inequality, Power and Institutional Change*. New York: Routledge.
- Finansvärlden (2007) *JämO: ”Bankerna bryr sig inte om lagen”*. 2007-04-27.
- Florin, Christina (2004) ”Väjningsplikten”. Samtidens könsrelationer i ett framtidsperspektiv. I: Florin, Christina & Bergqvist, Christina (2004) (red.) *Framtiden i samtiden. Könsrelationer i Sverige och omvärlden*. Stockholm: Institutet för Framtidsstudier.
- Fogelberg Eriksson, Anna (2005) *Ledarskap och kön. En studie av ledare och masku-*

- liniteter i ett verkstadsindustriföretag*. Linköping: Linköpings Universitet.
- Folgerö-Johannessen, Birte (1986) Ledere, organisasjoners styringssymboler. Hva med kvinnene? *Nytt om Kvinneforskning*, 1986:5.
- Fombrun, C, Tichy, N & Devanna Mary Ann (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Foucault, Michel (1974/1998) *Övervakning och straff*. Lund: Studentlitteratur.
- Franzén, Christina; Linghag, Sophie och Zander, Susanne (1998) *Arbetsglädje i livet om ledarskap på 2000-talet*. Stockholm: Näringslivets LedarskapsAkademi.
- Gherardi, Silvia (1994) The Gender We Do, The Gender We Think in Our Everyday Organizational Lives. *Human Relations* 47:6, 591–610.
- Gherardi, Silvia (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.
- Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge. Polity Press.
- Giddens, Anthony (1991) *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford: Stanford University Press.
- Giddens, Anthony (1991/1997) *Modernitet och självidentitet*. Göteborg: Daidalos.
- Gramsci, Antonio (1971/1926–1937) *Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci*. I redaktion av Hoare, Quentin & Nowell-Smith, Geoffrey. London: Lawrence & Wishart.
- Granqvist, Lena & Persson Helena (2004) Kvinnor och mäns karriärvägar på den svenska arbetsmarknaden. I: SOU 2004:43 *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes.
- Grey, Christopher (1994) Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*. 28/2, s. 479–497.
- Grey, Christopher (2005) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. London : SAGE
- Grimshaw, Damian, Ward, Kevin G., Rubery, Jill, Beynon, Huw (2001) Organisations and the Transformation of the Internal Labour Market. *Work, Employment & Society*, 15(2001):1, 25–54.
- Gutek, Barbara och Larwood, Laurie (red.) (1987) *Women's Career Development*. Newbury Park: SAGE.
- Haavind, Hanne (1982) Makt og kjaerlighet i ekteskapet. I: R. Haukka, M. Hoel & H. Haavind (red.) *Kvinneforskning. Bidrag til samfunnssteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Halford, Susan & Leonard, Pauline (2001) *Gender, Power and Organisations*. New York: Palgrave.
- Halford, Susan, Savage Mike & Witz, Anne (1997) *Gender, Careers and Organisations. Current Developments in Banking, Nursing and Local Government*. London: Macmillan Press.

- Handy, Charles (1995) *The empty raincoat: making sense of the future*. London: Arrow.
- Haraway, Donna (1991) *Simians, Cyborgs, and Women: The Reinvention of Nature*. New York: Routledge.
- Harding, Sandra (1987) *Feminism and methodology*. Blomington, Indiana och Milton Keynes: Indiana University Press och Open University Press.
- Hearn, Jeff (red.) (1989) *The sexuality of organization*. London: Sage.
- Henningsson, Börje (1973) *PARådet orienterar: Assessment Center – vad är det?* Stockholm: Personaladministrativa rådet.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (1984) *The Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill Collins, Patricia (1995) Symposium: On West and Fenstermaker's "Doing Difference" *Gender & Society* (1995)9: 491-494.
- Hill, Linda (1992) *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirdman, Yvonne (1988) Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, (1988): 3, 49–63.
- Hirdman, Yvonne (1998) Konstruktion och förändring. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. 19(1998):3/4, s. 4–15.
- Hirdman, Yvonne (2007) *Gösta och genusordningen: feministiska betraktelser*. Stockholm: Ordfront
- Holgersson, Charlotte (1999) Rekrytering som konstruktion av företagsledare. I: Sjöstrand m.fl. (red.), *Osynlig företagsledning*, Lund: Studentlitteratur.
- Holgersson, Charlotte (2003a) *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Stockholm: EFI
- Holgersson, Charlotte (2003b) "Företagsledare och chefer". I: SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring – om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Holgersson, Charlotte & Höök, Pia (1997) Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. I: Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.
- Holme, Idar, Magne & Solvang, Bernt Krohn (1996) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hughes, E. C. (1937) Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43, 404–413.
- Hultbom, Christina (1997) Makt och ledarskap i börsbolagen. I: Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red.) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.
- Hydén, Margareta (2000) Forskningsintervjun som relationell praktik. I: Haavind, Hanne (red.) (2000) *Kön och tolkning*. Stockholm: Natur och kultur.
- Höök, Pia (1994) Kvinnor på toppen – En kartläggning av näringslivet. I: SOU 1994:3: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes Förlag.

