

**Blekinge Institute of Technology  
Research Report No 2004:01**



# **I vardagen konstrueras jämställdhet**

Gunilla Albinsson  
Kerstin Arnesson

School of Management  
Blekinge Institute of Technology



**Blekinge tekniska högskola**

**I vardagen konstrueras  
jämställdhet**

**Gunilla Albinsson  
Kerstin Arnesson**

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>4</b>
<b>2. SYFTE.....</b>	<b>4</b>
<b>3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....</b>	<b>5</b>
3.1 BEGREPPEN GENUS OCH KÖN.....	5
3.2 SAMHÄLLSTEORIER OM KÖN .....	5
3.3 SAMHÄLLSTEORIER OM MAKT.....	8
3.4 ORGANISATIONSSTRUKTUR, KÖN OCH MAKT.....	9
3.5 ORGANISATIONSKULTUR KÖN OCH MAKT .....	14
<b>4. METOD.....</b>	<b>15</b>
4.1 OBSERVATIONER OCH KVALITATIVA INTERVJUER .....	15
4.2 DEN EMPIRISKA STUDIENS UPPLÄGGNING OCH GENOMFÖRANDE ...	16
4.3 DEN EMPIRISKA STUDIENS KONTEXT .....	18
<b>5. BAKGRUND TILL KOMMUNENS JÄMSTÄLLDHETSARBETE ..</b>	<b>20</b>
5.1 JÄMSTÄLLDHETSLAGEN .....	20
5.2 JÄMSTÄLLDHETSPROGRAM I KARLSKRONA KOMMUN OCH KOMMUNKONCERN.....	23
<b>6. RESULTAT .....</b>	<b>25</b>
<b>6.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR .....</b>	<b>25</b>
6.1.1 INFORMANTERNAS UPPFATTNING OM ORGANISATIONSSTRUKTUREN .....	25
6.1.2 HORIZONTELL KÖNSSEGREGATION.....	27
6.1.3 VERTIKAL KÖNSSEGREGERING .....	30
6.1.4 KUNSKAP OM DOKUMENT SOM STYR JÄMSTÄLLDHET .....	34
6.1.5 KUNSKAP OM BEGREPPET JÄMSTÄLLDHET .....	35
6.1.6 JÄMSTÄLLDHETSFRÅGOR INOM FÖRVALTNINGEN.....	39
<b>6.2 ORGANISATIONSKULTUR .....</b>	<b>41</b>
6.2.1 ARBETSKLIMAT .....	41
6.2.2 VERBAL KOMMUNIKATION .....	42
6.2.3 ARBETSDELNING UTIFRÅN KÖN .....	44
6.2.4 MANLIG BEKRÄFTELSE .....	45
6.2.5 HUMOR .....	46
<b>7. DISKUSSION .....</b>	<b>49</b>

<b>7.1</b>	<b>HINDER FÖR EN JÄMSTÄLLD ORGANISATION.....</b>	<b>50</b>
7.1.1	HIERARKI .....	50
7.1.2	KÖNSSEGREGERING .....	52
7.1.3	KUNSKAPSBRIST .....	55
7.1.4	KULTURELL KOD .....	57
7.1.5	SPRÅKBRUK .....	58
<b>7.2</b>	<b>MÖJLIGHETER FÖR EN JÄMSTÄLLD ORGANISATION.....</b>	<b>60</b>
7.2.1	STYRNING .....	60
7.2.2	KUNSKAP OCH METODER .....	61

**7. JÄMFÖRELSE MELLAN TVÅ ORGANISATORISKA  
KÖNSSTRUKTURER ..... 62**

**LITTERATUR..... 65**

**BILAGOR ..... 71**

**ÖVERSIKT ÖVER DEN EMPIRISKA STUDIENS OBSERVATIONER ..... 72**

**BILAGA B..... 74**

**DEN EMPIRISKA STUDIENS INTERVJUPERSONER..... 74**

*FIGUR 1. HINDER OCH MÖJLIGHETER FÖR EN  
JÄMSTÄLLD ORGANISATION*

## 1. Inledning

Denna studie har utförts på uppdrag av Jämställdhetskommittén i Karlskrona kommun. Arbetet skall ses som ett led i kommunens jämställdhetssträvanden, där ett långsiktigt mål är en jämn fördelning mellan kvinnor och män på olika nivåer inom såväl ”mjuka” som ”hårda” sektorer.

Begreppet jämställdhet definieras som kvinnors och mäns lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Denna definition överensstämmer med det övergripande målet för svensk jämställdhetspolitik. I svensk lagstiftning är könen formellt jämställda, men hur är de faktiska förhållandena inom arbetslivet? Utifrån denna övergripande fråga har vi med observationer och intervjuer försökt fånga vad som händer när kvinnor och män möts i arbetsrelaterade situationer på en arbetsplats. Studien beskriver, tolkar och problematiserar betydelsen av kön inom en kommunal förvaltning.

Rapporten inleds med en presentation av studiens syfte och teoretiska utgångspunkter där begreppen jämställdhet, kön, makt samt organisation står i fokus. I metodavsnittet redogörs för uppläggning och genomförande av den empiriska studien. Därefter följer studiens kontext samt bakgrunden till kommunens jämställdhetsarbete. Resultatdelen består av analys och tolkning av jämställdhet i relation till organisationsstruktur och organisationskultur. I den avslutande delen diskuteras den empiriska studiens problemområden och några centrala teman lyfts fram.

## 2. Syfte

Studiens övergripande syfte är att fördjupa förståelsen för jämställdhet inom en kommunal förvaltning utifrån tre teoretiska utgångspunkter; teoretiska perspektiv på organisation, könsperspektiv samt teorier om makt. I fokus för vårt intresse står en grupp yrkesverksamma kvinnor och män. Den teoretiska förankringen av problemområdet leder fram till en huvudfråga som vi söker svar på.

- Hur uttrycks jämställdhetsaspekten i arbetsrelaterade möten mellan kvinnor och män inom en kommunal förvaltning?

### **3. Teoretiska utgångspunkter**

#### **3.1 Begreppen genus och kön**

I den tidiga kvinnoforskningen gjordes en distinktion mellan biologiskt och socialt kön. Ett av skälen till denna differentiering var viljan att undvika biologiska förklaringar till ojämlika maktförhållanden mellan kvinnan och mannen. Därmed tog kvinnoforskningen avstånd från antagandet att kvinnans sociala underordning var naturgiven och istället betonades de sociala förhållandenas betydelse (Holmberg och Lindholm, 1993).

I syfte att tydliggöra skillnaderna mellan biologiskt och socialt kön har flera kvinnoforskare använt begreppet genus. När Karin Widerberg (1992) definierar genus utgår hon från en språklig indelningskategori, som representerar slag, sort, han, hon, den eller det. I genusbegreppet innefattar hon även socialt och kulturellt betingade skillnader mellan kvinnors och mäns status i samhället. Den engelska termen gender sammanfaller med svenskans genus och uppfattas som en social konstruktion, något som skapas av människan i en social kontext. Widerbergs definition av kön innefattar biologiskt kön, könsidentitet, könsdel samt sexualitet och överensstämmer därmed med det engelska begreppet sex.

Även Yvonne Hirdman (1988) hävdar att genusbegreppet inte endast åsyftar det sociala könet, då detta är alltför inriktat mot könsroller. För att förstå komplexiteten i genus måste också den kulturella konstruktionen beaktas.

Begreppet genus har under senare år kritiserats och flera forskare argumenterar idag för användandet av kön som en sammanfattande benämning på såväl biologiskt som socialt kön. Därmed definieras kön på ett likartat sätt som genus. Britt-Marie Thurén och Kerstin Sundman (1997) ansluter sig till detta synsätt och definierar kön som en social och kulturell konstruktion som formas i en pågående process där maktrelationen mellan könen och kontexten i övrigt spelar in. I föreliggande studie tar vi utgångspunkt i denna definition och ansluter oss därmed till uppfattningen att åtskillnaden mellan genus och kön är ointressant. Fortsättningsvis kommer vi således att använda begreppet kön.

#### **3.2 Samhällsteorier om kön**

Under 1990-talet har i Sverige förts en debatt om benämningen på det forskningsområde som sätter kön i fokus. De beteckningar som förekommit är kvinnoforskning, genusforskning, genderforskning, könsteore-

tisk forskning samt feministisk forskning. En utvecklingslinje som kan skönjas är en ökad användning av begreppet könsforskning. Därmed betonas att forskningsområdet inkluderar såväl kvinnor som män. Samhällsteorier inom könsforskningen betonar ofta samhällsstrukturella maktrelationer mellan könen. Med denna utgångspunkt avses inte enskilda kvinnors eller mäns sociala relationer utan förhållandet mellan positioner och/eller praktiker står i fokus. Patriarkatsteorier behandlar könsordningen i termer av manlig överordning och kvinnlig underordning på en strukturell nivå. En viktig faktor i denna analys är kvinnors och mäns positioner på arbetsmarknaden med tillhörande könssegrering.

Sylvia Walby (1994) utvecklar en patriarkatsteori och definierar patriarkatet som "ett system av sociala strukturer och praktiker där män dominerar, förtrycker och exploaterar kvinnor" (Walby, 1994, s. 36). Patriarkatet beskriver Walby (1990, 1994) på olika abstraktionsnivåer. På den mest abstrakta nivån uppfattas det som ett system av sociala strukturer medan patriarkatet på en lägre nivå består av sex sociala relationer. För det första existerar patriarkala förhållanden inom hushållet, något som medför att kvinnans arbete i hemmet förstärker den manliga dominansen. För det andra leder patriarkala relationer i lönearbetet till att kvinnor och män segregeras och till att kvinnor tilldelas sämre positioner i arbetslivet. För det tredje finns patriarkala relationer i staten, varav följer att politiken utgår från manliga intressen. För det fjärde råder i samhället en kultur där kvinnor förväntas acceptera våld från männen. Staten legitimerar detta genom lagstiftning till mäns fördel. För det femte finns patriarkala relationer inom det sexuella området, med påtvingad heterosexualitet och dubbelmoral. För det sjätte är de kulturella institutionerna formade av patriarkala strukturer. Detta uttrycks i att institutionerna religion, utbildning och media reproducerar en bild av kvinnor som underordnade. Walby slår fast att patriarkatet under de senaste århundradet har förändrats till såväl grad som form. Gradförändringen är att utbildningsklyftor mellan kvinnor och män har minskat. Patriarkatet har även ändrat form och förskjutits från den privata till den offentliga sfären. Det offentliga patriarkatets viktigaste strategi är segregation och underordning, förankrade i offentliga arenor såsom arbetsmarknad och stat. Fokuseringen på det offentliga innebär emellertid inte att det privata patriarkatet har upphört, utan snarare att det inte längre är patriarkatets viktigaste förankringspunkt.

Heidi Hartmann (1981, 1986) definierar patriarkatet som mäns strukturella relationer på arbetsmarknaden som medför att de kan kontrollera

kvinnors arbetskraft och deras tillgång till avlönat arbete. Patriarkatet ses således som en könsbestämd maktstruktur

*/.../ en uppsättning sociala relationer som har en materiell bas och där det mellan männen finns hierarkiska relationer och en solidaritet som gör det möjligt för dem att i sin tur dominera kvinnor. Patriarkatets materiella bas är männens kontroll över kvinnors arbetskraft (Hartmann, 1986, s. 34).*

Hartmann menar vidare att trots att männen befinner sig på olika nivåer inom hierarkiska strukturer förenas de i ett gemensamt dominansförhållande visavi kvinnorna. Den kvinnliga underordningen har sin grund i den könsbestämda arbetsdelningen och det finns hos män ett gemensamt intresse av att bevara den könsdelade arbetsmarknaden. Maktutövningen inom patriarkatet kan då bibehållas och kvinnorna förblir ekonomiskt beroende av männen. Kvinnornas positioner på arbetsmarknaden försvagas även genom att de har en större arbetsbelastning i hemmet.

Anna G. Jónasdóttir (1991, 1994) utvecklar patriarkatsteorierna genom tillförandet av begreppet kärlek. Basen i teorin är inte arbete utan sexualitet och kärleksrelationen mellan könen. I denna relation skapas en sociosexuell kraft hos könen, av Jónasdóttir benämnd kärlekskraft. Kvinnor och män använder denna kraft inom kärlekspraktiken för att skapa och bekräfta könsidentiteten. Män får genom sin kärlekspraktik bekräftelse på sin könsidentitet och därmed erhålls sådan status som kan relateras till det manliga könet. Kvinnor kan inte skaffa sig status genom sin kvinnliga kärlekspraktik, men däremot kan de i kraft av denna utöva viss inflytande.

Hirdmans (1988, 1993a, 1993b, 2001) teori om genussystemet överensstämmer på flera punkter med patriarkatsteorierna. I likhet med dessa beskrivs ordningen mellan könen, men Hirdman använder begreppen hierarki och dikotomi/isärhållande. System definieras enligt Hirdman som

*en dynamisk struktur (system) en beteckning på ett "nätverk" av processer, fenomen, föreställningar och förväntningar, vilka genom sin interrelation ger upphov till ett slags mönstereffekter och regelbundenheter (Hirdman, 1993a, s. 58).*

Genussystemet är, enligt Hirdman (1993a, 2001), ett genomgripande system som ordnar könen och bestämmer deras plats i världen. Denna ordning finner människor ofta rimlig. Genusordningen är ett biologiskt och ett fysiskt isärhållande som leder till en maktrelation mellan könen.



Hirdman (1988, 1993a, 1993b, 2001) vidareutvecklar principerna för genussystemet till två logiker/lagar. Den manliga normens logik (hierarki) innebär att det är män som är människor och därmed norm för det normala och allmängiltiga. Den andra logiken benämner hon isärhållandets logik (dikotomi). Grundförutsättningen i denna är att kvinnor och män skall hållas isär vad gäller sysslor, platser och egenskaper. De två logikerna finns på olika nivåer, men pekar båda på segregation, arbetsdelning, osynliggörande samt lägre värdering av kvinnan. Eftersom det manliga utgör normen har mannen tolkningsföreträde och behöver därför inte ta ställning till genussystemets logiker. Hirdman uppfattar genussystemet som en underliggande ordning i samhället, den bas på vilken de sociala, ekonomiska och politiska ordningarna vilar. Hon understryker vidare maktinnehållet i relationen mellan kvinnan och mannen och tilldelar genusordningen så stor tyngd att den överträffar klassordningen. Genusordningen beskrivs som en process där både kvinnan och mannen är delaktiga. Kvinnan blir därmed medskapande och systemet upprätthålls av ett slags kontrakt mellan könen. Poängteras bör att termen kontrakt inte får uppfattas som en överenskommelse mellan två jämbördiga parter, utan som den starkes rätt över den svage. Såväl kvinnor som män uppfattar genuskontraktet och dess implikationer som givna, då de styr hur kvinnan och mannen skall vara mot varandra i arbete, kärlek, språkbruk och klädval.

### **3.3 Samhällsteorier om makt**

Genomgången av olika maktteorier visar att begreppet makt är mångfacetterat och därmed svårt att definiera på ett entydigt sätt. Makt kan artikuleras som en påverkansprocess och hänföras till strukturer och individer. Mellan struktur och individ råder ett dialektiskt förhållande, de påverkar ömsesidigt varandra. Strukturperspektivet inkluderar de enheter som samhället och organisationer är uppbyggda av. En företrädare för det strukturella synsättet är Steven Lukes (1977, 1986), som uppfattar maktbegreppet som tredimensionellt. Den första dimensionen utspelas i den öppna debatten och utgår från en traditionell bild av vilka som deltar och vem som går segrande ur en maktkamp i ett visst beslutssammanhang. Den andra dimensionen fokuserar den osynliga makten och berör frågor som: Vem gör dagordningen? Vem får vara med eller inte vara med i beslutsprocessen? Den tredje dimensionen syftar till att öka förståelsen för de processer som ligger bakom människors agerande i maktsammanhang. Denna makt är, enligt Lukes, osynlig och därmed den mest raffinerade formen av maktutövning. Lukes för även in begreppet agenter och

åsyftar då de som representerar makten. Dessa förutsätts agera utifrån sin personliga övertygelse och tro på omgivningens bästa. Men agenterna utsätts, liksom alla individer i samhället, för konstant påverkan, influens och manipulation. Agenterna handlar inom olika strukturer eller förutbestämda ramar, som sätter gränser för handlandet. Dessa kan vara samhällsliga lagar och förordningar likaväl som uttryck för individers viljor och intressen. Även Thomas Mathiesen (1978) anlägger ett strukturellt perspektiv när han resonerar kring maktens maskeringsformer. En kärnpunkt i detta resonemang är att makten maskeras, eftersom den överordnade inte varseblir sin egen maktutövning och till och med kan se sig själv som maktlös. Byråkratin som maskeringsform medför att individen tvingas handla i enlighet med givna regler och mönster för att bli accepterad inom en organisation. Huvudpoängen är att den överordnades handlande alltid utgår från en egen viljeyttring, men att denna kan maskeras med hänсыftning till byråkratin och organisationens krav.

Makt ur ett individperspektiv kan definieras som något som individen har i förhållande till andra. Makt är ett viljefenomen som handlar om att driva igenom en vilja trots motstånd (Weber 1921; 1983; Mathiesen 1978).

Michel Foucault (1980) hävdar att makt är något som finns i samhället, mellan och inom individer. Makt finns således överallt, eftersom det finns motsättningsrelationer överallt. Enligt Foucault bör därför maktanalys inriktas på praktiker och effekter på de personer som blivit utsatta för maktutövande.

Vid maktstudier är även statusbegreppet så som det artikuleras enligt Max Weber (1921; 1983) av intresse, eftersom en individs status har betydelse för möjligheterna att utöva makt.

### **3.4 Organisationsstruktur, kön och makt**

Organisationsstruktur definieras som organisationens form, inkluderande de enheter som en organisation är uppbyggd av. Enheterna kan ses som olika delar av en helhet mellan vilka det råder ett dialektiskt förhållande. I strukturbegreppet ingår hur arbetet arrangeras och fördelas mellan de personer som arbetar i organisationen. Vidare kan organisationsstrukturen beskrivas utifrån olika organisationsteorier (Abrahamsson och Andersen, 1998).

Inom organisationer finns enligt Roslyn Chernesky och Terry Tirrito (1987) den strukturella makten. Utgångspunkten är att de individer som utövar makt inom en organisation uppfattas som mera värdefulla, något som medför att möjligheterna till avancemang blir större. Perspektivet

inbegriper uppfattningen att det är arbetsdelningen och positionen i organisationen som är ultimata källor för organisatorisk makt. I relation till makt blir då individuella karaktäristiska som kön irrelevanta. Chernesky och Tirrito identifierar fyra strukturella källor för organisatorisk makt. Dessa är centrala nätverk, nyckelpositioner, tillgång till resurser samt kontroll över osäkerhetsfaktorer. En individs ställning är särskilt kraftfull om den är lokaliserad i hjärtat av arbetsflödet så att andra individer och avdelningar tvingas till interaktion. På så vis kan utvecklandet av centrala nätverk byggas upp och effekten blir att såväl positionerna som innehavarna av makt på sikt blir oersättliga för organisationen. Nyckelpositioner är förenade med maktutövning och kopplade till funktioner och aktiviteter som är väsentliga för organisationens uppdrag, mål och överlevnad. Tillgång till resurser handlar om att positionen aktivt förser organisationen med erforderligt material för att uppdraget eller målet skall kunna fullföljas. Kontroll över osäkerhetsfaktorer slutligen hör samman med överblick av miljöer och individer i syfte att kartlägga prioriteringar utifrån individers behov.

Flera forskare pekar dock på att maktstrukturerna inom arbetslivet är såväl köns- som klassrelaterade samt att de står i ett inbördes förhållande till varandra. Den könsrelaterade maktstrukturen baseras på arbetsdelningen mellan könen medan grunden för den klassrelaterade maktstrukturen är uppdelningen mellan ägande och icke ägande av produktionsmedel. De dubbla maktstrukturerna verkar på den organisatoriska nivån och bildar det som kallas en dold hierarki. Såväl kvinnor som män ingår i båda maktstrukturerna (Ressner, 1985; Wikander, 1991).

Ulla Ressner (1985) betonar arbetsorganisationens betydelse för kvinnors möjligheter i arbetslivet, eftersom det sociala könet formas i själva organisationen. En återkommande slutsats i forskning om könssegregering inom arbetslivet är att den möjliggör maktrelationen manlig överordning och kvinnlig underordning. Exempel på sådan forskning är de arbetsplatsstudier som genomförts av Karin Holmberg och Tiiu Soidre-Brink (1989). Dessa studier påvisar att handlings- och attitydmönster inom arbetslivet kännetecknas av en manlig arbetskultur och opersonliga hierarkier inför vilka kvinnan känner sig främmande.

