Det osynliggjorda ledarskapet
Kvinnliga chefer i majoritet

DET OSYNLIG-

KLARA REGNÖ

GJORDA

KVINNLIGA CHEFER I MAJORITET

LEDARSKAPET

Innehållsförteckning

Förord 10

1. Inledning – det osynliggjorda ledarskapet 13
Problemet i praktiken – män dominerar på ledande poster – men inte överallt 13
Problemet i teorin – mansdominerade miljöer dominerar i forskningen 15
Kvinnor på chefsposter – ett nytt fenomen? 19
Avhandlingens syfte och forskningsfrågor 21
Disposition 24

2. Anställda och chefer i olika branscher 27
Kvinnor och män på arbetsmarknaden 28
Chefer 31
Vård och omsorg 34
Sammanfattning 35

TOLKNINGSRAM

3. Forskningskarta 39
Kön som struktur i en socialt konstruerad verklighet 39
Könsordning 41
Kön – en sammansatt, flerdimensionell struktur 42
Organisationsnivån – ett empiriskt forskningsfokus där teori skapas 45
Kön och makt i organisationer 47

Villkor i organisationer – kulturella och materiella förhållanden och makt 49
Den situerade aktiviteten – handlingsutrymme och makt 50
Individ/identitet och makt 51
En forskningskarta för studier av organisation och kön 51
Förändring 53
Andra maktordningar 56
Sammanfattning 58

4. Ledarskap och kön 61
Makt, möjligheter och antal 61
Kritiken av Kanter – om män i minoritet 63
Könsfördelning och föreställningar om ledarskap och kön 65
Norm, avvikare och hegemoni 69
Homosocialitet och heterosocialitet 74
Individ och kön 77
Sammanfattning 80

5. Jämställdhet och mångfald 81
Jämställdhet och mångfald som diskurs och politik i samhället 82
Jämställdhets- och mångfaldsarbete i organisationer 85
Jämställdhets- och mångfaldsdiskurser i organisationer 88
Jämställdhet, mångfald, makt och förändring 93
Sammanfattning 98

6. Chefer inom vård och omsorg 99
Vård och omsorg i kommunal regi 99
Organisering av den kommunala omsorgen 100
Den offentliga sektorn i dag – marknadsorienterad med ekonomin i fokus 103
Chefernas arbetsvillkor – en klämd position 104
Platta organisationer, stora personalgrupper och litet administrativt stöd – främst i kvinnodominerade verksamheter 105
Stora grupper – mindre kommunikation med underställd personal 107
I vård och omsorg ska alla aktiviteter genomföras oavsett resurser 108

Stort ansvar och liten makt över strategiska beslut – i kvinnodominerade organisationer 111
Sammanfattning 113

METOD

7. Metod och material 119
Avhandlingens förstudier 120
Statistik 121
Går det att studera kvinnor utan att samtidigt studera män? 126
Går det att studera kvinnor utan att reproducera kategorin kvinnor? 128
Urval i den kvalitativa studien 129
Utformning av den kvalitativa studien 131
Analys av intervjuer och arbetsbok 134
Reflexivitet – tankebok 135
Redovisning av materialet 136
Etiska överväganden 137
Kvalitetsgranskning och kunskapsanspråk 139

EMPIRI OCH ANALYS

8. Chefernas arbetssituation 143
Cheferna och deras arbetsplatser 143
Könsfördelningen bland chefer och medarbetare 147
Chefsarbetets vardag 148
Sparkrav, flexibilitet och uppdraget framför allt 153
Omorganisationer 159
Makt, glädje och stimulans 161
Individuella olikheter 163
”Jag tänker aldrig på mig själv som en kvinnlig chef” 165
Utmanande arbetssituation och ”positivitetskultur” 167
Glädjen över att använda hela sin kompetens för att styra organisationen 169
Bekväma i chefskapet 170
Inbördes olika och självklart kompetenta 171
Kön upplevs som betydelselöst 172

9. Slentrianmässigt kvinnoförakt och positiva erfarenheter av kamratskap 175
Tjejsnack 175
Konsensus och konflikter 177
De överkompetenta cheferna 178
Det är inte kvinnor som väljer, utan män som väljer bort 180
Effektiv, empatisk och stark 180
Att inte vara som andra kvinnor 182
Kamratskap, stöd och konkurrens kollegor emellan 184
Relation till överordnade chefer – frihet under ansvar 186
Relation till underställda medarbetare – att finnas till hands när det behövs 188
”Duktiga flickor” 190
Kvinnoförakt 191
Stöd, kamratskap och konkurrens 193
Kvinnoföraktet och arbetets villkor 194
Överlevnadsstrategier – frikoppling och omtolkning 196

10. Omsorgens status 201
Låg status gör det svårt att rekrytera 201
Orsaker till låg status 202
Stolthet – vaccin mot låg status 204
Dokumentation höjer statusen 204
Att arbeta med personalen för att höja statusen 206
Stolthet som motstrategi mot låg status 208
Synliggörande, coachning och ”professionalisering” ökar stoltheten 209
Dokumentation – synliggörande och byråkratisering 211

11. De frånvarande och närvarande männen 215
Män – uppskattade och efterfrågade men svåra att rekrytera 215
Rekrytering, kompetens och lön 218
Män är bra för omsorgstagarna 220
Män är bra för arbetsgrupperna 223
När bilden inte stämmer – ”mjuka” och bristfälliga män 224
När de positiva effekterna av män uteblir 226
Mansglorifiering, kompetens och könsmärkta behov 229
Mansglorifieringens praktiker och konsekvenser 231
Män och andra män 233

Kvinnoförakt, etnicitet och olika konstruktioner av manlighet 235

12. Att locka män och inte diskriminera invandrare 237
Cheferna arbetar både med jämställdhets- och mångfaldsfrågor 237
Jämställdhets- och mångfaldsarbete innebär att blanda människor 238
Rekrytering i fokus, men på olika sätt 240
Jämställdhet handlar om män 242
Mångfald är att arbeta med blandade grupper 244
Jämställdhet och mångfald enligt cheferna 246
Att locka män och att inte diskriminera invandrare 252
Två frågor – två grupper 255
Mångfald och mobilitet 257
Jämställdhetslagen och kvinnodominans 257

13. Det osynliggjorda blir synligt 261
Villkor – materiella och kulturella 262
Handlingsutrymme 266
En diskurs av kvinnoförakt 270
Motsägelser 273
Mansglorifiering – kvinnoföraktets motpol 275
Jämställdhet och mångfald – att locka män och inte diskriminera invandrare 280
Motstånd och strategier 282
Reflektioner kring urval och resultat samt förslag på framtida forskning 285

14. Återskapande och förändring – vad händer nu då? 287
Återskapande och förändring – åter till forskningskartan 287
Vad skulle ett jämställdhetsarbete med makt i centrum innebära i kvinnodominerade organisationer? 290

Referenser 293

Bilaga 305

Summary in English 309

Förord

JAG ÄR INGEN HANDARBETANDE MÄNNISKA i traditionell bemärkelse. Ändå har jag ofta tänkt på forskningsarbetet som ett handarbete, ett vävarbete, särskilt när det gäller skrivfasen av projektet. Jag har bytt ut vävstolen mot datorn och mina mattrasor består av mitt empiriska material, mina egna tankar och slutledningar varvat med bidrag från andra människor. Visst är forskningsarbete ensamt ibland. Att sitta i tankevävstolen kan sannerligen ge träsmak. Men det har nästan alltid varit spännande. Man vet inte på förhand vilka mönster som ska dyka upp i väven medan man arbetar! Även om jag ensam är ansvarig för slutresultatet så finns det många vars bidrag finns inslagna i mitt arbete. Utan dessa bidrag hade det aldrig blivit något. Er vill jag nu tacka.

Först och främst, ett stort tack till alla chefer som så generöst har delat med sig av sina tankar och erfarenheter. Era bidrag utgör grunden i denna avhandling.

Tack till min huvudhandledare, professor Anna Wahl, som har funnits med under hela projektet och som blev huvudhandledare i och med att avhandlingsprojektet flyttade till Kungliga Tekniska högskolan. Tack Anna för all hjälp i stort och smått under detta avhandlingsarbetes olika faser. Tack till professor Sven-Erik Sjöstrand, vid Handelshögskolan i Stockholm som var huvudhandledare när projektet påbörjades. Jag vill också tacka professor Anna G. Jónasdóttir, Örebro universitet, för mycket värdefulla insatser som bihandledare i detta projekt.

Mina kollegor forskargruppen Fosfor, Charlotte Holgersson, Pia Höök (numera Skanska), Sophie Linghag och Anna Wahl, vill jag tacka för en lärorik och stimulerande forskningsmiljö. Tack för alla intressanta samtal, för vänskap och skratt och inte minst för era kloka kommentarer och uppmuntrande tillrop, som har varit till stöd och hjälp i detta arbete.

Jag vill också tacka mina kollegor på avdelningen för Organisation och ledning vid Institutionen för industriell ekonomi och organisation (Indek) på Kungliga Tekniska högskolan. Tack till Lucia Crevani (nume-

ra Mälardalens högskola), Marianne Ekman Rising, Monica Lindgren, Erika Lokatt, Johann Packendorff och övriga kollegor på Indek för gemenskap och värdefulla kommentarer.

Till mina tidigare kollegor på A-sektionen, sektionen för företagsledning- och arbetslivsfrågor vid Handelshögskolan i Stockholm, riktar jag ett varmt tack för en stimulerande samvaro och värdefulla synpunkter i projektets inledande fas. Ett extra tack till Jenny Lantz för synpunkterna vid slutseminariet.

Ett särskilt tack går till min slutseminarieopponent Malin Wreder för alla konstruktiva kommentarer.

Tack Lena Johansson för hjälpen med statistiken. Tack Hanna Endersz för testkörningen av arbetsboken. Tack till Carina Moberg-Eyre för verklighetsanpassningen av kvinnorna och John Eyre för allt annat arbete med det fina omslaget och för formgivningen av inlagan. Tack till Peter Hogan för den engelska översättningen och tack till Lili Guggenheimer för språkgranskning och kloka kommentarer. Tack Kate för all hjälp längs vägen. Jag vill också tacka Forum för feministisk forskning i Stockholm för en berikande föreningstillvaro.

Tack till FAS, som finansierade huvuddelen av detta projekt, och till Vinnova, som finansierade slutförandet.

Det finns ett liv utanför vävstolen som ger kraft och glädje. Tack alla nära och kära som gör det livet så rikt och meningsfullt. Ni är min livsvävs guldtrådar! Tack vänner för hjälp, stöd och uppmuntran. Ni är så viktiga för mig! Anna och Lars Beckman, tack för all hjälp med dagishämtningar och sjuka barn.

Mina kära föräldrar, Ingrid och Per, tack för era kärleksfulla omsorger i stort och smått! Tack för att ni alltid har funnits där med hjälp och stöd om jag behövt det. Johannes, tack för alla råd och tips men mest för att du är en sådan klok och snäll bror. Er vill jag också tacka för alla intressanta och livliga diskussioner kring köksbordet under årens lopp. De har bidragit till min förmåga att tänka kritiskt och ifrågasätta.

Allra käraste Anders, och våra underbara barn Iris och Nora, tack för vardagen med er! Ni gör mitt liv rikt och kärleksfullt! Anders, tack också för all service i avhandlingsarbetets slutfas, alla lämningar, hämtningar, vabningar och goda middagar. Du har verkligen ställt upp, tack för denna kärlekshandling!

Klara Regnö
STOCKHOLM I OKTOBER 2013

KAPITEL 1
Inledning – det osynliggjorda ledarskapet

Problemet i praktiken – män dominerar på ledande poster – men inte överallt

I SVERIGE LÖNEARBETAR I DAG de flesta kvinnor och män i arbetsför ålder. Sverige tillsammans med övriga nordiska länder ligger högt över genomsnittet i EU när det gäller kvinnors lönearbete (Eurostat 2012). Även om både kvinnor och män i stor utsträckning arbetar så är arbetsmarknaden uppdelad efter kön, både horisontellt och vertikalt. Kvinnor och män tenderar att arbeta i olika sektorer och branscher, göra olika sysslor och finnas på olika positioner. I den här studien är det kvinnor som är chefer i kvinnodominerade organisationer som står i centrum. De är chefer i organisationer som till största delen befolkas av kvinnor. Var på arbetsmarknaden återfinns dessa arbetsorganisationer? Kvinnor arbetar i stort sett i lika stor utsträckning i den offentliga som i den privata sektorn. Det finns något fler kvinnor i den privata sektorn. Men eftersom män till största delen arbetar i den privata sektorn så resulterar det i en skev könsfördelning inom respektive sektor. Män är i majoritet i den privata sektorn och kvinnor i den offentliga. Det är ett uttryck för den s.k. horisontella könsarbetsdelningen. I den privata sektorn är 61 procent av de anställda män och 39 procent kvinnor. I den offentliga sektorn är förhållandet det motsatta, där är 75 procent av de anställda kvinnor. Det innebär att den offentliga sektorn, och i synnerhet kommuner, är stora arbetsgivare för kvinnor. Nära hälften av alla lönearbetande kvinnor finns i den offentliga sektorn och närmare en tredjedel är kommunalanställda (SCB 2012a).

Arbetsmarknaden är också vertikalt uppdelad efter kön. Den s.k. vertikala könsarbetsdelningen tar sig uttryck bl.a. genom att andelen män ökar högre upp i arbetsorganisationernas hierarkier. Närmare

två tredjedelar av alla chefer i Sverige är män. I den privata sektorn är mansdominansen störst. Där är 72 procent av cheferna män. Enbart 28 procent av cheferna i den privata sektorn är alltså kvinnor (SCB 2012a). För de högsta positionerna i ledningsgrupper och styrelser så saknas det heltäckande statistik (Regnö 2003a). Om man enbart ser till börsnoterade företag är 77 procent av alla styrelseledamöter män. Bland styrelseordförandena är mansdominansen ännu större – 96 procent av dem är män. Bland vd:arna är förhållandena liknande, 95 procent av alla vd:ar är män. Det innebär att det enbart finns 21 kvinnor och över 400 män som är vd eller styrelseordförande i ett börsnoterat företag i Sverige (SCB 2012a). Det generella mönstret på arbetsmarknaden är således att det råder mansdominans på ledande poster.

Den horisontella och vertikala arbetsdelningen mellan könen är inte bara en fråga om antal och fördelning, utan det får också långtgående konsekvenser för människors liv. Mansdominansen i arbetslivets toppskikt ger män större tillgång till makt och privilegier. Det ger dem större inflytande över hur arbetslivet organiseras, över arbetstider och andra arbetsvillkor. Det får konsekvenser för kvinnors och mäns utvecklingsmöjligheter, löner, hälsa och livsvillkor i stort. I Sverige har detta uppmärksammats som ett problem i organisationer och företag. Många bedriver ett jämställdhetsarbete som syftar till att öka andelen kvinnor på ledande poster (Regnö 2003b). Detta arbete påbjuds av lagen. Jämställdhetslagen trädde i kraft 1980 och har skärpts ett flertal gånger efter det. År 2009 ersattes den av diskrimineringslagen. Diskrimineringslagen innehåller sju diskrimineringsgrunder och förbjuder arbetsgivare att diskriminera arbetstagare på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, religion eller trosuppfattning, funktionshinder och ålder. Enligt lagen är arbetsgivare också skyldiga att arbeta aktivt för att uppnå jämställdhet och för att förhindra diskriminering på grund av kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. En av arbetsgivarnas skyldigheter är att arbeta för en jämn könsfördelning (Diskrimineringslag 2008:567, Jämställdhetslag 1991:433).

Trots detta är arbetsmarknaden alltså uppdelad efter kön, både horisontellt och vertikalt. Mansdominansen på chefspositioner medför att de flesta kvinnor som arbetar som chefer gör det i miljöer där majoriteten av chefskollegorna är män. Könsfördelningen bland cheferna ser emellertid olika ut på olika delar av arbetsmarknaden. Alla chefsmiljöer är inte mansdominerade. Det finns områden på arbetsmarkanden där

kvinnor är i majoritet, både bland de anställda och på chefspositioner. I den offentliga sektorn är, som nämndes ovan, tre fjärdedelar av alla anställda kvinnor. Den offentliga sektorn visar visserligen på samma mönster som den övriga arbetsmarknaden, dvs. att andelen män ökar och andelen kvinnor sjunker när man rör sig uppåt i organisationshierarkin. Men kvinnor är fortfarande i majoritet på chefspositioner – 64 procent av alla chefer i den offentliga sektorn är kvinnor. Det innebär att en ganska stor del av de kvinnor som är chefer i Sverige återfinns i den offentliga sektorn[1] (SCB 2012a). Även om statistik som redovisas sektorsvis enbart ger en översiktlig bild, och könsfördelningen varierar inom olika områden inom respektive sektor, så indikerar statistiken att en betydande andel av de kvinnliga cheferna finns på arbetsplatser som till största delen befolkas av kvinnor, både bland de anställda och bland cheferna. Det är dessa chefer som står i centrum i den här studien. Som nämndes ovan är jämställdhetsarbete i arbetsorganisationer lagstadgat. Arbetsgivare som inte arbetar med jämställdhetsfrågor begår således ett lagbrott.[2] Det finns också en utbredd uppfattning, samstämmig med lagen, om att mansdominansen på ledande positioner är problematisk, ett jämställdhetsproblem (Regnö 2003b). I de studerade organisationerna är situationen den omvända. Cheferna arbetar i organisationer som inte följer mönstret av manlig dominans bland chefer i arbetslivet i Sverige (SCB 2012a). Hur uppfattas jämställdhet när kvinnor är i majoritet på ledande positioner? Det är en av de frågor som har studerats inom ramen för det här forskningsprojektet.

Problemet i teorin – mansdominerade miljöer dominerar i forskningen

Varför är denna grupp av chefer, kvinnor i kvinnodominerade miljöer, intressant att studera? Inom organisationsforskningen har det funnits ett stort intresse för vad som sker i organisationers övre skikt. Forskning om chefer, chefers arbete och ledarskap utgör en stor del av organisationsforskningen (Sundin 1998). Historiskt har denna forskning emel-

[1] Av alla kvinnor som är chefer finns 37 procent i den offentliga sektorn och 63 procent i den privata. Det kan förefalla paradoxalt att de flesta kvinnliga cheferna finns i den privata sektorn när det är i den offentliga sektorn som kvinnor är i majoritet på chefspositioner. Anledningen till det är att den privata sektorn är mer chefstät än den offentliga. Den offentliga sektorn, särskilt den del där det arbetar många kvinnor, kännetecknas av platta organisationer med få chefsled. Detta diskuteras närmare i kapitel sex.

[2] Det finns några undantag i jämställdhetslagen och den senare diskrimineringslagen. Se mer om detta i kapitel fem.

lertid inte behandlat frågor om kön. Man har forskat om män, samtidigt som ledarskap har beskrivits som ett könsneutralt fenomen, på så sätt att kön inte har tillmätts någon betydelse. Ledarskapsforskningens inriktning kan kopplas till förhållanden i praktiken där män har dominerat på ledande poster. Chefer har antingen beskrivits som individer utan kön eller så har det framgått att det är män som åsyftats, utan att det har kommenterats eller diskuterats (Wahl 1998). Sammanhanget för studierna har oftast inte uttalats explicit, men det är företrädesvis studier av det privata näringslivet i västerländska samhällen som har utgjort grunden för teorier om organisation och ledarskap (Keisu 2009).