- Höök, Pia (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI.
- Höök, Pia (2003) Jämställdhet på hög nivå. I: SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring*. Stockholm: Fritzes.
- Ivarsson, Sophia (2002) *Diskurser kring kvinnor i uniform. Om attityder till kvinnor som officerare och värnpliktiga bland män i försvarsmakten*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Jackall, Robert (1988) *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. New York. Oxford University Press.
- Jacoby, Sanford M. (1999) Are Career Jobs Headed for Extinction? *California Management Review*, 42: 123–145.
- Jewson, Nick och David Mason (1986) The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review*, 34(1986):2, 307–334.
- Johansson Lindfors, Maj-Britt (1993) *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- JämO (1984) Bankerna och jämställdheten – En rapport från jämställdhetsombudsmannen med förslag till aktiva åtgärder. Stockholm.
- JämO (1993) 10 år senare – En uppföljning av jämställdheten i bankväsendet. Stockholm: JämOs rapportserie, nr. 3, 1993.
- Jämställdhetslag (1991:433). Författningen är upphävd genom SFS 2008:567. Diskrimineringslag (2008:567).
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Keerfoot, Deborah & Knights, David (1993) Management, masculinity and manipulation. From paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. *Journal of Management Studies*, 30(4): 659–678.
- Kessler, Suzanne. J. & McKenna, Wendy (1978) *Gender: An ethnomethodological approach*. New York: Wiley.
- Knights, David & Morgan, Gareth (1991) Management control in sales: a case study from the labour process of life insurance. *Work, Employment & Society*, 4(3):369–389.
- Korvajärvi, Päivi (1998) *Gendering Dynamics in White-collar Work Organizations*. Tampere: Departement of Sociology and Social Psychology, University of Tampere.
- Korvajärvi, Päivi (2003) “Doing gender” – Theoretical and Methodological Considerations. I Gunnarsson, Ewa m.fl. (eds.) *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organizations, Exampels from Finland, Norway and Sweden*. (Report No. 33) Stockholm: Centre for Women’s Studies, Stockholm University.

- Kouzes, James M. & Posner, Barry Z. (1987) *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- Kunda, Gideon (1992) *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple Univ. Press.
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvande, Elin & Rasmussen, Bente (1993) Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 14(1993):2, s. 45–56.
- Kvande, Elin (1998) *Paradoxes of Gender and Organizations. Gender, Organizations and Change*. Trondheim: Insittutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU Trondheim.
- Kvande, Elin (2003) "Doing Gender in Organizations – Theoretical Possibilities and Limitations." I Gunnarsson, Ewa m.fl. (red.) *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organizations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. (Report No. 33) Stockholm: Centre for Women's Studies, Stockholm University.
- Kvande, Elin (2007) *Doing gender in flexible organizations*. Bergen: Fagbokforlaget.
- le Grand, Carl, Szulkin, Ryszard, Tåhlin Michael (red.) (1993) *Sveriges arbetsplatser – Organisation, personalutveckling, styrning*. Stockholm: SNS Förlag.
- Liff, Sonia & Ward, Kate (2001) Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work & Organization*, 8(2001):1, 19–36.
- Lindgren, Gerd (1983) Könnssegregeringen i arbetslivet och kvinnlig heterosocialitet. I: *Sociologi i brytningstid*. Umeå: Sociologiska institutionen, Umeå Universitet.
- Lindgren, Gerd (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor*. Umeå: Sociologiska institutionen.
- Lindgren, Gerd (1996) Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 17(1996):1, s. 4–14.
- Lindgren, Gerd (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.
- Linghag, Sophie (1999) *FöreningsSparbanken – Mina Möjligheters Bank*. Stockholm: Höskoleverket.
- Linghag, Sophie (2002) Man är väl flexibel. I: Löwstedt, Jan och Stymne, Bengt (2002) (red.) *Scener ur ett företag. Organiserings teori för kunskapsamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Linghag, Sophie (2003) Unga ledare. I: SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring*. Stockholm: Fritzes.
- Linghag, Sophie (2005) *Gendered processes in the development of potential managers*. Paper presented at Gender, Work and Organization, 4<sup>th</sup> international interdisciplinary conference, 22<sup>nd</sup>–24<sup>th</sup> June 2005.
- Linghag, Sophie & Regnö, Klara (2009) *What is gender in organizations?* Paper pre-

- sented at 'Feminist Research Methods – An international conference', 4<sup>th</sup>–6<sup>th</sup> February 2009.
- Lipman-Blumen, Jean (1976) Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions. *Signs*, 1(1976):3, 15–31.
- Lopata, Helena & Thorne, Barrie (1978) "On the Term 'Sex Roles'." *Signs*, 3(1978):3, 718–21.
- Lukes, Steven (1974) *Power: a radical view*. London: Macmillan.
- Lukes, Steven (2004/2008) *Maktens ansikten*. Göteborg: Daidalos.
- Löwstedt, Jan & Stymne, Bengt (red.) (2002) *Scener ur ett företag: organiseringsteori för kunskapssamhället*. Stockholm: EFI.
- Magnusson, Eva (1997) Att vara en riktig kvinna på kontoret: när kvinnor skapar trivsel, skapar trivseln samtidigt kvinnor. I : Nordborg, G. (red.) *Makt & kön. Tretton bidrag till feministisk kunskap*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings bokförlag.
- Magnusson, Eva (1998) *Vardagens könsinnebörder under förhandling. Om arbete, familj och produktion av kvinnlighet*. Institutionen för tillämpad psykologi. Umeå universitet.
- Magnusson, Eva (2000) Studier av konsistens och föränderlighet i könsinnebörder – att arbeta med dubbla analytiska utgångspunkter. I: Haavind, Hanne (red.) (2000) *Kön och tolkning*. Stockholm: Natur och kultur.
- Maldonado, Lionel A. (1995) Symposium: On West and Fenstermaker's "Doing Difference". *Gender & Society* (1995)9: 494–496.
- Marongiu Ivarsson, Sophia (2000) *The meaning of gender in management: investigating factors influencing women's and men's entry into management from a social-psychological perspective*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Marshall, Judy (1984) *Women Managers. Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley.
- Martin, Patricia Yancey (1996) *Gendering and Evaluating Dynamics: Men, Masculinities and Managements*. I: Collinson, David L. & Hearn, Jeff (red.) *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.
- Maslow, Abraham H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McDowell, Linda (1997) *Capital culture. Gender at work in the City*. Oxford: Blackwell Publishers.
- McGovern, Patrick, Hope-Hailey, Veronica, & Stiles Philip (1998) The Managerial Career after Downsizing. Case Studies from the "Leading Edge". *Work, Employment & Society*, 12: 457–477.
- McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