Ressner (1985) har studerat kvinnans position i statliga och kommunala organisationer. Hon fann att kvinnor placerades på den lägsta hierarkiska nivån och att de på denna nivå var numerärt överlägsna männen. Kvinnorna i hierarkins bas kontrollerades dels genom den auktoritära, hierarkiska organisationen och dess byråkratiska kontroll, dels genom den direkta, manliga övervakningen i arbetet. Denna patriarkala kontroll

tjänade ofta till att förstärka arbetsgivarens makt. På mellannivå och uppåt fanns formellt sett relativt stora friheter i arbetet och goda karriärs- och utvecklingsmöjligheter. På dessa nivåer verkade de ekonomiska, sociala och politiska krafterna, som utestängde kvinnor på ett effektivt sätt. De kvinnor som verkligen ville satsa på karriär utgjorde därför ett hot mot sina manliga kollegors möjligheter till karriär. Därmed kan sägas att den hierarkiska organisationsstrukturen hämmar kvinnans utveckling i arbetslivet. Lösningen på detta menar Rensner vara en medveten strävan mot icke-auktoritära projektorganisationer, där flexibiliteten är större och där kvinnan har möjligheter att utveckla sin kompetens. Karriär blir då att utvecklas i den arbetssituation inom vilken man befinner sig. Enligt Rensner korresponderar denna organisationsform med kvinnokollektivets värderingar, där omsorgen om andra utgör en viktig komponent.

Redan under 1970-talet fanns en jämställdhetspolitisk ambition att bryta såväl den horisontella som den vertikala könssegregeringen på arbetsmarknaden. Förändringsarbetet initierades av Delegationen för jämställdhetsforskning och iscensattes i form av de så kallade Brytprojekten. Målsättningen var att kvinnor och män skulle kunna betraktas som likvärdig och jämställd arbetskraft. Detta skulle uppnås genom att kvinnor integrerades inom mansdominerade yrkesområden. Utvärderingen av Brytprojekten visade att även om kvinnor och män har samma yrken är kvinnors arbetsvillkor sämre. En slutsats som kan dras är att det är svårt att bryta könsmonster på arbetsmarknaden. Detta kan förklaras med att horisontell könssegregering i första hand inte handlar om arbetsuppgifter utan snarare om maktrelationen kvinnor och män emellan (Åberg, 2001). När kvinnor får tillträde till mansdominerade organisationer aktiveras, enligt Gerd Lindgren, (1985) könsmaktsystemet. För att detta skall kunna ske krävs att kvinnor konkurrerar om samma arbetsuppgifter som männen, att de befinner sig i samma rum som de samt att männen uppfattar kvinnorna som en avvikande grupp. Könsmaktsystemet leder till en intressekonflikt där männen uppfattar kvinnorna som ett hot.

När Anna Wahl (1992) studerade den svenska arbetsmarknaden i början av 1990-talet fann hon att en av orsakerna till könssegregering var könskodning av arbeten. Om ett arbete får en manlig eller kvinnlig kod beror på hur samhället värderar arbetsuppgifterna. Wahl hävdar att det i organisationsteorier finns en könsneutralitet både vad gäller teoribildning och empirisk anknytning. Denna beskriver hon som könsblind och omedveten. Wahl anser därför att organisationsteorier utgår från att kön inte spelar någon roll. Om könsneutraliteten betraktas utifrån en positiv synvinkel uppfattas kvinnan och mannen som lika. Tolkas könsneutralite-

ten däremot negativt osynliggörs och marginaliseras kvinnan. Med utgångspunkt i ett feministiskt organisationsperspektiv har Wahl studerat kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling. Hon fann att det fanns en tydlig skillnad mellan kvinnors önskade och faktiska karriär. Detta förklarar Wahl med att kvinnor anser att helheten i deras livssituation inte är förenligt med karriär. Wahl visar i sin forskning att individens kön inom organisationer är av största betydelse och riktar därmed kritik mot de könsneutrala organisationsteorierna. Även Cathrine Ferguson (1984) kritiserar organisationsteorier och menar att dessa endast återskapar rådande maktsystem mellan könen och att den manliga dominansen styr utformandet av organisationer.

Wahl (1992) uppfattar också ledarskapsteorier som könsneutrala. Det betyder att kön blir osynligt eller förnekas och att det tas för givet att män skall inneha ledande positioner inom arbetslivet. Wahl menar att om könsperspektivet inkluderades i ledarskapsteorier skulle en annan förståelse kunna uppnås om varför så få kvinnor finns på ledande positioner inom arbetslivet (Se även Troemel-Ploetz, 1994).

Den könssegregerade och hierarkiskt organiserade arbetsmarknaden kan, menar Lindgren (1996), beskrivas utifrån begreppet homosocialitet. Med det menas att det mellan män finns ett slags förbund, som byggs upp kring ett normsystem inom vilket män framträder på ett enhetligt sätt inför kvinnor. Effekten blir att kvinnor möter motstånd bland gruppen män när de försöker påverka sina arbetsvillkor (Se också Jacobs, 1987; Dunivin, 1989).

Marcia Jean Marx (1993) identifierar flera olika maktformer som kvinnor kan tillgripa för att skaffa sig kontroll över den hierarkiska manliga dominansen inom organisationer. En sådan maktform benämner Marx effektivitetsmakt. Innebörden i denna maktteknik är att kvinnor försöker stärka sin ställning inom en organisation genom att skapa värdefulla kontakter samt inta en övervakande funktion. En del i den kvinnliga effektivitetsmakten är att kvinnor kritiskt granskar regler och policyfrågor inom organisationen. Tillämpningen av effektivitetsmakt i den könssegregerade byråkratin inom universitetsvärlden visar att kvinnliga administrativa chefstjänster värderas högt, men att kvinnorna trots detta till stor del förblir osynliga för den professionella eliten. Marx relaterar osynligheten till att kvinnorna formellt sett är underordnade eller har en utpräglat stödjande funktion till de män som utövar formell makt.

Martin et al. väcker frågan varför det inom organisationer proportionellt sett finns så få kvinnor som innehar högre administrativa tjänster. De variabler som undersöktes för att få svar på detta var individuella ka-

raktäristika hos kvinnorna själva, samt social bundenhet. Resultatet visade att kvinnor genom att tillämpa olika maktstrategier kunde avancera inom organisationen. En strategi var att kvinnor genom utbildning eller rådgivning vidareutvecklade sig själva och därigenom förberedde sig för högre tjänster. En annan strategi var att kvinnor medvetet sökte sig till positioner och områden som gjorde dem mera synliga och där det fanns möjligheter till stöd från inflytelserika människor (Martin et al., 1983; Martin, 1996).

Senta Troemel-Ploetz (1994) studerade kvinnligt ledarskap och fann att kvinnor i större utsträckning än män tillämpar icke traditionella ledarstilar. Dessa kan tolkas som en reaktion mot det manliga ledarskapet, som kännetecknas av order och kontroll. Gemensamt för kvinnorna i Troemel-Ploetz studie var att deras ledarskap skapade förutsättningar för öppnandet av kommunikationskanaler med minskade statuskillnader som följd.

Ett annat sätt att undersöka förhållandet mellan makt och genus gjordes av Lynda Marie Sagrestano (1992). Hon utgick från tre hypoteser där den första var att kvinnor och män använder olika maktstrategier oavsett situation och status. Mäns maktutövning är direkt och bestående av flera olika makttekniker exempelvis att övertala, påtala betydelsen av, begära, ge order, diskutera, bjuda motstånd, köpslå samt resonera. Kvinnor, däremot, tillämpar oftast endast en metod och gör det då på ett mera indirekt sätt. Exempel på kvinnliga maktstrategier är att föreslå, påverka på ett positivt eller negativt sätt, inta en "låt-gå-attityd" (laissez-faire) eller att dra sig tillbaka. Den andra hypotesen baserades på variabeln hög eller låg status. Hög status överensstämmer med de manliga maktteknikerna medan låg status korreleras till det kvinnliga maktutövande som beskrivits i den första hypotesen. Den tredje hypotesen var att makt är överordnad andra variabler och att den därmed är oberoende av kön. Inför hypotesprövningen delades en grupp studenter in i par bestående av en kvinna och en man. Varje par fick i ett rollspel agera i ett antal fiktiva situationer. Kvinnan och mannen tilldelades roller som novis, jämställd eller expert. Syftet med rollspelet var att den ena personen skulle påverka den andra i en viss bestämd riktning. Resultatet visade att kvinnorna och männen tillämpade maktstrategierna att övertala, resonera, diskutera, begära samt bjuda motstånd i ungefär samma utsträckning. Sagrestano konkluderar att makt inte är korrelerat till kön utan primärt till individens statusnivå. En väsentlig anledning till att män ändå har större möjligheter än kvinnor till maktutövning är att de fortfarande har en högre social status i samhället.

### 3.5 Organisationskultur kön och makt

De dominerande värderingar och beteendenormer som finns inom en organisation kan sammanfattas med Edgar, H. Scheins (1988) definition av begreppet organisationskultur. Denna beskriver han som

Ett mönster för grundläggande hypoteser- uppfunna, upptäckta eller utvecklade av en given grupp, då den lär sig att ta itu med sina problem av yttre anpassning och integrering - vilka har fungerat länge nog för att anses vara giltiga och därför kan läras ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till deras problem (Schein, 1988, s. 9).

Begreppet kultur beskrivs av Anthony Giddens (1998) som formella och informella normer, det vill säga regler om hur medlemmarna i en kultur bör uppträda i det sociala livet. Inom varje kultur värnar medlemmarna om vissa värderingar och abstrakta ideal. Giddens poängterar det ömsesidiga beroendeförhållandet mellan kultur och samhälle. Således kan inte samhället existera utan kulturinslag, men kultur kan inte heller finnas utan samhälle. I alla samhällen finns, framhåller Giddens, kulturella universalier, som innehåller gemensamma drag, så som språk, familjesystem, konst, dans, lekar och gåvor. Inom organisationskulturen ryms även det som Giddens benämner subkulturer. Signifikant för dessa är att de i viss mån avviker från den allmänt vedertagna kulturen i samhället. Överensstämmelsen mellan den sociala verklighetens strukturer och kulturellt styrda beteenden kallas, enligt Zygmunt Bauman (1990), den kulturella koden. Människor inom varje kultur lär sig denna kod och tillägnar sig därmed ett eget unikt beteendemönster och språk, som kan uppfattas som oförklarligt och främmande för människor i andra kulturer. Den kulturella koden är en förutsättning för att kunna förstå hur kulturen formar en organisation. Schein (1988) menar att kulturen är en del av vardagskunskapen och att endast de som har insikt i organisationskulturen får optimalt handlingsutrymme.

Geert Hofstede (1991) inbegriper även känslö- och tankemönster i kulturbegreppet. Dessutom ingår vanliga vardagsaktiviteter såsom att hälsa, att visa eller inte visa känslor samt att hålla sig på ett visst fysiskt avstånd från andra. Kulturen är, enligt Hofstede, inlärd och härstammar från den sociala miljö som individen lever i.

När organisationskultur relateras till kön framstår mansdominansen som en strukturerande logik, som återskapas genom språket. Därmed bibehålls den samhälleliga könsordningen manlig överordning och kvinn-

lig underordning. I denna könsordning finns en inbyggd maktasymmetri (Wahl, 2001).

## **4. Metod**

### **4.1 Observationer och kvalitativa intervjuer**

Vid genomförandet av den empiriska studien var vår intention att se en viss grupp kvinnor och män som subjekt, vilka aktivt formar sin egen dagliga livssituation, sina erfarenheter och handlingar. Med denna utgångspunkt valdes de kvalitativa metoderna observation och kvalitativ intervju. Valet av metod motiverades dessutom med att vi i en tidigare studie använt denna form av metodtriangulering. Erfarenheten från denna studie var att metoden observation möjliggjorde studier av det faktiska skeendet samtidigt som vi under intervjuerna lyckades fånga människors erfarenheter och upplevelser utifrån olika synvinklar (se Albinsson & Arnesson, 2000).

Observationsmetodik innebär att forskaren under en viss tidsperiod befinner sig i eller i nära anslutning till en undersökningsgrupp. Forskaren får därmed möjlighet att etablera subjekt-subjektrelationer med de personer som observeras samt förutsättningar att skaffa sig en inifrånvy som annars vore omöjlig att fånga (Cohen & Manion, 1994). Observatörsrollen kan beskrivas som en tänkt linje från fullt deltagande till total avskildhet från den situation eller händelse som studeras. Rollen kan även förändras över tid. Observatörsrollen är således inte ett enkelt val mellan att delta eller inte delta (Cohen & Manion, 1994; Frankfurt-Nachmias & Nachmias, 1996; Patton, 1990).

Studiens observationer kombinerades med kvalitativa intervjuer. Syftet med dessa var att försöka fånga det som inte direkt gick att observera, exempelvis känslor, tankar och avsikter. I fokus för intervjuerna står således informanternas erfarenheter och upplevelser. Kännetecknande för kvalitativa intervjuer är att de är informella, flexibla och ostrukturerade (Cohen & Manion, 1994; Kvale, 1997; Merton, 1990; Patton, 1990). Den kvalitativa intervjun är ett samspel mellan två människor och kan snarare betraktas som en konversation på lika villkor än som ett utbyte av frågor och svar. Målsättningen för kvalitativa intervjuer är att skapa en samtalsituation som inrymmer trygghet och förståelse. Innebörden av detta synsätt är att intervjuaren strävar mot att etablera en relation med intervjupersonen (Cohen & Manion, 1994; Kvale, 1997).



## 4.2 Den empiriska studiens uppläggning och genomförande

I studiens inledande skede informerades förvaltningschefen, den administrativa chefen, samt jämställdhetsombudet vid Karlskrona kommuns tekniska förvaltning om projektet ”Jämställdhet ur ett organisationsköns- och maktperspektiv”. När dessa hade lämnat sitt medgivande till undersökningens genomförande informerades, vid ett ledningsmöte, förvaltningens samtliga avdelningschefer. Därefter sändes en promemoria ut till förvaltningens olika avdelningar och varje avdelningschef ombads föra informationen vidare ut i verksamheten.

Den empiriska studien genomfördes vid den tekniska förvaltningen våren 2001 under 17 veckor och omfattar 29 observationer av situationer och 20 observationer av händelser. Vid varje observationstillfälle presenterade vi oss för mötesdeltagarna och informerade vid behov om vår studie. Med situationer avsåg vi de planerade möten och sammankomster som fanns inom den tekniska förvaltningen. Utmärkande för dessa var att de hade en formell struktur med tidsangiven början och ett slut, givna roller och rollförväntningar. Begreppet händelse definierades som möten av mera informell karaktär. Händelsen hade ingen given struktur när det gällde början och slut utan inleddes med ett initiativ av någon aktör och ägde rum i exempelvis korridorer, tjänsterum och kafferum.

Inför genomförandet av den empiriska studien gav avdelningscheferna förslag på vanligt förekommande möten som låg inom ramen för avdelningarnas verksamheter. Vid valet av vilka möten som skulle observeras var kriterierna att de skulle vara av olika karaktär samt att gruppammansättningen skulle variera. De 29 möten som observerades var: Ledningsmöte (2), arbetsledarmöte (1), arbetsplatsträff (4), samverkansmöte (1), projektmöte (1), möte med Trafikutskottet (1), upptaksmöte (1), möten som behandlade arbetsprövning (1), lönekriterier (1), kompetensanalys och utveckling (2), grupputveckling (2), besiktning (3), IT-strategi (2), arbetsvärdering (1), upphandling (1), organisationsförändring (1), samarbete mellan olika avdelningar inom förvaltningen (2), lönepolicy (1), erfarenhetsutbyte mellan olika kommuner (1)

Tiden för observationerna av situationer och händelser varierade mellan några minuter och 4 timmar. Observatörsrollen innebar att vi befann oss i eller i nära anslutning till undersökningsgruppen. Därmed kunde en subjekt-subjekt relation med de personer som observerades etableras. Tillvägagångssättet överensstämmer i princip med den metodik som Mats Alvesson och Kaj Sköldberg (1994) föreslår.

Vid observationstillfällena tillämpades en ostrukturerad metod enligt Denise Polit och Bernadette Hungler (1989) Det innebar att vi i samband med observationerna av situationer förde anteckningar och försökte beskriva det som skedde på ett så uttömmande sätt som möjligt. Utgångspunkten var att allt som inträffade var potentiellt viktigt. Detta medförde att även till synes oviktiga inslag och detaljer skrevs ned, då det under pågående observation var omöjligt att bedöma vad som skulle selekteras. Våra anteckningar innehöll beskrivningar av personer, verbal- och icke-verbal kommunikation, handlingar samt en så fullständig beskrivning av skeendet som möjligt (se bilaga A).

Efter varje observation av en situation valdes en kvinna eller man ut för intervju. Antalet intervjuer/samtal uppgick till 44. Av de intervjuade var 22 kvinnor och 22 män. Bland de intervjuade kvinnorna tillhörde 2 en annan förvaltning, men hade i sitt arbete återkommande kontakt med den studerade förvaltningen. Medelåldern för intervjupersonerna var 46,2 år (se bilaga B).

Valet av intervjuperson grundades på observatörens upplevelse av interaktionsmönstret under mötet. Det kunde exempelvis handla om kvinnors och mäns aktiva eller passiva roller, möjlighet att framföra sina åsikter eller sätt att förhålla sig till det motsatta könet. Målsättningen var att genomföra intervjun i nära anslutning till observationen. På så vis hoppades vi kunna fånga den spontana upplevelsen och känslan hos intervjupersonen. Samtliga informanter intervjuades på sina arbetsplatser och intervjuerna kan närmast beskrivas som ett samtal.

Intervjuerna omfattade 1-3 timmar och inleddes med kontextuella frågor, som rörde ålder, utbildning, yrkeserfarenhet, trivsel på arbetsplatsen, psykosocial arbetsmiljö etc. Uppläggningsen av intervjuerna överensstämmer med det som Karen Davies och Johanna Esseveld (1989) benämner tematiskt strukturerade samtal. I fokus stod områdena jämställdhet, organisation, kön och makt. Inga krav fanns på att intervjuerna skulle vara identiska, snarare formulerades frågorna med hänsyn tagen till varje enskild person. Denna metodik sammanfaller med Amadeo Giorgis (1989) uppfattning om hur kvalitativa intervjuer skall utföras. Intervjuerna spelades in på ljudband och överfördes därefter till text.

Parallellt med genomförandet av observationer och kvalitativa intervjuer påbörjades analysarbetet. En viktig utgångspunkt vid analysen av det empiriska materialet var att förstå kvinnornas och männens upplevelser och erfarenheter utifrån deras egna synvinklar. Efter varje observation och intervju genomlästes textmaterialet i sin helhet och i marginalen skrevs ner den omedelbara upplevelsen vid läsandet av texten.

Den kvalitativa metodens analys- och tolkningsfas är, enligt Margot Ely (1993), inte helt lätt att beskriva. Detta beror på att de olika stegen i processen inte klart kan urskiljas då faktainsamling och analys är ständigt pågående aktiviteter som flyter in i varandra. Analysen bestod av fem steg. Steg 1 inleddes med att vi var och en för sig läste igenom samtliga observationer och kvalitativa intervjuer. Syftet med denna läsning var att få en helhetsbild av situationerna, händelserna och intervjuerna. Under steg 2 markerades i texten det som handlade om organisation, kön och makt och därefter utformades i steg 3 en citatlista. Det 4:e steget omfattade en analys av det totala insamlade materialet. I denna fas av analysarbetet söktes mönster, förståelse och innebörder i det empiriska materialet. Med hjälp av kodning och fingerade namn kunde varje observation och därpå följande intervju sammanföras. Observationer och intervjuer kompletterade ofta varandra och gav en bild av hur jämställdhetsaspekten uttrycktes i arbetsrelaterade möten mellan kvinnor och män inom en kommunal förvaltning. Analysen utmynnade i elva teman, vilka låg till grund för resultatredovisningen. Dessa teman var: informanternas uppfattning om organisationsstrukturen, horisontell könssegregation, vertikal könssegregation, kunskap om dokument som styr jämställdhet, kunskap om begreppet jämställdhet, jämställdhetsfrågor inom förvaltningen, arbetsklimat, verbal kommunikation, arbetsdelning utifrån kön, manlig bekräftelse samt humor. Steg 5 innebar att vi sökte olika tolkningar av resultatet och att våra teman analyserades utifrån teoretiska begrepp.