Kvinnors arbete uppmärksammades inom forskningen i Sverige redan under slutet av 1950- och början av1960-talet. I dessa studier var det främst kvinnors deltagande på arbetsmarkanden och könsarbetsdelningen som var i fokus (Dahlström 1962). Under 1970- och 1980-talet växte kritiken mot avsaknaden av könsperspektiv inom forskningen. Det började i allt större utsträckning forskas om kvinnor på ledande positioner (Sundin 1998, Wahl 1998). Precis som i organisationsforskningen utan könsperspektiv har det även i den könsteoretiska ledarskapsforskningen till största delen forskats om det privata näringslivet. Det har medfört att forskning om kvinnliga chefers villkor i stor utsträckning har riktat in sig på kvinnor som är i minoritet i mansdominerade chefssammanhang. Även inom denna forskning har alltså mansdominerade sammanhang varit normerande för teoriutvecklingen inom området. Det finns relativt mycket kunskap om kvinnor som är chefer i minoritetssituationer (Pettersson 2002). Studier visar hur mansdominansen skapar särskilda villkor, eftersom minoritetssituationen ställer krav på anpassning till villkor utformade av majoriteten (Kanter 1977). Forskning som visar att föreställningar om ledarskap är nära kopplade till föreställningar om manlighet har utförts i mansdominerade miljöer, där chefskap är ett mansdominerat yrke (Pettersson 2002). Forskningen pekar mot att mansdominansen har påverkat föreställningar om chefer och gett män företräde att formulera innehållet i chefskapet (Collinson & Hearn 1994, 1996). En konsekvens av att mansdominansen på ledande poster har varit normerande i den könsteoretiska ledarskapsforskningen är att det kan förefalla som att alla kvinnor som är chefer verkar i mansdominerade miljöer. Det förekommer att kvinnliga chefers villkor i mansdominerade miljöer rätt och slätt beskrivs som kvinnliga chefers villkor. Det har inte riktats så mycket uppmärksamhet mot det faktum som presenterades i den inledande statistiken, nämligen det att en rela-

tivt stor del av de kvinnor som är chefer faktiskt är det i kvinnodominerade sammanhang.

Trots att tidigare forskning om mansdominerade miljöer har pekat på att den antalsmässiga fördelningen formar arbetssituationen, både för dem som är i minoritet och majoritet, har chefers arbetssituation i kvinnodominerade verksamheter, t.ex. inom den offentliga sektorn, alltså varit relativt outforskad (Andersson-Felé 2003, Törnquist 2004, Wolmesjö 2005, Pettersson 2002). Det finns en omfattande forskning om den offentliga sektorn men den har till största delen ett annat fokus än ledarskap. Inom omsorgsforskningen finns en rad studier som belyser olika aspekter av arbetsmiljö, arbetsvillkor och omsorgsbegreppets innebörd och förändring. Det har forskats mycket om professioner och organiseringen av den offentliga verksamheten. Bristen på ledarskapsstudier om den offentliga sektorn har uppmärksammats. I mitten av 1990-talet tillsattes en statlig utredning för att kartlägga och analysera fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Inom ramen för den s.k. kvinnomaktutredningen presenterades ett antal studier om kvinnliga chefer inom den offentliga sektorn och i andra kvinnodominerade miljöer (Holmquist 1997, Blom 1997, Sundin 1997). Under slutet av 1990-talet och under 2000-talet har det publicerats ytterligare studier som uppmärksammar chefers villkor inom offentlig verksamhet och inom vård och omsorg, både med och utan uttalade könsperspektiv (t.ex. Arman 2010, Berg 2000, Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004, Keisu 2009, Muhonen 1999, Trydegård 1996, Törnquist 2004, Westerberg 2000, Wolmesjö 2005). I jämförelse med den könsteoretiska forskning som finns om mansdominerade miljöer är detta fortfarande ett relativt outforskat område, och det har efterlysts kompletterande teoriutveckling inom ledarskapsforskningen med avseende på kvinnodominerade miljöer (Petterson 2002).

Man kan fråga sig varför det är intressant att studera chefer över huvud taget. Som konstaterats ovan så har en betydande del av organisationsforskningen ägnats åt studier av chefer och ledarskap. Chefer är på många sätt en privilegierad grupp i samhället som hörs och syns och får mycket uppmärksamhet inom forskningen, medierna och populärkulturen. En ganska liten del av dem som arbetar är dessutom chefer (SCB 2012a). Andra gruppers villkor kan ses som mer angelägna att lyfta fram. Att den här studien sätter chefer i centrum betyder inte att andra grupper är mindre intressanta. Att chefer hamnar i förgrunden innebär visserligen att vissa erfarenheter blir synliga, medan andra männis-

kors perspektiv hamnar i bakgrunden. Att kvinnor som är chefer sätts i centrum för undersökningen innebär emellertid inte att studien enbart handlar om dem. Studien finns i skärningspunkten mellan forskning om organisation, kön och ledarskap. För att förstå hur kön och andra maktordningar upprätthålls och förändras i organisationer räcker det inte med att avgränsat undersöka enskilda aktörer, utan att dessa placeras in i sitt sammanhang. Man kan säga att det dubbla sammanhanget – i organisationer och i samhället i stort – blir synligt genom kön i den könsteoretiska forskningen. I de teoretiska kapitlen utvecklar jag min syn på detta.

Chefer bidrar till utformningen av arbetslivet, som är en del av de flesta människors vardag. Att vara chef innebär att ha en överordnad position i en organisation. Med den följer maktutövningsbefogenheter (Acker 2000, SSYK 96). En chef definieras enligt Standard för svensk yrkesklassificering som en:

> *person med administrativt ledningsarbete samt politiskt arbete inom privat och offentlig sektor. Arbetet innebär att fatta beslut, planera, styra och samordna (SSYK 96).*

Vem som finns på dessa positioner, vilka föreställningar som finns om och hos chefer och vilka prioriteringar som görs av chefer, allt detta får återverkningar långt utanför den egna chefskretsen. Cheferna i den här studien arbetar i verksamheter där en stor del av de kvinnor som finns på arbetsmarknaden är sysselsatta. De påverkar därmed arbetsvardagen för många kvinnor. Chefer är också en del av ett omgivande samhälle och verkar inom de ramar som är dem givna. Detta spänningsfält mellan chefen som aktör och omgivande villkor, krav och förväntningar är intressant att undersöka. En av drivkrafterna i den framväxande kvinnoforskningen var att synliggöra och kritisera det outtalade mansfokuset, för att i stället lyfta fram kvinnors liv och arbete. Den här studien kan ses som en del i den traditionen, då den vill bidra med kunskap om chefsarbete i en miljö där en stor andel av de kvinnor som är chefer finns, och där deras arbete dessutom påverkar utformningen av den del av arbetslivet där det arbetar mycket kvinnor. Genom att sätta kvinnor i centrum och göra dem till uttolkare av organisationen placeras forskningsprojektet i en tradition av undersökande av kvinnor som handlande subjekt. Studien ger ett bidrag till kunskapen om på vilka sätt som det är möjligt att vara kvinna och chef i Sverige i dag. Forsk-

ningsprojektet kan vidare placeras in i en emancipatorisk tradition, där ökad kunskap om människors villkor skapas för att kunna möjliggöra en förändring av dessa.

Kvinnor på chefsposter – ett nytt fenomen?

Hur kommer det sig att det finns relativt lite kunskap om kvinnor på chefspositioner i kvinnodominerade organisationer? Man skulle kunna tänka sig att tyngdpunkten på mansdominerade miljöer inom organisations- och ledarskapsforskningen har att göra med att kvinnor på chefspositioner, och inte minst när de är i majoritet, är en relativt ny företeelse. Till viss del finns det fog för ett sådant resonemang men historisk forskning visar att detta är en förenklad bild som inte kan förklara inriktningen på forskningen. En förutsättning för att kvinnor ska ha möjlighet att vara chefer i arbetsorganisationer är att de kan lönearbeta på arbetsmarknaden, något som i sin tur är nära förknippat med kvinnors civilrättsliga status, arbetsmarknadens reglering och tillgången till utbildning (Svanström 2003, Widerberg 1980). Kvinnors lönearbete i västvärlden har historiskt sett varit omgärdat av lagar och restriktioner som begränsat kvinnors möjligheter att lönearbeta och att förfoga över de pengar de förtjänat (Wikander 1999).

Historikern Ann-Sofie Ohlander (2005) beskriver hur kvinnors formella och reella ställning gradvis försämrades under 1600- och 1700-talet och att den nådde sin lägsta nivå under mitten av 1800-talet. Under 1900-talet fick kvinnor steg för steg tillgång till en allt större del av lönearbetsmarknaden. I dag är den offentliga sektorn en kvinnodominerad arbetsplats. Men så har det inte alltid varit. Kvinnodominansen är ett relativt nytt fenomen. Under 1700-, 1800- och den första delen av 1900-talet, när statsförvaltningen byggdes upp och etablerades, var den offentliga sektorn befolkad av män. De första socialförsäkringarna instiftades vid sekelskiftet 1800/1900, men det var först från och med 1950-talet som försäkringarna omfattade hela befolkningen (Johansson 1997). Med början på 1930-talet genomfördes en rad reformer som ett led i socialdemokraternas strävan mot en välfärdsstat – moderskapsersättning vid barnafödsel, folkpension, allmänna barnbidrag, äldreomsorg och fritidsverksamhet (Johansson 1997, Widerberg 1980). Som en följd av detta växte den offentliga verksamheten för att tillhandahålla de nya välfärdstjänsterna, välfärdstjänster som i stor utsträckning utfördes av kvinnor. Kvinnors förvärvsarbete möjliggjordes genom reformerna på välfärdsområdet, parallellt med att flera yrkesförbud för kvinnor

avskaffades (SOU 2004, Widerberg 1980). Från början av 1900-talet och fram till 1960-talet varierade andelen kvinnor i lönearbete mellan 30 och 40 procent. Från 1960-talet ökade andelen förvärvsarbetande kvinnor markant (SOU 2004). Kommunerna gick från att vara en arbetsplats för män, där huvudfokus låg på att tekniska verksamheter, till att bli kvinnodominerad, med betoning på vård och omsorg. Parallellt med kvinnors ökade närvaro på arbetsmarknaden har även andelen av arbetskraften som har sina rötter utomlands ökat (de los Reyes 2000c, SCB 2012b).

Lönearbetande kvinnor i majoritet inom offentlig verksamhet är således ett relativt nytt fenomen. Med detta sagt är det emellertid inte så att kvinnor började arbeta eller trädde ut ur hemmet och in på arbetsmarknaden först under 1960-talet. Kvinnor har trätt in och ut i olika yrken genom historien. Trots begränsade möjligheter att lönearbeta har kvinnor i Sverige med få undantag alltid arbetat, både betalt och obetalt (Ohlander 1997, 2005, Svanström 2003). Även om arbetsmarknaden reglerats så att den på många områden stängt ute kvinnor, har de varit mycket uppfinningsrika och funnit olika vägar för att försörja sig (se t.ex. Bladh 1992, Nilsson 1996, Ohlander 2005, Sawyer & Göransson 1987, Svanström 2003, Wikander 1999, för olika översikter om kvinnors arbete). Feministisk forskning har bidragit till att synliggöra kvinnors arbete, inte minst genom att problematisera uppdelningen mellan privat och offentligt (Burton 1985, Nyberg 2001).

Den historiska forskningen om kvinnor på chefspositioner är relativt liten. Merparten handlar om enskilda yrken eller enskilda kvinnor, snarare än kvinnors möjligheter att arbeta i ledande positioner generellt (Svanström 2003). Den första officiella statistiken om kvinnor och män på chefspositioner i Sverige presenterades först 1992 (SCB 1992). Trots detta finns det talrika exempel på att kvinnor genom historien har utfört det som SCB definierar som chefsuppgifter. De har fattat beslut, samordnat, planerat och styrt olika verksamheter (SSYK 96). Ett sätt för kvinnor att driva affärsverksamhet var att ta över om maken avled (Ohlander 2005, Svanström 2003). Redan på 1600-talet kunde kvinnor t.ex. bli postmästare efter sina män i det nybildade svenska postverket. Det finns flera exempel på änkor som tagit över sin framlidne makes verksamhet inom jordbruk, hantverk och handel. Änkor ur de högre stånden har drivit bruksverksamhet och tillverkningsindustri, som t.ex. sågverk, pappersbruk, aluntillverkning och linneväveri (Ohlander 2005). Det har även förekommit yrken där kvinnor varit i majoritet och åtnju-

tit en relativt hög grad av självständighet och haft möjlighet att leda och organisera arbetet, t.ex. inom nunneordnarna (Andersson 2002, 2006), som månglerskor (Bladh 1992), inom barnmorskeyrket (Bladh 1992, Wikander 1999), inom lärarinneyrket (Florin 1987), inom syföreningar (Wejryd 2005) samt som bandbasar vid det löpande bandet inom textilproduktion (Wikander 1999). Kvinnor som chefer är alltså inte något nytt fenomen, utan kvinnodominerade arbetsmiljöer och kvinnor som chefer för dessa har funnits genom historien.

Avhandlingens syfte och forskningsfrågor

Bakgrunden till och intresset för den här studien är som nämnts ovan tvåfaldigt – både empiriskt och teoretiskt. Det empiriska intresset handlar om att det finns en chefspraktik där kvinnor är chefer i arbetsorganisationer som till största delen befolkas av kvinnor. Forskningsprojektet har vägletts av ett intresse för att undersöka hur arbetssituationen ser ut, när kvinnor är i majoritet på chefspositioner i kvinnodominerade organisationer, dvs. där mer än 60 procent av de anställda är kvinnor. Intresset för chefspraktiken går hand i hand med det teoretiska intresset. Forskningsprojektet har bedrivits utifrån ett intresse att lyfta fram kvinnodominerade verksamheter som intressanta arenor för studier av ledarskap och kön. En stor del av den teori som finns inom fältet baseras på studier av mansdominerade organisationer. Här finns det utrymme för ytterligare teoriutveckling.

Studiens övergripande syfte är: *att förstå hur maktförhållandet mellan könen skapas, återskapas och förändras, genom att beskriva och analysera kvinnliga chefers arbetsvillkor, handlingsutrymme och hur detta (åter) skapas och förändras i kvinnodominerade organisationer.*

Den översiktliga statistiken som presenterades inledningsvis visar att den högsta andelen kvinnor som är chefer finns i den offentliga sektorn. Den offentliga sektorn består emellertid av en rad olika verksamheter. Den här studien tillhör forskningsfältet organisation och kön och har arbetsorganisationen som empiriskt fokus. För att hitta lämpliga organisationer att studera behövdes det mer information om i vilka branscher och i vilken typ av arbetsorganisation den största andelen kvinnor som är chefer återfinns. Ett första steg i arbetet var därför att kartlägga i vilka branscher på arbetsmarknaden som det finns en majoritet kvinnor bland anställda och chefer.

Den första forskningsfrågan, som är av kartläggande karaktär, är således:

1. I VILKA BRANSCHER PÅ ARBETSMARKNADEN I SVERIGE ÄR KVINNOR I MAJORITET, BÅDE BLAND CHEFER OCH ANSTÄLLDA?

Den andra delen av studien, det som är avhandlingens huvudstudie, är en kvalitativ undersökning med kvinnor som är chefer i arbetsorganisationer där kvinnor är i majoritet på samtliga nivåer, i den bransch som identifierades i kartläggningen. Studien baseras på intervjuer, observationer, ett frågeformulär och en del skriftligt material som rör de studerade organisationerna. För att uppfylla syftet beskrivs och analyseras chefernas arbetsvardag, relationerna till medarbetare och arbetssituation samt chefernas meningsskapande om sig själva och sin arbetsorganisation. I den kvalitativa studien har jag ställt följande forskningsfrågor:

2. HUR SER ARBETSSITUATIONEN UT FÖR KVINNLIGA CHEFER I KVINNODOMINERADE ORGANISATIONER?
3. HUR UPPLEVER KVINNLIGA CHEFER SIN ARBETSSITUATION I KVINNODOMINERADE ORGANISATIONER?
4. VILKEN BETYDELSE HAR KVINNODOMINANSEN FÖR ARBETET, ENLIGT CHEFERNA?
5. HUR MOTIVERAR OCH BEDRIVER CHEFERNA FÖRÄNDRINGSARBETE I FORM AV JÄMSTÄLLDHET OCH MÅNGFALD OCH VAD FÅR DET FÖR KONSEKVENSER?

Syftet berör en rad begrepp. **Det gäller kön, chef, maktförhållande, arbetsvillkor, handlingsutrymme och kvinnodominans.** Dessa begrepp använder jag för att beskriva vad det är som konstituerar mitt studieobjekt. Nedan berättar jag helt kort hur jag ser på dessa begrepp. I den teoretiska referensramen utvecklar jag min syn på dem. Inledningsvis vill jag nämna att jag i syftet skriver ”kvinnliga chefer”. Med detta avser jag kvinnor som är chefer. Uttrycket används endast av språkliga skäl. Det skulle bli alltför klumpigt språkligt sett att ständigt skriva ”kvinnor som är chefer”. Jag använder även framgent i avhandlingen dessa beteckningar växelvis av språkliga skäl i betydelsen ”kvinnor som är chefer”.

Det första begreppet som förekommer i syftet är **kön**. Studien är förankrad i en socialkonstruktionistisk vetenskapsteoretisk position. Det innebär att studien tar sin utgångspunkt i ett antagande om att det är människor i samspel som gör världen begriplig. Med detta synsätt är kön inte något man bara har eller är, utan en social konstruktion som

ständigt skapas och återskapas i människors samspel. Detta samspel strukturerar, dvs. ordnar, människors relationer och resulterar i maktrelationer. Att kön ordnar mänsklig samvaro innebär att kön kan ses som ett sätt att uttrycka maktrelationer, maktrelationer som ofta, men inte alltid, präglas av manlig överordning och kvinnlig underordning. Kön används i denna studie som ett analytiskt begrepp med samma betydelse som genus. Inom den könsteoretiska forskningen/genusforskningen används kön och genus parallellt, med i stort sett samma betydelse. Olika forskare föredrar olika begrepp, och för- och nackdelarna med de olika begreppen har diskuterats ingående (se t.ex. Gothlin 1999, Jónasdóttir 1998, Åsberg 1998).

Det andra begreppet är **chef**. I centrum för den här studien står personer som innehar den formella befattningen chef i sina arbetsorganisationer, i enlighet med Statistiska centralbyråns definition av chefer (SSYK 96). Det förekommer att chefskap och ledarskap ges olika betydelser, där chefskap används för att beskriva det arbete som utförs av en person som innehar den formella positionen chef, medan ledarskap ges en vidare betydelse och kan utövas av personer som inte är chefer (Andersson-Felé 2003). Här görs ingen sådan åtskillnad. Ledarskap och chefskap ses som synonyma begrepp. I enlighet med ett vanligt förhållningssätt inom ledarskapsforskningen studeras ledarskap med formella chefer som utgångspunkt (Sjöstrand m.fl. 1999). Ledarskap ses i likhet med kön som en social konstruktion, dvs. något som är ett resultat av människors samspel.

Det tredje begreppet är **maktförhållande**. Sverige kännetecknas i dag, i likhet med de flesta samhällen, av ett ojämlikt maktförhållande mellan kvinnor och män, en könsordning. Detta maktförhållande konstitueras av otaliga maktrelationer, maktrelationer som ofta, men inte per definition, präglas av manlig överordning och kvinnlig underordning. Det är skapandet, upprätthållandet och förändringen av detta maktförhållande inom den studerade empiriska domänen som är föremål för undersökning i denna avhandling.

Det fjärde begreppet är **arbetsvillkor**. Den sociala konstruktionen av kön och ledarskap pågår alltid i ett sammanhang, både i den enskilda organisationen och i samhället i stort (Layder 1993). Människors samspel påverkas, begränsas och möjliggörs av detta sammanhang. Detta sammanhang kallar jag för villkor. Villkor ger alltså förutsättningar och sätter ramarna för människors samspel. I organisationer sker det bl.a. i form av arbetets organisering och organisationers uppbyggnad

(materiella förhållanden) och i form av organisationskulturer, förväntningar, meningsskapande och föreställningar (kulturella förhållanden). Men organisationer är inte några isolerade enheter, utan de existerar i ett sammanhang av redan etablerade mänskliga relationer. Både sammanhanget i organisationer och i samhället i vidare bemärkelse är avgörande för hur mänsklig samvaro struktureras utifrån kön.

Det femte begreppet är **handlingsutrymme**. Handlingsutrymme används för att beteckna möjliga sätt att handla och vara, som skapas i samklang med de villkor som råder. **Handlingsutrymme** och **villkor** är tätt sammanflätade i människors samspel. Villkoren sätter ramarna för människors handlingar och skapar därmed handlingsutrymmet. Villkoren utgör därmed ett strukturerande elementet, strukturen som den kommer till uttryck i människors samspel. Handlingsutrymmet handlar om aktörskapet. Villkoren sätter ramarna för handlingsutrymmet men individers handlande kan både återskapa och bryta mot de villkor som råder. Men villkoren är inte statiska, utan de omförhandlas, återskapas eller förändras i människors samspel.