- Morgan, David (1996) *The Gender of Bureaucracy*. I: Collinson, David. L. & Hearn, Jeff (red.) *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.
- Mörck, Magnus & Tullberg, Maria (2004) *Catwalk för direktörer. Bolagsstämman – en performativ performance*. CFK-rapport 2004:02a.
- NE, Nationalencyklopedin, hemsida: <http://www.ne.se/>
- Neumark, David (red.) (2000) *On the job: is long-term employment a thing of the past?* New York: Russell Sage Foundation.
- Newell, H (2000) *Managing Careers*. I Bach, Stephen & Sisson, Keith (red.) (2000) *Personnel Management*. Oxford: Blackwell.
- Nygaard, Thomas (1995) *Sociologisk handlingsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- O'Reilly, Jacqueline (1992) Where do you draw the line? Functional flexibility, training and skill in Britain and France. *Work, Employment & Society*, 6(1992):3, 369–396.
- Osterman, Paul (1999) *Securing prosperity: the American labor market : how it has changed and what to do about it*. Princeton, N.J.; Princeton University Press.
- Pateman, Carole (1988) *The Sexual Contract*. Cambridge: Polity Press.
- Pfeffer, Jeffrey (1989) A political perspective on careers: interests, networks and environments. I: Arhur, Michael B., Hall, Douglas T. & Barbara S. Lawrence (red.) (1989) *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Polsby, Nelson W. (1963) *Community Power and Political Theory*. New Haven: Yale University Press.
- Porsfeldt, Dan (2001) *Management Trainee. Möten med förbinder*. Luleå Tekniska Universitet: Universitetstryckeriet.
- Regnö, Klara (2003) Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner. I: SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Regnö, Klara (2008) "We are only women here" – *Women managers' constructions of leadership and gender when women are in majority positions*. Paper presented at the 'Engendering Leadership' conference at the University of Western Australia, 21st–24th July 2008.
- Renemark, David (2007) *Varför arbetar så få kvinnor med finanser: en studie av vardagen i finanssektorn*. Göteborg: BAS.
- Repstad, Pål (1999) *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Reskin, Barbara & Padavic, Irene (1994) *Women and Men at Work*. Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Reskin, Barbara F. & Roos, Patricia A. (1990) *Job queues, gender queues: explaining women's inroads into male occupations*. Philadelphia : Temple Univ. Press.
- Ridgeway, Cecilia L. (1997) *Interaction and the Conservation of Gender Inequality*:

- Considering Employment. *American Sociological Review*, 62(1997), 218–235.
- Robertsson, Hans (1962) *Personaltjänstens utveckling inom svenska företag*. Personaladministrativa rådet och Personaltjänstföreningen SAIA, Stockholm.
- Robertsson, Hans (2003) *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Roper, Michael (1996) 'Seduction' and Succession': Circuits of Homosocial Desire in Management. I: Collinson, David L. & Hearn, Jeff (red.) *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.
- Rosenbaum, James E. (1989) Organization career systems and employee misperceptions. I: Arhur, Michael B., Hall, Douglas T. och Lawrence, Barbara S. (red.) (1989), *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Rubin, Gayle (1975) The Traffic in Women: Notes on the "Political Economy" of Sex. I: Reiter, Rayna (ed.) *Toward an Anthropology of Women*. New York: Monthly Review Press.
- Sandberg, Åke (red.) (1997) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Borgå: SNS Förlag.
- Savage, Mike & Witz, Anne (1992) *Gender and bureaucracy*. Oxford: Blackwell.
- Savage, Mike (1992) Women's Expertise, Men's Authority: Gendered Organization and the Contemporary Middle Classes. I: Savage, Mike & Witz, Anne (1992) *Gender and bureaucracy*. Oxford: Blackwell.
- SCB (2008) *På tal om kvinnor och män 2008. Lathund om jämställdhet*. Örebro: Statistiska centralbyrån (SCB).
- SCB Statistiska Centralbyrån, hemsida: <http://www.scb.se/>
- Scott, Joan (1986) Gender. A useful category of historical analysis. *American Historical Review*, 91:1053–75.
- Scott, Joan (1992) Experience. I: Butler, Judith & Scott, Joan (red.) (1992) *Feminists theorize the political*. New York: Routledge.
- Silver, Lars (2006) Bankens inre liv. I: Eriksson, Kent (red.) (2006) *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg, Jörgen & Tyrstrup, Mats (red.) (1999) *Osynlig företagsledning*. Stockholm: EFI.
- Smith, Dorothy E. (1987) *The Everyday World as Problematic. A Feminist Sociology*. Boston: Northeastern University Press.
- Smith Dorothy E. (1990) *Texts, Facts, and Femininity – Exploring the Relations of Ruling*. London. Routledge.
- Smith, Dorothy E. (2002) Foreword. I: Fenstermaker, Sarah & West, Candace (2002) *Doing Gender, Doing Difference. Inequality, Power and Institutional Change*. New York: Routledge.
- Smith, Dorothy E. (2005) *Institutional Ethnography. A Sociology for People*. Oxford:



- Altamira Press.
- SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2004:43 *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2006:77 *Ungdomar, stress och psykisk ohälsa – Analyser och förslag till åtgärder*. Stockholm: Fritzes.
- Storey, John (1989) Management Development: A Literature Review and Implications for Future Research. Part 1: Conceptionalisations and Practices. *Personnel Review*, 18(1989):6, 3–19.
- Storey, John (red.) (2004) *Leadership in Organizations*. London: Routledge.
- Storey, John, Paul K. & Sisson, Keith (1997) *Managers in the making: careers, development and control in corporate Britain and Japan*. London: SAGE.
- Strauss, Anselm (1978) *Negotiations*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Sturges, Jane (2004) The individualisation of the career and its implications for management and leadership development. I: Storey, John (red.) *Leadership in Organizations*. London: Routledge.
- Sundin, Elisabeth (1997) Det typiska ledarskapet – på låg nivå och kvinnligt? I: SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Sundin, Elisabeth (1998) *Män passar alltid?* (SOU 1998:4) Stockholm: Fritzes Förlag.
- Svenska Bankföreningen (2007a) Konkurrensen på bankmarknaden. En rapport från ECON på uppdrag av Svenska Bankföreningen.
- Svenska Bankföreningen (2007b) Banker i Sverige. Faktablad om svensk bankmarknad.
- Svenska Bankföreningen (2008) Banker i Sverige. Faktablad om svensk bankmarknad.
- Tengblad, Stefan (1997) *Chefförsörjning. Mötet mellan motstridiga ideal*. Göteborg: BAS.
- Thorne, Barrie (1995) Symposium: On West and Fenstermaker's "Doing Difference". *Gender & Society*, (1995) 9: 497–499.
- Tienari, Janne (1999) *Through the ranks, slowly. Studies on organizational reforms and gender in banking*. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.
- Tienari, Janne, Ann-Marie Söderberg, Charlotte Holgersson and Eero Vaara (2002) *Big Boys Come Up With Small Stories: Nordic Executives Excusing for Gender Inequality*. Paper presented at the EIASM International Workshop on Crossing Issues of Gender and Management in Organisations, Brussels, Belgium, March 15–16, 2002.
- Townley, Barbara (1994) *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*. London: Sage.
- Trollestad, Claes (1994) *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Falun: Bokförlaget Nya Doxa.
- Van Maanen, John (1980/1977) (red.) *Organizational Careers: Some New Perspectives*. London: Wiley.

- Van Maanen, John och Schein, Edgar H. (1979) Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, Vol 1, s. 209–264.
- Wahl, Anna (1992) *Könstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: EFI.
- Wahl, Anna (1996) Företagsledning som konstruktion av manlighet, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 17(1996):1, s. 15–29.
- Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök & Sophie Linghag (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna, Eduards, Maud, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia, Linghag, Sophie & Rönnblom, Malin (2008) *Motstånd & Fantasi. Historien om F*. Lund: Studentlitteratur.
- Wajcman, Judy & Martin, Bill (2001) My Company or my Career: Managerial Achievement and Loyalty. *British Journal of Sociology*, 52: 559–78.
- Watson, Tony J. (2001) *In search of management: culture, chaos and control in managerial work*. London: Thomson Learning.
- Weber, Lynn (1995) Symposium: On West and Fenstermaker's "Doing Difference". *Gender & Society*, (1995)9, 499–503.
- Wenglén, Robert (2005) *Från dum till klok?: en studie av mellanchefers lärande*. Lund: Lund Business Press.
- West, Candace & Zimmerman, Don (1987) "Doing Gender". *Gender & Society*, 1(1987):2, 125–51.
- Westberg-Wohlgemuth, Hanna (1996) *Kvinnor och män märks: könsmärkning av arbete – en dold lärandeprocess*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Whitehead, Stephen (2001) Woman as Manager: A Seductive Ontology. *Gender, Work & Organization*, 8(2001):1, 84–107.
- Widerberg, Karin (1995) *Kunskapens kön. Minnen, reflektioner och teori*. Stockholm: Norstedts Förlag AB.
- Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, Karin (2007) "Kön och samhälle". I: Andersen, Heine & Kaspersen, Lars Bo (2007) (red.) *Klassisk och modern samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Wilkinson, Adrian & Willmott, Hugh (red.) (1995) *Making quality critical: new perspectives on organizational change*. London: Routledge.
- Wilson, Fiona (1999/2000) *Organisation, arbete och ledning*. Malmö: Liber.
- Young, Iris Marion (1990/2000) *Att kasta tjejkast: texter om feminism och rättvisa*. Stockholm: Atlas.
- Yukl, Gary (1989) *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Zaar, Christina & Tillman, Per (2003) *Assessment center: för bättre ledarskap och mer framgångsrika organisationer: assessment center-metoden och dess effekter: teori och fallbeskrivningar*. Stockholm: Ekerlid i samarbete med Personnel Decisions International Scandinavia AB (PDI) och Landstingsförb.
- Ås, Berit (1978). Hersketekniker. Kjerringråd (s. 17–21).

## Bilaga I

### Intervjuguide för den **första** intervjuomgången med chefskandidaterna

1. Hur kommer det sig att du hamnade i chefsutvecklingsprogrammet för potentiella chefer? Vad är bakgrunden till det?
2. Om du tänker på det fyra dagarna i programmet, tycker du att det behandlade något som var särskilt intressant?
3. Var det något som saknades?
4. Var innehållet i programmet annorlunda än vad du hade förväntat dig?
5. Vad hände efter programmet när du kom tillbaka till ditt arbete?
6. Har du haft samtal med din chef, i sådana fall hur upplevde du det?
7. Tycker du att du själv, din syn på ditt arbete och på din omgivning har påverkats och/eller förändrats efter att du har deltagit i chefsutvecklingsprogrammet?
8. Är det något du själv skulle vilja ta upp, något som du har reflekterat särskilt mycket över efteråt?