### **4.3 Den empiriska studiens kontext**

Befolkningsunderlaget i Karlskrona kommun är cirka 60.500 invånare. Det högsta beslutande politiska organet är Kommunfullmäktige, som består av 75 ledamöter. Nästa politiska nivå är Kommunstyrelsen, som ansvarar för ledning och samordning av kommunen. Till denna funktion hör ledning av förvaltningarna, inseende över övriga nämnders verksamhet samt uppföljning av de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Vidare skall kommunstyrelsen hos fullmäktige, övriga nämnder och andra myndigheter göra de framställningar som bedöms erforderliga. Detta möjliggörs genom ett rotelsystem där rotel 1 samordnar kommunens totala verksamhet, ekonomi och finanser samt näringsliv. Rotel 2 reglerar välfärds- och personalfrågor medan rotel 3 ansvarar för samhällsplanering och tekniska frågor. Vid sidan av rotlarna finns Jämställdhetskommittén och Integrationsberedningen.

Den empiriska studien genomfördes vid Tekniska förvaltningen, Karlskrona kommun. Politiskt sorterar denna förvaltning under Tekniska nämnden, vilken är underställd Kommunfullmäktige. Nämndens ansvarsområde omfattar förvaltning av fastigheter och mark, gator och vägar, park-, natur- och fritidsanläggningar, hamnverksamheter, vatten- och avlopp samt civilförsvarsanläggningar. Dessutom utförs produktions-tjänster, projekteringstjänster och underhållsplanering för verksamhet i egen regi. Tekniska förvaltningen är indelad i 7 avdelningar och leds av förvaltningschefen, som är direkt underställd kommunstyrelsen. De 7 avdelningar är: Administrativ avdelning, fastighetsavdelning, gata/trafikavdelning, parkavdelning, hamnavdelning, mark/exploatering, projekteringsavdelning, produktionsavdelning samt VA-avdelning. Vid varje avdelning finns en avdelningschef. Vid produktionsavdelningen och VA-avdelningen finns dessutom ytterligare ett antal chefer och arbetsledare, vilka är underställda avdelningschefen.

Vid den tekniska förvaltningen fanns vid den empiriska studiens genomförande 304 anställda. Av dessa var 59 kvinnor, 19,4 % och 245 män, 80,6 %. Bland de anställda var 55 % över 50 år. Förutom befattningar på chefsnivå fanns en mängd andra befattningar inom organisationen. Dessa kan inplaceras i olika grupper enligt följande:

A: Ingenjörer såsom gatuingenjör, trafikingenjör, hamningenjör, underhållningsingenjör, byggnadsingenjör, VVS-ingenjör, trädgårdsingenjör, beräkningsingenjör, arbetsingenjör, processingenjör, elingenjör, driftingenjör och rörnätsingenjör.

B. Tekniker, exempelvis marktekniker, trädgårdstekniker, skyddsrumstekniker, driftstekniker, underhållstekniker och eltekniker.

C. Administrativ personal, såsom förvaltningsekonom, abonnentekonom, ekonomiassistent, fastighetsassistent, utredare, förvaltare, projektledare, personalsekreterare, handläggare, löneassistent och registrator.

D. Produktionspersonal till exempel vaktmästare, anläggningsarbete, rörläggare, förvaltningsstäderska/städare, skolstäderska/städare, förrådsman, förrådsarbetare, mätarjusterare, maskinist, maskinmästare, hamnserviceman, hamnarbetare, hamnkranförare, dykare, stensättare, parkarbetare, trafikövervakare, transportledare, specialbilförare, lastbilsförare, traktorförare, bilelektriker, målare, snickare, murare och smed.

E. Laboratoriepersonal, som utgjordes av befattningarna biolog, mikrobiolog, laborant och tekniker.

Lönebilden vid förvaltningen varierade mellan 13.100 kronor och 38.800 kronor per månad. Lönenivån var för de flesta anställda 15.000 till 18.000 kronor.

## **5. Bakgrund till kommunens jämställdhetsarbete**

### **5.1 Jämställdhetslagen**

Jämställdhetslagen trädde i kraft den 1 juli 1980. I jämförelse med övriga nordiska länder var Sverige näst sist med att införa denna lagstiftning. Den 1 januari 2001 förändrades jämställdhetslagen på några viktiga punkter. Arbetsgivarens ansvar förstärktes då genom kravet på årlig kartläggning och analys av kvinnors och mäns löner och arbetsvillkor. Vidare ålades arbetsgivaren att redovisa en handlingsplan för jämställdhetsarbetet. En annan viktig nyhet var införandet av en ny och enhetlig bevisregel. Det medför att en anställd som upplevt sig ha blivit diskriminerad måste lägga fram fakta som styrker detta. Arbetsgivarens uppgift blir därefter att bevisa att så inte skett (JämO, 2001).

I det följande kommer vi att presentera de paragrafer i jämställdhetslagen som har relevans för denna studie. Lagens ändamål anges i paragraf 1 och är att främja kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter i arbetet. Lagtexten poängterar två områden; förbud mot könsdiskriminering samt krav på att alla arbetsgivare skall bedriva ett aktivt jämställdhetsarbete. I paragraf 2 regleras samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare för att jämställdhet i arbetslivet skall uppnås. Den tredje paragrafen föreskriver att arbetsgivaren skall bedriva ett målinriktat jämställdhetsarbete (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001).

Paragraferna 4-9 reglerar arbetsgivarens skyldighet att bedriva ett aktivt jämställdhetsarbete.

4§ Arbetsgivaren skall genomföra sådana åtgärder som med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheterna i övrigt kan krävas för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för både kvinnor och män (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 2 ).

5§ Arbetsgivaren skall underlätta för både kvinnliga och manliga arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 2-3).

6§ Arbetsgivaren skall vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för sexuella trakasserier eller trakasserier på grund av en anmälan om könsdiskriminering. Med sexuella trakasserier avses sådant ovälkommet uppträdande grundat på kön eller ovälkommet uppträdande av sexuell natur som kränker arbetstagarens integritet i arbetet (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 3).

7§ Arbetsgivaren skall genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män i skilda typer av arbete och inom olika kategorier av arbetstagare (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 3).

8§ Arbetsgivaren skall verka för att lediga anställningar söks av både kvinnor och män (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 3).

9§ När det på en arbetsplats inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare, skall arbetsgivaren vid nyanställningar särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet och söka se till att andelen arbetstagare av det könet efter hand ökar (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 3).

Paragraferna 10 och 11 behandlar lönefrågor.

10§ I syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män skall arbetsgivaren varje år kartlägga och analysera bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor som tillämpas hos arbetsgivaren, och löneskillnader mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika eller likvärdigt. Arbetsgivaren skall bedöma om förekommande löneskillnader har direkt eller indirekt samband med kön. Bedömningen skall särskilt avse skillnader mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika, och grupp med arbetstagare som utför arbete som är eller brukar anses vara kvinnodominerat och grupp med arbetstagare som utför arbete som är att betrakta som likvärdigt med sådant arbe-

te men inte är eller brukar anses vara kvinnodominerat (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 4).

11§ Arbetsgivaren skall varje år upprätta en handlingsplan för jämställda löner och där redovisa resultatet av kartläggningen och analysen enligt 10§. I planen skall anges vilka lönejusteringar och andra åtgärder som behöver vidtas för att uppnå lika lön för arbete som är att betrakta som lika eller likvärdigt. Planen skall innehålla en kostnadsberäkning och tidsplanering utifrån målsättningen att de lönejusteringar som behövs skall genomföras så snart som möjligt och senast inom tre år. En redovisning och en utvärdering hur de planerade åtgärderna genomförs skall tas in i efterföljande års handlingsplan. Skyldigheten att upprätta en handlingsplan för jämställda löner gäller inte arbetsgivare som vid senaste kalenderårsskifte sysselsatte färre än tio arbetstagare (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 4-5).

Paragraf 13 behandlar arbetsgivarens skyldighet att utforma en jämställdhetsplan.

13§ Arbetsgivaren skall varje år upprätta en plan för sitt jämställdhetsarbete. Planen skall innehålla en översikt över de enligt 4-9§§ åtgärder som behövs på arbetsplatsen och en redogörelse för vilka av dessa som arbetsgivaren avser att påbörja eller genomföra under det kommande året. Planen skall också innehålla en översiktlig redovisning av den handlingsplan för jämställda löner som arbetsgivaren skall göra enligt 11§. En redovisning av hur de planerade åtgärderna enligt första stycket har genomförts skall tas in i efterföljande års plan. Skyldigheten att upprätta en jämställdhetsplan gäller inte arbetsgivare som vid senaste kalenderårsskiftet sysselsatte färre än tio arbetstagare (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 5-6).

Förbud mot diskriminering och trakasserier fastställs i paragraferna 15, 16 samt 22 och 22a.

15§ En arbetsgivare får inte missgynna en arbetssökande eller en arbetstagare genom att behandla henne eller honom mindre förmånligt än arbetsgivare behandlar eller skulle ha behandlat en person av motsatta kön i en liknande situation, om inte arbetsgivaren visar att missgynnandet saknar samband med könstillhörighet. Förbudet gäller inte om behandlingen är ett led i strävanden att främja jämställdhet i arbetslivet och det inte är frågan om tillämpning av löne- eller andra anställningsvillkor för

arbetaren som är att betrakta som lika eller likvärdiga, eller är berättigad av hänsyn till ett sådant ideellt eller annat särskilt intresse som uppenbarligen inte bör vika för intresset av jämställdhet i arbetslivet (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 6-7).

16§ En arbetsgivare får inte missgynna en arbetssökande eller en arbetstagare genom att tillämpa en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringssätt som framstår som neutralt men som i praktiken särskilt missgynnar personer av det ena könet, såvida inte bestämmelsen, kriteriet eller förfaringssättet är lämpligt och nödvändigt och kan motiveras med objektiva faktorer som inte har samband med personens kön (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 7).

22§ En arbetsgivare får inte utsätta en arbetstagare för trakasserier på grund av att arbetstagaren har avvisat arbetsgivarens sexuella närmanden eller anmält arbetsgivaren för könsdiskriminering. Den som i arbetsgivarens ställe har rätt att besluta om en arbetstagares arbetsförhållanden skall vid tillämpning av första stycket likställas med arbetsgivare (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 8).

22a§ En arbetsgivare som får kännedom om att en arbetstagare anser sig ha blivit utsatt för sexuella trakasserier av en annan arbetstagare skall utreda omständigheterna kring de uppgivna trakasserierna och i förekommande fall vidta de åtgärder som skäligen kan krävas för att förhindra fortsatta sexuella trakasserier (jämställdhetslagen, 1991:433, 2001, s. 8-9).

Utifrån jämställdhetslagen 1991:433 har Karlskrona kommun utarbetat ett jämställdhetsprogram, vilket presenteras under rubriken 5.2.

## **5.2 Jämställdhetsprogram i Karlskrona kommun och kommunkoncern**

Den politiska ledningen för Karlskrona kommun har uttryckt sex viktiga uppgifter för kommunen. En av dessa är jämställdhetsfrågan där den övergripande målsättningen formuleras enligt följande:

Målet med jämställdhetsarbetet i Karlskrona kommun är att Karlskrona i framtiden skall bli en verkligt jämställd kommun där kvinnor och män, pojkar och flickor upplever att de har samma möjligheter till ett gott liv, att de har samma värde och att de möts med respekt. Dessa grundläggande värderingar och synsätt



skall genomsyra Karlskrona kommun nu och i framtiden. I detta finns också en förhoppning om att Karlskrona kommuns policy skall smitta av sig och gälla samhället i sin helhet (Jämställdhetsprogram, Karlskrona kommun och kommunkoncern, 2000, s. 3).

Kommunens jämställdhetsprogram formuleras i fyra målområden. Det första målet, tillväxt, handlar om att kvinnor och män skall uppleva det som attraktivt att arbeta i Karlskrona kommun. Båda könen måste ha möjlighet att utbilda sig inom ämnesområden som intresserar dem, vilket skall möjliggöras genom att Blekinge tekniska högskola skall erbjuda ett jämställt utbildningsutbud. Dessutom bör näringslivet bidra med arbetstillfällen som har en annan kompetensinriktning än teknisk högskoleutbildning. Jämställdheten inom kommunen skall även stärkas genom att utbudet av barn- och äldreomsorg är sådant att kvinnors och mäns förvärvsarbete underlättas. Rådgivning till kvinnor som vill starta eller utveckla egna företag skall ses som en av kommunens tillväxtbefrämjande åtgärder. Det andra målet, sysselsättning, utgår från att verklig jämställdhet uppnås endast om kvinnor och män ansvarar för den egna försörjningen. Detta möjliggörs om kommunen underlättar för individen att kombinera förvärvsarbete, familj och fritid samt verkar för införandet av heltidstjänster. Vidare skall kommunen genom positiv särbehandling vid rekrytering arbeta för en jämnare könsfördelning inom olika yrkesgrupper och sektorer samt på olika nivåer. Ytterligare prioriteringar är att arbetsförhållandena vid arbetsplatserna skall vara lämpliga för såväl kvinnor som män, något som även implicerar förhindrandet av sexuella trakasserier och könsrelaterad mobbning. Dessutom skall resurser vid arbetsmarknadsprojekt fördelas lika mellan könen. Det tredje målet, jämställdhetsperspektivet i verksamheten, sätter kvinnors och mäns olika erfarenheter, värderingar, kunskaper och behov i fokus. Målet är att jämställdhetsperspektivet skall finnas med i alla beslutsunderlag och konsekvensbeskrivningar. Jämställdhetsperspektivet skall även beaktas vid statistiska redovisningar, resursfördelning samt i utbildning. Det fjärde målet, makten, handlar om jämställdhet inom kommunens beslutande församlingar, förvaltningsorganisationen, kommunkoncernen samt inom de politiska partierna (Jämställdhetsprogram, Karlskrona kommun och kommunkoncern, 2000).

I kommunen finns även en jämställdhetskommitté, bestående av 7 politiker och 4 fackliga företrädare. Kommitténs uppgift är att ansvara för att Karlskrona kommun uppfyller jämställdhetslagen och följer jämställdhetsombudsmannens rekommendationer. Vidare skall jämställdhetsarbetet inriktas mot de fyra områdena tillväxt, sysselsättning, jäm-

ställdhetsperspektivet i verksamheten samt makten (Jämställdhetsprogram 2000).

Kommunens jämställdhetsprogram ligger till grund för de jämställdhetsplaner som varje förvaltning utarbetar. Tekniska förvaltningens jämställdhetsplan fastställdes år 2000 och utvärderades år 2001. Förvaltningschefen har huvudansvar för jämställdhetsplanens efterlevnad. (Jämställdhetsplan för Tekniska förvaltningen, 2000).

## **6. Resultat**

Analysen av det empiriska materialet utgår från frågan hur uttrycks jämställdhetsaspekten i arbetsrelaterade möten mellan kvinnor och män inom en kommunal förvaltning. Presentationen är uppdelad i två delar och åskådliggörs i teman.

### **6.1 Organisationsstruktur**

#### **6.1.1 Informanternas uppfattning om organisationsstrukturen**

Inom förvaltningen var organisationen strukturerad enligt en modell där förvaltningschefen hade övergripande ansvar för verksamheten. Förvaltningen utgjordes av en stab samt nio olika avdelningar. Vid varje avdelning fanns en avdelningschef, chefer på lägre nivåer samt arbetsledare. Förvaltningens storlek samt det faktum att verksamhetsområdena var många medförde att organisationen av flera intervjupersoner upplevdes som komplicerad. En kvinna formulerar sig så här:

Men sedan kan jag bli frustrerad över att förvaltningen i sig har en indelning där ena handen gör så och sedan ska andra handen göra så och vem ska ta det här? Det är ett evigt dividerande internt (kvinna).

När vi bad våra informanter att beskriva organisationens struktur var chefer på olika nivåer i regel nöjda eller ganska nöjda. Detta är måhända inte särskilt förvånande med tanke på att chefspositionen i sig innehåller möjligheter att kunna påverka inom organisationen. Dessutom var cheferna arbetsgivarrepresentanter med intresse av att ge en så positiv bild som möjligt av förvaltningen. Flera av dem som inte var i chefsställning illustrerade organisationen med begrepp som ”oklar”, ”för mycket revirtänkande”, ”alltför hierarkisk”, ”för många chefer och beslutsnivåer” samt ”svårt att kunna påverka”. Detta uttrycks av intervjupersonerna på följande sätt.

Det finns en hierarki inom organisationen tycker jag. Den är chef över den som är chef över någon annan. Är en chef sjuk så vet man inte riktigt vem som ska ta ansvaret. Männerna har på det sättet många titlar inom samma förvaltning. Kvinnor har aldrig motsvarande. Är du lokalvårdare, så är du lokalvårdare. Hade männen jobbat med det så hade det kanske funnits första lokalvårdare eller lokalvårdare med ett övergripande ansvar (kvinna).

Man vet inte vilken chef som man ska gå till. Vi har många över oss. Man kan ju undra om det behövs så många (kvinna).

Man kan ju inte ringa till arbetsledaren. För han vet ju inte. Och det säger sig självt. Skulle han sätta sig in i alla bokningar.... Det där hade ju aldrig fungerat. Och så springer dom ju på möten tre gånger i kvarten. Jag begriper inte hur dom orkar sitta så länge på möten. Det är tisdagsmöten och onsdagsmöten. Nej, det håller inte (man).

Andra informanter använde ord som ”fungerar bra”, ”inget negativt” och ”rimlig”, när de talade om organisationens struktur, varför ingen entydig bild kan mejslas fram. Intressant är dock att vid en direkt förfrågan om trivseln på arbetsplatsen uppgav i stort sett alla intervjuade att de trivdes bra. Många menade att cheferna lyssnade på dem och att de hade möjligheter att framföra sina åsikter, medan andra hävdade att cheferna var auktoritära och ”svåra att ha att göra med”. Chefernas förmåga att lyssna blev särskilt tydligt vid ett observationstillfälle där flera representanter inom förvaltningens olika avdelningar hade samlats för att gemensamt formulera en konsekvensanalys. En kvinnlig chef föredrog i punktform olika aspekter som skulle ligga till grund för analysen. Under sin föredragning blev hon vid flera tillfällen avbruten av en man, som presenterade en redan färdig text, ur vilken han läste innantill. Tydligt framstod då att de övriga mötesdeltagarna inte var intresserade av mannens synpunkter eller tog dem riktigt på allvar. När mannen hade framfört sina åsikter reste han sig och lämnade rummet. Flera mötesdeltagare började då småskrattna och negativa kommentarer fälldes. Någon vände sig till den manlige chef, som fått i uppdrag att formulera konsekvensanalysen, och sa: ”Nu vet du vad du ska skriva. X (namn på den person som lämnade rummet) har dikterat för dig”. På detta replikerade chefen: ”Vi måste tänka på att x har rätt i det han säger”. Resultatet av detta uttalande blev att mötet ändrade karaktär och återgick till en mer formell struktur. Den beskrivna observationen åskådliggör att den manlige chefen visade alla mötesdeltagarna samma respekt. Förhållningssättet var återkommande vid flera andra observationstillfällen, vilket stärker bilden av ett tillåtande arbetsklimat, präglad av ömsesidig respekt.

Trivseln på arbetsplatsen kan också relateras till den inställning till arbetet som några inom förvaltningen gav uttryck för. En kvinna menade att det var en förmån, ”ja nästan att likna vid ett kall”, att få arbeta inom kommunen. Hon var också väl medveten om det stora ansvar som vilade på henne, inte minst med tanke på att verksamheten finansierades med kommuninvånarnas skattemedel.

Inom den tekniska förvaltningen bestod personalen till 80,6 % av män. Det faktum att förvaltningen hade en teknisk inriktning medförde, liksom överrepresentationen av män, att organisationen fick en manlig könsmärkning. Följande citat illustrerar detta.

Då tänker jag på att det är så många män här och så få kvinnor. När det är så få kvinnor så blir det inte så uppblandat som det borde. Det betyder att männens sätt att tänka dominerar här. Kvinnorna kan inte påverka när dom är så få som vi (kvinna)

Citatet åskådliggör att gruppen män, som befann sig i majoritet, blev de normgivande.

### **6.1.2 Horisontell könssegregation**

Kvinnor och män i den studerade organisationen var såväl horisontellt som vertikalt segregerade. Konsekvensen av den horisontella könssegregationen blev att könen, med några få undantag, tilldelades traditionellt, könsmärkta yrken. Således fanns arbeten som kvinnor och män fick och kunde ha. Exempel på kvinnliga yrken var ekonom, ekonomiassistent, handläggare, löneassistent, städerska, laborant samt gruppledare. Männerna var huvudsakligen sysselsatta inom yrken såsom vaktmästare, murare, snickare, parkarbetare, gatuarbetare, arbetsledare, avdelningschef, ingenjör samt tekniker. Denna segregering upprätthölls genom att kvinnor och män inte konkurrerade om arbetsuppgifter, något som framkommer i följande samtal:

Intervjuare: När vi pratar om jämställdhet, så pratar vi om att antalet kvinnliga chefer bör öka. Hur ser du på tanken att fler män skulle ha tjänster som ekonomiassistent eller städare?