Avslutningsvis vill jag säga något om **kvinnodominans**. I brist på bättre ord används kvinnodominans för att beskriva den *antalsmässiga fördelningen* mellan könen i sammanhang där kvinnor utgör mer än 60 procent av gruppen. Som jag nämnt ovan är det i linje med Statistiska centralbyråns, SCB:s, definition av kvinnodominans (SCB 2012a). Ordet dominans implicerar en maktposition i form av en dominerande ställning. Jag vill här poängtera att jag enbart använder begreppet för att beskriva antalsmässig fördelning och att jag inte gör några antaganden om att kvinnor dominerar ett sammanhang för att de är i majoritet. Det är bl.a. relationer mellan antal och makt som är föremål för undersökning i den här studien. I engelskspråkig forskning förekommer uttrycket kvinnokoncentrerad (*female-concentrated*) för att beskriva miljöer där kvinnor är i majoritet. Begreppet används för att betona att enbart den antalsmässiga fördelningen åsyftas (Lupton 2006). Jag tycker emellertid att ordet kvinnokoncentrerad framstår som ett alltför konstruerat ord på svenska, och har därför valt att behålla beteckningen kvinnodominerad, men med de förbehåll jag diskuterat ovan.

Disposition

I det här inledande kapitlet har jag redogjort för bakgrunden till avhandlingen och preciserat avhandlingens syfte och forskningsfrågor. I nästa kapitel, kapitel två, besvaras den första forskningsfrågan. Där presen-

teras resultaten i den kvantitativa delen av avhandlingen, statistik från SCB, tillsammans med resultat från kartläggningen av könsfördelningen inom arbetsmarknadens branscher, som var en förutsättning för att kunna gå vidare med den kvalitativa delen av studien. Den resterande delen av avhandlingen rör, med undantag för ett avsnitt i metodkapitlet, den kvalitativa delen av studien. Denna del av avhandlingen innehåller en tolkningsram (kapitel 3–6), ett avsnitt om metod och material (kapitel 7), en presentation av materialet, som avslutas med en sammanfattning och analys i respektive kapitel (kapitel 8–12), och slutligen en sammanfattning och diskussion av resultaten (kapitel 13 och 14). Dessa delar presenteras utförligare nedan.

Tolkningsram, kapitel 3–6

Sammantaget har avhandlingen fyra kapitel som utgör tolkningsramen. Kapitlen har lite olika karaktär. I kapitel 3 presenteras den vetenskapsteoretiska positionen som har varit avgörande för utformningen av studien och för valet av teorier för tolkning och analys. Denna positionering syftar till att förmedla den övergripande förståelse jag har för de fenomen som jag studerar. I detta kapitel redogör jag även för min syn på ett antal analytiska begrepp inom den könsteoretiska forskningen, som jag använder för att konstituera mitt studieobjekt, och diskuterar hur dessa begrepp kan förstås i relation till organisationer och organisationsforskning. I kapitel 4, 5 och 6 presenteras i huvudsak forskning som rör organisationer och vad som sker där. I dessa kapitel redogör jag för empirisk forskning om i tur och ordning: ledarskap och kön och i viss uträckning andra maktordningar, därefter jämställdhets- och mångfaldsarbete i organisationer och, slutligen, forskning om chefer inom vård och omsorg. Dessa kapitel syftar till att ge en presentation av respektive fält och till att klargöra avhandlingens relation till tidigare forskning. I dessa kapitel presenteras också teorier och resultat som har varit viktiga för tolkningen av det empiriska materialet i min undersökning. Varje kapitel avslutas med att jag lyfter fram de empiriska och teoretiska resonemang som är betydelsefulla för analysen.

Metod och material, kapitel 7

Kapitel 7 är metodkapitlet. Här beskriver jag bakgrunden till studien och tillvägagångssättet i forskningsprojektet, hur jag samlat in det empiriska materialet samt val och ställningstaganden under arbetet. Här presenteras även tillvägagångssättet i analysarbetet, hur jag resonerat

vid presentationen av materialet, forskningsetiska överväganden och studiens kunskapsanspråk.

Presentation och analys av materialet, kapitel 8–12
I kapitel 8–11 presenteras och analyseras det empiriska materialet. I kapitel 8 presenteras cheferna och deras arbetsplatser. I detta kapitel besvaras den andra och till viss del tredje forskningsfrågan. Forskningsfråga nummer fyra besvaras i kapitlen 9–11. I dessa kapitel belyses också den tredje forskningsfrågan utifrån olika synvinklar. Kapitel 9 handlar om chefernas tankar om kvinnodominansen på sina arbetsplatser och deras relationer till andra kvinnor i organisationen. I kapitel 10 beskriver cheferna hur de uppfattar omsorgsarbetets status. I kapitel 11 är det män som står i fokus. Detta kapitel handlar om chefernas erfarenheter av att arbeta med män, deras tankar om män och deras bidrag i arbetet. I kapitel 12 presenteras chefernas föreställningar om jämställdhet och mångfald och de aktiviteter som utifrån deras horisont är centrala i arbetet. I detta kapitel besvaras forskningsfråga nummer fem.

Sammanfattande analys och diskussion, kapitel 13–14
Slutligen, i kapitel 13 och 14 presenteras en sammanfattande analys av resultaten i kapitel 8–12. Här diskuteras avhandlingens resultat i relation till syftet. Här förs också en diskussion om avhandlingens bidrag, begränsningar och konsekvenser. Avslutningsvis diskuteras vad ett jämställdhetsarbete med fokus på makt skulle kunna innebära i kvinnodominerade verksamheter.

KAPITEL 2
Anställda och chefer i olika branscher

DEN HÄR AVHANDLINGEN HANDLAR OM kvinnor som är chefer i kvinnodominerade arbetsorganisationer, organisationer där kvinnor är i majoritet, både på chefsnivå och bland de anställda. Ett första steg i arbetet var att klarlägga var på arbetsmarknaden dessa organisationer återfinns. Inledningsvis konstaterades att majoriteten av de anställda i den offentliga sektorn är kvinnor. Det är också i den offentliga sektorn som andelen kvinnor som är chefer är högst, 64 procent. Det råder alltså kvinnodominans på chefsnivå i offentlig sektor. Statistik på sektornivå ger emellertid bara en översiktlig bild och könsfördelningen kan variera stort mellan olika offentliga verksamheter. För att ringa in den typ av verksamhet där andelen kvinnor på chefsnivå är högst behövdes statistik på branschnivå. SCB tillhandahåller en del könsuppdelad arbetsmarknadsstatistik på branschnivå i sina befintliga publikationer, men denna statistik ger inte alla svar som behövdes i arbetet med den här studien. Könsfördelningen för de anställda redovisas t.ex. inte tillsammans med könsfördelningen för chefer för olika branscher. För att få en heltäckande bild av könsfördelningen för både chefer anställda i olika branscher har därför statistik från SCB:s yrkesregister för yrkesstatistik bearbetats. I den bearbetningen togs statistik fram för chefer och anställda i samtliga drygt 60 branscher[3] som finns i SCB:s Standard för svensk näringsgrensindelning 2002 (SNI 2002). Statistiken togs fram i början av forskningsprojektet och härrör därför från år 2003. I slutet av

[3] SCB använder beteckningen näringsgrenar. Näringsgren och bransch används här som synonyma begrepp. Data har tagits fram för branscher på tvåsiffernivå på svensk arbetsmarknad, de s.k. huvud-grupperna som är den näst högsta aggregationsnivån, enligt Standard för svensk näringsindelning, SNI 2002. Vård och omsorg samt hälso-, och sjukvård är presenterade på tresiffernivå. Vid tiden för kartläggningen gällde SNI 2002.

forskningsprojektet togs ny statistik för de aktuella branscherna fram. Dessa siffror gäller år 2011. Både uppgifterna för år 2003 och 2011 redovisas i kapitlet. Mer information om kartläggningen finns i metodkapitlet.

Kvinnor och män på arbetsmarknaden

Både kvinnor och män arbetar i hög utsträckning i Sverige. 82 procent av kvinnorna och 89 procent av männen i åldern 20–64 år ingår i arbetskraften. Dit räknas de som är sysselsatta eller söker ett arbete (SCB 2012a). Som konstaterades inledningsvis så är det höga siffror ur ett internationellt perspektiv (Eurostat 2012). Andelen kvinnor i arbetskraften har ökat från ca 60 procent 1970, till 82 procent 2011, medan andelen män har varit relativt konstant (SCB 2012a). Andelen människor med bakgrund utanför Sveriges gränser har ökat i arbetskraften. I dag är ca 18[4] procent av Sveriges befolkning födda utomlands. Det är emellertid svårt för människor som nyligen anlänt till Sverige att komma in på arbetsmarknaden. Sysselsättningsgraden är lägre för människor födda utomlands än för dem som är födda i Sverige. Sysselsättningsgraden för utrikesfödda varierar beroende på ursprungsland, kön och ålder. Till exempel har invandrade kvinnor lägre sysselsättningsgrad än svenskfödda kvinnor och invandrade män (de los Reyes 2000c, SCB 2012a och 2012b).

Arbetsmarknaden är uppdelad efter kön, både horisontellt och vertikalt. Kvinnor och män tenderar att arbeta i olika sektorer och branscher, utföra olika sysslor och finnas på olika positioner. Könsarbetsdelningen tar sig uttryck bl.a. genom den skeva könsfördelningen i den privata och offentliga sektorn. Ett annat sätt som den visar sig på är genom att de flesta branscher antingen är kvinno- eller mansdominerade. Tabellen nedan visar könsfördelningen hos de anställda i olika branscher (SCB 2012a). Tabellen visar att vård och omsorg är den mest kvinnodominerade branschen, med 84 procent kvinnor, följt av utbildningsväsendet med 75 procent anställda kvinnor. I andra änden finns byggindustrin. Mer än 90 procent av dem som arbetar där är män (SCB 2012a).

[4] Gäller personer 15–74 år.

TABELL 2.1
Anställda i åldern 20–64 år efter näringsgren 2010

Antal i 1000-tal, procentuell fördelning och könsfördelning (%)

Näringsgren	Kvinnor		Män		Könsfördelning	
	Antal	%	Antal	%	Kvinnor	Män
Enheter för vård och omsorg	559	29	110	6	84	16
Utbildningsväsendet	331	17	109	6	75	25
Handel	214	11	243	13	47	53
Företagstjänster	178	9	208	11	46	54
Civila myndigheter och försvaret	135	7	104	6	56	44
Tillverknings- och utvinningsindustri	132	7	416	22	24	76
Personliga och kulturella tjänster m.m.	78	4	61	3	56	44
Hotell och restauranger	60	3	47	2	56	44
Transportföretag	49	3	151	8	24	76
Informations- och kommunikationsföretag	48	3	96	5	33	67
Kreditinstitut och försäkringsbolag	46	2	40	2	54	46
Fastighetsbolag	22	1	33	2	40	60
Byggnadsindustri	20	1	209	11	9	91
Företag inom energi och miljö	10	1	33	2	23	77
Jordbruk, skogsbruk och fiske	8	0	21	1	26	74
Uppgift saknas	14	1	10	1	57	43
Totalt	**1 903**	**100**	**1 891**	**100**	**50**	**50**

Källa: Registerbaserad arbetsmarknadsstatistik (RAMS). Företagare i fåmansaktiebolag ingår inte. SCB, På tal om kvinnor och män 2012

I tabellen ovan är det betydligt fler av de redovisade branscherna som är mansdominerade än kvinnodominerade. Enbart två av branscherna är

kvinnodominerade, dvs. har över 60 procent kvinnor, sju har en jämn könsfördelning, dvs. minst 40 procent av båda könen, och sex är mansdominerade. I den mer detaljerade branschuppdelningen som gjordes inom ramen för den här studien är mönstret ännu tydligare. Det är slående hur många branscher som är mansdominerade, 40 av de 59[5]. Det är enbart fem[6] som är kvinnodominerade och 15 av de 59 branscherna har en jämn könsfördelning (SCB 2003).

Enligt statistiken finns kvinnor på en mer begränsad del av arbetsmarknaden, jämfört med män, som finns på en större del av arbetsmarknaden och är verksamma inom många olika branscher. När man tittar närmare på statistiken så blir det tydligt att de två kvinnodominerade branscherna i tabellen ovan, vård och omsorg respektive utbildningsväsendet, är de avgjort största branscherna. I dessa branscher arbetar närmare hälften av alla anställda kvinnor på arbetsmarknaden i Sverige. Inom vård och omsorg arbetar över en halv miljon kvinnor. Det är nästan en tredjedel av alla anställda kvinnor i Sverige. De mansdominerade branscherna är inte alls lika stora. Även om det förekommer mansdominerade branscher med många anställda så har de flesta betydligt färre anställda än de kvinnodominerade branscherna. De två mest mansdominerade branscherna i tabellen ovan sysselsätter enbart 13 procent av alla anställda män, till skillnad från de två mest kvinnodominerade branscherna, som sysselsätter nära hälften av kvinnorna. Först i de fem mest mansdominerade branscherna så återfinns 44 procent av de anställda männen. Den detaljerade branschgenomgången som gjordes inom ramen för avhandlingen visade också att de mest mansdominerade branscherna är betydligt mindre än de kvinnodominerade (SCB 2003).

Statistiska klassificeringar och uppdelningar återger inte bara verkligheten. De formar också vår uppfattning om den. Trots att kvinnor arbetar i lika stor utsträckning inom den offentliga och den privata sektorn, medan män i huvudsak arbetar inom den privata, så ger branschindelningen sken av att kvinnor återfinns på en begränsad del av arbetsmarknaden, medan män förefaller vara verksamma inom många olika delar av densamma. Kvinnors yrkesverksamhet klassificeras i färre branscher medan mäns verksamhet på arbetsmarknaden klassificeras och diffe-

---

[5] 60 näringsgrenar finns i SNI 2002, men näringsgren 12 uran- och toriumgruvor, har inte räknats med, eftersom uranbrytning inte skedde i Sverige vid tidpunkten för studien.

[6] Näringsgren 99, verksamhet vid internationella organisationer, utländska ambassader o.d., och näringsgren 95, förvärvsarbete i hushåll, har inte tagits med, då de hade för få antal anställda.

rentieras i större detalj. År 2008 introducerades en ny branschindelning: Standard för svensk näringsindelning 2007, SNI 2007. Den nya standarden innehåller fler klasser. Det gör att det går att få fram statistik på en större detaljnivå inom de flesta områden. Det gäller också kvinnodominerade branscher som vård och omsorg. Men de kvinnodominerade områdena har inte differentierats i högre grad i relation till de mansdominerade. Trots att den nya näringsgrensindelningen medfört en större detaljnivå är det fortfarande så att de områden på arbetsmarknaden där kvinnor är i majoritet differentieras i mindre uträckning än de områden där män är i majoritet. Acker (2006) har visat hur kategoriseringar av arbeten påverkar hur vi uppfattar och värderar dessa. I en jämförelse mellan arbetsbeskrivningar för yrken dominerade av män och yrken där kvinnor var i majoritet, fann hon ett liknande mönster som det som påvisats ovan. Hon fann att mäns arbeten innehöll många fler kategorier. Yrken där det fanns många kvinnor beskrevs på ett otydligare och mindre specifikt sätt. Kvinnliga tjänstemän, kontorister och sekreterare fördes ihop, så att personer med högt kvalificerade uppgifter hamnade i samma kategori som kvinnor med mindre kvalificerade uppgifter. Detta bidrog enligt Acker till att orättvisa löneskillnader mellan könen kunde upprätthållas (Acker 2006).

Chefer

En närmare granskning av chefsnivån visar att det är vanligare att män blir chefer än att kvinnor blir det. Det finns närmare dubbelt så många män som är chefer, 135 200 män, jämfört med 75 500 kvinnor (SCB 2012a). Som konstaterades inledningsvis så ser könsfördelningen på chefsnivå ut på olika sätt i olika sektorer. Det råder en stark mansdominans när det gäller chefspositionerna i den privata sektorn. Där är 72 procent av cheferna män. I den offentliga sektorn, däremot, är kvinnor i majoritet på chefspositioner (a.a.). Den mer detaljerade genomgången av branscher som gjordes inom ramen för den här studien visar att det råder en överväldigande mansdominans på chefsnivå i de flesta branscher. Män är i majoritet på chefsnivån i mer än 90 procent av arbetsmarknadens branscher. Men dessa branscher är över lag mindre och har ett färre antal chefer än de branscher där det finns många kvinnor. Fyra av branscherna har en jämn könsfördelning och det är bara i en av 59[7]

[7] Näringsgren 99, internationella organisationer, utländska ambassader o.d., är inte medtagen då den endast har drygt 200 anställda.

branscher som det råder kvinnodominans, alltså med mer än 60 procent kvinnor bland cheferna (SCB 2003). Det är inom bransch 85, enheter för hälso- och sjukvård, socialtjänst och veterinärverksamhet. Där är 73 procent av cheferna kvinnor. Detta är en stor bransch med många anställda. I undergruppen 58.3, enheter för omsorg och socialtjänst, är andelen kvinnor bland cheferna ännu högre, 77 procent av cheferna och 87 procent av de anställda är kvinnor. Högst andel kvinnor bland cheferna återfinns alltså, föga förvånande, inom vård och omsorg, som även har högst andel kvinnor anställda (se tabellerna nedan).

TABELL 2.2

Anställda och chefer i åldern 20–64 år, näringsgren Hälso- och sjukvård, sociala tjänster, 2003

Antal och könsfördelning (%)

Hälso- och sjukvård, sociala tjänster, 85 enligt SNI 2002	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	8 816	3 284	73	27
Samtliga anställda	557 483	102 683	84	16

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

TABELL 2.3

Anställda och chefer i åldern 20–64 år, näringsgren Omsorg och sociala insatser, 2003

Antal och könsfördelning (%)

Omsorg och sociala insatser, 85.3 enligt SNI 2002	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	7 039	2 134	77	23
Samtliga anställda	309 846	47 948	87	13

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

Statistiken från 2011 visar att andelen kvinnor bland cheferna är fortfarande mycket hög inom vård och omsorg. Branscherna är inte exakt jämförbara mellan åren 2003 och 2011, eftersom SNI 2002 har ersatts med SNI 2007. De branscher som närmast motsvarar branscherna från kartläggningen 2003 är avdelning Q, vård och omsorg, sociala tjänster, samt huvudgrupperna 87, vård och omsorg med boende, samt 88, öppna sociala insatser. Inom vård och omsorg, sociala tjänster (avdelning Q enligt SNI 2007) är 76 procent av cheferna kvinnor, och inom vård och omsorg med boende (huvudgrupp 87 enligt SNI 2007) och öppna sociala insatser (huvudgrupp 88 enligt SNI 2007) är andelen kvinnor bland cheferna ännu högre, 79 respektive 78 procent (se följande tabeller).

TABELL 2.4

Anställda och chefer i åldern 20–64 år, näringsgren Vård omsorg, sociala tjänster, 2011

Antal och könsfördelning (%)

Vård och omsorg, sociala tjänster, Q, SNI 2007	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	15 664	4 938	76	24
Samtliga anställda	556 837	113 207	83	17

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

TABELL 2.5

Anställda och chefer i åldern 20–64 år, näringsgren Vård och omsorg med boende, 2011

Antal och könsfördelning (%)

Vård och omsorg med boende, 87, SNI 2007	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	4 305	1 134	79	21
Samtliga anställda	182 912	28 771	86	14

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

TABELL 2.6
Anställda och chefer i åldern 20–64 år, näringsgren Öppna sociala insatser, 2011

Antal och könsfördelning (%)

Öppna sociala insatser, 88, enligt SNI 2007	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	4 540	1 293	78	22
Samtliga anställda	156 595	33 446	82	18

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

Även om kvinnor är i majoritet, både bland anställda och chefer, så är det trots allt lättare för de män som finns i dessa branscher att bli chefer än vad det är för kvinnorna. I samtliga tabeller ovan så finns det en större majoritet kvinnor bland samtliga anställda än vad det gör på chefsnivån. Inom vård och omsorg är knappt tre procent av de anställda kvinnorna och drygt fyra procent av de anställda männen chefer. Att det är enklare för män att bli chefer än för kvinnor är emellertid inte unikt för dessa branscher. Det är ett genomgående mönster, både i den privata och den offentliga sektorn. Skillnaden mellan andelen kvinnor och andelen män som blir chefer inom vård och omsorg är emellertid lägre än inom många andra områden på arbetsmarknaden (SCB 2003, 2012b).