### Arbete

1. Hur länge har du arbetat på banken?
2. Om du tänker tillbaka på hur du började här, hur var det?
3. Hur var första veckan på jobbet?
4. Vad tänkte du då?
5. Har arbetet visat sig annorlunda än vad du först trodde, eller blev det som du hade förväntat dig?
6. Hur fick du det här jobbet?
7. Hur gick anställningsförfarandet till, själva processen, intervjuer etc?
8. Hur blev du presenterad när du introducerades på nya jobbet/på företaget?
9. Blev du omhändertagen, av till exempel en mentor?
10. Var det någon som var speciellt viktig för dig under din första tid här? Vem/Varför?
11. Finns det någon som är speciellt viktig för dig nu? Kollega, överordnad, medarbetare?
12. Om du tänker tillbaka på när du kom hit, finns det någon som rekryterades samtidigt som du? Vad har hänt med den/dem? De som slutade, vad berodde det på?

### **Kontaktnät**

1. Om du tittar på dig själv och folk du jobbar med finns det flera karriärvägar eller bara en väg att gå?
2. Har du någon strategi inför framtiden?
3. Finns det några kriterier som rankas speciellt högt? (Viss kompetens, kunnig i teknologi, lojalitet?)
4. Finns det tillfällen när beslut genomdrivs som du tycker har varit fel- och som du inte har kunnat göra något åt? Hur skulle du vilja ha gjort?
5. Har det hänt att du har haft någon bra idé som du har låtit bli att presentera?
6. Finns det tillfällen som är speciellt lämpliga för nya förslag? Olämpliga?
7. Vem talar man med om man har en bra idé?
8. Hur går beslutsprocessen till?
9. På vilket sätt har du inflytande?
10. Umgås du privat med kollegor, medarbetare, överordnade? Middagar?
11. Finns det några speciella utrymmen för informellt informationsutbyte? Till exempel en öl efter dagens slut?
12. Hur social får man vara, finns det någon gräns?
13. Säger du hej till alla du möter på morgonen, eller håller du en viss distans till några?
14. Hur skall man vara klädd på ditt jobb? Finns det någon uttalad klädkod, någon outtalad?
15. Kan man i vissa fall bryta dessa regler? Om man till exempel jobbar en helg, om man har en viss rang?
16. Tycker du att din personliga smak/stil har förändrats sedan du kom hit?

### **Mötet individ/företag**

1. Vad har du för arbetstider?
2. Arbetar du mycket overtid?
3. Om du behöver vara ledig, kan du vara det då?
4. Hur ser företaget/medarbetarna på att man är ledig?
5. Fritidsintressen? Finns det särskilda fritidsintressen som premieras? Golf, tennis, gym, innebandy?
6. Finns det saker som du gjorde på fritiden tidigare som du har slutat med?

### *Levnadsförhållanden*

1. Hur lever du nu? Ensam, sambo, gift, barn?
2. Vad gör din partner?
3. Hur fungerar det med ditt arbete och ett förhållande/familjeliv?
4. Om du tänker på parrelationer, har du någon förebild? Om du jämför till exempel med hur dina föräldrar hade det?
5. Hur bor du/ni?
6. Hur är ditt ideal, hur skulle du vilja bo?
7. Skulle du vilja bo utomlands till exempel?
8. En del väljer att jobba utomlands några år, är det något för dig?
9. Var/varför i förhållande till karriär?
10. Att skaffa barn, hur kommer/har det påverka/t din livssituation och din karriär?

### *Utbildning*

1. Vad har du för utbildning/tidigare erfarenheter innan du kom hit?
2. Hur valdes utbildningen –medvetet, eller bara blev det så?
3. Hade du en framtidsplan? Hur såg den ut och hur blev det?
4. Tycker du att du har haft användning för din utbildning i arbetet?

### *Avslutningsvis*

1. Hur upplevde du intervjun, är det något som du reflekterat kring och som du skulle vilja tillägga?
2. Har du möjlighet att ses igen för en ytterligare intervju?

## ***Intervjuguide för den **andra** intervjuomgången med chefskandidaterna***

### *Inledning*

1. Det är ju några månader sedan vi träffades. Så här i efterhand, hur upplevde du intervjun, är det något särskilt du har reflekterat kring sedan vi träffades sist?

### *Arbetsituationen*

2. Kan du berätta om dina arbetsuppgifter nu, de vardagliga arbetsuppgifterna? Vad är viktigt i ditt arbete? Vad heter din befattning, formellt, informellt? Hur vet du vad du ska göra varje dag?

3. När startar arbetsdagen? Raster, fasta tidpunkter, för möten? När slutar du? Variationer?
4. Har det hänt något särskilt på arbetsplatsen sedan vi träffades sist? Är det någon förändring som berör ditt jobb?
5. När det gäller ditt liv i övrigt, är det något som har hänt eller har förändrats sedan vi träffades sist?

### **Organisationen**

1. Hur ser din arbetsorganisation ut? Vad heter din grupp/avdelning? Vilka fler ingår? Chefer? Hur många är ni i gruppen, kvinnor/män?
2. Beskriv organisationen genom att rita. Rita in dig själv, sedan grupper och annat. Vad gör de olika grupperna, funktionerna och hur många arbetar med de sysslorna, funktionerna, könsfördelningar?

### **Sammanhang och samband**

1. Vilka arbetsuppgifter finns inom avdelningen? Är du beroende av andra led i organisationen/på avdelningen för att kunna utföra dina arbetsuppgifter? Kan man beskriva ett flöde, en process? Måste du vänta på någon/några för att genomföra dina arbetsuppgifter? Måste någon vänta på dig?

### **Stöd**

3. Får du uppskattning för ditt arbete? På vilket sätt får du det? Är det någon som du tror uppskattar dig särskilt? Varför tror du det? Det sätt du får uppskattning på, känns det bra? Skulle du vilja få uppskattning på ett annat sätt?
4. Vem/vilka jämför du dig med när det gäller arbetsprestation? Är det någon som jämför dig med andra arbetskolligor?
5. Vem/vilka ger dig information om till exempel utbildningar, lediga tjänster?
6. Är det någon som hjälper dig med speciellt praktiska saker?
7. Får du stöd i ditt arbete/karriär på någon annan plats än jobbet? Var då? Av vem? På vilket sätt visar det sig?