Mannen: Det finns inga män som vill ha dessa jobben. I receptionen kan det ibland arbeta män. För övrigt finns det inga män i den världen, utan är dom där så är dom kamrerer eller kamrersassistenter eller kontorschefer.

Citatet speglar hur åtskillnaden mellan kvinnor och män på arbetsplatsen vidmakthölls genom ett avståndstagande från mäns sida att välja yrken som stämplades som kvinnliga. Svårigheterna att bryta barriären mellan

könsmärkta yrken tydliggörs när en kvinna berättar om ett förslag till förändring, som skulle medföra att vaktmästare vid kommunens skolor även skulle ansvara för städning.

Kvinnan: Det var så att många manliga vaktmästare vägrade. Dom ville inte städa. Man löste det på något sätt för dom. Den lösningen finns kvar på någon skola fortfarande. Det fungerar inte så bra. Några kvinnliga städerskor arbetar idag med städning och fastighetsskötsel.

Intervjuaren: Kan man lägga ett könsperspektiv på detta?

Kvinnan: Javisst, kan man det. Städning är ingenting som män sysslar med. Det är ett tydligt exempel på lågstatusarbete. Kvinnor accepterade förändringen för att få en heltid, fast man innerst inne inte ville. Dom orkar kanske inte heller, men dom gör det och dom gör det bra.

En manlig städare förstärker bilden av att städerskeyrket är könsmärkt.

Att det var inte så vanligt om det kom ut en kille och städade va. Då var det så att kvinnorna gärna ville lägga sig i lite. Allra helst om man kom till nåt dagis eller så där. Det var ju mycket att man hade ögonen på sig (man).

En förutsättning för att bryta städyrkets stereotypa könsmärkning är enligt en kvinna:

Om dom manliga ska komma in så måste vi nog också köpa in fler maskiner och så. Och så är det här med ekonomin. Idag får vi kanske inte dom maskiner som vi skulle behöva va.... För män kör mer maskiner än vad kvinnor gör va. Det är klart att det är ju att spara människorna va. Så att i det långa loppet om man köper in maskiner så är det en bra investering (kvinna).

Citatet är intressant då det illustrerar att en förutsättning för att män skall lockas till städerskeyrket, som är ett traditionellt kvinnligt könskodat yrke, är att det krävs en förändring av den fysiska arbetssituationen. Särskilt intressant blir detta uttalande när det sätts i relation till manligt könskodade yrken.

Jag ser att rent...ja, jag tror att kvinnor inte passar för det. Jag ser en gräns faktiskt i yrkesutövningen. Och det talar jag om klart och tydligt. Dom har inte den.... en kvinna besitter inte den förmågan att snickra och spika i samma bemärkelse som jag pratar om då. Många tjejer tycker att dom kan ändå, men så är det inte. Det är för tungt och det är ett yrke som inte passar dom. Men däremot målare tycker jag absolut att det passar dom. Arbetsledare också...(man).

Den uppfattning som mannen ger uttryck för delades av ett antal män inom förvaltningen. När dessa män talade om hinder för att kvinnor skul-

le välja mansdominerade yrken lyfte de oftast fram fysisk svaghet hos den enskilda kvinnan. En fråga som då aktualiserades var om inte detta skulle kunna lösas med ändrade arbetsförhållanden och tekniska hjälpmedel. En av studiens män ser emellertid inte detta som en lösning.

Intervjuare: Så att om man skulle förbättra den fysiska arbetsmiljön med olika hjälpmedel, tror du inte att det skulle kunna bli en förutsättning för att kvinnor skulle kunna arbeta i yrket?

Man: Det hjälper inte, inte alls.

Ovanstående åsikt var vanlig hos studiens manliga informanter. Arbetsdelningen mellan könen var för dem naturlig och därför inte något problem. En tolkning är att männen inte såg den generella nyttoaspekten av införskaffandet av tekniska hjälpmedel, vilket dock var fallet i det återgivna citatet om städmaskiner.

Den horisontella könssegregeringen inom förvaltningen beskrivs av två manliga arbetsledare på följande sätt:

...Men jag tycker inte att man ska skicka fram dom (kvinnorna) för fort. Utan att dom får den grundutbildning och grundsyn som finns i det här. För annars ställer man till det för dom helt enkelt. Då bränner man dom. För det är viktigt att kvinnorna lyckas i dom grabbyrken som dom ger sig på. Annars så blir dom ingen förebild. Dom måste vara med lite från början och inte gå för fort fram Det tycker jag är viktigt (man).

Jag ser ju inte nån som kommer med nymålade naglar, som kommer och söker som snickare, inte. Utan det ska ju vara ett manhaftigt fruntimmer (man).

Jag tycker att alla får naturligtvis söka och alla ska ha jobb och sådär, men vi måste ju ändå försöka hålla oss till... Ja, jag tycker synd om den kvinna som skulle jobba här hos oss och hålla på med snickeri hela dagarna och samtidigt räcka till hemma (man).

Männens synpunkter visar att en viktig faktor vid upprätthållandet av manligt könsmärkta arbeten är en traditionell och stereotyp kvinnosyn. Citaten kan även tolkas som att förutsättningen för att kvinnor skulle passa inom ett manligt könskodat yrke var anpassning till den manliga normen. Den könsstruktur som skapades i den vardagliga praktiken utgjordes av en könsuppdelning utifrån yrkestillhörighet och arbetsuppgifter. Därmed upprätthölls en dikotomi mellan könen, där grundförutsättningen

var att kvinnor och män skulle hållas isär vad gällde sysslor och egenskaper. Den horisontella könssegregeringen samverkade därmed med den vertikala, men med den skillnaden att i den senare var maktaspekten mera tydlig.

### 6.1.3 Vertikal könssegregering

Den vertikala könssegregeringen uttrycktes i att organisationsmedlemmarna placerades på olika nivåer inom förvaltningen. I toppen av hierarkin fanns förvaltningschefen, som var man, och avdelningscheferna. Av dessa var endast en kvinna. En av studiens kvinnor beskriver den maktposition som är förbunden med chefskap.

Cheferna har alltid mera klart för sig hur dom vill ha det. Dom har alltid större möjligheter att driva en fråga i en viss riktning...Men han är ju kanske sådan att är det nåt som han vill ha igenom, så bryr han sig inte om, om det är en man eller kvinna som han ska övertyga. Det gör han ju inte. Han lyssnar ju på alla, fast han kör ju sitt. Det är ju så många gånger. Han har ju alltid mera framförhållning (kvinna).

I våra observationer kunde vi iaktta den maktutövning som kvinnan återger. Vid möten var cheferna i regel väl förberedda, något som inte alltid var fallet hos övriga mötesdeltagare. Eftersom cheferna ofta fungerade som mötesledare hade de också möjlighet att påverka vilka frågor som skulle diskuteras, hur länge diskussionen fick pågå samt vilka beslut som skulle fattas. Maktutövningen kunde även iakttas när chefer tog på sig att formulera skrivelser och promemorior. Ofta upplevdes detta av medarbetarna som positivt och arbetsbesparande, men det går inte att bortse från att chefernas beredvillighet även var ett sätt för dem att skaffa sig kontroll över innehållet. En mera subtil maktutövning utspelades vid ett observationstillfälle när en chef avslutade med att säga: "Nästa gång ska vi diskutera x (en speciell fråga). Om ni inte har tänkt på den problematiken, så har jag redan tänkt i den här riktningen". Tolkningen av denna maktutövning är att chefen med sitt uttalande markerade hur han ville att de övriga skulle tänka.

Inom organisationen fanns ett fåtal kvinnliga chefer. Manliga chefer tog ofta upp dessa kvinnor som goda exempel på förvaltningens jämställdhetsarbete. Två män uttrycker sig så här:

Jag tycker att det är jättebra att vi har till exempel x (kvinnlig chef) som en utav cheferna, ja hon representerar ju den största delen av vår organisation. Det tycker jag på något sätt manifesterar, ja, det är ett bra åskådningsexempel. För nu är det

ju så att jag tror inte att någon betraktar henne som kvinna. Det tror jag inte. Jag har inte upplevt att hon har fått några synpunkter på det (man).

Vi har valt x (kvinnlig chef) för att hon har många goda egenskaper. Vi jobbar medvetet med att försöka ge henne de verktyg som hon behöver ..... och som kan leda henne på spåren. Det handlar om hela henne (man).

De båda citaten kan tolkas som att de kvinnor som innehade chefspositioner blev "förvaltningens jämställdhetsprojekt" och därmed något att vara stolt över.

Det är också rimligt att uppfatta antalet kvinnliga chefer som ett mått på jämställdhet. Att vara chef inom en teknisk förvaltning är starkt förknippat med föreställningar om manlighet, eftersom såväl chefskap som teknik tillhör det manliga scriptet. De kvinnliga cheferna blev i förhållande till detta avvikare. Denna position medförde effekter av strukturell karaktär, såsom synlighet och motsatsställning. De kvinnliga cheferna vid tekniska förvaltningen var en minoritetsgrupp och blev därför väl synliga. En av de kvinnliga cheferna menade att hon ofta upplevde sin synlighet som en press och ett mått på vad kvinnor kan prestera. Även kvinnor som inte var chefer kunde uppleva att de framträdde i egenskap av kvinnor som kategori och inte utifrån kompetens.

Jag känner ju att jag är kvinna här och det är inte riktigt bra. Jag är ju med för att jag har funktionen x och inte för att jag är kvinna. Då har dom i alla fall fått dit en kvinna. Jag kan känna det så. Nu sitter jag ganska säkert för ingen skulle våga plocka bort enda kvinnan (kvinna).

De kvinnliga chefernas avvikande position kan förstås utifrån begreppet motsatsställning. Inom den studerade förvaltningen var kvinnornas avsaknad av teknisk kompetens något som lyftes fram som en brist av de tekniskt utbildade männen. Vid en intervju beskrev en manlig chef en av de kvinnliga cheferna. Han återkom ofta till hennes svårigheter att förstå och sätta sig in i tekniska frågor och framhöll att det var viktigt att hon skaffade sig teknisk kunskap. När han däremot talade om chefskap ur ett generellt perspektiv ansåg han att en chef omöjligt kunde känna till alla detaljer. Att vara en bra chef handlade då mera om att vara visionär och lagledare. Mannens uttalande visar en motsatsställning mellan synen på chefskap i allmänhet och kvinnligt chefskap. Ett annat exempel på motsatsställning var det sätt på vilket manliga chefer uttalade sig om kvinnligt ledarskap. Flera män beskrev en kvinnlig chef i sin närhet med ord såsom "lyssnande", "mjuk", "öppen för diskussion" samt "utan prestige". Men det fanns också de som uppfattade det kvinnliga ledarskapet på an-



nat sätt. Dessa män använde uttryck som ”energisk”, ”forcerad”, ”styr och ställer”, ”har skinn på näsan”, ”vet vad hon vill”. Gemensamt för beskrivningarna var att kvinnornas positiva eller negativa egenskaper lyftes fram. I de fall då de negativa egenskaperna dominerade hävdade männen att kvinnorna måste förändra sitt beteende för att smälta in i organisationen. De framhöll vikten av att ”slipa kanterna” och ”runda av hörnen”. På samma sätt använde männen positiva och negativa egenskaper när de diskuterade manliga chefer inom förvaltningen. Beskrivningarna skilde sig dock på en väsentlig punkt. När män som upplevdes ha dåliga chefsegenskaper kom på tal bortförklarades dessa med uttryck som ”alla vet ju hur han är” och ”man får väl finna sig i att han har en auktoritär ledarstil”. En kvinna kommenterar detta så här:

Jag kan känna att när det gäller ska man acceptera att dom är som dom är. Hade det handlat om en kvinna, då tror jag istället att man hade sagt att hon måste ändra sig så att det går att arbeta tillsammans med henne. Man hade sagt att många har klagat på henne och vi måste ta kritiken på allvar (kvinna).

En analytisk poäng är således att kvinnor ska förändras medan män accepteras som de är.

I vår informantgrupp fanns även de som hävdade att det kvinnliga ledarskapet inte avvek i förhållande till det manliga. Dessa kvinnor och män poängterade att kön saknade betydelse och att chefens kompetens och sätt att utföra arbetet var avgörande. Några män ansåg att det kvinnliga ledarskapet närmast var en kopia av det manliga och såg kvinnornas maktutövning som en reproduktion av männens.

Begreppet motsatsställning kan även användas för att förstå andra former av kvinnlig avvikelse. En kvinnlig chef berättar:

Dom har käkat lunch ihop i alla år. Det är inte så himla lätt att komma in i dom här gängen. Det har ju jättestor betydelse... är man inte med så missar man jättemycket. Dom diskuterar saker som jag aldrig får veta förrän det är klart. Vem kan då påverka? Dom informella mötena har jättestor betydelse. Dom är ju ett gäng och kommer det en ny man så kan han lätt hänga med där. Då är ju han direkt med på alla sätt. Så är det inte alls för kvinnor (kvinna).

Genom sitt uttalande visar kvinnan att hennes motsatsställning, medförde att hon utestängdes från möten av informell karaktär, något som fick konsekvenser för hennes arbetssituation.

Den kvinnliga motsatsställningen och avvikelsen blev även tydlig i kvinnliga chefers relationer till andra kvinnor inom förvaltningen. Flera kvinnor uppgav att de föredrog och därmed hellre valde en man till chef.

Orsakerna till detta kunde, enligt en kvinna, vara att det ”är mer naturligt att välja en man, därför att han blir mera hörd”. Någon kvinna hävdade att ”kvinnor vill att andra kvinnor ska vara på samma nivå” och att kvinnor inte accepterar andra kvinnors avancemang. En annan förekommande uppfattning var att det var särskilt svårt att hävda sig som chef inom ett mansdominerat område.

Män har flera fördelar på grund av att dom är män. Många kvinnor vill också ha en man som chef. Det är svårare att slå sig in som kvinna. Kvinnor ska inte vara chefer i en manlig organisation (kvinna).

Jag tror att det är svårare här som är tekniskt. Det är väldigt mansdominerat. Dom tror inte att kvinnor kan...det känns som att dom inte lyssnar till mig som kvinna (kvinna).

Kvinnorna blir inte tillräckligt pushade. Ibland känner man att man måste vara tuffare än vad killar är för att klara av det (kvinna).

Gemensamt för de valda citaten är att de illustrerar förvaltningens könsordning. I denna fanns en strukturell dikotomi och en maktrelation av patriarkal karaktär. Förvaltningens könsordning fick konsekvenser för kvinnorna, eftersom männen gavs tolkningsföreträde för hur organisationen skulle fungera. En kvinna uttrycker detta så här:

Det betyder att männens sätt att tänka dominerar här. Kvinnorna kan inte påverka när dom är så få som vi (kvinna).

Att mannen är norm inom organisationen medförde en motsägelse i att vara kvinna. Detta kan bland annat relateras till kvinnors svårigheter att bli aktuella vid rekrytering till chefspositioner.

Hon har det inte lätt hon möter attityden att hon är kvinna och att hon därför inte kan (kvinna).

Ska man komma vidare som kvinna så måste man vara mycket bättre än männen. Hur öppen man än försöker att vara så under ytan är det det som gäller. Det finns på ett omedvetet plan. Män har lättare att komma fram även om dom inte har dom formella kvalifikationerna. En kvinna kan alltid avfärdas med ”att hon har inte tillräckligt med kompetens. Det har jag aldrig hört om en man (kvinna).

Kvinnor upplever ofta att dom bör vara dubbelt så kompetenta och att dom måste bevisa sin duglighet (kvinna).

De tre återgivna citaten pekar på att diskriminering inte är ett individuellt problem utan istället av strukturell karaktär.

#### **6.1.4 Kunskap om dokument som styr jämställdhet**

Jämställdhetskommittén inom Karlskrona kommun har formulerat ett jämställdhetsprogram, som ligger till grund för Tekniska förvaltningens jämställdhetsplan. Av 44 intervjupersoner var det 12 som kände till programmet och 3 som hade kunskap om innehållet. Resterande 32 kände således inte till programmet. Den tekniska förvaltningen hade en jämställdhetsplan, daterad 2000-2001, något som överensstämmer med jämställdhetslagen, §13, som föreskriver arbetsgivaren att varje år upprätta en jämställdhetsplan. Denna skall innehålla en handlingsplan där de åtgärder som behövs vidtas på arbetsplatsen formuleras. Åtgärderna skall relateras till en mätbar målsättning, som möjliggör utvärdering. Tekniska förvaltningens jämställdhetsplan revideras årligen. Vid analys av innehållet framstår planen som tämligen allmänt formulerad. Exempel som pekar i denna riktning är:

Förvaltningen skall sträva efter en jämn könsfördelning inom alla avdelningar

Förvaltningen skall ha en positiv attityd till föräldraledighet för både kvinnor och män

Förvaltningen skall arbeta för att förhindra sexuella trakasserier och könsrelaterad mobbing på arbetsplatsen (jämställdhetsplan för Tekniska förvaltningen, 2000-2001).

Formuleringarna ”sträva efter”, ”ha en positiv attityd till” samt ”arbeta för” är exempel på målformuleringar där det inte går att utläsa hur dessa skall uppnås. Utvärderingen blir därmed svår eller till och med omöjlig att utföra. För att strävan efter jämn könsfördelning skall bli utvärderingsbart krävs tydliga, tidsangivna åtgärder. Således måste metoder utarbetas som syftar till att uppnå en jämnare könsfördelning. Det första steget blir en kartläggning av dagens könsfördelning inom förvaltningens olika avdelningar. Nästa steg är att i siffror ange hur könsfördelningen skall se ut om 1 respektive 5 år. Vidare bör framgå vad som måste göras för att uppnå målet, det vill säga hur arbetsplatsen skall struktureras för att vara attraktiv för både kvinnor och män, hur platsannonser och anställningsintervjuer skall utformas samt hur rekryteringsprocessen skall gå till.

I våra intervjuer framkom att 33 personer varken kände till förvaltningens jämställdhetsplan eller dess innehåll. Endast 11 hade viss kännedom och 3 kunde också redogöra för delar av innehållet. De redovisade siffrorna visar att endast ett fåtal hade kunskap om styrdokumentet kring jämställdhet. Detta faktum kan vara en av förklaringarna till att jämställdhetsfrågor inte hade någon framskjuten plats inom organisationen. En av studiens kvinnor har följande uppfattning:

Många gånger är ju sånt som jämställdhetsplanen nåt ihåligt. Vi har detta men sen så är det liksom ingen som jobbar med det och använder det (kvinna).

Citatet förstärker bilden av att jämställdhetsplanen inte var något levande dokument. Upprättandet av jämställdhetsplanen kan därmed ses som något av en skenhandling för att tillfredsställa de krav som fanns formulerade i kommunens jämställdhetsprogram samt de riktlinjer som jämställdhetslagen föreskriver. Detta skulle kunna tolkas som ett dolt motstånd, en diskrepans mellan orden i jämställdhetsplanen och handlingarna i förvaltningens vardagsverklighet.

#### **6.1.5 Kunskap om begreppet jämställdhet**

Jämställdhet definieras i jämställdhetslagen som kvinnors och mäns lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom livets alla väsentliga områden. När intervjupersonerna reflekterade över ordet jämställdhet var en vanlig och spontan association "lika lön för lika arbete", dock ofta med reservationen att lönerna inom förvaltningen i första hand var relaterade till yrkestillhörighet och således inte könsmärkta. Andra ord som användes för att definiera jämställdhet var "samma möjligheter och förutsättningar", "respekt" och "samverkan". När vi bad intervjupersonerna utveckla sina tankar hade de svårt att omsätta orden i konkreta exempel. Informanternas uppfattningar kunde dock indelas i fyra grupper. Dessa var likheter och olikheter mellan könen, beskrivning av begreppet utifrån ett könsblint perspektiv samt anläggandet av ett jämlikhetsperspektiv.

Likhetsperspektivet illustreras här av vad tre av studiens kvinnor sade:

Ja, att kvinnor och män ska ha lika villkor och arbeta på lika villkor (kvinna).

Alla skall behandlas lika (kvinna).