Vård och omsorg

Mer detaljerad statistik över personalsammansättningen inom vård- och omsorgsverksamhet visar att vissa delar av verksamheten är än mer kvinnodominerad. Runt 90 procent av dem som arbetar i äldreomsorgen och omsorgen om funktionshindrade är kvinnor. Där har även andelen utrikesfödda ökat de senaste tio åren, från 10 procent 1998, till 14 procent 2008 (SKL 2009). Dagens andel, 14 procent utrikesfödda inom omsorgen, är endast 4 procent lägre än andelen av befolkningen i stort, som är knappt 18 procent (SCB 2012b) Det är framför allt andelen anställda som är födda utanför Norden som har ökat (SKL 2009). Högskoleverkets rapport om etablering på arbetsmarknaden visar att kvinnodominerade verksamheter i offentlig regi är ett av de få områ-

den på arbetsmarknaden där högskoleutbildade personer med utländsk bakgrund[8] har samma möjligheter att bli anställda som personer med svensk bakgrund (Högskoleverket 2010).

Sammanfattning

I det här kapitlet har statistik för anställda och chefer inom olika sektorer och verksamhetsbranscher på arbetsmarknaden redovisats. Syftet har varit att hitta verksamheter där kvinnor är i majoritet, både bland de anställda och på chefsnivå. Statistiken visar att ungefär lika många kvinnor arbetar i den privata som i den offentliga sektorn, medan män främst arbetar i den privata. Trots att andelen sysselsatta kvinnor fördelar sig i princip jämnt mellan den privata och den offentliga sektorn, så är män i majoritet i många av arbetsmarknadens branscher, medan kvinnor endast är det i ett fåtal. En närmare granskning av branschernas storlek visar att de branscher där män är i majoritet över lag är mycket mindre än de kvinnodominerade. Mäns arbete klassificeras och differentieras mer i detalj än kvinnors. Kartläggningen visar att män dominerar antalsmässigt i 40 av de 59 branscherna medan kvinnor endast gör det i fem. På chefsnivån är mansdominansen ännu större. Endast en bransch har en majoritet kvinnor bland cheferna. Den verksamhetsbransch där andelen kvinnor är högst, både bland de anställda och bland cheferna, är vård och omsorg. Det är en stor bransch som sysselsätter närmare en tredjedel av alla anställda kvinnor i Sverige. Inom vård och omsorg är andelen kvinnor särskilt hög inom äldreomsorgen och omsorgen om funktionshindrade. Det är alltså kvinnor som är chefer för denna typ av verksamhet som står i centrum för den kvalitativa studien.

[8] Utländsk bakgrund definieras som en person född i Sverige av utländska föräldrar eller en person född utomlands.

TOLKNINGSRAM

KAPITEL 3
Forskningskarta

I DET HÄR KAPITLET PRESENTERAS de teoretiska perspektiv som ligger till grund för studiens utformning och analys. Studien är placerad i forskningsfältet organisation och kön, vilket medför att den teoretiska referensramen innehåller teorier om både kön och organisation. Inledningsvis redogör jag för min vetenskapsteoretiska position. Den utgör en grundsyn som har väglett mig i utformningen av studien och i valet av teorier för tolkning och analys. I detta avsnitt utvecklar jag min syn på ett antal centrala begrepp inom den könsteoretiska forskningen som är betydelsefulla för förståelsen av de fenomen jag studerar. Därefter diskuteras hur dessa begrepp kan förstås i relation till organisationer och organisationsforskning. Här presenteras ett slags forskningskarta i vilken jag preciserar de förhållanden i organisationer som har varit i fokus för undersökningen.

Kön som struktur i en socialt konstruerad verklighet

En central iakttagelse inom den könsteoretiska forskningen är att kön strukturerar människors liv, dvs. att mänsklig aktivitet ordnar och ordnas utifrån kön. Att mänsklig samvaro ordnas utifrån kön innebär att kön kan ses som ett sätt att uttrycka (både stabila och föränderliga) maktrelationer (Scott 1986).[9] Makt är centralt för förståelsen av kön. Uppdelningar och hierarkier skapas utifrån kön. Att kön strukturerar mänsklig aktivitet betyder att kön kan betraktas som en struktur. Vad är då en struktur? Strukturbegreppet är inte entydigt, utan det används

[9] Scotts (1986) definition av kön kan placeras in i en kulturteoretisk förståelse i vilken menings-skapande och symboliska aspekter betonas. Hennes definition av kön är fruktbar då den lyfter fram maktrelationen som central. Definitionen går att använda utifrån förståelsen att meningsskapande sker i ett vidare socialt sammanhang än det kulturella.

med en rad olika betydelser (se t.ex. Porpora 1989). Risman (2004) citerar Smelser (1988), som menar att trots stora skillnader så delar de flesta strukturteorier synen på struktur som något som existerar utanför individers motiv och handlingar och delvis kan förklara individers handlingar. Samtidigt skapas, upprätthålls och förändras sociala strukturer av individers och gruppers handlingar. Connell (1987) närmar sig strukturbegreppet på ett fruktbart sätt när han (sedermera hon) sätter praktiken, människors samspel, i centrum för förståelsen av kön som struktur. Connell menar att struktur är mer än ett mönster. Det har, som han uttrycker det, med obändigheten i den sociala praktiken att göra. Eftersom strukturer ordnar, strukturerar, människors liv så kan strukturer beskrivas genom att specificera vad som begränsar människors görande i en situation. Begreppet struktur uttrycker så att säga de begränsningar som finns i en given form av social organisering (Connell 1987). Kön är ett sätt på vilken människors sociala praktik ordnas (Connell 1995).

I den här studien använder jag begreppet handlingsutrymme. Människors handlingsutrymme skapas i mötet med strukturer. Med det menar jag att när människors handlande möter begränsningar så skapas ett utrymme för handling, ett handlingsutrymme innanför begränsningen. Människors handlingsutrymme är inte enbart något fast, utan det skapas och återskapas eller förändras i människors samspel. Med denna syn förflyttas fokus från vad strukturer är till hur de verkar, dvs. från struktur till strukturering (a.a.). Ett sätt att beskriva hur strukturering går till är därmed att undersöka *vad* som definierar människors handlingsutrymme i en given situation. Strukturering innebär emellertid inte enbart att vissa handlingar begränsas, utan det medför samtidigt att andra möjliggörs. Strukturering kan därmed även sägas handla om lättheten genom vilken vissa handlingar möjliggörs. Det är ett fruktbart sätt att närma sig strukturbegreppet. Det som är begränsande för vissa aktörer är möjliggörande för andra. Ojämlika maktrelationer uppstår när, och får som konsekvens att, människor har olika handlingsutrymme, där vissa gynnas och andra missgynnas.

Synen på kön som strukturerande av människors liv och som ett resultat av mänsklig interaktion formulerades av feministiska forskare redan på 1960- och 70-talet (Kessler & McKenna 1978, Mitchell 1966, 1971, Rubin 1975).[10] Perspektivet ansluter till synen på världen som so-

[10] Se konferenspappret *What is gender in organizations?* (Linghag & Regnö 2009) för en mer ingående historieskrivning kring praktik/interaktionsorienterad syn på kön.

cialt konstruerad och har sina rötter i sociologins klassiker, bl.a. i Berger och Luckmanns *The social construction of reality* (1966). Berger och Luckmann (1966) beskriver hur människor i samspel gör den sociala världen begriplig och därmed också bidrar till dess tillblivelseprocess. Människor relaterar både till varandra och till andra objekt i världen och är förbundna med världen genom sin levda erfarenhet av den (Sandberg 1999). Kön är inte något man bara är eller har, utan en social praktik, något man ständigt arbetar på för att upprätthålla eller förändra.

Connells (1987) struktureringsteori, där han lyfter fram den strukturerande praktiken, synliggör aktörers roll i tillblivelsen av strukturer. Genom att lyfta fram aktörerna och deras handlande kommer man bort ifrån synen på struktur som något statiskt. Strukturer i sig är inte något fast, utan de kan förstås som en pågående praktik. Människor är bärare av strukturer men inte determinerade av dem. Handling kan återskapa eller bryta mot strukturer men inte undkomma dem. Med denna syn blir det möjligt att se hur både reproduktion och förändring av rådande maktförhållanden sker. Strukturer återskapas av människor, men människors förmåga till självreflektion gör det möjligt att ifrågasätta rådande förhållanden och att handla utifrån de slutsatser man drar.

Könsordning

Som nämndes inledningsvis så gör det faktum att mänskligt liv ordnas utifrån kön att kön kan ses som ett sätt att uttrycka maktrelationer. I människors samspel skapas kön och ordnas i en maktrelation (Linghag 2009). Maktrelationen präglas ofta, men inte alltid, av manlig överordning och kvinnlig underordning. Uppdelningar och hierarkier utifrån kön kan avläsas på samhällsnivå såväl som i organisationer (Hirdman 1988, Wahl 1992). Detta ojämlika maktförhållande har teoretiserats under en rad olika beteckningar, såsom könsordning, genusordning, genussystem, patriarkat, könsmaktsordning. Olika teoretiska tanketraditioner har sökt grundläggande förklaringar (eller den grundläggande förklaringen) till kvinnors underordning, som normer, arbete och ekonomi, sexualitet, kärlek och omsorg, uppväxt och psykologiska förklaringar. Olika teorier lyfter också fram olika nivåer i sina förklaringar, såsom individen, interaktioner, familjen, arbetsplatsen eller samhällsnivån, i form av t.ex. lagstiftning och institutioner (se t.ex. Cockburn 1991, Gemzöe 2002, Jónasdóttir 1991, Wahl 1992).

De stora teoribyggen som försökt hitta grundläggande förklaringar till kvinnors underordning har fått utstå mycket kritik (se t.ex. Wi-

derberg 2007). Kritiker menar att det inte är detsamma att observera mönster utifrån kön inom stora empiriska domäner på makronivå, som t.ex. arbetsdelning i arbetslivet eller som trögrörliga institutionaliserade föreställningar, som att förutsätta att de observerade mönstren utgör grunden för ojämlikheten.

Antagandet att makronivån skulle vara mer betydelsefull i strukturingen av det vardagliga livet än andra samhälleliga nivåer innehåller flera fallgropar. En fallgrop är att det riskerar att likställa struktur vid ett empiriskt mönster (Connell 1987). Ett empiriskt mönster visar visserligen att strukturering, ordnande, har skett, men ett sådant strukturbegrepp bidrar inte till ökad förståelse för (eller förklaring av) hur strukturerandet går till eller vad som ger upphov till mönstret. En annan fallgrop med att betrakta struktur som enbart ett makrofenomen som verkar på andra samhälleliga nivåer är att synen på struktur riskerar att bli reduktionistisk. En sådan syn gör det svårt att teoretisera kring förändring, något som påpekats av många feministiska forskare (se t.ex. Jónasdóttir 2011, Widerberg 2007).

Även om tanken på en övergripande förklaring till könsordningen förkastas, så innebär det inte att begreppet som sådant behöver förkastas. Connell (1987), som tidigt sällade sig till kritikerna av denna typ av generella förklaringar av förtyck, betonar att det inte går att dra slutsatsen att det som på samhällsnivå visar sig som ett generellt mönster har en enda generell förklaring. Könsordningen kan avläsas på makronivå inom olika samhällsområden, men de strukturerande processer som skapar könsordningen pågår ständigt på olika nivåer i samhället. Connell beskriver könsordningen som produkten av processer i vilka vi alla är medskapare.

> *The product of the process is not a logical unity but an empirical unification. It happens on particular terms in particular circumstances. At the level of the whole society it produces the gender order. […]*
>
> CONNELL 1987, S. 116

Kön – en sammansatt, flerdimensionell struktur

Om det generella mönster som kan kallas könsordningen inte kan ges en generell förklaring, hur uppkommer och upprätthålls det då? Genom att förkasta antagandet om att det är möjligt att hitta en enda förklaring till könsordningen öppnar man för förståelsen att könsordningen upprätthålls och förändras genom processer på många nivåer. Kön kan

förstås som en sammansatt, flerdimensionell struktur som verkar på många olika nivåer och genom komplexa maktförhållanden (Connell 1987, Risman 2004). Risman (2004) beskriver kön som ett socialt konstruerat stratifieringssystem med många olika dimensioner. Kön kommer till uttryck och skapas på en rad samhälleliga arenor – genom föreställningar, genom fördelning av materiella resurser, i interaktioner och som identitet. Hon menar att det primära inte är att fastslå vilken teori eller nivå som bäst förklarar ojämlikhet mellan könen. I stället lyfter hon fram betydelsen av olika nivåer för att kunna förstå hur strukturering utifrån kön går till. Genom empiriska undersökningar kan vi få kunskap om hur olika nivåer samverkar, när ojämlikhet mellan könen består och förändras i olika tider och sammanhang (Risman 2004).

Synen på kön som strukturerande av mänsklig tillvaro innebär emellertid inte något antagande om att kön alltid i alla situationer är betydelsebärande eller maktordnande (Connell 1987, Deutsch 2007). Att se kön som en komplex och flerdimensionell struktur, som formas i processer, skapar en öppenhet för att undersöka hur och under vilka omständigheter som kön strukturerar mänsklig samvaro. Med detta synsätt är det möjligt att erkänna att processer på olika nivåer, t.ex. arbetsdelning, fördelning av materiella resurser, föreställningar och normer, sexualitet och kärlek, bidrar och samverkar för att återskapa eller undergräva ojämlikhet mellan kvinnor och män. Vägledande för analysen blir om teorin kan bidra till förståelse av den sociala praktiken.

Om utgångspunkten är att ojämlikhet utifrån kön skapas i ett komplext samspel mellan olika samhälleliga nivåer, vilka nivåer är då av intresse att undersöka? En forskare som har teoretiserat kring olika nivåer i det sociala livet är Layder (1993). Han beskriver fyra olika samhälleliga nivåer, ett slags stratifiering av det sociala livet. Indelningen kan förstås som olika empiriska domäner inom vilka forskning bedrivs och teori skapas. Nivåerna kan således användas för att nivåbestämma forskningsansatser såväl som för att sortera teoriers fokus. De nivåer som Layder beskriver är: social organisering på makronivå, som är den högsta nivån, därefter kommer organisering på mellannivå eller organisatoriskt sammanhang (setting), sedan situerad aktivitet, som är människors interaktioner i ett givet sammanhang, och till sist den lägsta nivån, som är individnivån.

FIGUR 3.1
Schematisk bild över Layders forskningsnivåer

EMPIRISK DOMÄN/NIVÅ	FORSKNINGSFOKUS
Social organisering på makronivå	Värderingar, föreställningar Organisering av sociala och ekonomiska förhållanden på samhällsnivå
Organisering på mellannivå Organisatoriskt sammanhang	Den sociala aktivitetens sammanhang, arbetsorganisationer, skolor, familjer, frivilligorganisering
Situerad aktivitet	Direkt interaktion i ett sammanhang
Individen	Identitet och individers erfarenheter

Layder betonar att även om nivåerna är analytiskt urskiljbara så är de alltid empiriskt sammanvävda. Även om forskning har sitt huvudfokus på en empirisk nivå kan observationer som görs på en nivå inte enbart förstås i relation till denna nivå. Analyser på en nivå bör alltid kopplas till förståelse av förhållanden på andra nivåer, eftersom nivåerna påverkar varandra.

Layders olika samhälleliga nivåer är intressanta i relation till könsteoretisk forskning, eftersom de visar på olika områden som forskare kan fokusera på i sina studier av kön. Layders nivåindelning kan också användas som en vägledning i synen på kön som en komplex struktur, genom att den ger förslag på nivåer som är intressanta studera för att förstå hur det går till då mänsklig samvaro struktureras utifrån kön. De olika nivåerna har olika karakteristiska, bl.a. olika varaktighet i tid. På den högsta nivån, former för social organisering på makronivå, placerar Layder (1993) samhällelig organisering, lagstiftning, värderingar och föreställningar. Makronivån har ofta längre varaktighet i tid än de andra nivåerna. Men det innebär inte att han nödvändigtvis utgår ifrån att makronivån är mer inflytelserik i påverkan på andra nivåer. Layder betonar att makt finns närvarande på alla samhälleliga nivåer och därmed kan det som sker på en nivå bidra till att påverka förhållandena på andra nivåer.

Organisationsnivån – ett empiriskt forskningsfokus där teori skapas

Ovan har jag redogjort för min syn på ett antal begrepp inom könsforskningen som är centrala för de fenomen jag studerar. I det här avsnittet diskuteras hur dessa begrepp kan förstås i relation till organisationer och organisationsforskning. Organisationer påverkas av och påverkar det som sker i det omgivande samhället, samtidigt som organisationer i sig själva utgör sammanhang som sätter ramar för människors samspel. I det här avsnittet presenterar jag även ett slags forskningskarta där jag preciserar vilka förhållanden som har varit i fokus för undersökningen.

Layders (1993) resonemang kring olika forskningsfokus är i högsta grad relevant inom den könsteoretiska organisationsforskningen. I den här studien står arbetsorganisationer och människor samt deras samspel i dem i fokus. Studiens empiriska fokus kan således sägas vara placerat i det som Layder (1993) beskriver som organisering på mellannivå, eller organisatoriskt sammanhang (*setting*) och på den nivå som han benämner som den situerade aktiviteten, dvs. det samspel som sker mellan människor i detta sammanhang. Till viss del omfattas även individnivån, genom att människors meningsskapande kring de erfarenheter de gör och hur de agerar utifrån dessa erfarenheter belyses i studien. Men i enlighet med Layders (1993) resonemang så innebär inte studiens empiriska fokus att de empiriska iakttagelserna enbart kan förstås utifrån organisationens horisont. Organisationer utgör ett sammanhang som skapar förutsättningar för människors samspel. Men organisationer är inte några isolerade enheter, utan de existerar i ett sammanhang av redan etablerade mänskliga relationer. Sammanhanget i organisationer såväl som i samhället i vidare bemärkelse är avgörande för att kunna förstå hur mänsklig samvaro struktureras utifrån kön (Linghag & Regnö 2009).

Vad är då en organisation? *Nationalencyklopedin* definierar en organisation som en samordnad grupp individer med viss målsättning (NE 2013). Organisationer kan beskrivas som sociala kollektiv som är resultatet av människors organisering och samhandlande. Det är en definition som är gångbar i den här studien, där tre kommunala förvaltningar och cheferna i dessa står i fokus. Men den definitionen räcker inte som beskrivning av organisationer. Organisationer utgör sociala sammanhang där människor möts och interagerar. De befinner sig därmed i ständig tillblivelse och förändring. Det gör att alla försök att karakterisera organisationer är begränsade och provisoriska (Crevani 2011, Hearn & Parkin 2001).

Organisationer är arenor där kön (och andra sociala stratifieringar) görs. Genom studier av kön i organisationer går det att studera de processer genom vilka kön skapas, ordnas och förändras. Kön formas av och formar människor i ständiga processer i organisationer. Dessa processer består av människors aktiviteter, vad de gör och inte gör, säger (och inte säger) tänker, och de äger rum inom de materiella och kulturella ramar som både möjliggör och begränsar aktiviteterna. Organisationer utgör sammanhang för människors interaktion och kan samtidigt betraktas som ett resultat av tidigare interaktioner mellan människor. Organisationer är därmed både ett historiskt resultat och en förutsättning för människors samspel. De erbjuder en viss historisk ingång i tid och rum som möjliggör och begränsar hur kön (och andra sociala stratifieringar) blir till (Linghag & Regnö 2009). Att betrakta kön (och andra sociala stratifieringar) som ett resultat av ett samspel mellan människor är alltså inte detsamma som att mena att enbart interaktionen är av intresse. Det organisatoriska sammanhanget sätter ramarna för interaktionen och är en avgörande utgångspunkt för att kunna se hur kön görs i interaktioner (Acker 1990, 1992, Connell 1987, Linghag & Regnö 2009).

Att ringa in en organisations gränser kan vara svårt av en rad olika skäl. Organisationer existerar i ett samhälleligt och historiskt sammanhang av redan existerande relationer, som påverkas av och påverkar det som sker i organisationer. Organisationer existerar i ett samhälle präglat av ojämlika maktrelationer utifrån kön, men även utifrån andra sociala kategoriseringar, som t.ex. klass och etnicitet. Processer i organisationer ingår i ett vidare sammanhang av värderingar och föreställningar, ekonomisk och social organisering på makronivå, lagstiftning etc. (Hearn & Parkin 2001, Layder 1993).