### **Ansvar**

1. Vilka beslut kan du ta? Samråder du med någon, kollega, chef?

### *Avslutningsvis*

Är det något som du har reflekterat kring under intervjun som du vill tillägga?  
Tid för nästa intervju...

### *Intervjuguide för den tredje intervjuomgången med chefskandidaterna*

1. Personporträtt. Läs och kommentera.
2. Det är ca ett år sedan vi sågs. Är det något särskilt som hänt det senaste året som du skulle vilja berätta om angående ditt arbete?
3. Är det något särskilt som hänt det senaste året som du skulle vilja berätta om angående ditt liv i övrigt
4. När vi sågs för första gången för två år sedan, är ditt liv idag ungefär som du då föreställde dig, att det skulle vara två år senare.

### *Arbete nu*

1. Vad är din nuvarande arbetstitel
2. Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter och ansvar
3. Vad tycker du om din nuvarande position, dina nuvarande arbetsuppgifter? Vad är bra och vad är mindre bra och vad skulle du eventuellt vilja förändra?
4. Ungefär hur många olika titlar/arbetsfunktioner har du haft inom banken sedan du började här?
5. Ungefär, hur många tidigare arbeten/funktioner har du haft innan du började i banken

### *Utvärdering av arbete*

1. Utifrån din position, hur väl känner du till vad som är organisationens huvudsakliga mål. Förändras de ofta? Kan man ta del av dem skriftligt?
2. Utvärderas dina prestationer?
3. I sådana fall, hur går utvärderingen till?
4. Vad anser du om systemet för hur dina prestationer utvärderas?
5. Har du upplevt att det har haft betydelse för din utvärdering att du är man/kvinna? Positiv betydelse och/eller negativ betydelse?

### **Karriär**

1. Om du tittar på dig själv och andra som du jobbar med, finns det en eller flera karriärvägar?
2. Finns det något system för karriärplanering? Formellt / Informellt
3. Är det någon som du känner till väl inom banken som du anser gör eller har gjort karriär? Hur kan det beskrivas?
4. Är det någon du identifierar dig med, skulle du vilja göra en liknande karriär.
5. Vad är dina planer och strategier när det gäller ditt arbete, inom de närmaste åren?
6. Vill du bli chef? Alternativt, vill du fortsätta vara chef, var och hur? Hur ska du gå tillväga?
7. I banken är det en rätt jämn fördelning av kvinnor och män bland medarbetare. Men om man ser på chefer inom banken, tenderar det ju att vara mer män ju högre upp i hierarkierna. Spelar det roll, har det någon betydelse när gäller unga medarbetare, t.ex. karriärer, eller utveckling till chefer?
8. Har det betydelse för dig och dina strategier och planer som vi talade om tidigare?

### **Chefsutveckling**

1. I vilken utsträckning anser du att chefer generellt i din omgivning tar ansvar för att utveckla sina medarbetare?
2. Vem tror du huvudsakligen är ansvarig för chefsutveckling i banken? Vem anser du borde vara ansvarig?
3. Anser du att det sker annorlunda behandling av kvinnor och män när det gäller utveckling av medarbetare och/eller när det gäller chefsutveckling?
4. Förekommer diskriminering pga kön? Känner du till något exempel?
5. Om du ser på dig själv, som medarbetare alt. chef, vad är det viktigaste att utveckla/träna framöver? Varför?
6. Om du ser på chefer generellt i banken, vad anser du är viktiga utvecklings-/träningsområden?
7. Om du tänker på en chef i banken, i din närhet, kan du komma på någon som brukar framhållas som en bra chef. Och i sådana fall vilka värderingar är knutna till den personens chefskap?
8. Om du tänker på en chef i banken, i din närhet, kan du komma på någon som brukar framhållas som en mindre bra, eller dålig chef. Och i sådana fall vilka värderingar är knutna till den personens chefskap?



### *Jämställdhet*

1. Bedrivs jämställdhetsarbete i banken, vad du känner till? Vad handlar det om?
2. Vad tycker du om det?
3. Är du eller har du varit involverad i jämställdhetsarbete i banken? Skulle du vilja det? Varför?

### *Exempel på intervjuguide med HR-aktörer*

1. Beskriv dina arbetsuppgifter?
2. Varför bedrivs chefsförsörjning inom banken?
3. Vilka är aktörer i chefsförsörjningen i banken? Vad gör de, vad ansvarar de för?
4. Hur organiseras chefsförsörjning (och dess aktiviteter)?

Ledning

HR / personal / stab

Linje

5. Vilka chefsförsörjningsaktiviteter genomförs? Varför? Hur?
6. Vilka chefsförsörjningsaktiviteter är särskilt riktade till blivande, nya chefer? Varför de aktiviteterna? Hur går de till?
7. Vilka tillvägagångssätt tillämpas vid chefsvärdering, chefsrevisioner? Varför de tillvägagångssätten? Särskilt avseende nya chefer? Hur går de till?
8. Pågående förändringar inom chefsförsörjning?

*Från medarbetare till chef*

---

## Summary in English

### *From staff to manager*

#### *Gender and power in management sourcing and careers*

What does the future have in store for us regarding women and men as managers? The younger generation is often expected to be part of changes in management gender distribution, concepts of leadership and gender power relations. Parallel with this, there are ongoing gender segregation processes within the organisations in working life resulting in the dominance of men among managers. The aim of this thesis is to explore what happens in the transition from member of staff to manager and the significances of gender in this process.