Vad jag tänker rakt upp och ner till exempel det är att det ska vara lika löner för lika jobb mellan män och kvinnor då. Ja, men jämställdhet är ju ingenting som

man tänker på i vardagslag. Så länge det är så att man inte har ont av att det inte är jämställt. Det är kanske det det beror på. Sen vet man i och för sig att det är lättare för män än för kvinnor att få lite högre lön. Så har det ju alltid varit och så är det fortfarande (kvinna).

En annan kvinna hade liknande åsikter, men med den skillnaden att hon även i viss utsträckning intog en accepterande ståndpunkt.

Man ska ju behandlas lika. Det ska ju inte vara någon skillnad om man är man eller kvinna eller hög eller låg. Man ska ha ungefär samma lön om man gör samma sak. Det kan ju skilja lite, men det får inte skilja hur mycket som helst (kvinna).

Uppfattningen att könen skall få vara olika delades av flera kvinnor och män.

Då tänker jag på att vi kunde komma lite närmare varandra. Mannen ska inte ha makt. Men däremot tycker jag inte att vi ska vara exakt lika man och kvinna. Vi ska vara olika (kvinna).

Det är en bred sak egentligen, jämställdhet, det är det. Arbetslivet, familj, löner, antal platser i riksdagen. Det är en stor bit va. Och jag tycker att det ska väl inte finnas någon skillnad så mellan man och kvinna. Utom fysiska och biologiska och psykiska skillnader. För det tror jag ju att det finns (man).

Men det fanns också de inom förvaltningen som hade en mera neutralt inställning till kön. Detta framgår av uttalanden som dessa:

Det jag tycker om jämställdhet och som är jätteviktigt liksom är att vi inte tänker i män och kvinnor (man).

Ja, alltså jag tycker inte att det har liksom, att man ska ha fifty-fifty, 50% män och 50% kvinnor så där på olika arbetsplatser. Jag tycker liksom att det, ja, jag förstår inte det resonemanget riktigt. För jag menar att man väljer ju dom arbeten man vill. Man får ju gå efter kompetens och så där, man kan ju inte bara välja in folk på ett arbete bara för att det är tjejer (kvinna).

Det första jag tänker på är såna där stridbara kvinnor, som slåss för absolut jämställdhet. Det står naturligtvis för lika värde för alla människor och att man värderas utifrån vem man är och vad man utför istället för utifrån kön (man).

Citaten kan tolkas som en könsblindhet, där kategorin kön ses som ointressant. Detta förstärks av vad en av studiens kvinnor sade med utgångspunkt i sin egen situation.

För att återgå till det där med jämställdhet så tycker inte jag att det är något problem. Jag säger vad jag vill och vad jag tänker och tycker. Jag tycker att jag behandlas bra och att jag behövs i denna verksamheten (kvinna).

Intervjupersonernas uppfattningar visar att jämställdhetsaspekten även kan hänföras till ett individperspektiv. Därmed problematiseras inte kvinnors och mäns olika villkor inom organisationen på strukturell nivå. Konsekvensen blir att ojämställdhet inte blir ett organisatoriskt problem, utan kvinnans personliga.

Det fanns emellertid även de som anlade ett mera övergripande perspektiv. En man såg således jämställdhet som en mänsklig fråga medan en kvinna uppgav att jämställdhet handlade om rätt till utbildning och arbete, men också om makt och kvinnorepresentation inom politiken.

Ett annat vanligt förekommande uttryckssätt för könsblindhet var att sätta likhetstecken mellan jämställdhet och jämlikhet. Personer med denna åsikt bortsåg då ifrån det faktum att kön är en av samhällets grundläggande strukturella principer. Följande två citat illustrerar detta:

Det jag funderar på egentligen är att jämställdhet hela tiden handlar om relationen mellan könen. Jag funderar över om det kan finnas något annat som faller under jämställdhet /.../ det kan handla om jämställdhet mellan individer på en arbetsplats (man).

När jag hör ordet tänker jag på människors lika värde. Det behöver inte för mig vara enbart kopplat till kvinnor och män. Det är mera kopplat till människors lika möjligheter och förutsättningar (kvinna).

Ovanstående uttalanden visar att intervjupersonerna primärt inte tänkte på relationen mellan kvinnor och män utan istället associerade till jämlikhet. I våra intervjuer återkom resonemang om relationen mellan tjänstemän och anställda verksamma ”ute på fältet”. Förhållandet till chefer och placeringen i en upplevd hierarkisk struktur med begränsade möjligheter att kunna påverka den egna arbetssituationen var andra teman som framträdde tydligt i samtalen. Personer verksamma i den direkta produktionen framförde vid några tillfällen att den administrativa personalen ansågs ha en högre ställning inom förvaltningen. Samtidigt hävdades dock att denna grupp var tärande för kommunen och att det var den egna gruppen som uträttade det verkliga arbetet. Särskilt intressant vad gäller förhållandet mellan över- och underordnad är att lyfta fram begreppet ”gubbar”. Detta användes av arbetsledare och chefer när de talade om anställda män som arbetade inom teknisk-, fastighets-, mark- och byggservice. Den bild som kunde tecknas var att många upplevde en vertikal

segregering på arbetsplatsen. När olika yrkeskategorier talade om varandra uttryckte de sig ofta i termer av ”vi-dom”. Orsaken till polariseringen mellan olika grupper står måhända att finna i liten insikt i varandras arbetsituation. Samtidigt hade många en klar uppfattning om positioners olika status inom organisationen.

Bland våra intervjupersoner fanns flera män som förhöll sig positivt till jämställdhet. En vanlig uppfattning bland dessa män var att det skulle vara bra för organisationen om det kom in fler kvinnor. Någon argumenterade även för att mångfald, vad gällde såväl kön som ålder och utbildning, skulle ha en gynnsam inverkan på arbetsklimatet. Men ett hinder för att arbetsplatsen skulle kunna bli mera könsblandad var att endast ett fåtal kvinnor sökte sig till de manligt könsmärkta arbetena inom förvaltningen. De manliga intervjupersonerna hade svårt att konkretisera vad ett ökat antal kvinnor skulle kunna tänkas tillföra. En man framför följande åsikt:

Ah, arbetsmiljön tror jag blir bättre om det kommer kvinnor. Jag brukar alltid se till om vi ska åka nånstans att det blir ett par tjejer med, just för att det blir bättre miljö att vara i. Det absolut bästa är att man blir blandade va. Då blir det bättre språkbruk. Det fostrar männen också att det inte blir det där grabbiga och grova språket. Utan det håller dom på en mera....och det här att det finns tjejer, det gör också att killarna jobbar bättre. Dom vill ju visa sig lite....Och tjejerna vill ju också vara till sin fördel då (man).

Ovanstående citat visar en förekommande könsstereotyp uppfattning, där de kvinnliga egenskaperna sattes i fokus istället för den kunskap som kvinnor kunde tänkas tillföra organisationen.

Jämställdhet kunde också ses som något oproblematiskt med hänvisning till ett generationsperspektiv.

Det första som jag tänker på är att jämställdhet liksom är... en på något sätt för oss yngre... är det ganska naturligt. Vi är uppfostrade på ett annat sätt. Man får bara en känsla av att det här med jämställdhet är ett 40-talistproblem (man).

Av citatet kan uttolkas att jämställdhetsaspekten tillhör en förgången tid och att den yngre generationen tror att eventuella kvarvarande orättvisor mellan könen kommer att lösa sig på sikt. Denna uppfattning delades inte av en kvinna, född på 40-talet. Hon menade istället att kvinnornas ställning på arbetsmarknaden återigen har försämrats.

Man kan ju se..... och vi upplever det just nu att männen tar för sig mera igen. Det har varit lättare för kvinnorna under en tid. Nu är det precis som... man kan säga att vi har varit ute i arbetslivet ganska länge. Från början så tyckte männen att det är klart att kvinnorna ska ut och jobba. Jag ska hjälpa dig. Nu tycker jag istället att det är så att kvinnorna och männen ska slåss på lika villkor. Då kan man säga att männen har ett annat sätt att slåss på, eftersom kvinnorna oftast har huvudansvaret för barnen. Kvinnorna slåss på flera håll (kvinna).

I studien fanns även de som var uttalat negativa till jämställdhet, något som illustreras av följande fyra citat:

När det gäller jämställdhetsfrågor så utmanar kvinnan ofta mannen. Då skapas det omvända. Det är väl inte meningen att vi ska bli jämställda genom att kvinnor i princip tar makten ifrån männen. Då har vi ju inte uppnått nåt (man).

Ja, det är ju det här som ni kvinnor kämpar för då. Det har man ju hört till leda nästan nu. Det här med lika lön och lika rättigheter och sånt där (man).

Men visst det har ju gått trend i det här med jämställdhet. Det har blivit lite fjantigt det hela (kvinna).

Jämställdhetsfrågor – det blir nästan lite löjligt (kvinna).

Det första av citaten ovan visar att mannen befarade att effekten av jämställdhetssträvanden skulle kunna leda till en omvänd rokad, en maktasymmetri till männens nackdel. Jämställdhetsarbete skulle med en sådan utgångspunkt resultera i en ny situation mellan könen; nämligen den där männen utsattes för diskriminering. I de tre följande citaten intar intervjupersonerna ett närmast distanserad attityd till jämställdhet genom användandet av nedsättande uttryck såsom ”hört till leda”, ”fjantigt” och ”löjligt”. Det sista uttalandet är särskilt intressant då denna kvinna vid upprepade tillfällen, under den tid då vi vistades vid förvaltningen, gav flera konkreta exempel på situationer som kan problematiseras ur ett jämställdhetsperspektiv.

#### **6.1.6 Jämställdhetsfrågor inom förvaltningen**

Inom förvaltningen genomfördes regelbundna arbetsplatsträffar. Dessa möten strukturerades utifrån en gemensam dagordning, där en av punkterna var jämställdhetsfrågor. Denna berördes dock inte vid någon av de arbetsplatsträffar som vi deltog i. På frågan varför denna punkt inte diskuterades svarade en kvinna så här:



Nej, jag tycker inte att man talar om dom frågorna. Och jag, om jag ska vara ärlig, det här med jämställdhet, det är ingenting som jag heller propsar på. Annars kanske det skulle kunna starta diskussioner och så där, men jag är som sagt inte intresserad (kvinna).

Förklaringen till att denna kvinna valde att aldrig föra upp jämställdhetsfrågor på agendan kan tolkas som ointresse. Även en man menade att jämställdhet inte diskuterades i formella sammanhang.

Jag kanske att vi diskuterar jämställdhet runt kaffebordet nån gång. Men det är inga diskussioner som man tycker ger nåt (man).

Men det fanns även tillfällen då jämställdhetsfrågor aktualiserades. En kvinna berättade om en diskussion som handlade om att både män och kvinnor borde sköta diskmaskinen på ett bättre sätt:

Vi hade det uppe med diskmaskinen. Det kom upp som skoj eller så. Det är alltid vi tjejer som plockar ur diskmaskinen (kvinna).

En annan kvinna menar att jämställdhetsfrågor inte tas riktigt på allvar:

Jämställdhetsfrågor diskuteras på en skämtsam nivå. Vi skämtar och säger att det kan väl du göra som är kille eller tvärtom (kvinna).

En tolkning av de båda kvinnornas uttalanden är att jämställdhetsfrågor var synonyma med stereotypa föreställningar om kvinnor och män.

Exempel på när jämställdhet behandlades seriöst var under ett så kallat samverkansmöte. Avdelningschefen informerade då om innehållet i förvaltningens jämställdhetsplan. Hans uppfattning var att många inte kände till denna, varför han uppmanade mötesdeltagarna att vid nästa arbetsplatsträff föra informationen vidare. Vid ett sådant möte, några dagar senare, observerades hur en manlig chef refererade från samverkansmötet, men utelämnade informationen om jämställdhetsplanen. Vid en efterföljande intervju, med en av studiens kvinnor, diskuterades detta:

Intervjuaren: Men det var ju så att x (manlig chef) informerade om samverkansmötet. Varför tror du att han hoppade över just jämställdhetsplanen?

Kvinnan: Han tyckte inte att den var intressant.

Intervjuaren: Varför tror du det?

Kvinnan: Han tyckte inte att det fanns så mycket att ta upp. Det tror jag. Det var en bisak för honom.

Det samverkansmöte som refereras till ovan diskuterades även under två andra intervjuer. När frågor om jämställdhetsplanen ställdes kände båda männen till den, men ingen av dem kunde redogöra för något av innehållet. De skildrade observationerna och intervjuerna visar hur svårt det är att föra ut jämställdhetsarbete i organisationen. Intressant att reflektera över är om männens inställning skulle kunna betraktas som ett dolt motstånd till jämställdhetsarbete.

## 6.2 Organisationskultur

### 6.2.1 Arbetsklimat

Inom den studerade förvaltningen fanns en organisationskultur, som påverkade organisationsmedlemmarnas handlande och som inbegrep dominerande värden och normer. I denna kultur innefattades även de värderingar som styrde individens uppfattning om kön och könsrelaterade maktrelationer. Förvaltningens organisationskultur återspeglas i arbetsklimatet som av de flesta beskrevs som trivsamt och utvecklande. Samtliga intervjupersoner uppgav också att de trivdes med att arbeta tillsammans med det motsatta könet. Nedanstående tre citat belyser denna åsikt:

Vi är ju många män, men jag tror faktiskt att tjejerna i vår grupp inom administrationen trivs rätt så bra faktiskt. Vi är ju inga såna här som är här uppe. Jag har ju alltid jobbat tätt ihop med kvinnor. Och det tycker jag inte har varit nåt problem. Vi har hjälpts åt och vi har klarat av saker ihop. Jag ser det som en fördel (man).

Jag trivs väldigt bra i denna kulturen. Jag menar att jobba ihop med män ock så där. Jag har aldrig upplevt det som att det har varit hårt eller att man liksom behöver ha vassa armbågar för att kunna hävda sig...Nu har jag ju inte jobbat på en arbetsplats med bara kvinnor. Så jag vet inte riktigt vad det är för skillnad och så där. Det enda jag kan tänka mig är att det är mycket skitsnack och så där (kvinna).

Jag tycker att det är mycket lätt att jobba ihop med killar. Män är mera öppna, ärliga och säger kanske rakt på sak om det är nånting (kvinna).

När kvinnorna gav sin syn på hur det är att samarbeta med män framkom stereotypa bilder av såväl det egna som det motsatta könet. Män beskrevs som öppna, ärliga och rakt på sak. Såväl kvinnor som män använde begrepp som ”rå och lite stötande jargong”, ”hård, men hjärtlig ton”, ”tuffa tag” och ”raka rör” när de beskriver den tekniska förvaltningens mansdominerade kultur. Ett exempel är detta:

Det finns en jargong som ibland kan vara hård och kanske lite stötande. Men jag tycker också att det är många män som också har fått anpassa sig. Den manliga jargongen kan ta väldigt illa på oss kvinnor. Jag tänker då på män som kan skrika i, ibland omotiverat (kvinna).

Den kvinna som kommer till tals i citatet var en av de som menade att kvinnorna tvingades eller valde att anpassa sig till den manliga kulturen. I samtal med männen framkom att det också bland dem fanns de som kände utanförskap och en upplevelse av att inte riktigt passa in. För dessa män blev anpassning en strategi för att kunna arbeta inom organisationen. Den kvinnliga anpassningen till organisationskulturen kunde även innefatta valet av kläder, något som uttrycks av två kvinnor på följande sätt:

Jag tror att om jag hade jobbat någon annanstans, så tror jag att jag hade haft mer kjol på mig än vad jag har nu. Även om jag inte är ute mycket. Så känns det precis som att, ja, man ska anpassa klädstilen lite. Gärna så där lite parkasjackor och inte några fina kappor (kvinna).

Och här inne har jag oftast jeans eller andra byxor. Men om vi ska hitta på nåt utanför arbetet, då tänker jag faktiskt så här att det får inte vara för utmanande klädsel och så där. Och om det skulle vara en tjej som kom ut på en arbetsplats i kort kjol och högklackat så skulle det inte vara så lyckat. Jag tror att hon skulle vara stämplad direkt oavsett om hon var aldrig så duktig. Men det är ju hemskt för om människor tycker vissa kläder är snygga och så där och om det liksom är deras stil och så där (kvinna).

De båda kvinnorna var väl medvetna om nödvändigheten av att rätta sig efter den kulturella kod som föreskrev att inte bära en alltför kvinnlig klädsel. Denna uppfattning delades av ett par män, som menade att ett anpassat klädval var en viktig förutsättning för att kvinnorna skulle kunna bli accepterade i den mansdominerade miljön.

### **6.2.2 Verbal kommunikation**

En viktig komponent i förvaltningens organisationskultur var den verbala kommunikationen. Genom utbildning hade individerna förvärvat ett bestämt språk, knutet till ett specifikt ämnesområde. Inom förvaltningen karaktäriserades detta av organisationsmedlemmarnas tillgång till såväl ett allmänt språk som ett fackspråk. Det allmänna språket var välbekant och ingick i varje individs vardagskunskap. Detta språk, som förekom i det vardagliga sociala samspelet, utgör grunden för det sociala livet och är en förutsättning för förståelsen människor emellan. Fackspråket var en språkform som i det dagliga arbetet fungerade som kommunikationsme-

del personalgrupper emellan. När kollegor sinsemellan talade fackspråk var det såväl funktionellt som tidsbesparande, då det möjliggjorde en koncentrerad kommunikation. Dessutom gav fackspråket personalen identitet och status, samtidigt som det exkluderade de som inte tillhörde gruppen.

I ett antal observationer kunde vi iaktta att gruppen tekniker tenderade att använda fackspråk när de skulle ge information av mera allmän karaktär. Detta blev tydligt vid en arbetsplatsträff, när en tekniker skulle informera om verksamheten. Vid den efterföljande intervjun kommenterades informationen av intervjuaren. Mannen svarade då att det var hans sätt att uttrycka sig, men att det aldrig kunde vara bra om människor inte förstod.

Däremot tror jag att när vi sitter i ledningsgruppen och jag pratar mitt tekniska språk, då tror jag att dom där, utom den kvinnliga medarbetaren, som inte är tekniker, hänger med Där är det inte några bekymmer. Då är det så att mitt budskap når fram fullt ut (man).

Mannens uttalande indikerar skapandet av en ”vi-dom” sida. ”Vi-gruppen” symboliseras av teknikerna medan ”dom” utgörs av övrig personal.

En annan man relaterade språk till kön och trodde att män generellt sett använde fackspråk i större utsträckning än kvinnor. Detta bekräftades i våra observationer när kvinnorna företrädesvis använde ett vardagspråk i interaktionen med kollegor. En kvinna gav sin syn på språkets betydelse.

Jag tror att språket har stor betydelse när kvinnor och män möts. Jag tycker att jag säger saker, sedan förstår jag av det fortsatta resonemanget att dom inte har förstått vad jag har sagt. Det upplever jag ganska ofta och jag tycker att det är jobbigt. Jag funderar mycket på det och tänker spontant. Jag uttrycker mig fel (kvinna).

Kvinnan upplevde sitt uttryckssätt som avvikande. Konsekvensen blev en maktobalans vilken hade sin grund i att det kvinnliga språket uppfattades som bristfälligt, sett utifrån en manlig norm. Mötet mellan ett kvinnligt och ett manligt språkbruk kunde emellertid även ge andra effekter. En man berättade om en kvinnlig kollega som hade förmågan att påverka män så att de i hennes närvaro uppträdde ”mycket hövligare och mer strikt än vad de annars skulle ha gjort”. Han menade att när hon var med blev arbetsklimatet bättre och lugnare, eftersom ”männen då inte vräkte ur sig vad som helst som dom annars skulle ha gjort karlar emellan”. Den

kvinna som mannen syftade på var medveten om att hon kunde påverka samtalstonen när hon arbetade med män.

Jag tror ju nu när vi har blivit några kvinnor, så tror jag att männen tänker sig för lite. Det är inte riktigt samma, utan det är mera allmänna samtalsämnen. Förr var det bara sport och jobb... Männen skärper sig ju lite när det är kvinnor med. Och det märker jag när jag är med också. Det blir en annan samtalston. Vi löser problem på ett annat sätt. Bara att jag är med så blir det mera dämpat. Det blir inte det här att dom ryker ihop eller skäller på varandra (kvinna).

Flera av våra informanter poängterade vikten av könsblandade arbetsgruppers betydelse för samtalsämnen. En av studiens kvinnor uttrycker sig så här:

Intervjuaren: Tror du att man skärper till tonen?

Kvinna: Ja, det tror jag, för det sa dom när jag började. Nu blir det bra. Nu får vi vårda vårt språk igen och inte svära så förbannat, sa dom (kvinna).