Det som sker i organisationer är således en del av, påverkas av och påverkar det omgivande samhället. Människors interaktion sker i ett specifikt sammanhang i en specifik tid. Kön skapas och ordnas i ständiga processer i vilken individ-, organisations- och samhällsnivån samt den globala nivån interagerar. Det som sker inom organisationer kan därför inte enbart förstås utifrån den enskilda organisationen. Organisationsstudier sker på en empirisk mellannivå, där människors interaktion, meningsskapande och individuella strategier synliggörs, samtidigt som sammanhanget i organisationer och förhållanden i det omgivande samhället blir belysta.

Kön och makt i organisationer

Inledningsvis har jag diskuterat hur Connell (1987) betonar vikten av att se människors samspel för att kunna förstå hur strukturering går till. Vid samma tid som Connell, publicerade West och Zimmermans sin inflytelserika artikel ”Doing gender” (1987). Inom organisationsforskningen blev deras artikel startskottet för en processorienterad syn på hur kön blir till, som har kommit att kallas *doing gender*. Artikeln publicerades i en tid då könsrollskonceptet hade fått grundläggande kritik för att det inte hanterade frågor om makt och ojämlikhet, medan teorier som hanterade frågor om makt, marxistiskt inspirerade teoribyggen, kritiserades för att ignorera aktörskap (se t.ex. Messerschmidt 2009). Genom artikeln ”Doing gender” erbjöds en väg ut ur detta teoretiska dilemma. West och Zimmerman utvecklade ett etnometodologiskt perspektiv på kön utifrån Garfinkels (1967) poäng om att kön skapas i interaktioner.

I Skandinavien har *doing gender* fått ett stort genomslag och är en livskraftig och produktiv forskningsansats inom den könsteoretiska organisationsforskningen. En rad olika processorienterade perspektiv sorteras under beteckningen *doing gender* (se t.ex. Korvajärvi 1998). Trots många förtjänster har forskning med en *doing gender*-ansats kritiserats för att fokus på interaktioner har inneburit att makt och sammanhanget inom vilket interaktionen äger rum har hamnat ur fokus. Kritiker menar att det har medfört att forskning med en *doing gender*-ansats har haft svårt att visa hur ojämlikhet mellan könen uppkommer och förändras (Hill Collins 1995, Kvande 2003, Maldonado 1995, Weber 1995).

Forskning med en *doing gender*-ansats har även kritiserats för de konsekvenser den får som tolkningsverktyg i empiriska studier, då ambitioner att belysa makt inte har följts upp i enskilda studier. Teorin handlar om att vara trovärdig i förhållande till rådande normer eller att utmana dem, genom att inte vara trovärdig. I praktiken har *doing gender*-forskning ofta tolkat allt mänskligt görande som ett uttryck för rådande normer. Det har medfört att *doing gender* i praktiken blivit en teori som i stor utsträckning använts för att kartlägga multipla maskuliniteter och femininiteter. Om allt som kvinnor och män gör (dvs. personer som är bärare av det som uppfattas som kvinnors respektive mäns genitalier) uppfattas som agerande i enlighet med rådande normer, blir det svårt att fånga motstånd och makt (Deutsch 2007, Kvande 2003, Risman 2009). För att utveckla *doing gender*-ansatsen har det efterlysts forskning om hur skapandet och återskapandet av sociala strukturer i interaktioner

sker, om hur relationen mellan interaktion och ojämlikhet ser ut och om hur förändring går till (Deutsch 2007, West & Zimmerman 2009).

Ett maktperspektiv är en förutsättning för att kunna upptäcka ojämlikhet. Ovan har jag slagit fast att kön är intimt förbundet med makt. Mänsklig samvaro ordnas utifrån kön, vilket innebär att kön kan ses som ett sätt att uttrycka maktrelationer. Att se hur kön görs, skapas och ordnar människors samvaro är detsamma som att se hur makt opererar. Hur kan man fånga maktdimensioner av kön i organisationer? Det räcker inte med att enbart synliggöra människors samspel och interaktioner i organisationer. Det behövs en dubbel blick (*a divided eye*), som belyser både handlingsutrymmet i interaktioner och sammanhanget för dessa (Linghag & Regnö 2009).

Makt är ständigt närvarande i mänskligt samspel och ett sätt att fånga maktdimensioner av kön är att undersöka *hur* människors handlingsutrymme begränsas/möjliggörs i en given situation. Vad är då makt? Det finns mycket skrivet om makt. Här nöjer jag mig med att konstatera att makt kan vara både repressiv och produktiv. Produktiv där den finns i form av mänsklig skaparkraft, som förmåga att skapa och förändra (Foucault 1980, Jónasdóttir 1991, 2009, 2011), och repressiv genom att den begränsar människors möjligheter eller genom att människors produktiva förmågor villkoras och kontrolleras av andra (Jónasdóttir 1991). Makt kan vara individuell (interpersonell), synlig i konflikter eller våld, accepterad eller ifrågasatt, observerad eller tagen för given, uppenbar eller subtil. Makt kan vara positionell, innebära makt att bestämma över agendan och finnas som makten över tanken. Ett samhälles gemensamma tankegods formas och manipuleras i maktprocesser (Gaventa 1987, Hearn 2004).

Makt finns på alla nivåer i samhället, i form av föreställningar och tillgång till materiella resurser som möjliggör och begränsar människors handlande, i interaktioner, i människors självbilder och identitet. Makt i relation till kön blir synlig genom att makt strukturerar människors relationer utifrån kön. Att som forskare ställa frågor om hur människors samspel formas i olika situationer är ett sätt på vilket man kan fånga makt. I organisationer är det såväl det omgivande samhället och villkoren i organisationer som det enskilda subjektets meningsskapande som sätter ramarna för människors samspel, och därmed begränsar och möjliggör handling. Nedan utvecklar jag min syn på villkor i organisationer, interaktion och identitet och diskuterar hur makt verkar genom dem.

Villkor i organisationer – kulturella och materiella förhållanden och makt

En förgrundsfigur inom organisationsforskningen är Acker, som har synliggjort sammanhanget i organisationer genom att hon visar att kön utgör en integrerad del av organisationers verksamhet på många olika sätt, i form av könsfördelningar, symboler och identitet (Acker 1990, 1992). Inspirerad av Acker menar jag att sammanhanget i organisationer kan delas in i kulturella och materiella förhållanden. Dessa förhållanden i arbetsorganisationer utgör olika villkor för dem som arbetar där.

Materiella villkor

Materiella villkor handlar bl.a. om hur organisationer är uppbyggda, hur arbetet är organiserat, hur det fördelas och koordineras mellan människor, hur ansvar och befogenheter är fördelade och hur hierarkier ser ut (Mintzberg 1979). Det är förhållanden i organisationer som brukar gå under beteckningen organisationsstruktur. Till materiella villkor kan räknas könsfördelningar, dvs. observerbara åtskillnader mellan könen (Acker 1990, 1992, Wahl 1992). Wahl (1992) skiljer på tre olika uttryck för könens åtskillnad i organisationer – antalsmässig fördelning mellan kvinnor och män, grad av segregering mellan könen i sysslor, yrken och positioner samt slutligen hierarkisk fördelning mellan könen när det gäller graden av inflytande och makt. Till materiella förhållanden kan också räknas hur utfört arbete värderas i form av lön, hur byggnader ser ut och är belägna, placering av rum etc. Makt finns inbyggt i organisationer. Människors placering i organisationers hierarkier ger olika befogenheter, olika tillgång till resurser i organisationer och skapar olika möjligheter. Makt kan uppträda i form av positionsmakt, t.ex. genom legitima dominansförhållanden mellan chefer och medarbetare (Acker 2000, Kanter 1977). Makt verkar också genom könsfördelningen i organisationer. Könsfördelningen påverkar människors möjligheter i form av effekter av minoritets- och majoritetssituationer (Kanter 1977).

Kulturella villkor

Kulturella villkor omfattar symboler och föreställningar i organisationer. I detta arbete riktas ett särskilt intresse mot föreställningar och symboler kopplade till kön (Acker 1990). Hit kan räknas könsmärkning, som innebär att föreställningar om kön kopplas ihop med vissa yrken, sysslor, positioner och platser. Könsmärkning resulterar i att ett kön anses vara mer naturligt eller mer lämpat att inneha vissa yrken,

sysslor och positioner eller för att finnas på vissa platser (Yoder 1991). Till kulturella förhållanden som utgör villkor i organisationer räknas också historier och olika sätt att prata om kvinnor och män, t.ex. det som Gherardi (1994) kallar *the gender we think*. Föreställningar kan vara lokala i organisationer eller delar av organisationer eller återspegla värderingar och föreställningar som finns på mer övergripande samhälleliga nivåer (jfr Höök 2001).

Kulturella förhållanden i organisationer kan kopplas till diskursbegreppet. Begreppet diskurs används i många olika betydelser. Här ses det som ett tankesystem eller institutionaliserade föreställningar som påverkar och påverkas av människors sociala praktik (Fairclough 2003, Holgersson 2003). Makt verkar genom kultur som makt över tanken. Makt finns t.ex. i könsmärkning genom att vissa könsfördelningar eller sätt att organisera arbetet på upplevs som mer naturliga eller självklara (Collinson & Hearn 1994, Yoder 1991). Makt finns i organisationers kulturer och symboler, berättelser och skämt och verkar genom att inkludera och exkludera människor (Cockburn 1991, Ely & Meyerson 2000, Kanter 1977, Sheppard 1989, Wahl 1996a).

Den situerade aktiviteten – handlingsutrymme och makt

Kön görs i människors samspel. Det är i människors interaktioner som handlingsutrymmet definieras. Här används begreppet handlingsutrymme som beteckning för de möjliga sätt att vara och handla, som skapas i samklang med de villkor som råder. Handlingsutrymmet kan vara stort eller litet och befinner sig under ständig förhandling. Ojämna maktrelationer uppstår när, och får som konsekvens att, människor har olika handlingsutrymme. Det är i människors samspel som rådande maktrelationer omskapas eller förändras. När kön förhandlas i ett visst sammanhang kommer de materiella och kulturella villkor som påverkar handlingsutrymmet att hanteras i samspelet. Det är på så sätt som makt opererar. I interaktioner kan makt komma till uttryck genom att underordning och dominans ageras ut, t.ex. genom vem som pratar med vem och vem som har rätt att avbryta vem (Acker 1990, Kitzinger 2009). Makt finns i form av statusförväntningar hos dem som interagerar och tar sig uttryck bl.a. genom vem som har rätt att göra eller säga vad och styra interaktionen (Ridgeway 2009, Risman 2004). Homosociala och heterosociala processer skapar uppdelningar och hierarkier i organisationer (Holgersson 2003, 2006, Lindgren 1996, Lipman-Blumen 1976).

Människor interagerar med olika personer i en rad olika samman-

hang i organisationer. Organisationers dagliga verksamhet, i form av t.ex. möten, rekrytering, chefsutveckling och ledarutveckling, är processer då kön förhandlas (Benschop & Doorewaard 1998, Linghag 2009, Holgersson 2003, Höök 2001). Detta gäller även processer med uttalat fokus på kön, som organisationers mångfalds- eller jämställhetsarbete. Det kan vara svårt att få syn på hur ojämlika könsrelationer skapas i processer som är en del av organisationers vanliga sätt att fungera. Processerna upplevs som könsneutrala vilket gör det svårt att se att det finns en könad undertext (Benschop & Doorewaard 1998, Smith 1990).

Individ/identitet och makt

Den nivå som Layder (1993) benämner individen (*self*) är av intresse för denna studie. Människors samspel resulterar i självbilder eller identiteter. Identitet kan ses som människors meningsskapande om sig själva i relation till de erfarenheter de gör, t.ex. vilken betydelse en person lägger i att förknippas med kategorin kvinna (Ely 2005). Layder placerar individen eller självet som en egen nivå. Det som sker i organisationer har emellertid ofta stor betydelse för människors självuppfattning. Interaktioner i organisationer är förhandlingar där frågan om vad det innebär att vara kvinna eller man finns på agendan (Kolb 2000, 2003). Individer utvecklar strategier utifrån erfarenheter de gör, t.ex. strategier för att hålla självkänslan intakt hos den som är underordnad (Ethelberg 1985, Lindgren 1985, Sheppard 1989, Wahl 1992). Makt på individnivå kan komma till uttryck genom internaliserade föreställningar som begränsar människors handlande, föreställningar som gör det svårt att se att man skulle kunna göra annorlunda. Men makt på individnivå handlar inte enbart om återskapande av rådande maktförhållanden. Människors produktiva förmåga, förmåga att få saker att hända och förmåga till reflektion, gör också att de kan bryta mot strukturer genom individuellt eller kollektivt agerande (Höök 2003, Jónasdóttir, 1991, 2009, 2011, Wahl 2003). Förändring kan uppkomma t.ex. genom att individer medverkar till en omfördelning av materiella resurser eller genom att de bryter mot givna föreställningar eller normer.

En forskningskarta för studier av organisation och kön

Utifrån de resonemang som jag har fört ovan presenterar jag i detta avsnitt en forskningskarta för studier av kön i organisationer. Kartan är tänkt som en vägledning om vad det innebär att studera kön i organisationer. Maktanalyser i interaktionsorienterad forskning har efterfrågats av en

rad forskare (Andersson 2003, Benschop & Doorewaard 1998, Deutsch 2007, Kvande 2003, Linghag & Regnö 2009, Risman 2009). Forskningskartan är mitt förslag på hur detta kan gå till. Genom forskningskartan har jag har velat förtydliga hur det går att fånga makt på olika nivåer i och utanför organisationer. Kartan ger en bild av den strukturella förståelsen av kön (och andra maktordningar), makt och förändring, som ligger till grund för (och har skapats genom arbetet med) studien. Den gör inte anspråk på att vara uttömmande eller vara det första försöket att skissa i dessa banor. Ett flertal svenska studier har presenterat en processorienterad syn på kön i organisationer (Andersson 2003, Fogelberg-Eriksson 2005, Korvajärvi 1998, Kvande 2003, Linghag 2009, Vänje 2005).

Kartan utgör en utveckling eller precisering av Layders (1993) olika forskningsnivåer i relation till organisation och kön. Den visar hur strukturering utifrån kön kan förstås som en process över tid och ger förslag på olika förhållanden i organisationer och på olika samhälleliga nivåer, som kan ha betydelse för denna process. Genom kartan har jag, inspirerad av den kunskap som finns om könade och könande processer i organisationer (Acker 1990, 1992) velat konkretisera den komplexitet som Risman (2004) beskriver när hon talar om kön som en komplex struktur. Kartan är mitt förslag på och en precisering av vilka förhållanden i och utanför organisationer som kan vara intressanta att studera för att få syn på denna komplexitet. Jag vill också åskådliggöra hur individer kan återskapa och förändra maktförhållanden.

Kartan som presenteras på nästa uppslag har tillkommit som ett sätt att sortera och placera teorier som varit betydelsefulla för utformningen av denna studie och för tolkningen av det empiriska materialet. I de kommande teorikapitlen, kapitel fyra, fem och sex, presenteras olika empiriska studier som kan placeras in på forskningskartan, genom att de har visat på olika förhållanden som har betydelse för struktureringen utifrån kön. Kartan är inte tänkt som en kausal modell, utan har i det här arbetet tjänat just som en forskningskarta, orienteringspunkter, som väglett mig i valet av de förhållanden som är intressanta att undersöka i den här studien av organisation, ledarskap och kön samt hur makt verkar genom dessa. Relationerna mellan de olika delarna i kartan är öppna. Det är genom empiriska underökningar vi kan få kunskap om vilka delar av kartan som är verksamma och hur processerna ser ut, när maktförhållandet mellan könen upprätthålls och förändras.

Förändring

Makt finns på alla nivåer i samhället och därmed i alla dimensioner på forskningskartan. Ovan har jag diskuterat några av de sätt genom vilka makt kommer till uttryck och verkar i organisationer. Eftersom makt finns överallt och verkar på olika sätt bidrar det till att samhälleliga processer kan vara motsägelsefulla och komplexa. Könsrelationer och relationer mellan maktordningar är instabila och ständigt under förhandling. Organisationer är inte fasta eller enhetliga, utan de befinner sig under ständig organisering (Hearn & Parkin 2001). Återskapande och undergrävande av maktförhållandet mellan könen pågår parallellt i organisationer (Höök 2001). Förändringsarbete kan stöta på motstånd (Pincus 2002). Det innebär att varje del på forskningskartan utgör en möjlig ingång till förändring, samtidigt som det inte går att förutsätta att förändring av en del eller nivå per automatik medför förändringar på andra nivåer. Inom organisationer kan det råda asymmetri mellan olika förhållanden som har betydelse för struktureringen utifrån kön. Kulturella villkor, i form av föreställningar och meningsskapande kring kön, kan t.ex. bekräfta och förstärka åtskillnader mellan kön i organisationer, men även dölja eller motsäga dem. Könsfördelningen mellan kvinnor och män behöver t.ex. inte överensstämma med människors förståelse av den (Acker 1992, Kvande 2003, Regnö 2003c). Det kan också råda asymmetri mellan olika nivåer i samhället. Könsordningen på samhällsnivå kan t.ex. avspegla sig i organisationer men behöver inte göra det. Föreställningar om kön kan finnas lokalt i organisationer eller överensstämma med mer övergripande tankekomplex på samhällsnivå.

Förändringar i organisationer kan initieras från olika håll, inifrån organisationen själv, men också från samhällsnivån, t.ex. genom lagstiftning kring jämställdhet och mångfald. Det som sker i organisationer kan få konsekvenser för könsordningen på samhällsnivå, men det behöver inte göra det. Förändrade materiella villkor i organisationer, t.ex. en förändrad könsfördelning, kan påverka kulturen i organisationen i form av t.ex. föreställningar kring kön och könsmärkning av sysslor och positioner. På motsvarande sätt kan förändringar av kulturen, t.ex. i form av ändrade attityder eller ökad medvetenhet kring kön, leda till att människor arbetar för att förändra de materiella förhållanden, t.ex. mot en jämnare könsfördelning. Förändringar i organisationer mot mer jämlika relationer kan både vara ett resultat av medvetna strävanden och det kan vara oförutsedda konsekvenser av förändringar på andra områden (Abrahamsson 2000). Förändring kan ske på olika sätt,

FIGUR 3.2
Forskningskarta över studier av organisation och kön

Forskningskartan visar förhållanden som kan vara intressanta att undersöka för att få syn på hur mänsklig samvaro struktureras utifrån kön.

I centrum av kartan finns den ***situerade aktiviteten***. Detta är beteckningen för det sammanhang där människor möts och interagerar. Det är i dessa interaktioner som ***handlingsutrymmet*** definieras och som rådande maktrelationer omskapas eller förändras. Handlingsutrymmet kan vara stort eller litet och befinner sig under ständig förhandling. Ojämna maktrelationer uppstår när, och får som konsekvens att, människor har olika handlingsutrymme.

Men människors samspel sker inte i ett tomrum utan det är en ***situerad aktivitet***. Organisationer utgör ett sammanhang som skapar förutsättningar för människors samspel.