The purpose of the thesis is *to describe and understand the transition from staff to management, and in particular how gender is done in this process*. The perspective on organisation and gender (Berger and Luckmann 1966, Smith 1987, Acker 1990) adopted is social constructionist. The study was carried out in a large Swedish banking company between 2000 and 2005. A balanced gender distribution among personnel and a long tradition of gender equality work within the bank were seen as likely to provide good opportunities for both genders to reach management level. In an effort to understand what happens in the transition from staff to management and how gender is done in this process, I have described and analysed the sourcing process for new managers, how candidates for management are evaluated, and how such candidates viewed their career opportunities. The empirical material consists of observations of a management development programme for potential managers, statements on management sourcing and careers, and document material. The statements come from interviews with 11 staff members – six women and five men – identified as potential managers, as well as seven people working with HR at the bank. The 11 management candidates were interviewed three times during a two-year period. Analysis was drawn up in order to successively answer four research questions:

- 1) In what way is the management sourcing process designed and how are candidates for management evaluated?
- 2) How do management candidates look upon their career opportunities?
- 3) How is gender done in the sourcing of new managers?
- 4) How is gender done in the careers of future managers?

### *Transition from staff to management and how gender is done*

After two years, when all data had been collected, two women among the 11 management candidates had established themselves as group managers. One woman and one man had served as temporary managers. Several applied for and received other posts. One woman had left the bank. In many ways, the transitions from staff to manager appear to be gender equal from a quantitative perspective. However, the analysis shows that male dominance was still significant. Perceptions of men as norm were embedded in the managerial context. Thus, the thesis develops knowledge on how gender and management are done in situations characterised by a balanced gender distribution and simultaneous male dominance. This empirical context is interesting against the background of previous studies dealing with how gender and leadership are constructed where organisations are male-dominated with a majority of men among both staff and management (e.g. Collinson & Hearn 1996, Fogelberg Eriksson 2005, Regnö 2008). A summary is provided below of the main results of the study via answers to the four research questions.

### *Sourcing of new managers and evaluation of management candidates*

The analysis based on the first research question shows that the management development programme serves as a hub for those working with sourcing new managers through its importance in identifying, developing and evaluating candidates for management. Both identification and selection of candidates prior to the programme, along with the content and form of the programme itself, as well as post-program aspects such as feedback to superiors and HR managers regarding the performance of individuals, are important practices in the sourcing of new managers. A decision was reached in the bank that gender distribution among participants should be representative in relation to gender distribution among all staff. The study shows that both line managers and bank management have considerable responsibility for and influence on the sourcing of new managers.

The management development programme, exercises and evaluations reveal the managerial qualities, values and behaviour that are valued within the bank. In short, a manager should be active, temperate, clear, creative and adaptable. One consequence of the exercises and continual evaluations is the establishment of conformity according to a management norm against which all behaviour is compared and towards which efforts strive. Candidates are evaluated against this norm by supervisors/observers. Evaluations result in statements regarding the participants' potential as managers.

### *Delimited and unlimited potential*

The analysis of the evaluation of women and men among management candidates shows that potential is linked to women and men in different ways. The potential related to women is of a delimiting type that extends as far as the possibility of being seen as competent/not competent in relation to an initial management position. An expected and unlimited potential is, however, seen in men, meaning that with training and maturity these men will be leaders. The delimited potential linked to women and unlimited potential linked to men show that women and men are evaluated on the basis of different expectations on them as managers. These varied expectations built into potential can thus here be seen as gendered. The underlying assumptions are related to a specific gender, and at the same time communicate status since the different expectations on gender and the manager evaluations that are made are built into the delimited and unlimited potentials. I consider gender and potential as constructions made in the process of sourcing new managers and that are ascribed to management candidates according to gender. As constructions, they are to be understood as representatives for how women and men are ascribed differing degrees of potential in local contexts.

### *Management candidates and how they see their career opportunities*

The analysis based on the second research question of how management candidates look upon their career opportunities resulted in the development of a method for analysis of careers. In the study, I use the term *career themes* (cf. Van Maanen 1980) to describe the career experiences of staff. I also link the term career themes to the idea of identity formation. I have divided different *versions of careers* on the basis of career themes communicating *major and minor keys* among individuals. These keys reflect how the interviewed management candidates experience their work situation and whether they see things as going well or less well. The analysis identifies four career versions among the 11 interviewed management candidates. These versions express how they looked upon their career theme directly following the management development programme, and then two years later, shedding light on possible change during the period. The four versions of career identified among the future managers are illustrated by the career theme mood during the two-year period starting and continuing in major key (1), starting in a major key then descending into minor (2), starting in minor and continuing in major (3), or starting and continuing in minor key (4). The analysis explores the circumstances ascribed by the interviewees to the different keys in their career theme, whether major or minor keys and any changes that take place.

According to the descriptions given by both women and men, career is almost exclusively conceived as linear hierarchical movements through pre-defined organisational stages. Nevertheless, with regard to career themes, the hierarchical view of career is confirmed almost entirely in the way men orient themselves. The most frequent version among the 11 staff members is that the key following the management development programme starts in major and continues in major after two years. The general salient feature is that expectations on the future reflect previous experiences within the bank. The experience of having been permitted to develop nurtures expectations of future development. A longer and more variegated history in the bank is reflected by limited expectations on the future. The circumstances that are seen as important and having influenced the key of a career theme being in major, involve being allowed to develop in the right direction, acquiring a new position, having an appreciative and supportive boss, and gaining evidence of being backed up. This makes it clearer for management candidates to see their future progress, making it easier for them to know how to behave. Characteristic of a minor key is that circumstances such as restructuring and having one's hopes dashed by management, fuzz the clarity of future expectations, making it difficult for them to know how to behave.