### 6.2.3 Arbetsdelning utifrån kön

Trots att många informanter lyfte fram värdet av en könsblandad arbetsplats kunde vi under vår vistelse vid den tekniska förvaltningen iaktta att segregation mellan könen var vanligt förekommande. Detta kan exemplifieras med att gruppering i kafferum ofta gjordes utifrån könstillhörighet. En tolkning av detta är att det för många individer är naturligt att söka sig till det egna könet. Ett annat exempel på segregationen mellan könen kan hänföras till det direkta arbetet.

Intervjuaren: För egentligen är det väl så att ni kvinnor inte konfronteras med deras (männens) egentliga arbetsfrågor?

Kvinna: Nej, det är rätt... Men annars i kontakten mellan dom och oss, där pratar man ju sällan om nåt sånt som dom gör.

Intervjuaren: Så därför har du, om man tänker efter, aldrig kommit i kontakt med frågeställningar hur det skulle vara att jobba med någon man. För jag menar tror du att du hade upplevt det annorlunda om du hade haft en nära arbetsrelation?

Kvinnan: Det har jag faktiskt aldrig tänkt på det du säger. Men det är ju mycket möjligt att det hade blivit. Det blir ju så att vi har ingen större aning om deras och det är ju likadant med dom. Dom vet ju inget om oss. Ja, dom vet väl vad vi gör någorlunda, men inte så där i detalj, menar jag. Så det är ju riktigt.

Den kvinna som framträder i citatet hade tidigare under samtalet framhållit fördelarna med att arbeta tillsammans med män. När intervjuaren problematiserade detta samarbete visade det sig att kvinnan i realiteten ytterst sällan mötte manliga kollegor i konkreta arbetssituationer. Detta

förhållande var inte unikt för just denna kvinna, eftersom arbetsuppgifterna inom förvaltningen tydligt var uppdelade i kvinnliga respektive manliga områden. Arbetsuppgifterna var därmed förknippade med kön. För kvinnornas del handlade det i stor utsträckning om administrativa uppgifter med inriktning mot servicefunktioner. En förklaring till att arbetsklimatet mellan kvinnor och män ändå upplevdes som trivsamt kan vara att de vanligtvis inte konfronterades med varandra i konkreta arbetsituationer. Därmed utmanades inte könsordningen, det vill säga maktrelationen mellan könen på strukturell nivå. Upprätthållandet av könsordningen manifesteras också i följande citat:

Ibland är det lättare för männen här att lämna in en kladd till oss istället för att skriva ut det själv... Männen tycker nog att det är lättare att lämna över skrivarbetet till oss, än att skriva själva. Det är ingen som kräver att vi ska göra det. Samtidigt vet vi att en del av vårt arbete handlar om att serva männen. Jag tror att det är naturligt för dom att tycka att vi kvinnor som har dessa jobben också ska serva dom. Jag tror att det sitter i våra könsroller. Vi tar det för givet och reflekterar inte över det. Männen är vana. Det är självklart för dom (kvinna).

I citatet synliggörs en uppfattning, som utgår från föreställningen att kvinnan har en naturlig fallenhet för fingerfärdiga och repetitiva arbetsuppgifter. Den kvinna som kommer till tals ovan är medveten om de förväntningar som finns och accepterar att utföra arbetsuppgifter som inte finns med i hennes arbetsbeskrivning. Kvinnan blir därmed medskapare i positionerna manlig överordning och kvinnlig underordning.

#### **6.2.4 Manlig bekräftelse**

I våra observationer och intervjuer framkom att könssegregeringen i form av överordning/underordning vidmakthölls på olika sätt. Detta kan exemplifieras med att männen under möten gav stöd till varandra genom att säga: ”Jag är av samma uppfattning som du x (annan man)”, ”jag tycker att x (annan man) framförde en mycket bra idé”, jag tror att x (namn på en man) satte fingret på det som är viktigt”. Uttalanden av två kvinnor och en man kan exemplifiera detta:

Män bekräftar varandra under möten. Dom namnger varandra och upprepar vad andra män har sagt (kvinna).

Jag tror att männen har lättare att gå ihop än vi kvinnor (kvinna).

Det kanske ligger i ett manligt sätt att uttrycka sig. Man vill gärna ange andra män vid namn (man).

Effekten blev att männens synlighet förstärktes samt att deras åsikter fick större genomslagskraft. Bekräftelsen var även betydelsefull för den enskilde mannen, eftersom den skapade trygghet inom gruppen och bidrog till en positiv självbild.

Vid observationstillfällena kunde inte iakttas att kvinnorna gav varandra offentligt stöd på samma sätt som männen gjorde. Kvinnors bekräftelse av varandra förekom istället under mer informella former:

När man ringer och pratar med henne om problem och så där, då pratar vi på ett helt annat sätt hon och jag. Vi pratar i mun på varandra och liksom, ja, hon tänker högt och jag tänker högt och så löser vi det va. Och är det nånting va. Ja, ja, det kanske inte var så bra. Vi kanske inte skulle ha rusat iväg. Ja, det var fel. Men vi får lösa det va. Det blir lite naturligt eller vad jag ska säga. Lite mera rätt upp och ner. Men det andra. Då blir det lite mera strukturerat. Det blir lite mera formaliserat på nåt sätt då. Män har väl ett sätt att prata som gör att det... Ja, det låter mer, ska vi säga märkvärdigt, eller vad ska jag säga (kvinna).

En tolkning är att den kvinna som framträder i citatet sökte sig till en annan kvinna, eftersom hon ansåg att det var lättare att identifiera sig och knyta kontakter med henne. Samtalsklimatet blev härigenom mera otvunget och skilde sig från samtal med män där det krävdes större eftertänksamhet för att bli trovärdig.

### **6.2.5 Humor**

Segregeringen mellan kvinnor och män kunde även vidmakthållas med hjälp av humor. Två av studiens män reflekterade över innehållet i de skämt som förekom inom förvaltningen på följande sätt:

Sen är arbetsklimatet så här att man som kvinna får tåla skämt som berättas. Dom är inte alltid så finkänsliga. Det är lite råare skämt när det gäller män på nåt sätt (man).

Det förekommer skämt med sexuella anspelningar. De är kanske inte så grova men ändå. Jag tror att de flesta kvinnorna är rätt så vana, så de reagerar nog inte så mycket (man).

De båda männen menade att skämten kunde vara både råa och innehålla sexuella anspelningar. De trodde att kvinnorna hade vant sig vid det sätt på vilket männen skämtar och såg det som tämligen oförargligt. I försto-

ne kan således skämtet upplevas som harmlöst och måhända positivt för arbetsklimatet, något som blir tydlig i följande synpunkter:

Här är de ingen som tar åt sig, vi kvinnor vi skojar och skämtar vi också. Jag tycker att vi är på samma nivå allihopa. Det kanske i och för sig är männen som skämtar mest. Man tar inte åt sig utan man skämtar tillbaka (kvinna).

Jag tror inte att kvinnor idag reagerar på skämt med sexuell anspelning. Jag kan säga att det handlar aldrig om grövre saker eller att männen kallar oss kvinnor för olika saker. Det händer ibland att någon gärna berättar en vits och då kan dom säga: Kan jag berätta den när det är kvinnor som lyssnar? Javisst brukar vi svara och oftast är det ganska oskyldiga saker (kvinna).

Citaten visar att kvinnorna var medvetna om att det framförallt är män som skämtar. En tolkning kan vara att de genom sina uttalanden visade en lojalitet mot sina manliga arbetskamrater. Några kvinnor delade dock inte denna syn, utan önskade istället att de skulle våga protestera.

Det är ju mycket med sex och så här. Men jag menar att det får ju vara på en viss nivå. Annars får man säga ifrån eller låta bli att skratta. Nej, jag gillar inte det. Fast det är svårt att protestera öppet. Jag brukar säga: Nu får ni dämpa er lite. Jag vill inte vara för bråkig (kvinna).

Ibland pratar vi om vad männen här på arbetsplatsen har skojar om. Vi kommer ofta fram till att skämtet inte är roliga. Med det är svårt för oss att göra nåt åt det. Vi vill inte verka tråkiga eller bråkiga. Vi skrattar inte åt deras skämt, men det märks nog inte. Om vi vågade skulle vi säga hallå där.. det skulle kanske fått dom att tänka efter (kvinna).

Citaten ovan illustrerar bilden av ”den fridsamma kvinnan”, som inte vågar protestera öppet och inte vill framstå som ”jobbig” eller ”bråkig”. En tolkning kan också vara att kvinnorna inte vill skuldbelägga de skämtande männen, då de uppfattas som en tillgång för arbetsmiljön. Problem uppstår dock om det inte råder konsensus mellan kvinnor och män om vad som skall uppfattas som skämt eller inte. De ovälkomna skämtet skulle då kunna tolkas som en form av sexuella trakasserier. När sexuella trakasserier inom förvaltningen kom på tal hävdade samtliga tillfrågade att sådana inte förekom. Någon menade att begreppet sexuella trakasserier var svårt att definiera och att skämt med sexuella anspelningar förekom i kafferummet, men att de aldrig riktades mot någon enskild person. Cheferna poängterade för sin del att de skulle reagera direkt och vidta omedelbara åtgärder om det kom till deras kännedom att sexuella trakasserier pågick på arbetsplatsen.



Humor kan även vara en strategi i interaktionen med andra människor, något som en manlig och en kvinnlig informant var väl medvetna om.

Humor är ett verktyg. Man kan gömma sig bakom skämtet. Man kan använda det som ett verktyg för att kommunicera. Men det är klart om det blir för överdrivet, då kan det bli en form av missbruk. Det kan också vara ett sätt att dölja osäkerhet, dölja svårigheter att tala allvarligt (man).

Fast när jag tänker efter så är det ju så att om man vill ta fram nåt allvarligt så kan det vara bra om man först skojar om det. Man skojar lite grann först. Och sedan blir man lite allvarligare när man närmar sig kärnfrågan. Då tror jag att männen lyssnar för dom tror att jag ska berätta nåt roligt. På så sätt får jag deras uppmärksamhet (kvinna).

Båda intervjupersonerna såg alltså humorn som ett sätt att hantera och skaffa sig kontroll över arbetssituationen. Men det finns också en risk med att använda humor, eftersom den kan bidra till missförstånd och tvetydiga budskap.

## 7. Diskussion

I detta avsnitt kommer det empiriska materialet att analyseras utifrån olika teoretiska perspektiv. Utgångspunkten för analysen är studiens huvudfråga: Hur uttrycks jämställdhetsaspekten i arbetsrelaterade möten mellan kvinnor och män inom en kommunal förvaltning?

När ett könsperspektiv är utgångspunkten vid studier av en organisation framträder könets betydelse på såväl struktur- som individnivå. I resultatet framträder en bild av såväl hinder som möjligheter för en jämställd organisation. De hinder som fanns var hierarki, könssegregering, kunskapsbrist, kulturell kod samt språkbruk. Möjligheterna utgjordes av styrning, kunskap och metoder. Nedanstående figur illustrerar detta.



Figur 1. Hinder och möjligheter för en jämställd organisation

## **7.1 Hinder för en jämställd organisation**

### **7.1.1 Hierarki**

Den tekniska förvaltningen bestod av nio olika avdelningar med tillhörande ansvarsområden. Organisationsstrukturens komplexitet kan förtydligas med de tre komponenterna specialisering, formalisering samt centralisering/decentralisering. Gemensamt för dessa komponenter är att de innehåller arbets- och auktoritetsfördelning (Abrahamsson & Andersen, 1998).

Specialisering kan delas in i horisontell och vertikal differentiering samt geografisk spridning. Den horisontella differentieringen inom den tekniska förvaltningen manifesterades i ett stort antal anställda, som representerade många olika yrkesgrupper. Detta fick till följd att verksamheten blev komplex till sin karaktär. Komplexiteten förstärktes ytterligare av en departementalisering, en indelning av organisationsmedlemmarna i avdelningar. Inom förvaltningen illustreras den vertikala differentieringen med förekomsten av chefer på olika nivåer. Vid vissa avdelningar fanns dessutom arbetsledare. Flertalet av dessa chefer hade ett relativt litet kontrollspann. Som en konsekvens av detta krävdes därför ett visst mått av koordinering för att verksamheten skulle fungera. Flera av studiens chefer uppgav att de ofta var på olika möten och sammanträden och framhöll vikten av att hålla sig informerade på detta sätt. Intervjupersoner på lägre nivå inom organisationen ifrågasatte dock värdet av chefernas sammanträdestid och menade att den information som spreds vid dessa tillfällen sällan nådde ut till ”fältet”. Tekniska förvaltningen kan även beskrivas som en organisation med betydande geografisk spridning. Denna spridning handlade om att arbetet var lokaliserat till olika platser inom kommunen. Konsekvensen blev att organisationens medlemmar ibland upplevde motsättningar mellan ”vi här ute” och ”dom där inne”.

Den andra komponenten, formalisering, inkluderade förvaltningens skiftande ansvarsområden, något som medförde att verksamheten styrdes av många olika lagar, regler, rutiner och procedurer.

Den tredje komponenten, centralisering/decentralisering, komplicerade ytterligare bilden. De övergripande besluten fattades på politisk nivå av den tekniska nämnden. Förvaltningens chefer ansvarade därefter för verkställandet av de politiska besluten. Positionen blev speciellt utsatt, eftersom dessa chefer/arbetsledare förväntades vara lojala såväl mot arbetstagar- som arbetsgivarsidan. Inom Karlskrona kommun fanns uttalade decentraliseringssträvanden. Dessutom bör nämnas att en vanlig uppfattning är att platta, decentraliserade organisationer är att föredra framför spetsiga, hierarkiska och mer centralt styrda. Det nuvarande forsk-

ningsläget inom området ger dock inte stöd för att så skulle vara fallet. En intressant reflektion blir då att den decentraliserade organisationen i själva verket skulle kunna uppfattas som en variant av en hierarkisk strukturering.

Vid den tekniska förvaltningen fanns en hierarkisk organisationsstruktur, som präglades av att majoriteten av de anställda var män. Kvinnorna befann sig därmed i minoritet. Männens position inom förvaltningen stärktes också av att de flesta hade någon form av teknisk utbildning. De tekniska kunskaperna intog härigenom en särställning i förhållande till andra kunskapsområden. Cheferna inom förvaltningen var företrädesvis män. Deras position medförde tillgång till makt och möjligheter att påverka.

Förvaltningschefens maktposition kan beskrivas utifrån Chernesky och Tirritos (1987) fyra strukturella källor för organisatorisk makt; nämligen centrala nätverk, nyckelposition, tillgång till resurser samt kontroll över osäkerhetsfaktorer. Förvaltningschefen var en del av ett centralt nätverk, eftersom han hade kontakt med andra beslutsfattare på högsta nivå inom kommunen, såsom politiker och andra förvaltningschefer. Chernesky och Tirrito menar, att maktpositionen blir särskilt verkningsfull om makthavaren har en nyckelposition och tillgång till resurser. Överfört på förvaltningschefens ställning innebar denna ansvar för att verksamheten uppfyllde kommunens målsättning inom de tilldelade ekonomiska ramarna. I förvaltningschefens maktutövning ingick befogenheter att göra prioriteringar av verksamhetens mål, vilket skulle kunna tolkas som en del av kontrollen över osäkerhetsfaktorer. Eftersom positionen innehöll samtliga fyra strukturella källor för organisatorisk makt fick förvaltningschefen en stark ställning.

På nästa nivå inom organisationen placerades cheferna för de olika avdelningarna. Även dessa chefer hade en position som rymde de fyra strukturella källorna för organisatorisk makt. Den avgörande skillnaden mellan de olika positionerna var att maktutövningen skedde på skilda hierarkiska nivåer och därmed fick olika effekter. Intressant är att de intervjupersoner som befann sig i en chefsställning var nöjda med organisationsstrukturen. En återkommande uppfattning var att de var autonoma i sin yrkesutövning och att de hade möjlighet att påverka. De som hade en mer underordnad position inom organisationen hade svårare att överblicka verksamheten och såg tydligt problem såsom oklara ansvarsområden och en alltför hierarkisk organisationsstruktur. Detta stärker ytterligare Chernesky och Tirritos tankar om betydelsen av tillgång till strukturell makt.

Chefernas maktutövning kan tolkas med utgångspunkt i Lukes (1977) andra maktdefinition, den dolda. När cheferna vid olika sammankomster fungerade som mötesledare kunde de styra vad som skulle komma upp i den öppna debatten. De hade också möjlighet att avgöra vilka frågor som skulle diskuteras och dra slutsatser som var i linje med den egna uppfattningen, oavsett vilka synpunkter som framfördes av andra mötesdeltagare.

Maktutövning kan också relateras till positionerna över- och underordning. Mathiesen (1978) menar att de underordnade bedömer att de överordnade har mer makt än vad de själva uppfattar, medan makten kan vara maskerad för de överordnade. Genom att de överordnade inte är medvetna om sin maktutövning kan de till och med uppleva sig som maktlösa. En förklaring till dessa skilda upplevelser kan vara att de överordnade inte har makt över det som de anser vara viktigt. Maktutövningen sker istället inom sådana sfärer som är betydelsefulla sett ur de underordnades perspektiv. När Mathiesens argumentation om strukturell över- och underordning sammanförs med betydelsen av att vara kvinna i en mansdominerad hierarkisk organisation avtecknas dubbla maktstrukturer, som förstärker varandra. Detta förhållande resulterar i att kvinnornas möjlighet att kunna påverka begränsas. Att kvinnor missgynnas av att arbeta i hierarkiska strukturer har även uppmärksammats av såväl nationell som internationell forskning inom området (Se Abrahamsson, 1992; Bergman, 1994; Lindgren, 1992; Ressner, 1985; Svensson, 1993; Troemel-Ploetz, 1994; Vinay, 1997). Forskningen pekar på att kvinnlig underordning är en del av den byråkratiska organiseringen och att denna inte kan förändras och bli mer jämställd genom tillsättandet av kvinnliga chefer. Orsaken till detta står att finna i att kvinnliga chefer tvingas anpassa sig till den byråkratiska organisationens manliga kultur.

### **7.1.2 Könnssegregering**

Begreppet vertikal könsssegregering beskriver kvinnors och mäns positioner i organisationens hierarkiska struktur. Inom den tekniska förvaltningen återfanns männen såväl i hierarkins topp, mellanskikt som bas. Kvinnornas positioner fanns generellt på den nedersta nivån samt på mellan-nivån. Några enstaka kvinnor placerades i hierarkins toppskikt. Det faktum att cheferna var män och att majoriteten av övriga anställda inom förvaltningen också var män medförde att mannen blev normgivande med tolkningsföreträde som följd. Enligt Hirdman (1987; 1988, 1992) är utgångspunkten i det manliga normgivandet att det mannen gör, tänker och tycker värderas högst. Hennes tankar kan också förstås utifrån be-

greppen manlig överordning och kvinnlig underordning. Överfört till Tekniska förvaltningen var mannen norm för ledarskap, vilket innebar att det för såväl männen som kvinnorna var självklart att chefen var en man. Att vara kvinna och chef innebar härigenom ett normbrytande. Som en konsekvens av detta tvingades kvinnliga chefer till anpassning och acceptans av en given manlig struktur.

När männen talade om ledarskap framstod en tydlig skillnad mellan generellt och kvinnligt ledarskap. Det generella ledarskapet innebar att vara visionär, ”pathfinder”, besitta övergripande kunskaper och ange riktning för verksamheten. Det kvinnliga ledarskapet däremot fokuserades på att kvinnor saknade något, exempelvis tekniskt kunnande. Vissa män hävdade att kvinnorna behövde männens hjälp för att växa in i ledarrollen. I våra observationer och intervjuer tydliggjordes att kvinnligt ledarskap kunde utformas på varierande sätt. Ett förhållningssätt var att inta en ”grabbig” attityd, medan ett annat förordade en mera mjuk och anpassad ledarstil. Båda alternativen var problematiska. ”Grabbigheten” accepterades inte fullt ut, dels därför att signalerna inte överensstämde med bilden av kvinnan, dels därför att den utmanade männen och deras sätt att vara. Den mjuka och anpassade ledarstilen skulle kunna tolkas som att dessa kvinnor fogade sig till den manliga strukturen. Därmed utmanades inte könsordningen, eftersom kvinnorna inte utgjorde något hot mot männen.

Ett annat iakttagbart problem var att kvinnliga chefer inte alltid bekräftades i chefsrollen av underställd personal. Detta kan illustreras med yttranden som ”hon är som en av oss” och ”här hjälps vi alla åt”. Uttalandena kan tolkas såväl på ett positivt som på ett negativt sätt. Det positiva är att det mellan chefen och personalen råder en outtalad jämlikhetsnorm. Den negativa aspekten är att ledarskapet kan uppfattas som diffust och konturlöst. Icke-bekräftandet blev särskilt problematiskt bland dem som inte sade sig känna till att en kvinna, som de arbetade tillsammans med, var deras chef.