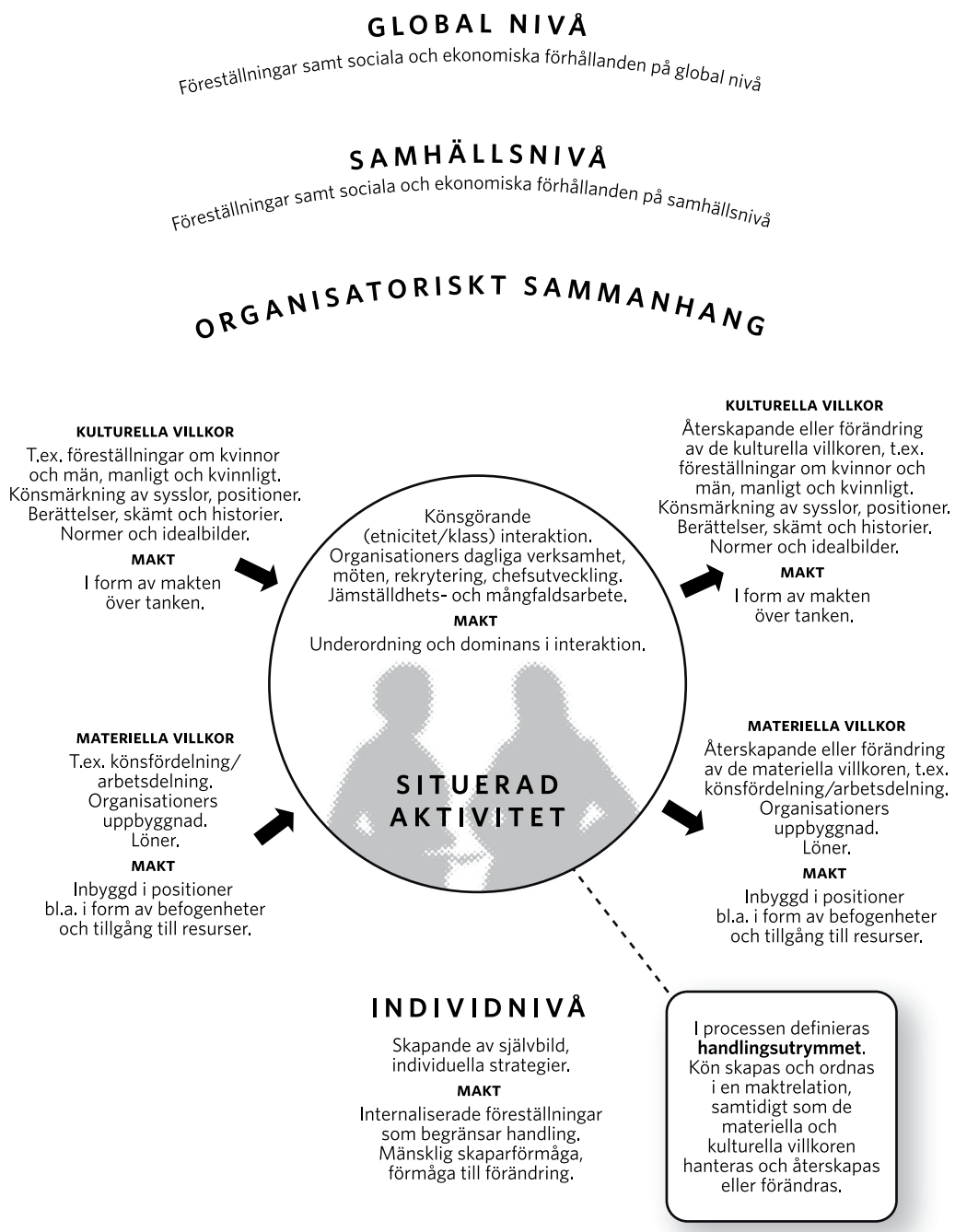
När kön förhandlas i ett visst sammanhang kommer de ***materiella*** och ***kulturella villkor*** som har betydelse för handlingsutrymmet att hanteras i samspelet. Det är på så sätt som makt opererar. Detta åskådliggörs i kartan genom att de kulturella och materiella villkoren i organisationer som både utgör förutsättningar för och blir till resultat av människors samspel.

Organisationer är inte några isolerade enheter, utan de existerar i ett sammanhang av redan etablerade mänskliga relationer. Även samhället i vidare bemärkelse är avgörande för att kunna förstå hur mänsklig samvaro struktureras utifrån kön. Detta åskådliggörs genom den globala nivån och samhällsnivån i forskningskartan.

Till den ***globala nivån*** kan maktordningar (köns-, klass, och etniska relationer) som de manifesteras på global nivå hänföras. Hit hör också ekonomiska relationer på global nivå, t.ex. maktförhållanden mellan olika delar av världen och privat företagsamhets globala organisering, internationella fördrag och överenskommelser, FN-deklarationer etc.

Till ***samhällsnivån*** kan maktordningar (köns, klass och etniska relationer) som de manifesteras på samhällsnivå, könsordningen, könsarbetsdelning hänföras. Hit hör också lagstiftning, t.ex. jämställdhetslagen, diskrimineringslagen och sociala välfärdssystem.

Det som sker i organisationer har ofta stor betydelse för människors självuppfattning. Till ***individnivån*** slutligen, kan människors meningsskapande om sig själva utifrån de erfarenheter de gör hänföras. Hit hör också de strategier individer utvecklar utifrån erfarenheter de gör.


GLOBAL NIVÅ
Föreställningar samt sociala och ekonomiska förhållanden på global nivå
SAMHÄLLSNIVÅ
Föreställningar samt sociala och ekonomiska förhållanden på samhällsnivå
ORGANISATORISKT SAMMANHANG
KULTURELLA VILLKOR
T.ex. föreställningar om kvinnor och män, manligt och kvinnligt. Könsmärkning av sysslor, positioner. Berättelser, skämt och historier. Normer och idealbilder.
MAKT
I form av makten över tanken.
MATERIELLA VILLKOR
T.ex. könsfördelning/ arbetsdelning. Organisationers uppbyggnad. Löner.
MAKT
Inbyggd i positioner bl.a. i form av befogenheter och tillgång till resurser.
Könsgörande (etnicitet/klass) interaktion. Organisationers dagliga verksamhet, möten, rekrytering, chefsutveckling. Jämställdhets- och mångfaldsarbete.
MAKT
Underordning och dominans i interaktion.
SITUERAD AKTIVITET
KULTURELLA VILLKOR
Återskapande eller förändring av de kulturella villkoren, t.ex. föreställningar om kvinnor och män, manligt och kvinnligt. Könsmärkning av sysslor, positioner. Berättelser, skämt och historier. Normer och idealbilder.
MAKT
I form av makten över tanken.
MATERIELLA VILLKOR
Återskapande eller förändring av de materiella villkoren, t.ex. könsfördelning/arbetsdelning. Organisationers uppbyggnad. Löner.
MAKT
Inbyggd i positioner bl.a. i form av befogenheter och tillgång till resurser.
INDIVIDNIVÅ
Skapande av självbild, individuella strategier.
MAKT
Internaliserade föreställningar som begränsar handling. Mänsklig skaparförmåga, förmåga till förändring.
I processen definieras **handlingsutrymmet**. Kön skapas och ordnas i en maktrelation, samtidigt som de materiella och kulturella villkoren hanteras och återskapas eller förändras.

över tid genom små förändringar i det vardagliga livet eller genom stora förändringar av social organisering på samhällsnivå eller global nivå. I människors interaktioner finns möjligheten att reproducera eller omförhandla rådande maktförhållanden.

Eftersom organisationer inte är enhetliga så existerar konkurrerande föreställningar och tankekomplex sida vid sida. Människor har olika positioner i organisationers hierarkier, gör olika erfarenheter och drar olika slutsatser utifrån dessa. Föreställningar ordnas hierarkiskt beroende på vem som har tolkningsföreträdet, dvs. möjlighet att definiera situationen. Det går heller inte att förutsätta att insikten om ojämlikhet leder till förändring (Wahl 2003). Människor i överordnade positioner kan ha intresse av att bevara rådande maktförhållanden. För människor som vill förändra kan förändringsförsök leda till olika typer av motståndsyttringar (Pincus 2002). Det finns starka krafter för att återskapa den rådande ordningen. Bekkengen (2002) refererar till Jakobsen (1999) när hon diskuterar hur individers relation till återskapande och förändring av rådande maktförhållanden kan förstås i termer av positionsintressen och möjlighetskostnader. Det har en kostnad för enskilda personer att försöka ändra rådande maktförhållanden, eftersom krav på förändring kan väcka negativa reaktioner från omgivningen. Människor på överordnade positioner kan motsätta sig förändringar som motverkar deras intressen. Överordnade gruppers intressen kan döljas bakom föreställningar om det normala och naturliga (Gramsci 1971/1997). Den som bryter mot föreställningar om det normala eller naturliga kan skuldbeläggas eller stigmatiseras och sättet att agera på kan uppfattas som galet eller orimligt. Förändringskrav kan uppfattas som orimliga eller onaturliga (Bekkengen 2002, Eduards 2002). Kostnaden för att driva en förändring kan vara hög, eftersom sårbarheten i en underordnad position kan vara stor. Människor riskerar att uteslutas från de relationer genom vilka deras psykiska och materiella behov tillfredsställs (Schwalbe 2000). Förändringar mot mer jämlika relationer kan också försvåras av att samhällets infrastruktur inte är uppbyggd för att stödja ett sådant handlande (jfr Bekkengen 2002).

Andra maktordningar

Kön står i fokus för analysen i den här studien. Det betyder inte att det är det enda som strukturerar människors samvaro. Det finns en rad maktordningar som verkar samtidigt i ett mångfasetterat samspel. Människors sociala positioner och identiteter formas i olika maktor-

dningar som både kan förstärka och motverka varandra (de los Reyes 2005). Resonemanget kring kön som en struktur som blir till i samspelet mellan människor går att överföra till andra maktordningar. I likhet med kön kan t.ex. klass och etnicitet ses som resultat av socialt samspel. Lågutbildade och invandrade kvinnor (och män) ställs t.ex. oftare än andra grupper utanför arbetsmarknaden i Sverige. Det är en process som innebär underordning genom marginalisering och det är ett uttryck för att människors liv också struktureras utifrån klass och etnicitet (de los Reyes m.fl. 2012, Young 2000).

Olika maktordningar går emellertid inte att lägga bredvid varandra i form av sociala kategorier. De bestäms och blir till i relation till varandra i komplexa processer (de los Reyes m.fl. 2003, 2012). Människors sociala positioner är ett resultat av samspel i vilka olika maktordningar blir till och samverkar (Acker 2000, de los Reyes m.fl. 2003, 2012). Klassrelationer är till exempel djupt förbundna med etnicitet och kön. Det som från ett håll ser ut som klass kan från en annan utblick ses som uttryck för kön eller etnicitet (Acker 2000). Det finns emellertid en poäng med att skilja olika maktordningar åt analytiskt. Det gör det möjligt att identifiera olika processer genom vilka ojämlikhet uppstår. Ojämlikhet är ett resultat av en rad processer, som kan vara liknande eller skilja sig åt mellan olika maktordningar (Young 2000). Forskningsansatser som undersöker hur olika maktordningar påverkar människors liv brukar kallas intersektionella. Genom empiriska undersökningar går det att få kunskap om när och på vilket sätt maktordningar blir till och strukturerar den mänskliga samvaron. Den presenterade forskningskartan kan ge vägledning vid empiriska undersökningar som omfattar fler maktordningar. Könsgörande interaktion kan bytas ut mot t.ex. etnicitetsgörande interaktion och materiella och kulturella förhållanden på olika samhälleliga nivåer, som är förutsättningar för och resultat av dessa processer. Men att göra det är inte detsamma som att förutsätta att dessa processer och resultaten av dem ser likadana ut. Genom att använda kartan går det att undersöka vilka samhälleliga nivåer och vilka materiella och kulturella villkor i organisationer som spelar roll, när olika maktordningar blir till, samverkar och ordnar mänsklig tillvaro.

Även etnicitet och klass görs i organisationer. Begreppet etnicitet kan användas för att beteckna den kulturella, språkliga eller religiösa bakgrund som en människa har. I den meningen har alla människor en etnicitet (Torres 2010). På liknande sätt kan beteckningen invandrare användas för att beskriva att en människa är född utanför Sveri-

ges gränser. Men etnicitet och invandrare är också sociala positioner som liksom kön skapas i mänsklig interaktion. Ibland används beteckningen invandrarskap för att betona att man talar om en social position (a.a.). Arbetsorganisationer bidrar till att skapa och upprätthålla föreställningar om kulturell och etnisk särart genom att vissa grupper ses som mer lämpade att utföra vissa arbetsuppgifter i organisationer (de los Reyes 2000a). Ett resultat av dessa processer är att etnicitet och invandrare definieras i motsats till svenskhet, där svenskar och svenskhet inte anses ha någon etnicitet. Invandrarskap och etnicitet tillskrivs människor som av utseendemässiga och språkliga eller andra skäl inte uppfattas som svenskar. Svenskhet och etnicitet/invandrarskap ordnas i en maktrelation där svenskhet överordnas etnicitet och invandrarskap. Den överordnade positionen svenskhet har tolkningsföreträdet och möjligheten att definiera vad svenskhet är (de los Reyes m.fl. 2012). Även klass är nära kopplat till arbetsorganisation. Acker (2006) har definierat klass som en ojämlikhet som består av systematiska skillnader i tillgång till och kontroll över resurser för försörjning och överlevnad. Men klass handlar inte bara om tillgång till materiella resurser. Människors klasstillhörighet formas både av skillnader i tillgång till materiella och monetära resurser samt av föreställningar som legitimerar och normaliserar dessa skillnader. Kulturer och förväntningar hos individer differentieras utifrån klass (Crompton 2008, Lindgren 1992). Klass är sociala relationer som i likhet med andra maktordningar blir till genom människors samspel (Acker 2000, 2006). Klass skapas i hierarkiska organisationer och blir till genom en rad organisatoriska praktiker. Legitima dominansförhållanden är en del av hierarkiska organisationer. Arbetsbeskrivningar och klassificeringar beskriver och ordnar arbeten hierarkiskt, vilket sedan omsätts i olika lönenivåer. Eftersom organisationers hierarkier ofta är tagna för givna och ej ifrågasätts blir klass som är ett resultat av dessa hierarkier inte heller ifrågasatt (Acker 2006).

Sammanfattning

I det här kapitlet har jag presenterat det teoretiska perspektiv på kön och organisation som ligger till grund för studiens utformning och analys. Här utvecklar jag och preciserar innebörden av ett antal analytiska begrepp, som bl.a. används för att konstituera mitt studieobjekt, men som också förmedlar min övergripande förståelse av de fenomen som jag studerar. Kön står i fokus för analysen i denna avhandling, men i kapitlet resonerar jag kring hur kön kan förstås i relation till andra mak-

tordningar. Utgångspunkten för studien är synen på världen som socialt konstruerad. I kapitlet klargör jag hur jag ser på kön och hur kön ordnar, strukturerar, människors tillvaro. Struktureringen utifrån kön kan förstås som något som ständigt pågår i människors liv, vilket innebär att kön kan ses som en struktur. I människor samspel skapas och ordnas kön i en maktrelation som ofta, men inte per definition, innebär manlig överordning och kvinnlig underordning. Det är i denna process som handlingsutrymmet kopplat till kön förhandlas och definieras. Ett sätt att beskriva struktur är att undersöka *vad* som definierar människors handlingsutrymme i en given situation. I och med denna definition så flyttas fokus från vad strukturer är, till hur de verkar. Ojämlika maktrelationer uppstår när, och får till konsekvens att, människor har olika handlingsutrymme. Makt finns ständigt närvarande i mänskligt samspel och ett sätt att fånga maktdimensioner av kön i människors samspel är att undersöka *hur* människors handlingsutrymme begränsas/möjliggörs i en given situation. För att se detta är det viktigt att belysa sammanhanget för samspelet eftersom det sätter ramarna för detta samspel. I kapitlet beskriver jag sammanhanget i organisationer i form av materiella och kulturella villkor. Men sammanhanget är inte begränsat till den enskilda organisationen. Organisationer är en integrerad del av det omgivande samhället. Kön kommer till uttryck och skapas på en rad olika samhälleliga arenor genom komplexa maktförhållanden När kön förhandlas i ett visst sammanhang i organisationer så kommer de materiella och kulturella villkor som påverkar handlingsutrymmet att hanteras i samspelet och återskapas eller förändras. Det faktum att människors liv struktureras utifrån kön innebär inte att människor är determinerade av strukturer. Varje mänskligt samspel medför en möjlighet till såväl återskapande som förändring av rådande maktförhållanden. I forskningskartan preciserar jag förhållanden i och utanför organisationer som jag menar är intressanta att studera för att kunna fånga det komplexa samspel genom vilket ojämlika maktrelationer skapas, upprätthålls eller undergrävs.

Kartan kan sägas utgöra ”skelettet” i min förståelse och det är med hjälp av denna som jag placerar de resultat och teorier som presenteras i de kommande teorikapitlen. I dessa kapitel presenterar jag empirisk forskning som rör olika aspekter av de förhållanden i och utanför organisationer som diskuteras ovan. I denna forskning belyses både olika förhållanden som påverkar människors handlingsutrymme och hur dessa processer går till. I de följande kapitlen presenteras således forsk-

ning som med Layders nivåindelning i första hand rör det organisatoriska sammanhanget, den situerade aktiviteten och i viss mån även individnivån.

KAPITEL 4
Ledarskap och kön

I DET FÖRRA KAPITLET PRESENTERADES det övergripande perspektiv som varit vägledande för studiens utformning och analys. I det här kapitlet förflyttar vi oss till organisationsnivån och forskningsfältet organisation, ledarskap och kön. Beteckningen organisationsforskning beskriver både ett empiriskt och ett teoretiskt fokus. Det betecknar en empirisk domän där teori skapas. De studier och teorier som presenteras här är således i huvudsak genererade ur forskning inom den empiriska domänen organisationsforskning, närmare bestämt i första hand den del av organisationsforskningen som handlar om ledarskap och kön. I de fall jag presenterar forskning som inte har ledarskap och kön som fokus, är det för att den visar på viktiga aspekter som kan relateras till ledarskapsstudier. Den forskning som presenteras är vald utifrån två kriterier. För det första vill jag synliggöra avhandlingens relation till tidigare forskning och visa var det finns behov av vidare kunskapsutveckling i relation till kvinnodominerade arbetsorganisationer. För det andra vill jag lyfta fram resultat och teorier som har varit viktiga för tolkningen av det empiriska materialet i min undersökning. Studierna som presenteras i kapitlet kan relateras till den forskningskarta som presenterades i det förra kapitlet. De behandlar materiella och kulturella förhållanden i organisationer och deras påverkan på individers handlingsutrymme, processer i organisationer som strukturerar människors relationer samt individers meningsskapande och strategier.

Makt, möjligheter och antal

På forskningskartan som presenterades i kapitel tre diskuterades hur materiella och kulturella villkor sätter ramarna för människors aktiviteter i organisationer. Inledningsvis redogör jag för forskning som visar på

materiella villkor som påverkar handlingsutrymmet för chefer. Kanter (1977) visade tidigt hur arbetssituationen formar människorna, i stället för enbart tvärtom. Hon lyfte fram förhållanden i organisationer som kan placeras under materiella villkor på forskningskartan. För det första menade hon att möjligheter finns inbyggda i hierarkiska organisationer. De utgör en del av organisationsstrukturen, dvs. de finns invävda som en del i organisationernas uppbyggnad. I stället för att se människors karriärmönster och beteenden som ett resultat av individuella egenskaper, visade hon hur placeringen i organisationers hierarkier skapar olika villkor, vilket formar beteendet. Människors placering i organisationers hierarkier ger olika tillgång till resurser och skapar olika möjligheter. I sin studie av ett stort amerikanskt företag visade hon att det fanns inbyggda möjligheter i vissa positioner, genom att de medförde stor synlighet och goda möjligheter att skapa många kontakter i organisationen. Dessa positioner förknippades med avancemang. Personer på dessa positioner fick möjlighet att utvecklas i arbetet och belönades som ett resultat av det. Andra positioner ledde sällan till avancemang och var förknippade med små möjligheter. Kanter såg att tillgången på möjligheter påverkade hur människor upplevde sig själva och sitt arbete och dessutom skapade självuppfyllande profetior. Människor som fanns på positioner med stora möjligheter svarade genom att ha stora förväntningar på att utvecklas och avancera i organisationen. Personer med små möjligheter svarade däremot genom att ha små förväntningar på avancemang. De uppvisade mindre engagemang i sitt arbete och odlade aktiviteter och intressen utanför arbetet.

För det andra fann Kanter (1977) att makt också finns inbyggt i organisationers hierarkier. Kanter beskriver makt som en möjlighet att få saker gjorda, att mobilisera resurser, så att man kan uppnå det man vill i organisationen. Vissa positioner medförde större sådana möjligheter. De innebar en större synlighet, större möjligheter att bygga strategiska allianser och större möjligheter att engagera sig i projekt där de kunde visa upp den egna kompetensen. Graden av makt som finns inbyggd i en viss position påverkar beteendet hos dem som innehar positionen. Personer med mycket makt uppvisade en samarbetsorienterad ledarstil eftersom de inte behövde bevaka makten. Personer med lite makt svarade genom att vara mer kontrollerande. De försökte bevara den makt de hade, t.ex. genom att åberopa regler och rutiner. De uppfattades som oflexibla, kritiska och kontrollerande. Även här visade Kanter att tillgången på makt genererade självuppfyllande profetior. Beteenden som

kunde kopplas till lite makt bidrog till att personerna fick ännu mindre makt, medan personer med mycket makt hade ett sådant beteende att de fick mer makt i organisationen. I organisationen som Kanter studerade var det oftare kvinnor som befann sig på positioner med små möjligheter och lite makt. Skillnader i makt och möjligheter uppfattades som ett uttryck för könsskillnader. Beteenden som uppfattades som typiskt manligt och kvinnligt beteende var egentligen uttryck för lite makt och små möjligheter.