#### *Career expectations and hopes*

In all cases, the career themes of the men express expectations on having a career within the bank. These expectations reflect previous experiences where they have been given the scope to develop as wished for and in which they have gained proof of the organisation's support and investment in their career. Since it is normally men who have made careers in the bank, and it is normal that men find themselves in superior positions, it is logical that men have career expectations. The career themes of the women express their more variegated experiences. These variations in experiences are reflected by expectations on the future being irresolute, delimited and locally rooted. The experiences of the women are also diverse with some having encountered support that has failed to materialise while others have experienced support in their development. But even among those women who have experienced encouragement to develop, this is not reflected in expectations on the future. Instead, the hope expressed is one of simply being allowed to continue a career. With the current norm being that women have not made a career in the bank, the case may be that a woman identified as a potential manager logically gains hopes on making a career. Here, career is understood as gendered. The expectations of men and the hopes of women are in the analysis seen as expressions of empowerment in the organisation. The different empowerment of the women and

men express in turn, the power relations between genders in the organisation and the norm of men as managers, which both men and women relate to. I propose that this pattern shows two different career constructions. These two constructions should be understood as representatives of how career, to varying degrees in a local context creates expectations in men and hopes in women for future management careers.

### *How gender is done in the sourcing of new managers*

The analysis based on the third research question reveals that gender is done in the sourcing of new managers via management sourcing practices, integrated symbols, interactions and identity work. The two constructions of potential, delimited and unlimited, show how gender is evaluated differently in management candidature. One way of understanding this power relation is to look at how the logic of male norm functions (Hirdman 1988). When women and men relate to the norm for managers, they are ascribed different types of potential. The analysis of management sourcing as disciplined practice (Foucault 1974/1998, Townley 1994) reveals how employees are shaped into a specific type of manager. At the same time, this reproduces the male norm as context. The analysis of integrated symbols in management sourcing practices reveals how individualistic and gender-neutral ideology mobilises management as male gendered in the guise of being gender neutral. At the same time, it is also shown that interpretations other than the gender-neutral view of management and gender are also mobilised via management sourcing, highlighting power processes; and content being contested. With regards to interactions, various actors are involved in restoration efforts and attempt in various ways to unify what women and men do and what they ought to do. However, interactions also include variations and contradictions, suggesting that the behaviour of women and men is contested and negotiated. The attribution of the two types of potential is constituted of different forms of acknowledgement – either exaggerated or insufficient – that provide conditions for the identity work of management candidates: their understanding of themselves, and how they will behave in the future. Positive experiences resulting from participation in the management development programme also reveal a positive “identity top-up” in the form of greater strength and self-confidence among management candidates, particularly among women.

### *How gender is done in the careers of future managers*

The analysis shows that gender is done in careers via daily career practices, integrated symbols, interactions and identity work. Access to different opportunities in the organisation provides an understanding of why empowerment varies. Career

can also be understood as disciplined practice (cf. Grey 1995) where the use of evaluations, individualism and gender neutrality contribute to creating a certain type of empowerment depending on gender. Symbols relating to gender are integrated into career practices such as management positions, parenthood and clothing. These play an ideological role since they form the career themes of genders. However, contradictory contents also exist in gender and gender equality. It can be observed in interactions between management candidates and managers, that both hierarchy and power relations between men and women in organisations influence career themes and empowerment. Management candidates are subject to the wielding of power while at the same time they resist by putting established truths into question or leaving the organisation. The career themes of management candidates also illustrate their identity work. The major or minor keys of their career themes express productive and repressive effects on their identity work.

### *Gender construction and gender ordering in organisations*

The thesis shows how two aspects are involved in the doing of gender in management sourcing. The first aspect involves *construction* of gender. The second aspect involves *gender ordering*. Delimited potential may be seen as an interwoven construction between potential and being a woman. The unlimited potential may be seen as an interwoven construction between potential and being a man. These two constructions of potential highlight how gender is evaluated differently in management candidates. Gender is constructed in day-to-day career practices, resulting in career themes and varied empowerment. Through career practices gender is ordered and career themes and varied empowerment are expressions of power relations between the genders and at the same time indicate a reproduction of these. Thus management sourcing and careers can be understood as constructing of gender and gender ordering. The concept of multi-dimensional understanding of power developed in the thesis, serves to further develop the ideas of Acker (1997, 1999) on *gendered practices*, with considerable focus in my analysis being on gender ordering. I discuss my use of gender construction and gender ordering in relation to Hirdman's (1988) thoughts on the logic of the gender system. According to the understanding of Hirdman, the male norm is legitimised through segregation of the genders, whereas I also consider ordering (i.e. changes in power relations between genders) as a way in which gender can be constructed and change in its meaning can be brought about. It is not impossible that the male norm generates segregation. I discuss in the thesis the management development programme with balanced gender distribution and how initially it is difficult to see significances of gender since the interpretation of the behaviour of genders varies and is contradictory.



Gender segregation first becomes apparent when participants are related to the norm for managers, the male norm, and are ascribed potential. The doing of gender appears complex. Nevertheless, the terms gender construction and gender ordering can contribute to analyses of how gender is done.

In conclusion, I present ideas on several questions brought into perspective by the thesis: individualism and gender neutrality, management sourcing and increased numbers of women as managers, the situation of being a manager, career and family, and natural development or work for change. Finally, the conclusions of the thesis are summarised on the basis of what may be used in future research and practical initiatives in relation to issues involving organisation and gender. Firstly, gender is constructed and ordered in the sourcing of new managers through the gendering of potential, resulting in different opportunities for women and men in organisations. Secondly, gender is constructed and ordered in careers, where careers may be understood as gendered, i.e. where expectations are created in men and hopes in women. The result is different empowerment in women and men. And thirdly, the results point to a complexity in relation to change. Gender equality initiatives and radical practices in combination with individualism and gender neutrality both put gender hierarchy into question and preserve it. Management sourcing involves several practices where the doing of gender is integrated in different ways, both conscious, such as gender equality initiatives, and sub-conscious, such as individualised and gender-neutral ideology. Thus, change requires greater consciousness and new practice.