Det kvinnliga chefskapet kan även problematiseras utifrån organisationens struktur. För det första kan kvinnliga chefers situation vid en teknisk förvaltning förstås som en motsatsställning. Orsakerna till detta står att finna i kvinnornas avsaknad av teknisk kunskap, men också i deras minoritetsställning. För det andra var de få kvinnliga cheferna väl synliga. En positiv sida av detta blev att kvinnorna kunde lyftas fram som goda åskådningsexempel för jämställdhetssträvanden. Men även en negativ aspekt kunde identifieras; nämligen kombinationen synlighet och avvikelse. Avvikelsen sätts då i relation till den manliga normen och inne-

bär att synligheten blir extra problematisk, eftersom kvinnorna bedöms efter detta rättesnöre. För det tredje fanns föreställningar om ledarskap, med en manlig könsmärkning. De kvinnliga cheferna förväntades utforma sitt ledarskap med utgångspunkt i dessa föreställningar.

Vid den tekniska förvaltningen fanns en tydlig arbetsdelning utifrån befattningstillhörighet. Eftersom de flesta befattningsgrupper var enkönade blev arbetsdelningen även könsrelaterad. Den yrkesmässiga och könsrelaterade arbetsdelningen överensstämmer enligt Martha Blomqvist (1994) med förhållandena på den svenska arbetsmarknaden. Bidragande faktorer till den starka könssegregeringen är företrädesvis en stor offentlig sektor och en solidarisk lönepolitik. Inom den offentliga sektorn har kvinnor erbjudits arbete på lägre nivåer och på mellanpositioner. Beträffande lönepolitiken har denna haft som mål att kvinnor skall kunna försörja sig på sin lön. Därmed har kvinnor inte tvingats konkurrera med männen inom typiskt manliga yrkesområden.

Kvinnorna inom den tekniska förvaltningen var en minoritetsgrupp och arbetade framförallt inom traditionellt kvinnliga yrken. Den horisontella könssegregeringen innebar därmed att kvinnor och män inte aspirerade på varandras arbetsuppgifter och därmed aktiverades inte könsmaktsystemet. Detta skapar förståelse för varför studiens kvinnor och män upplevde det som oproblematiskt att arbeta tillsammans. Men arbetsvillkoren gestaltade sig på ett annat sätt för studiens kvinnliga chefer, eftersom dessa nödgades förhålla sig till könsmaktsystemet. För deras del aktiverades systemet, eftersom de konkurrerade med männen om makten.

Ytterligare en aspekt av den horisontella könssegregeringen är männens ovilja att söka sig till kvinnligt könsmärkta yrken. Enligt Hirdman (2001) rymmer isärhållandet en nedvärderande aspekt. Därmed blir kvinnliga yrken inte lika viktiga och tillmäts inte samma status som manliga.

Inom Karlskrona kommun har försök gjorts i syfte att luckra upp gränserna mellan typiskt kvinnliga och typiskt manliga yrken, såsom städerska och vaktmästare. Genom att integrera två yrken skulle heltidstjänster kunna tillskapas. Utfallet blev att de kvinnliga städerskorna kunde acceptera att, förutom det egna städarbetet, även ansvara för vaktmästerisysslor. De manliga vaktmästarna däremot avvisade förslaget om att städarbete skulle ingå i deras ordinarie sysslor. Oviljan att utföra kvinnligt könsmärkta arbetsuppgifter blev också tydlig när någon manlig informant ansåg att det var helt naturligt för män att inte välja yrken som assistenter och sekreterare.

Inom ramen för projektet ”Kvinnor och män i samverkan”, KOM-projektet, genomfördes under åren 1988-1993 liknande försök att påverka kvinnor och män till att bryta könsstereotypa yrkesval. Detta skulle bli möjligt genom utbildning och arbete inom nytillskapade yrken, utan traditionell könsmärking. Exempel på ett sådant yrke var servicepersonal, där lokalvårdarens och vaktmästarens arbetsuppgifter integrerades till ett gemensamt yrkesområde. Nästan tio år efter projektets slutförande kan konstateras att yrket servicepersonal inte är etablerat inom den svenska arbetsmarknaden. Skälet till detta kan säkerligen förklaras på flera sätt. En tänkbar aspekt är det som Lindgren, (1985) påvisar i sin forskning; nämligen att det inom organisationer finns en inbyggd process som medverkar till könssegregering. Denna utgörs av tre delar, som ömsesidigt påverkar varandra. Den första delen handlar om den tilldelning av arbete som kvinnor får och kan ha. De två andra delarna är den rådande kvinnosynen samt de sociala relationer av under- och överordning som finns i samhället. En reflektion som då kan göras är att det inte räcker med att kvinnor och män tilldelas likvärdiga arbetsuppgifter och positioner i en organisation för att jämställdhet skall kunna uppnås. En orsak till detta kan vara att relationen mellan kvinnor och män som könsvaror manifesterat i könsmaktsystemet och att detta är betydligt mera tvingande än praktiska förändringar vad gäller arbetsdelning mellan könen.

### **7.1.3 Kunskapsbrist**

Jämställdhetsplanen vid Tekniska förvaltningen är ett styrdokument som syftar till att strukturera jämställdhetsarbetet inom organisationen. Generellt gäller att ett bra jämställdhetsarbete avspeglas i en väl formulerad jämställdhetsplan. För att jämställdhetsplanen skall kunna fungera som ett styrdokument krävs att den innehåller konkreta utvärderingsbara mål samt att den är ett levande dokument för organisationens medlemmar. Inte något av dessa krav uppfylldes i den av oss studerade organisationen, vilket bland annat kan hänföras till att målen var alltför generellt och vagt formulerade. Exempel på detta är formuleringar som att ”förvaltningen skall sträva efter en jämn könsfördelning inom alla avdelningar”, ”förvaltningen skall ha en positiv attityd till föräldradighet för både kvinnor och män” samt ”förvaltningen skall arbeta för att förhindra sexuella trakasserier och könsrelaterad mobbning på arbetsplatsen”.

Samtliga tre exempel visar att den tekniska förvaltningens jämställdhetsplan snarare har karaktären av ett policydokument än en plan som skall utgöra stommen i jämställdhetsarbetet. Problemet är dock inte unikt för Tekniska förvaltningen. Även JämO har uppmärksammat detta, vilket



resultat i en checklista. Denna skall ses som ett hjälpmedel för att kontrollera att jämställdhetsplanen uppfyller de krav som finns i jämställdhetslagen. Den strategi som förordas är att målformuleringar måste ta sin utgångspunkt i en kartläggning av dagsläget. Här bör exempelvis ingå en beskrivning av hur organisationens könsfördelning faktiskt ser ut med avseende på positioner och yrkestillhörighet. En viktig fråga som måste inventeras är: Finns det löneskillnader mellan kvinnor och män som utför lika arbete eller likvärdigt arbete? Därefter skall mätbara mål, formulerade i kvantifierade, utvärderingsbara termer presenteras. Målen skall vara avgränsade i tiden, normalt under ett år eller i vissa fall mer långsiktigt. Nästa steg är att utarbeta konkreta åtgärder/metoder som beskriver aktiva och iakttagbara handlingar. Överfört till den tekniska förvaltningen skulle jämställdheten i ledningsgruppen kunna målformuleras enligt följande:

**Kartläggning:** Den tekniska förvaltningens ledningsgrupp består i dagsläget av 11 ledamöter, varav 9 är avdelningschefer. Av avdelningscheferna är endast 2 kvinnor. Könssammansättningen i ledningsgruppen är således 9 män och 2 kvinnor. Dessutom är ledningsgruppens sekreterare kvinna.

**Kortsiktigt mål:** År 2002 skall ledningsgruppen representeras av 4 kvinnor.

**Långsiktigt mål:** Ledningsgruppen skall inom 5 år vara jämställd, 40 % av gruppens ledamöter skall vara kvinnor.

**Åtgärd/metod korrelerat till kortsiktigt mål:** Om inte ledningsgruppen representeras av 4 kvinnliga avdelningschefer skall dessa rekryteras från andra befattningar inom förvaltningen.

**Åtgärd/metod korrelerat till långsiktigt mål:** Vid rekrytering av avdelningschefer skall könskvotering tillämpas och det underrepresenterade könet skall förordas vid likvärdiga meriter

Att jämställdhetsplanen inte var något levande dokument blev tydligt när endast tre av våra informanter uppgav att de kände till innehållet i detta dokument. En fråga som då måste ställas är om jämställdhetsplanen blivit ett mål i sig och inte ett hjälpmedel för att strukturera jämställdhetsarbetet inom förvaltningen. Av informanterna var det ju även få som kände till innebörden i ordet jämställdhet. Flera associerade istället till begrep-

pet jämlikhet och lyfte fram de ojämlika arbetsförhållandena inom organisationen. Om kunskap saknas om begreppet jämställdhet är det naturligtvis omöjligt att identifiera och driva sådana frågor.

Vid varje arbetsplatsträff fanns jämställdhet med på agendan, något som gav en tydligt indikation på frågans vikt. Men är det oklart vad jämställdhet står för kan denna markering få motsatt effekt. I våra observationer kunde vi i något fall se att frågan behandlades seriöst, men betydligt vanligare var att bagatellisera eller till och med förlöjliga jämställdhetsaspekten. Detta kan bli förståeligt utifrån det faktum att många av våra informanter diskuterade i könsneutrala termer. Därmed osynliggjordes kopplingen mellan kön och makt, med andra ord den samhälleliga könsordningen.

Ytterligare en konsekvens av en könsneutral ståndpunkt var tendensen att problematisera den enskilda kvinnan istället för att synliggöra könsmakssystemet. Förnekelsen av könsordningen kunde också tolkas som ett motstånd mot jämställdhet. Motståndet var antingen outtalat eller uttryckt i uppfattningen att könsordningen skulle ses som naturlig. Båda gav dock signaler på att jämställdhet var överdrivet och därmed oväsentligt. En slutsats som kan dras är att om kunskap saknas är det omöjligt att problematisera utifrån kön eller att se värdet av en jämställd organisation. Därmed saknas även motivationen, den viktigaste drivkraften för jämställdhetsarbete.

Det är dock viktigt att vara medveten om att kunskap med automatik inte leder till förändring av rådande förhållanden. Jämställdhetsarbetet försvåras även när det finns en diskrepans mellan ord och handling. Vid samtal med våra informanter var de allra flesta positivt inställda till jämställdhetsaspekten, men i det vardagliga arbetet kunde emellertid inte samma intresse iakttas. En positiv tolkning av denna iakttagelse är att det ändå kanske är i det verbala som attityder kan förändras. Men samtidigt bör vägas in att bristen på överensstämmelse mellan det talade ordet och det faktiska handlandet kan utgöra ett allvarligt hinder för jämställdhet.

#### **7.1.4 Kulturell kod**

Organisationens kulturella kod innehåller normer och värderingar för hur organisationsmedlemmen bör uppträda för att få acceptans. Den tekniska förvaltningen var en mansdominerad arbetsplats där kulturen präglades av manliga normer och värderingar. Detta fick konsekvenser för såväl kvinnor som män. Beträffande kvinnorna, som befann sig i minoritet, handlade det om att söka förstå den dominerande kulturen och därefter anpassa sig till denna. I anpassningen fanns aspekter som kan hänföras

till såväl en abstrakt som en konkret nivå. Den abstrakta nivån kan exemplifieras med de tämligen stereotypa föreställningar om kvinnor och män som fanns inom förvaltningen. Sådana föreställningar kan förklara varför den vertikala och horisontella könssegregeringen framstod med sådan tydlighet. Stereotypa föreställningar om kön kan även kopplas till vad som händer när kvinnor och män möts i konkreta arbetssituationer. På en konkret nivå var måhända individens klädval mest belysande. För kvinnornas del var det viktigt att inte utmärka sig för mycket, varför en vanlig inställning var att välja en klädstil som kunde uppfattas som könsneutral.

Ett uttryck för den mansdominerade kulturen var att positioner inom organisationen var könsmärkta, de förknippades alltså med det ena eller andra könet. Den kvinnliga könsmärkningen associerades till en stereotyp uppfattning om vilka positioner en kvinna fick ha eller borde ha. För kvinnliga chefer blev könsmärkningen särskilt påtaglig, eftersom deras position sammanföll med en manlig könsmärkning.

Det faktum att majoriteten av kulturbärarna var män innebar att den manliga kulturen cementerades. Inom denna förekom homosociala strukturer, som manifesterades genom att män på olika nivåer inom organisationen visade samhörighet genom att bekräfta varandra. Männens sätt att bekräfta varandra kan enligt Lindgren (1996) definieras som att det mellan män finns ett slags förbund, uppbyggt kring ett normsystem, som garanterar att män framträder på ett enhetligt sätt inför kvinnor.

### **7.1.5 Språkbruk**

En del av organisationskulturen var språkbruket. Såväl yrkestillhörighet, kön som status inom förvaltningen kunde relateras till individens sätt att använda språket. När språkbruk relateras till yrkestillhörighet framstår att de manliga ingenjörerna hade tillgång till ett stringent och exakt fackspråk. Detta fackspråk underlättade kommunikationen samtidigt som det accentuerade den yrkesmässiga segregeringen inom organisationen. Könsaspekten uttrycktes i att det manliga språket och kommunikationsmönstret var normgivande, något som både kvinnor och män tog för givet. Ytterligare ett exempel var att språkbruket och samtalstonen blev en annan när kvinnor och män möttes, jämfört med när de vistades i enkönade grupper. Kvinnorna menade att de var mindre spontana och att de försökte använda ett mera neutralt språk när de interagerade med männen. På motsvarande sätt ansåg flera män att även de anpassade sitt språk när kvinnor var närvarande. I deras anpassning låg att anlägga en mjukare samtalston samt att undvika svordomar.

Den empiriska studien visade att individens status hade betydelse för såväl språkbruk som skapande av talutrymme. Vid de flesta observations-tillfällena talade framförallt de manliga cheferna, liksom de två kvinnor som hade chefspositioner. De kvinnor och män som befann sig längre ner i hierarkin hade olika sätt att framträda vid möten och sammankomster. Av dem fanns kvinnor och män som talade mycket, men även de som var helt tysta. En tolkning är att status i detta sammanhang var av större betydelse än kön, något som inte överensstämmer med den forskning som för närvarande finns tillgänglig inom området.

De personer inom förvaltningen som i sitt språkbruk använde humor hade olika syften med skämtandet. Det kunde röra sig om att skapa en trivsamt atmosfär, men humorn kunde också användas som en maktstrategi. Sett ur ett könsperspektiv var det framförallt männen som var aktiva och berättade "roliga historier" medan kvinnorna var mer passiva och understödande. I de roliga historierna fanns även inslag av sexistiska skämt. Detta kan tolkas som att skämtet belyser stereotypa bilder av kvinnor och män. En annan tolkning är dock att det skulle kunna vara en subtil form av sexuella trakasserier, eftersom det illustrerar en objektifiering av kvinnor. Här kan en parallell dras med den forskning som presenteras av Maria Ohlsson (1999). Hon visar att makt och status har avgörande betydelse för vem som får skämta inom en organisation och hur dessa skämt bemöts. Kvinnor, som ofta saknar såväl makt som status, har svårt för att initiera skämt. Studiens kvinnor hade ett sätt att hantera skämt som väl överensstämmer med den kulturella koden. I denna finns vissa förväntningar på kvinnligt och manligt beteende. Kvinnor skall vara tillbakadragna och vara uppskattande i relation till männen, som av hävd står i centrum. Den kulturella koden blir härigenom något som tas för givet och kan sägas vara en orsak till att kvinnorna inte protesterar.

I organisationskulturen skapas och återskapas könsordningen, det vill säga organisationsmedlemmarnas syn på kön och maktrelationen mellan kvinnan och mannen. Könsordningen kan tolkas som manlig överordning och kvinnlig underordning, en konstruktion som blir svår att förändra beroende på att såväl kvinnor som män uppfattar den som naturlig och självklar. I detta system upprättas enligt Hirdman (2001) ett slags osynligt kontrakt mellan könen. Kvinnor och män blir därmed delaktiga i återskapandet av genusordningen. Hirdman poängterar att termen kontrakt inte får uppfattas som en överenskommelse mellan två jämbördiga parter utan snarare som den starkes rätt över den svages. Såväl kvinnor som män uppfattar genuskontraktet och dess innebörd som givet, då det

styr hur kvinnan och mannen skall vara mot varandra i arbete, kärlek, språkbruk och klädval.

## **7.2 Möjligheter för en jämställd organisation**

### **7.2.1 Styrning**

Den empiriska studien visade att könsordningen fanns inbyggd i förvaltningens organisationsstruktur och organisationskultur och att den åter-skapades när organisationsmedlemmarna agerade i enlighet med strukturen och kulturen. Vår uppfattning är att denna könsordning skulle kunna förändras om det inom förvaltningen bedrevs ett aktivt jämställdhetsarbete utifrån kort- och långsiktiga förändringsmål. På kort sikt riktas då intresset mot det formella och det byråkratiska. Konkret skulle detta kunna handla om urvalsprocedurer, rekrytering, tjänstetillsättning, lönesättning samt befordran. Syftet med dessa kortsiktiga mål skulle vara att eliminera könsdiskriminering. De långsiktiga målen handlar om utarbetandet av metoder och arbete med attityder där ifrågasättandet av nu existerande strukturer och kulturer ingår som en del.

Konstateras kan att Sverige har kommit långt i förhållande till andra länder vad gäller jämställdhetsfrågan. Säkerligen har detta sin grund i att landet fört en politik som fokuserat på strukturer, makt och män. I den mest betydelsefulla grundlagen, regeringsformen från 1974, finns angivet att ingen skall missgynnas på grund av sitt kön och att "kvinnor och män skall ha samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter på livets alla väsentliga områden". Dessa formuleringar implicerar en medveten politisk vilja som skall ingå i all politisk styrning.

På kommunnivå fattar kommunfullmäktige beslut om övergripande mål angående jämställdhet. Målen konkretiseras i kommunernas jämställdhetsprogram, som ligger till grund för de olika förvaltningarnas jämställdhetsplaner. Den politiska markeringen förstärks av att kommunstyrelsens ordförande även är ordförande i jämställdhetskommittén. På förvaltningsnivå är jämställdhetsplanen ett viktigt styrdokument förutsatt att den utgår från en kartläggning av den faktiska jämställdheten samt att den innehåller kort- och långsiktiga utvärderingsbara mål. Vidare måste åtgärder/metoder korrelerade till målen anges. För att jämställdhetsplanen skall kunna fungera som ett styrdokument krävs att organisationsmedlemmarna har kunskap om innehållet samt att planen revideras årligen.

En viktig aspekt är att klargöra vem som har det övergripande ansvaret, med andra ord vem som skall driva jämställdhetsarbetet inom förvaltningen. Tänkbart är att utse ett jämställdhetsombud och att denna

persons ansvar är klart relaterat till maktbefogenheter. Nödvändigheten av att ha en tydligt formulerad jämställdhetsplan och att den som har ansvar även tilldelas makt är således förutsättningar för att alla beslut som rör personalen skall föregås av en jämställdhetsanalys, där konsekvenser klarläggs utifrån ett könsperspektiv.

I vår studie framkom att det fanns en uttalad vilja att utjämna könsfördelningen. Detta ser vi som ytterligare en möjlighet. Det är dock viktigt att poängtera att fler kvinnor i en mansdominerad organisation endast är ett första steg i riktningen mot ökad jämställdhet. Forskning visar även att byråkratiska organisationer inte kan förändras inifrån genom att fler kvinnor tilldelas chefsposter. Ferguson (1984) verifierar detta i sin forskning och framhåller att kvinnor i byråkratiska organisationer införlivar den mansdominerande strukturen, inom vilken kvinnlig underordning är en del. Viktigt blir då att reflektera över om det finns alternativa former av organisering och ledarskap som bygger på mer icke-hierarkiska former med andra möjligheter att dela upp arbetsuppgifter, kunskaper information och resurser.

### **7.2.2 Kunskap och metoder**

En av studiens viktigaste slutsatser är att den jämställda organisationen förutsätter att kvinnor och män blir medvetna om betydelsen av kön i arbetslivet.