Ett tredje förhållande som påverkar människors agerande och som Kanter (1977) identifierade var könsfördelningen. Hon visade hur människors handlingsutrymme påverkas av att tillhöra majoriteten eller minoriteten. I den studerade organisationen befann sig kvinnor i minoritet på chefspositioner. I sammanhang där kvinnor befann sig i stark minoritet, i en s.k. avvikandeposition, med 15 procent eller lägre andel kvinnor, hade minoritetssituationen strukturerande effekter i form av ökad synlighet, tryck på att anpassa sig till stereotypa föreställningar om vad som passar kvinnor samt kontrasteffekter. Synlighetseffekten gjorde kvinnorna synliga som tillhörande en avvikande kategori, vilket paradoxalt medförde ett osynliggörande av dem som individer och deras enskilda kompetens. Synligheten som tillhörande en avvikande kategori medförde att de sågs som representanter för kategorin kvinnor. Som en konsekvens av det tolkades deras handlingar som representativa för vad kvinnor i chefspositioner ansågs kunna prestera. Att misslyckas i en avvikandeposition var därmed ödesdigert, eftersom det inte tolkades som ett individuellt misslyckande, utan som ett misslyckande för alla kvinnor. Vidare begränsades kvinnornas sätt att vara i organisationen genom att det skapades ett tryck och förväntningar på minoritetskvinnorna, att anpassa sig till stereotypa föreställningar om vad som ansågs passa kvinnor. Kontrasteffekten, slutligen, innebar att skillnader mellan minoriteten och majoriteten betonades. Det skapade ett tryck på minoriteten att vara en i gänget genom att visa sin lojalitet med den rådande majoritetskulturen. Ett sätt att vara lojal mot majoriteten var att inte utmana kulturen genom att arbeta för att andelen kvinnor i gruppen skulle öka.

Kritiken av Kanter – om män i minoritet

Kanters (1977) teori om minoriteter och majoriteter har kritiserats för att alltför ensidigt lyfta fram minoritetssituationen som förklaring till de effekter som drabbar kvinnor som är chefer i mansdominerade miljöer. Kritiker menar att hon inte i tillräcklig utsträckning lyfter fram betydel-

sen av kön för att förstå chefernas erfarenheter (Acker 1990, Lindgren 1985, Yoder 1991, Wahl 2011). De menar att minoritetssituationen har betydelse, men att Kanter reducerar flera olika faktorer till att i första hand handla om antal. Resultaten i Kanters studie måste ses i ljuset av att det var just kvinnor som kom in på mansdominerade arbetsplatser (Lindgren 1985, Yoder 1991). Lindgren (1985) menar att det är problematiskt att göra kvinnors villkor i mansdominerade miljöer till enbart en fråga om minoritet och majoritet. Det kan leda till den felaktiga slutsatsen att makt och inflytande per automatik är jämnt fördelat i grupper med jämn könsfördelning.

Studier av män som kommer in på kvinnodominerade arbetsplatser visar att det inte i samma utsträckning får negativa konsekvenser för män att vara i minoritet. När män kommer in på kvinnodominerade arbetsplatser bidrar synligheten till att öka deras chanser att göra karriär. Män har beskrivit det som att de puttas mot karriär. De hamnar i en ”glashiss” (Kvande 2002, Williams 1992, Yoder 1991). Negativa effekter av minoritetssituationen verkar främst drabba dem som har en lägre status än majoritetsgruppen. Män i ett mansdominerat yrke har mer att förlora på att det kommer in en grupp med lägre status, medan det omvända gäller kvinnodominerade grupper. De kan höja sin status om det kommer in fler män (Yoder 1991). Både kvinnor och män i kvinnodominerade miljöer är ofta positivt inställda till att anställa män (Sundin 2000, Williams 1992, Åberg 2001). Det finns en medvetenhet om att de är värdefulla, inte främst för sin kompetens, utan i egenskap av att de är just män (Wahl 1999). Trots en positiv inställning till att anställa och befordra män kan kvinnor känna ambivalens inför upplevelsen av att män får särskilda favörer i egenskap av män. Denna tveksamhet omsätts emellertid inte i handling, utan män är fortsatt eftertraktade (Williams 1992). Kritiken av Kanters (1977) studie synliggör för det första relationen mellan minoritet, majoritet och makt. Effekterna av minoriteter respektive majoriteter sker i samverkan med olika maktordningar, vilket medför att minoriteter inte per definition är underordnade. För det andra pekar kritiken på att de komplexa, föränderliga och samtidigt bestående ojämlika maktrelationerna mellan kvinnor och män inte enbart kan förstås som empiriska frågor eller som resultat av andra maktordningar, utan de måste förstås (eller förklaras) teoretiskt i egenskap av könsrelationer, dvs. könsteoretiskt.

Könsfördelning och föreställningar om ledarskap och kön

Efter Kanter (1977) har det publicerats en rad studier som tittat närmare på relationen mellan könsfördelningen på ledande positioner och föreställningar om ledarskap och kön, dvs. hur materiella förutsättningar i form av könsfördelningar står i relation till kultur och meningsskapande. Flera av dem har visat hur meningsskapande kring ledarskap och kön sker i samklang med rådande mansdominans (Collinson & Hearn 1994, 1996, Höök 2001, Wahl 1996a, Yoder 1991). Den låga andelen kvinnliga chefer har fått konsekvensen att föreställningar om chefskap ligger nära föreställningar om manlighet. Män som chefer har setts som det normala. Ledarskap kan sägas vara manligt könsmärkt. Män är normen för ledarskap (Collinson & Hearn 1994, 1996, Holgersson 2003, Wahl 1996a, Yoder 1991).

Närheten mellan föreställningar om manlighet och föreställningar om ledarskap har medfört att män i ledarskapspositioner inte har betraktats som tillhörande en könskategori (Collinson & Hearn 1994). Den manliga könsmärkningen har blivit synlig via kvinnor i ledande positioner som har utmanat bilden av den vanliga chefen (Calás & Smircich 1991, Folgerö-Johannesen 1986). Då konstruktioner av kvinnlighet och ledarskap motsäger varandra, skapar kvinnor på ledande positioner förvirring genom att bryta mot rådande föreställningar kring vad ledarskap och kvinnlighet är (Sheppard 1989). Chefer som är kvinnor har varit avvikare, ”kvinnliga chefer”. När kvinnor är chefer i mansdominerade sammanhang, där ledarskap är manligt könsmärkt, relateras de till den manliga normen genom att de beskrivs som avvikande på i huvudsak två sätt: antingen beskrivs de som i grunden lika, men bristfälliga, i förhållande till vanliga (manliga) chefer eller så beskrivs de som i grunden olika och förväntas bidra med det som uppfattas som ”kvinnliga” egenskaper i chefsarbetet. Frågan om likhet eller särart är intressant eftersom den sätter gränser för kvinnors plats i organisationer. Kvinnors plats begränsas när de beskrivs som lika eller olika män, medan mäns chefskap tas för givet och inte ses som möjligt att förändra (Bacchi 1990).

Likhet mellan kvinnor och män är det underliggande antagandet i vad Ely och Meyerson (2000) kallar ”fixa-till-kvinnorna-diskursen” eller kvinnor som ”outnyttjad resurs” (Wahl 1996a). I likhetsdiskursen anses kvinnor ha potential för att vara lika bra som män på ledande positioner. Förklaringen som ges till att kvinnorna är så få, är att de för närvarande är mindre meriterade för att inneha dessa positioner. Kvinnor anses sakna viktiga chefskvaliteter eller erfarenheter. När fö-

reställningar om kvinnlighet och ledarskap motsäger varandra riskerar kvinnor på chefspositioner att uppfattas som dubbelt bristfälliga. De blir antingen anklagade för att inte vara tillräckligt mycket chefer (för kvinnliga) eller inte tillräckligt kvinnliga (för mycket chefer). I det första fallet får det till följd att de inte anses vara tillräckligt auktoritära och i det andra fallet anses de vara alltför auktoritära (Cockburn 1991, Sheppard 1989). Andra sätt som kvinnor uppfattas bristfälliga på är att de anses ha fel utbildning, välja fel jobb, arbeta i fel bransch eller sektor, inte vara intresserade av chefsjobb, ha barn, försöka för mycket, inte ha de rätta nätverken osv. (Holgersson 2003). När kvinnor beskrivs som bristfälliga framstår de som mindre lämpliga att inneha ledarskapspositioner. Lösningen som framhålls är att kvinnor ska försöka avhjälpa sina brister genom att anpassa sig till rådande manliga normer för ledarskap. Kraven för att komma i fråga för ledarskapspositioner beskrivs på ett könsneutralt sätt, som döljer att dessa är utformade utifrån mäns liv och erfarenheter. Den manliga normen ifrågasätts inte och återskapas därmed inom diskursen om den bristfälliga kvinnan.

Det andra vanliga sättet att tala om kvinnor som är chefer i mansdominerade miljöer är att betona skillnader mellan kvinnor och vanliga (manliga) chefer. Kvinnor ses som i grunden olika män. Detta synsätt finns i ”värdera det kvinnliga-diskursen” (Ely & Meyerson 2000) och synen på kvinnan som en ”annorlunda resurs” (Wahl 1996a). Kvinnor ses som bärare av kvinnliga värden och förväntas bidra med kvinnliga kvaliteter till chefskapet (Ely & Meyerson 2000, Sheppard 1989, Wahl 1996a). Även om denna diskurs till viss del kan bidra till att lyfta fram och synliggöra kvinnors liv och erfarenheter i organisationer, är de kvinnliga bidragen definierade i relation till och underordnade det som män som chefer anses representera. Kvinnorna har ett litet inflytande över vad som definieras som kvinnliga bidrag och egenskaper. Förväntningar om kvinnlighet och kvinnliga bidrag blir på så sätt begränsande för kvinnor i ledarskapspositioner, eftersom de får förhålla sig till redan existerande föreställningar om kvinnliga bidrag. Män som norm ifrågasätts inte och mansdominansen på maktpositioner återskapas (Cockburn 1991, Holgersson 2003, Wahl 1996a).

Om utgångspunkten är att kvinnor är annorlunda jämfört med män är det en vanlig förklaring (bland män) till det låga antalet kvinnor på ledande positioner, att kvinnor inte är intresserade av karriär eftersom de anses prioritera andra saker i livet (Asplund 1984, Franzén 1994). Studier visar att kvinnor inte delar den synen, utan att de är intresserade av

chefskap och karriär (Wahl 1992), men också att minoritetssituationen bidrar till ökad stress och prestationspress i arbetet (Cooper & Davidson 1982, Kanter 1977). Det förekommer att kvinnor väljer bort karriären, eftersom arbetsvillkoren i mansdominerade organisationer medför att arbetet inte framstår som tillräckligt attraktivt (Marshall 1995). Kvinnor som vill göra karriär hålls tillbaka av föreställningar om att de inte är intresserade, och därför blir de inte tillfrågade alternativt möts de av negativa eller snedvridna budskap om villkoren för karriär (Cockburn 1991, Franzén 1994, Liff & Ward 2001). Både när kvinnor definieras som lika och som olika män så ses kvinnor som en homogen kategori, vilket möjliggör en liten individuell variation inom gruppen kvinnor.

De flesta studier av kvinnor som är chefer rör mansdominerade miljöer. Studier som jämfört organisationer med olika könsfördelning på ledande positioner visar att föreställningar om ledarskap och kön varierar beroende på könsfördelningen. En studie som undersökte hur kvinnors representation på höga nivåer påverkade synen på kvinnor visade att det i organisationer med en låg andel kvinnor på ledningspositioner (lägre än 15 procent) fanns mer negativa och mer stereotypa föreställningar om kvinnor. Där fanns det snävare föreställningar om lämpliga beteenden för kvinnor, jämfört med organisationer som hade en högre representation av kvinnor på ledande poster. Det som upplevdes som kvinnliga attribut sågs som mindre fördelaktigt i relation till vad som krävdes för att ha framgång i dessa organisationer. Kvinnorna reagerade på detta genom en lägre grad av tillfredsställelse i arbetet och lägre förväntningar på avancemang. I organisationer där andelen kvinnor på ledande positioner var högre än 15 procent var föreställningarna om kvinnlighet mer positivt laddade. Kvinnorna upplevde även att det fanns ett större svängrum för dem och en möjlighet att vara olika sinsemellan. Det som ansågs vara kvinnliga attribut sågs som en källa till kompetens bland kvinnorna (Ely 1995).

En studie av föreställningar om ledarskap och kön i en styrelse i ett svenskt bolag med en relativt jämn könsfördelning, fem kvinnor och tre män, visar på andra föreställningar kring ledarskap och kön än dem som studerats i mansdominerade sammanhang. Cheferna i den studerade ledningsgruppen uppfattade inte kvinnor som bristfälliga och det fanns inte heller några förväntningar på att kvinnor skulle bidra med speciella, kvinnliga kvaliteter. Kvinnorna och männen upplevdes ha samma ledarskapsstil. Både kvinnor och män uppfattades som kompetenta. De kvinnliga cheferna i ledningsgruppen beskrev ledarskapet som glädje-

fullt och att de kände sig bekräftade i chefskapet. Det fanns emellertid negativa föreställningar om kvinnor men de handlade inte om kvinnors kompetens för chefskapet. Kvinnor upplevdes prata för mycket och för länge innan de fattade beslut. Kvinnorna som var chefer menade att det kunde bli för mycket kvinnlighet i gruppen. De upplevde att det blev ett ”överskott” av kvinnlighet (Wahl 1999). Synen att kvinnor är kompetenta, men att de pratar för mycket eller på fel sätt, återkom även i en studie av en organisation där kvinnor var i majoritet bland cheferna på lägre nivåer. De kvinnliga cheferna uppgav att de trivdes på arbetet och beskrev hur de drev sina enheter på ett målmedvetet och kreativt sätt. Deras kompetens ifrågasattes inte. Kvinnorna var på så sätt ”ägare av organisationerna”. Samtidigt fanns det föreställningar om att kvinnor tjafsar och pratar skit (Sundin 1997, 2000). Negativa föreställningar om kvinnors kommunikation har även påvisats i andra studier av arbetsgrupper där kvinnor är i majoritet. I en studie av hemtjänstpersonal framhöll kvinnorna att kvinnor pratar mycket om barn och familj. ”Kvinnoprat” uppfattas inte som positivt. Män uppfattas vara raka i sin kommunikation i jämförelse med kvinnor. De ansågs inte prata lika mycket om barn, vilket upplevdes som positivt (Sörensdotter 2008).

Ovanstående genomgång av studier av hur makt och möjligheter finns inbyggda i positioner i hierarkiska organisationer samt studier av könsfördelningar på ledande positioner visar att hierarkisk position samt könsfördelning i sig är strukturerande. Olika tillgång på makt och möjligheter och minoritets- respektive majoritetssituationen påverkar människors handlingsutrymme. Studierna pekar också på att könsfördelningen påverkar meningsskapandet om ledarskap och kön. De studier som har undersökt relationen mellan könsfördelningen på ledande positioner och föreställningar om ledarskap och kön har främst fokuserat på mansdominerade miljöer. De har funnit att föreställningarna kring ledarskap ligger nära föreställningarna om manlighet. Det finns betydligt mindre kunskap om hur föreställningar om ledarskap och kön ser ut i kvinnodominerade organisationer. Det fåtal studier som finns av organisationer där könsfördelningen är mer jämn på chefspositioner, visar på andra föreställningar om ledarskap och kön än dem som uppträder i mansdominerade sammanhang. Detta gör det intressant att studera vilka föreställningar om kvinnor och chefskap som finns i organisationer där kvinnor är i majoritet, på alla chefsnivåer såväl som bland de anställda, samt vilka konsekvenser dessa föreställningar får för chefernas handlingsutrymme.

Norm, avvikare och hegemoni

I avsnittet ovan presenterades ett antal olika studier som visar att mansdominansen på ledande positioner går hand i hand med föreställningar om att män passar bäst på dessa positioner. Män och manlighet har utgjort normen för ledarskap. Teorier om män som norm för ledarskap knyter an till ett centralt begreppspar inom den könsteoretiska forskningen: norm och avvikare eller normen och den Andre. Begreppet norm används med olika betydelser inom forskningen.

För det första används norm för att beteckna kulturella ideal, ideal som är normerande för hur något ska vara för att uppfattas som normalt, rätt eller riktigt. På forskningskartan kan denna betydelse av begreppet norm placeras under kulturella villkor, eftersom normen formar interaktioner genom makt över tanken. Normen kan uppträda i form av föreställningar om naturlighet där den/det som bryter mot normen anses vara onormalt eller mot naturen. Norm i denna betydelse har formen av ett ideal att sträva efter, en kulturellt formad idealbild, eller fantombild, för hur t.ex. män ska vara (Connell 1995, Messerschmidt 2009, Lindgren 1996). Norm i egenskap av ideal är ett uttryck för makt eftersom det fungerar reglerande (se t.ex. Ambjörnsson 2004).

Det sätt som man ser på normer inom forskningen och deras relation till makt och förändring varierar, beroende på den vetenskapsteoretiska utgångspunkten. Ofta används norm i betydelsen vanlig föreställning och vägen till förändring anses gå genom att utmana normer. Denna syn riskerar att bli reduktionistisk om den bortser från normers koppling till sociala maktpositioner. Norm riskerar då att bli ett nytt könsrollskoncept som åderlåts på sin maktpotential. Det är därför viktigt att studera hur normer kan kopplas till sociala maktpositioner. Norm kan ses som förbundet med hegemoni genom att normer kan vara ett uttryck för överordnade gruppers intressen. Gramsci (1971) myntade uttrycket hegemoni för att beskriva hur dominerande grupper upprätthåller sin makt, genom att framhålla sin syn på världen som den korrekta, normala och naturliga. Överordnade gruppers intressen kan döljas bakom normer och föreställningar om det naturliga. Denna syn implicerar att en förändring av normer inte bara sker genom att man utmanar dem, utan att en förändring även kan ske genom att underliggande maktrelationer förändras. Det är avgörande vem som har makten att definiera verkligheten.

För det andra används norm som begrepp även för att beskriva en social position och en levd erfarenhet. Normens position kan intas i

interaktioner och är en överordnad position, då den som positioneras som tillhörande normen har tolkningsföreträde, dvs. möjlighet att definiera vad som är normalt och naturligt. På så sätt är norm som ideal och norm som social position sammankopplade. Det är i interaktioner som människor positioneras inom normen genom att deras verklighetsuppfattning överordnas andra beskrivningar. I *Det andra könet* undersöker de Beauvoir hur kvinnan konstrueras och positioneras som den Andre. Hon skriver:

> *Mänskligheten är manlig och mannen definierar inte kvinnan som sådan utan i förhållande till sig själv; hon uppfattas inte som en självständig varelse. […] Hon bestäms och särskiljs i förhållande till mannen, inte han i förhållande till henne; hon är det oväsentliga och gentemot det väsentliga. Han är Subjektet, han är det Absoluta, hon är den Andre.*
>
> DE BEAUVOIR 1949/2002, S. 26

De som positioneras inom normen eller som avvikare från den möter olika villkor och gör olika erfarenheter. Att vara kvinna innebär enligt de Beauvoir inte bara att konstrueras ”horisontellt” i relation till män och manlighet, dvs. som olik men lika mycket värd. Det finns en maktasymmetri i relationen, där män är överordnade som subjekt och representerar det universella, medan kvinnor är objekt och representerar undantaget. Normpositionen är således nära knuten till makt och privilegier. Könsteoretiska studier av organisationer har visat på processer där norm och avvikare skapas genom att vissa definitioner och tolkningar ges företräde framför andra. Ett resultat av detta är att vissa föreställningar ses som mer normala eller naturliga än andra, t.ex. beträffande vad det innebär att vara chef. Tolkningsföreträdet är resultatet av en maktposition och möjliggör upprätthållandet av denna maktposition. Martin (2003) visar hur tolkningsföreträdet kan yttra sig, t.ex. i form av rätten att definiera arbetet utifrån sina önskemål: ”Mäns överlägsna makt tillåter dem att hävda att vad de än gör så är det arbete” (Martin 2003, s. 357 refererar till Fiske 1993, *min översättning*).

de Beauvoirs (1949/2002) beskrivning av det andra könet har hämtat inspiration från Hegels dialektik (1807/2008). Det finns flera beröringspunkter mellan begreppsparen norm och avvikare/den Andre respektive Hegels herre- och slavproblematik som har fångats upp i den femi-

nistiska forskningen.[11] Braidotti (2002) menar att konsekvensen av att kvinnor definieras i dialektisk motsättning till män, dvs. som motpol till det som män anses representera, blir att kvinnor frånskrivs det som män tillskrivs, alltså universalitet, manlig förmåga och legitimitet. Kvinnors beskrivs som bristfälliga eller överflödiga. Båda föreställningarna känns igen från meningsskapandet om kvinnor i ledarskapspositioner som diskuterades i det föregående avsnittet om könsfördelning och föreställningar om ledarskap och kön.