När samhället problematiseras utifrån kategorin kön framstår ett nytt kunskapsfält, som bland annat innehåller teorier om könsordning samt könsperspektiv på organisation och ledarskap. Kunskapsfältet kan konkretiseras i ett utbildningsprogram, bestående av fem olika steg. Syftet är att förändra könsordningen och den inbyggda bristen på jämställdhet mellan kvinnor och män. Förväntat resultat är att kvinnor och män via kunskap och reflektion skaffar sig förutsättningar för att kunna påverka sin arbetssituation. Kunskap bidrar till en medvetenhet om könets betydelse för den egna situationen i organisationen samt om maktinnehållet i könsrelationen. Kunskap kan också leda till insikter om att kön och organisation i vardagspraxis ömsesidigt påverkar varandra och att maktutövning är ett resultat av dessa samverkande krafter.

Utbildningsprogrammets första steg är en teoretisk kurs där jämställdhet belyses utifrån ett organisations- köns- och maktperspektiv. Nästa steg i utbildningen är en seminarierie där jämställdhet diskuteras ur ett samhällsperspektiv. Seminarierna genomförs såväl i enkönade grupper som i könsblandade konstellationer. Steg tre innehåller handledning med utgångspunkt i olika jämställdhetsmetoder. Dessa metoder an-

vänds vid kartläggning av kursdeltagarens egen arbetsplats. Här är det viktigt att kunna arbeta med olika jämställdhetsmetoder för att utarbeta förslag på åtgärder samt strategier för genomförandet som i förlängningen leder fram till en jämställdhetsmärkning av organisationen. I det fjärde steget formuleras ett individuellt handlingsprogram i form av mentorskap. Slutligen, i steg fem, utvecklas nätverk där fundamentet är kursdeltagarnas positioner inom organisationen.

Sammanfattningsvis kan konstateras att jämställdhet kan operationaliseras med strategierna styrning, kunskap och metoder. Styrning innebär att ansvar för jämställdhet korreleras till makt. Kunskap utgår från en problematisering av organisation utifrån kategorin kön. Metoder, slutligen, handlar om att skapa sådana modeller för systematisk jämställdhetsintegrering, som är tillämpningsbara på förvaltningens samtliga nivåer. Kärnan i det integrerade jämställdhetsarbetet är att alla beslut inom en organisation skall föregås av en konsekvensanalys utifrån kön.

## **7. Jämförelse mellan två organisatoriska könsstrukturer**

I avhandlingen ”Maktutövning ur ett organisations- och genusperspektiv” studerades tre vårdavdelningar inom hälso- och sjukvården. Studiens viktigaste slutsats var att den maktutövning som kunde iaktas och som utspelades i vardagliga möten mellan kvinnor och män, vilade på två fundament. Det första vara att organisationens hierarki skapade förutsättningar för männen att utöva makt gentemot kvinnorna. Det andra fundamentet var att kvinnornas utsatthet för makt baserades på det faktum att de var kvinnor (Albinsson & Arnesson, 2000). Studien genomfördes vid en kvinnodominerad arbetsplats, varför det är intressant att göra vissa jämförelser med delar av föreliggande studies resultat.

De båda organisationerna var hierarkiskt strukturerade. Inom hälso- och sjukvården fanns männen i toppen och kvinnorna i hierarkins mellanskikt och bas. Samma förhållande kunde iaktas inom den tekniska förvaltningen, men med den skillnaden att det även fanns en majoritet av män i hierarkins mellanskikt och bas.

Organisationskulturen vid de tre vårdavdelningarna präglades av olika subkulturer. Läkarnas subkultur var väl definierad och de framträdde tydligt både som individer och som kollektiv. Därmed blev denna

subkultur normgivande för vårdavdelningarna. Sjuksköterskornas subkultur var mera diffus och kännetecknades av en otydlig yrkesroll samt av att yrkesgruppen inte framstod som ett kollektiv. Undersköterskorna byggde upp sin subkultur kring att de som grupp var sammansvetsade. Även vid den tekniska förvaltningen fanns yrkesrelaterade subkulturer. Intressant är dock att organisationskulturen i högre grad kännetecknades av mansdominans snarare än subkulturer.

I vår tidigare studie framkom att läkarnas medicinska perspektiv intog en särställning och värderades högre i förhållande till sjuksköterskornas omvårdnadsperspektiv. På liknande sätt stod den tekniska kunskapen i centrum vid den tekniska förvaltningen. Detta förhållande kan relateras till forskning om könssegregering inom arbetslivet och det som inom denna forskning benämns grindvakter eller mekanismer för könssegregeringsprocesser. Exempel på sådana mekanismer är teknisk kunskap. I båda fallen värderades männens kunskapsområde högre än kvinnornas.

Inom hälso- och sjukvården kunde vi identifiera en manlig maktutövning som riktades mot kvinnorna. Maktutövningen hade flera olika uttrycksformer, där en var skuldbeläggelse av kvinnorna. Andra maktformer handlade om att inte bekräfta kvinnorna som individer, att kontrollera informationsflödet, nedvärdera kvinnorna eller av en ovilja att förstå kvinnornas synpunkter och frågor. Kvinnorna hanterade denna maktutövning genom tillämpandet av makt- och motmaktstrategier. Exempel på sådana var utrymmesskapande, manipulation, moderlighet, kvinnlighet, humor samt intimitet. Den könsrelaterade maktutövningen utspelades när kvinnor och män, med olika yrkesområden och kompetenser, arbetade med patienterna. Samarbetet kunde röra sig om rondarbete, medicinering, behandling, omvårdnad samt vårdplanering. Vid den tekniska förvaltningen hade samarbetet en annan karaktär, eftersom organisationsmedlemmarnas olika arbetsområden hölls mera isär. Kvinnor och män konfronterades inte med varandra i det direkta arbetet på samma sätt som var fallet inom de studerade vårdavdelningarna. Detta berodde på att de flesta kvinnorna inom förvaltningen var verksamma inom den administrativa sfären. Därmed utmanades inte könsordningen.

I vår avhandling hade de få manliga sjuksköterskorna en framträdande och tydlig position. De bekräftades av manliga läkare på ett speciellt sätt, ett fenomen som kan förstås mot bakgrund av att det för såväl män som kvinnor är naturligt att söka sig till det egna könet. De manliga sjuksköterskorna var väl synliga och spelade en aktiv roll i interaktionen med andra människor. Såväl läkare, övrig personal som patienter lärde sig snabbt namnen på manliga sjuksköterskor och undersköterskor. Därige-



nom bekräftades de på ett annat sätt än kvinnorna, som mera utgjorde en anonym majoritetsgrupp.

Vid den tekniska förvaltningen var förhållandet det motsatta, männen var i majoritet och kvinnorna i minoritet. I denna gruppkonstellation var kvinnorna på motsvarande sätt som de manliga sjuksköterskorna väl synliga. Skillnaden är dock att synlighet för män i minoritet, oftast innebar positiva erfarenheter.

Att vara i minoritetsställning kan leda till social isolering från majoritetsgruppen, framför allt i informella situationer. Skillnaden mellan kvinnor och män är att kvinnor oftast upplever att de blir utestängda, medan männen inte sällan väljer att distansera sig från majoritetsgruppen. Intressant är att ställa frågan varför hinder inte uppstår i lika hög grad för män när kvinnor är i majoritet. Olikheterna kan tolkas som att män i minoritetsställning har hög status medan kvinnor i minoritet har låg status. Konsekvensen av detta blir att kvinnors integrering i mansdominerade yrken blir svårare än när män ska integreras i ett yrke där majoriteten är kvinnor. Denna konklusion överensstämmer med resultat från annan forskning inom området (Se Fürst, 1987; Ott, 1989; Acker, 1990; Williams, 1989, 1992; Heikes, 1991).

Vid jämförelse mellan en kvinnodominerad och en mansdominerad arbetsplats framträder en likartad könsstruktur som blir förståelig om organisationer ses som en spegling av samhällets könsordning. De bägge organisationerna kan belysas utifrån tre aspekter; nämligen antalsmässig fördelning mellan kvinnor och män, grad av segregering samt hierarkisk fördelning mellan könen. En viktig konklusion blir därför att när ett könsperspektiv anläggs framstår bilden av organisationens könsstruktur. Organisationer är därmed, i motsats till en vanlig uppfattning, inte könsneutrala.

## Litteratur

Abrahamsson, B. (1992). *Varför finns organisationer?* Lund: Studentlitteratur.

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (1998). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.

Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization. *Gender & Society*, 4(2). 139-158.

Albinsson, G. & Arnesson, K. (2000). *Maktutövning ur ett organisations- och genusperspektiv. En studie vid tre vårdavdelningar*. (Akademisk avhandling). Malmö: Lunds universitet. Institutionen för pedagogik.

Alvesson, M. & Sköldberg, M. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bauman, Z. (1990). *Att tänka sociologiskt*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Bergman, G. (1994). *Sjuksköterskors yrkeskarriär och fortsatta utbildning*. (Akademisk avhandling) Linköping: Linköpings Universitet. Institutionen för pedagogik och psykologi.

Blomqvist, M. (1994). *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*. Uppsala: Uppsala universitet, Studia Sociologica Upsaliensia nr 39.

Chernesky, R. & Tirrito, T. (1987). *Sources of Organizational Power for Women in the Health Care Field*. New York: Haworth Press.

Cohen, L. & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education*. London and New York: Routledge.

Davies, K. & Esseveld, J. (1989). *Kvalitativ kvinnoforskning*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

- Dunivin, K. (1989). Adapting To a Man's World: United States Air Forces Female Officers. *Dissertation Abstracts International*. 49(8). 2397.
- Ely, M. et al. (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*. Lund: Studentlitteratur.
- Ferguson, K. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia : Pa. Temple University Press.
- Frankfurt-Nachmias, C. & Nachmias, D. (1996). *Research Methods in the Social Sciences*. London: Arnold.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*. New York: Pantheon.
- Fürst, G. (1987). Arbetsmarknadskrafter och könssegregation. I U. Björnberg, I, Hellberg (Red.), *Sociologer ser på arbete*. (ss 73-94). Stockholm: Arbetslivscentrum
- Giddens, A. (1998). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Giorgi, A. (1989). One Type of Analysis of Disciptive Data: Procedures Involved in Following a Scientific Phenomenological Method. *Sybrook Review*, (7), 9-61.
- Heike, J. E. (1991). When Men Are The Minority: The Case of Men in Nursing. *The Sociological Quarterly*. 32(3). 389-401.
- Hartman, H. (1981). Kapitalism, patriarkat och könssegregation i arbetslivet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. (2), 1-2.
- Hartman, H. (1986). Det olyckliga äktenskapet mellan feminism och marxism. För en mer utvecklingsbar förening. I H. Ganetz m.fl. *Feminism och marxism. En förälskelse med förhinder*. (s. 16-59). Stockholm: Arbetarkultur.
- Hirdman, Y. (1987). Makt och kön. I O. Petersson. (Red.), *Maktbegreppet*. (ss 188-206). Stockholm: Carlssons bokförlag.
- Hirdman, Y. (1988). *Genussystemet – teoretiska funderingar kring kvinnors sociala underordning*. Maktutredningen (Rapport 23). Uppsala.

- Hirdman, Y. (1993a). Skevläsning – till debatt om genussystem. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. (4), 57-61.
- Hirdman, Y. (1993b). Genussystemet – reflektioner kring kvinnors sociala underordning. I Ch. Eriksson (Red.), *Genus i historisk forskning*. (s. 146-161). Lund: Studentlitteratur.
- Hirdman, Y. (2001). *Genus – om det stabila föränderliga former*. Malmö: Liber AB.
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kultur – en interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, C. & Soidre-Brink, T. (1989). Kvinnors brist på makt och inflytande. I JÄMFO. *Kvinnors makt och inflytande. Forskningsöversikt och forskningsbehov*. (Rapport nr 15).
- Holmberg, C. & Lindholm, M. (1993). Feministisk teori. I P. Månsson (Red.), *Moderna samhällsteorier. Tradition, riktningar, teoretiker*. (ss. 212-242). Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Jacobs, P. (1987). Female Police Officers Cope With a Traditionally Male Position. *Sociology and Social Research* (72), 4-6.
- Jónasdóttir, A. (1991). Love Power and Political Interests. Örebro: *Örebro Studies* 7.
- Jónasdóttir, A. (1994). *Why Women are Oppressed*. Philadelphia: Temple University Press.
- Jämställdhetslagen 1991:433.
- Jämställdhetsprogram Karlskrona kommun och kommunkoncern, 2000-2001.
- Jämställdhetsplan för Tekniska förvaltningen, 2000-2001.
- Kvale, S. (1997). *Kvalitativa forskningsintervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

- Lindgren, G. (1985). *Kamrater, kollegor och kvinnor – en studie av köns-segregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer*. (Akademisk avhandling). Umeå Universitet: Institutionen för sociologi.
- Lindgren, G. (1992). *Doktorer, systrar och flickor*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Lindgren, G. (1996). Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, (1), 4-14.
- Lukes, S. (1977). *Power and Structure. Essays on Social Theory*. London: Macmillan Inc.
- Lukes, S. (Ed.), (1986). *Power*. Oxford: Basil Blackwell.
- Mathiesen, T. (1978). *Makt och motmakt*. Göteborg: Bokförlaget Korpen
- Martin, P. Y. et al (1983). Advancement for Women in Hierarchical Organizations: A Multilevel Analysis of Problem and Prospects. *The Journal of Applied Behavioral Science* 19(1), 19-33.
- Martin, S. E. (1996). Women in Social Work: A Study of Their Perceptions of Power in Organizations. *Dissertation Abstracts International* 56(12), 4949.
- Marx, M. J. (1993). Women and Power: Managers in the Gendersegregated Hierarchy. *Dissertation Abstracts International* (1), 155.
- Ohlsson, M. (1999). Skämt, makt och myter – humor i genusperspektiv. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, (2), 31-42.
- Ott, M. E. (1989). Effects of the Male –Female Ratio at Work. *Psychology of Women Quarterly*. 13. 41-57.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage Publications.
- Polit, D. F. & Hungler, B. P. (1989). *Essentials of Nursing Research Methods Appraisal and Utilization*. Philadelphia: J. B. Lippincott Company.

- Ressner, U. (1985). *Den dolda hierarkin – om demokrati och jämlikhet*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Sagrestano, L. M. (1992). Power Strategies in Interpersonal Relationships. The Effects of Expertise and Gender. *Psychology of Women Quarterly*, 16(4), 481-495.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey Bass Publishers.
- Svensson, R. (1993). *Samhällsmedicin. En introduktion till medicinsk sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, B-M. & Sundman, K. (Red.), (1997). *Kvinnor, män och andra sorter – genusantropologiska frågor*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Troemel-Ploetz, S. (1994). Let me put it this way John: Conversational Strategies of Women in Leadership Positions. *Journal of Pragmatics*, (22), 199-209.
- Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärsutveckling*. (Akademisk avhandling). Stockholm: Stockholms universitet. Handelshögskolan.
- Wahl, A. Holgersson, C. Höök, P. Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Weber, M. (1921, 1983). *Ekonomi och samhälle. Förståelsesociologins grunder 1. Sociologiska begrepp och definitioner. Ekonomi, samhällsordning och grupper*. Lund: Argos.
- Widerberg, K. (1992). Vi behöver en diskussion om könsbegreppet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 13(4), 27-32.
- Wikander, U. (1991). *Delat arbete, delad makt. Om kvinnors underordning i och genom arbete. En historisk essä*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Williams, C. (1989). *Gender Differences at Work: Women and Men in Nontraditional Occupations*. Berkely Calif: University of California Press.

Williams, C. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Professions. *Social Problems*. 39(3). 253-267

Vinay, P. (1997). *Gender, Power and Chance in Health Institutions of European Union*. European Communities

Åberg, B. (2001). *Samarbete på könsblandade arbetsplatser. En könsteoretisk analys av arbetsdelning mellan kvinnor och män i två yrken: akutsjuksköterskor och ordningspoliser*. (Akademisk avhandling). Örebro universitet. Institutionen för sociologi.

## **Bilagor**

Bilaga A

Översikt över den empiriska studiens observationer

Bilaga B

Översikt över den empiriska studiens intervjupersoner



## Bilaga A

### Översikt över den empiriska studiens observationer

Situation	Plats	Tid
1. Ledningsmöte	Ruthensparre	3 tim
2. Lönekriterier	Ruthensparre	2 tim
3. Arbetsförmedling	Vattenverket	1 tim
4. Kompetensanalys	Vattenverket	2 tim
5. Grupputveckling	Vattenverket	2 tim
6. Arbetsledarmöte	Oskarsvärn	1,5 tim
7. Grupputveckling	Vattenverket	2 tim
8. Arbetsplatsträff	Vattenverket	2 tim
9. VA-samverkan	Vattenverket	2 tim
10. Arbetsplatsträff	Vattenverket	2,5 tim
11. It-strategi	Ruthensparre	1,5 tim
12. Informationsmöte	Fastighetsavdelningen	2 tim
13. Inspektion	Tullskolan	2,5 tim
14. Samverkansmöte	Ruthensparre	1 tim
15. Arbetsvärdering	Ruthensparre	2 tim
16. Upphandling	Ruthensparre	1 tim
17. Serviceenheten	Oskarsvärn	4 tim
18. Samverkansmöte	Ruthensparre	1 tim
19. Projektering	Ruthensparre	1 tim
20. Informellt möte	Ruthensparre	1 tim
21. Trafikutskottet	Ruthensparre	2,45 tim
22. Arbetsplatsträff	Oskarsvärn	1,15 tim

23. Arbetsplatsträff	Oskarsvärn	1 tim
24. Strategisk utveckling	Ruthensparre	2,5 tim
25. Samverkansmöte	Fastighetsavdelningen	1,30 tim
26. Upptaktsmöte	Oskarsvärn	3 tim
27. Erfarenhetsutbyte	Oskarsvärn	2,30 tim
28. Ledningsmöte	Ruthensparre	1,30 tim
29. Arbetsplatsträff	Ruthensparre	1,15 tim

## Bilaga B

### Den empiriska studiens intervjupersoner

Kön	Ålder:	Befattning	Anställningstid
1. Man	55 år	Förvaltningschef	9 år
2. Kvinna	49 år	Chefssekreterare	31 år
3. Kvinna	49 år	Administrativ chef	29 år
4. Kvinna	50 år	Produktionschef	16 år
5. Kvinna	54 år	Gruppledare	
6. Kvinna	29 år	Arbetsledare	1 år
7. Kvinna	51 år	Städerska	12 år
8. Man	36 år	Städare	16 år
9. Kvinna	37 år	Handläggare	18 år
10. Man	54 år	Arbetsledare	16 år
11. Man	46 år	Ekonom	18 år
12. Man	52 år	Ekonomiassistent	34 år
13. Man	33 år	Biträdande arbetsledare	1 år
14. Man	38 år	Vaktmästare	6 år
15. Man	39 år	Vaktmästare	17 år
16. Man	52 år	Murare	19 år
17. Man	53 år	Snickare	27 år
18. Man	54 år	Arbetsledare	25 år
19. Kvinna	27 år	Parkarbetare (säsong)	maj-sep 2 år
20. Man	51 år	Arbetsingenjör	11 år
21. Kvinna	55 år	Trädgårdsarbetare (säsong)	maj-sep 3 år.
22. Man	39 år	Gatuarbetare	20 år

23. Man	52 år	Vattenrörläggare	
24. Kvinna	53 år	Löneassistent	3 år
25. Kvinna	52 år	Löneassistent	20 år
26. Kvinna	57 år	Förvaltningsekonom	27 år
27. Man	47 år	VA-chef	9 år
28. Kvinna	43 år	Ekonomiassistent	23 år
29. Kvinna	42 år	Ekonomiassistent	22 år
30. Kvinna	38 år	Biolog	3 år
31. Kvinna	54 år	Ekonomiassistent	20 år
32. Man	57 år	Driftingenjör	16 år
33. Kvinna	47 år	Abbonentekonom	14 år
34. Man	36 år	Processingenjör	7 år
35. Man	50 år	VA-ingenjör	19 år
36. Man	29 år	Drifttekniker	4 år
37. Man	44 år	Biolog, laboratorieförstare	1 år
38. Man	56 år	Avdelningschef	35 år
39. Man	40 år	Fastighetsekonom	6 år
40. Kvinna	56 år	Rektor	6 år
41. Kvinna	35 år	Ekonomiassistent	6 mån
42. Kvinna	47 år	Fastighetsassistent	28 år
43. Kvinna	45 år	Planeringschef	
44. Kvinna	55 år	Laborant	22 år



I vardagen konstrueras jämlikhet  
Gunilla Albinsson och Kerstin Arnesson

ISSN 1103-1581  
ISRN BTH-RES--01/04--SE

Copyright © 2004 by the individual authors  
All rights reserved  
Printed by Kaserntryckeriet, Karlskrona 2004