En annan beröringspunkt mellan begreppsparen Hegels herre- och slavdialektik och norm och avvikare, som återkommer i den könsteoretiska forskningen, är det ömsesidiga beroendet mellan de två. Normen behöver avvikaren för att bekräfta sitt normskap. Normen blir synlig genom negation, dvs., genom en beskrivning av vad den inte är. Avvikelsen är en förutsättning för att något eller någon ska kunna definieras som normal/inom normen. Det ömsesidiga beroendet har enligt Hegel sitt ursprung i att självmedvetenhet uppstår genom medvetande om den Andre. Självmedvetenhet är beroende av ömsesidigt erkännande från ett annat medvetande. Individen blir medveten om sig själv genom att definiera sig själv i relation till det som den inte är. Självmedvetandet utifrån normens position uppstår således genom att skilja ut sig och beskriva sig själv i relation till det som normen inte representerar. Dessa processer har studerats inom den könsteoretiska organisationsforskningen.

En studie av den amerikanska militären visar hur det som uppfattas som naturlig eller normal manlighet definieras i relation till vad som inte är detta, i en process av differentiering (Barrett 1996). En liknande iakttagelse gör den svenska etnologen Jesper Fundberg (2003) i en studie av pojkfotboll. Han visar hur normen tar sig uttryck som levd erfarenhet, i form av frånvaro av tillskrivna identifikationer för den som omfattas av normen eller befinner sig nära den. Normen, för dem som omfattas av den, kan bara beskrivas genom att tala om vad den inte är. I studien av pojkfotboll blev normskapet tydligt just genom bristen på berättelser, eftersom det inte fanns någon tillskriven identitet som de inom normen behövde förhålla dig till. På det sättet skiljer sig förutsättningarna för dem som omfattas av normen från kategorier utanför

[11] Se till exempel Hutchings & Pulkkinens (2010) diskussion i Hegel's philosophy and feminist thought om hur Hegel läses och ständigt erbjuder nya tolkningsmöjligheter inom feministisk forskning. De exempel som tas upp här gör inga anspråk på att vara uttömmande, utan är valda för att belysa några centrala teman som återkommer inom feministisk organisationsforskning.

normen, som måste ta till sig eller avvisa andras utsagor om dem själva. Normskapet blir synligt genom att de som positioneras inom normen enbart uppfattar sig som individer. I normskapet finns identifikationen att självklart utgå ifrån individbegreppet och inte att representera en kategori eller omfattas av en social intresseposition. Erfarenheten av att vara ett subjekt gör det svårt att se att man utgör en del i en kategori. Det är utifrån detta perspektiv som man kan förstå hur män på ledande positioner, trots den överväldigande dominansen av män, inte ser sig som tillhörande en könskategori (Collinson & Hearn 1994).

I avsnittet om könsfördelning och föreställningar om ledarskap och kön ovan diskuterades hur kvinnor på ledande positioner tenderar att göras till avvikare i mansdominerade kulturer, genom att de konstrueras och positioneras som den ”Andre”. Detta är något som påverkar deras handlingsutrymme. Kvinnors utrymme i organisationer begränsas i en kultur som präglas av stereotypa föreställningar om kvinnor (Gherardi 1996). Höök diskuterar hur kvinnor i vissa sammanhang kan undgå att definieras och positioneras som den ”Andre”. I en studie av ett mentorprogram för kvinnliga chefer i ett stort mansdominerat företag undersökte hon vad som hände när kvinnorna i programmet möttes utan sina manliga kollegor. Det visade sig att mentorprogrammets träffar utan män var en arena där kvinnorna kunde skapa alternativa betydelser av ledarskap. Där behövde de inte förhålla sig till ett på förhand givet innehåll för ledarskap, utan kunde överbrygga motsättningarna mellan föreställningar om kvinnlighet och ledarskap. De alternativa föreställningarna om ledarskap tog sin utgångspunkt i deras egna erfarenheter, där av att vara kvinna upplevdes som något positivt i relation till ledarskap. Kvinnorna kunde i detta sammanhang åtnjuta normens privilegium: ”att vara inbördes olika och tillsammans utgöra helheten” (Höök 2001, s. 204). Kvinnorna i programmet definierar alltså innehållet i chefskapet, i stället för att bli definierade (jfr Wahl 1996a).

Ytterligare ett kännetecken för normpositionen som har lyfts fram inom organisationsforskningen är att det ojämna maktförhållandet mellan norm och avvikare får som konsekvens att normen utgör en okunnig position. Bristen på insikt om den egna privilegierade positionen har, enligt Hegel (1807/2008), även den sitt ursprung i hur självmedvetenheten uppstår. När individen möter ett annat medvetande i samma process av ökad självmedvetenhet, försöker den att tränga undan det andra medvetandet. Kampen för ett erkännande resulterar i att det ena medvetandet underordnas det andra. Det uppstår ett asym-

metriskt förhållande mellan det som Hegel benämner som herren och slaven, den Andre. Slaven behövs eftersom denne är en förutsättning för att herren ska kunna konstruera ett självmedvetande. Men detta är inget fullständigt medvetande eftersom herren är beroende sin slav. Det uppstår därigenom ett ojämlikt erkännande dem emellan. Herren möter världen genom slavens förmedling. Slaven är underordnad herren, och den världsbild som den förmedlar är präglad av detta. Herren har inte full kunskap om den värld som slaven möter. Slaven däremot möter världen oförmedlad, men samtidigt är den underordnad herren och kan sägas ha internaliserat herrens blick och går herrens ärenden. Organisationsstudier har berört hur överordnade gruppers brist på kunskap om dominanspositionen gör det möjligt att bortse från underordnades erfarenheter, och på så sätt upprätthålla denna position (Hanmer 1990).

Begreppsparen norm och avvikare respektive normen och den Andre har kritiserats för att endast lyfta fram två möjliga positioner. Det går inte att förutsätta att män alltid utgör normen och att kvinnor är avvikare. Att män utgör normen innebär inte att alla män positioneras inom normen (Connell 1995). Människor kan inte delas in i homogena kategorier, utan positioneras i en rad olika maktordningar. Begreppsparet norm och avvikare har även använts för att analysera hur människor positioneras i relation till svenskhet. Svenskhet utgör inte någon stabil kategori, utan skapas och omskapas genom differentiering från det som inte ses som svenskhet. En studie av äldreomsorgen visar hur svenskhet och invandrarskap konstrueras som varandras motsatser. Svenskhet överordnas invandrarskap och svenskhet skapas som norm, vilket innebär att de som uppfattas som svenskar i motsats till ”invandrare” inte anses ha någon etnicitet. Positioneringen av invandraren som den Andre får som konsekvens att invandrare ses som en homogen kategori. De anses ha *en* kultur som ses som motsatt den svenska (Torres 2010).

Ovanstående genomgång visar att norm och avvikare som begrepp används både för att beteckna ett kulturellt ideal och en social position. Norm som kulturellt ideal är ett uttryck för makt eftersom den fungerar reglerande genom att beskriva hur något är när det är normalt eller naturligt. Norm som social position är en maktposition. För den som positioneras inom normen innebär den ett tolkningsföreträde och en möjlighet att definiera det som är normalt eller naturligt. Studier som har teoretiserat kring norm- och avvikarpositionerna i organisationer visar att de kan manifesteras på flera olika sätt. Den som positioneras inom

normen har tolkningsföreträde över organisationers praktiker. Normpositionen blir även synlig genom att de som befinner sig inom normen inte uppfattar sig själva som del av en kategori eller uppfattar att de delar en social intresseposition. De som positioneras inom normen är ofta okunniga om de villkor som möter dem som positioneras utanför normen. Normen blir synlig genom att de som positioneras inom den i första hand ses som individer. Det har att göra med att det finns få tillskrivna identifikationer som de som befinner sig inom normen behöver förhålla sig till. Den som positioneras som avvikare i organisationer måste däremot förhålla sig till utsagor och stereotypa föreställningar om den egna kategorin, t.ex. kvinnor eller invandrare, genom att förkasta eller internalisera dem som sina egna. Inom den feministiska forskningen är mannen som norm en central tanke. Det finns emellertid studier som visar att kvinnor under vissa omständigheter kan åtnjuta några av de privilegier som förknippas med normpositionen. Detta gör det intressant att undersöka hur kvinnor som är chefer, dvs. innehar formella maktpositioner i kvinnodominerade organisationer, positioneras som avvikare eller norm i relation till ledarskap, hur de ser på sig själva som chefer och i vilken utsträckning de relaterar till sig själva som en könad kategori.

Homosocialitet och heterosocialitet

Homosocialitet är ett begrepp som främst har kommit att användas för att förstå mäns relationer och relaterande till andra män och hur det kan kopplas till mansdominansen på ledande positioner i samhället. På forskningskartan som presenterades i det förra kapitlet kan homosocialitet placeras under rubriken ”situerad aktivitet” på interaktionsnivån, eftersom homosocialitet beskriver en praktik som får konsekvenser för maktrelationen mellan könen. Lipman-Blumen (1976) använde begreppet för att beskriva hur män relaterar till varandra, attraheras och stimuleras av varandras sällskap och är intresserade av att ha kontakt med andra män i maktpositioner. Män som relaterar sig mot män med makt blir homosociala. Gemensamt för förståelsen av homosociala processer är att de kännetecknas av inkludering och exkludering. Mäns homosociala relaterande till (vissa) andra män får konsekvensen att kvinnor (och vissa män) exkluderas. För att upptas i den homosociala gemenskapen är det viktigt att bidra med något som höjer gruppens status. De som inte kan det hamnar utanför gemenskapen. På så sätt kan homosocialitet förstås som ett system av gåvor och gengåvor män emel-

lan som tjänar till att öka gruppens makt och status (Lindgren 1996, Lipman-Blumen 1976).

Homosocialt relationsarbete får både materiella och kulturella konsekvenser. Inkluderingen och exkluderingen skapar uppdelningar utifrån kön och återskapar mäns maktpositioner. Lindgren (1996) menar att män inte drivs av att utöva makt över kvinnor (och vissa män), och utan att detta snarare är en konsekvens av det homosociala relationsarbetet. Denna process får kulturella konsekvenser genom att den skapar föreställningar om vad som är centralt och vad som är perifert i organisationer (Holgersson 2003, 2006, Lindgren 1996, Lipman-Blumen 1976). Homosociala processer producerar ideala föreställningar om manlighet. I centrum står mäns relaterande till varandra, och skapandet av en idealbild för manlighet, en fantombild, som männen jämför sig själva och andra män med (Lindgren 1996).

Homosocialitet har alltså främst använts för att beskriva mäns relationer till varandra i ett samhälle som präglas av manlig överordning. I några fall har emellertid homosocialitetsbegreppet använts för att beskriva kvinnors relationer till varandra. I takt med kvinnorörelsens framsteg har kvinnor fått en större andel av de resurser och positioner som tidigare har varit förbehållna män. Det har gjort det möjligt för kvinnor att agera homosocialt, att vända sig till andra kvinnor för tillgång till hjälp och stöd samt till resurser (Lipman-Blumen 1976). I sin studie av ett chefsutvecklingsprogram för kvinnor som är chefer i en mansdominerad organisation finner Höök (2001) att kvinnorna, när de möts inom ramen för programmet, skapar en alternativ idealbild av ledarskap där en kvinna finns i centrum, en Diana i stället för en fantombild. Höök menar att bilden av Diana blir till genom homosocial bekräftelse kvinnorna emellan. Kvinnor kan alltså enligt Höök vara homosociala, men hon beskriver det som en heterosocialt villkorad homosocialitet. Diana både bekräftar och motsätter sig den rådande könsordningen. Förutsättningen för konstruktionen av Diana är nämligen att kvinnorna betonar att Diana inte konkurrerar med män eller deras fantombild. Detta sker genom att kvinnorna, innan de börjar bekräfta varandra, betonar att de inte är emot män. Deras agerande kan tolkas som att kvinnors relaterande till varandra lättare uppfattas som en politisk handling, till skillnad från mäns relaterande, som oftast inte behöver motiveras eller försvaras på motsvarande sätt (a.a.). I en studie av hemtjänstpersonalens arbete används homosocialitetsbegreppet för att beskriva kvinnors relationer till varandra i en kvinnodominerad hem-

tjänstgrupp (Sörensdotter 2008). Kvinnorna i de studerade hemtjänstgrupperna utbyter erfarenheter och kunskaper med varandra och bekräftar varandras värde, i egenskap av riktiga kvinnor, i det som Sörensdotter beskriver som kvinnlig homosocialitet. Kvinnors relaterande ökar deras värdering av det egna arbetet och det egna sättet att vara (a.a.).

Makt är centralt i teoretiserandet om homosocialitet. Det har diskuterats om kvinnor kan beskrivas som homosociala i en maktordning som präglas av manlig överordning. Lindgren (2002) menar att samkönade grupper inte är homosociala, enbart för att de umgås med varandra, utan den centrala frågan är vilken konsekvens detta relaterande får för deras maktposition. Hon ställer sig tveksam till om kvinnors relaterande till varandra kan förändra deras maktposition, dvs. om ”homosocialitet bland de andra kan vara en väg ut ur underordning” (Lindgren 2002, s. 137).

Begreppet homosocialitet har använts för att beskriva människors relaterande till varandra, både i enkönade grupper och i grupper där det ena könet är i majoritet (Holgersson 2006, Höök 2001, Lindgren 1996, Sörensdotter 2008). Studier av män i minoritet i kvinnodominerade miljöer visar att synligheten i minoritetssituationen har positiva effekter för mäns karriärer, vilket kan tolkas som en effekt av homosocialt relationsarbete. Flera studier visar att män i kvinnodominerade organisationer ofta har mycket goda relationer till varandra. Män på lägre nivåer har bra kontakt med män på högre hierarkiska nivåer, vilket ger dem fördelar. Män kan gå förbi organisatoriska hierarkier och ta kontakt med män högre upp i hierarkin, utan att bli straffade för det (Sundin 2000, Williams 1992).

Heterosocialitet som begrepp förekommer i mycket mindre utsträckning i forskningen än begreppet homosocialitet. Lipman-Blumen (1976) beskrev hur kvinnor, i en värld där män kontrollerar merparten av världens resurser, också vänder sig till män för hjälp och beskydd. Kvinnor som relaterar sig mot män i maktposition uppvisar ett heterosocialt beteende. När kvinnor är heterosociala bidrar det till att de som grupp blir mer splittrade (Lindgren 1983, Lipman-Blumen 1975, 1976).

Studierna ovan visar att begreppet homosocialitet främst har använts för att förstå mäns relaterande till män med makt i mansdominerande sammanhang, där kvinnor uppvisar ett heterosocialt beteende. I de fall där kvinnors relaterande till varandra har beskrivits som homosocialt har det varit bland kvinnor som inte innehar några maktpositioner i organisationer samt när kvinnor som innehar maktpositioner i form

av en chefsposition i mansdominerade organisationer möts i enkönade sammanhang utanför arbetsvardagen. Det är därför intressant att studera hur kvinnor relaterar till andra kvinnor (och män) i sammanhang där kvinnor är i majoritet i hela organisationen, inklusive på de ledande positionerna, hur detta påverkar maktrelationen mellan könen, och i vilken utsträckning denna interaktion kan beskrivas i termer av homosocialitet respektive heterosocialitet.

Individ och kön

På forskningskartan presenteras individnivån som en egen analytisk nivå. Det som sker i organisationer är emellertid nära kopplat till identitet. Identitet kan ses som människors meningsskapande om sig själva, i relation till de erfarenheter de gör, t.ex. i organisationer. Människor jämför sig med andra och får reaktioner på det egna beteendet från andra (Schwalbee & Staples 1991). Människors positionering i sociala strukturer är betydelsefull för självbilden. Positioneringen påverkar självuppfattningen genom att den präglar de erfarenheter som individen gör. När människor handlar i enlighet med den självuppfattning som har skapats i en social position, så återskapar de strukturen samtidigt som de bekräftar sin identitet och att sättet som de handlar på är rätt och riktigt. Handlingar som ligger i linje med den rådande föreställningsvärlden uppfattas som normala eller naturliga (Morgan & Swalbee 1990). En persons självuppfattning kan forma den situerade aktiviteten, t.ex. genom att en part ständigt ger mer bekräftelse än vad den tar emot, vilket resulterar i att en part byggs upp medan den andra dräneras.

Amundsdotter (2002) visar hur kvinnodominerade grupper i organisationer kan internalisera negativa föreställningar om sig själva. Amundsdotter (2002) menar att social underordning kan komma till uttryck och återskapas i kvinnogrupper genom negativ behandling och negativa känslor kvinnor emellan. Hon tolkar det som internaliserat eller införlivat kvinnoförtryck. Amundsdotters resonemang kan kopplas till tanken om hur underordnade grupper införlivar dominerande gruppers föreställningsvärld som sin egen, vilket diskuterades i det tidigare avsnittet om norm avvikare och hegemoni. Ferguson (1984) presenterar liknande tankegångar. Hon för ett intressant resonemang kring makt och motstånd, där hon beskriver hur överordnade positioner är kopplade till den dominerande verklighetsbeskrivningen. Hon menar att underordnade behöver ta till sig de överordnades perspektiv, eftersom de är beroende av detta för sitt välbefinnande i organisationer. Men

hon lyfter även fram att det finns utrymme för motstånd och alternativa självbilder. Fergusons resonemang har delvis en annan utgångspunkt än denna studie, då hennes analys och argumentation tar sin utgångspunkt i Foucaults diskursteori. Hennes resonemang kan emellertid ses i ljuset av begreppen norm och avvikare. Ferguson menar att även om de överordnade och underordnade båda använder sig av de dominerandes språk, så står de i helt olika relation till detta, eftersom kvinnors erfarenheter osynliggörs eller nedvärderas inom denna diskurs. Avvikaren internaliserar normen, dvs. den dominerande diskursen, men inte helt okritiskt. Avvikaren producerar även ett motstånd till den dominerande diskursen i form av en alternativ bild grundad på egna erfarenheter. Ferguson argumenterar för att motstånd och förändring finns i form av en motståndets diskurs, ett alternativ till den rådande uppfattningen. Hon menar att kvinnors erfarenheter finns som en undertryckt motröst till den dominerande diskursen (a.a.). Enligt Ferguson innebär identitetsarbete hos underordnade kategorier alltså inte per definition att det dominerande språkets beskrivningar accepteras, utan det finns utrymme för motstånd och omtolkningar. Flera forskare använder begreppet strategier för att beskriva hur kvinnor agerar för att behålla sin självkänsla när de tillhör en underordnad kategori (Ethelberg 1985, Lindgren 1985, Sheppard 1989, Wahl 1992).

Widerberg (1995) beskriver hur identitet, eller det hon kallar kvinnlig subjektivitet, skapas i relation till andra. Vi interagerar med andra utifrån föreställningar kring kön men föreställningarna om kön internaliseras även av den enskilda individen. De erfarenheter individen gör är kopplade till makt. Widerberg definierar kvinnlig subjektivitet som ”en erfarenhetsbaserad handlingskraft som kvinnor positioneras att dela” (Widerberg 1995, s. 154). Widerberg definierar vidare könspositionering som att ”Vi behandlas och behandlar oss själva utifrån en föreställning om vad som kännetecknar respektive kön” (a.a.). Kvinnlig subjektivitet, den erfarenhetsbaserade handlingskraften, ser ut på olika sätt i olika tider och i olika sammanhang. Hur den ser ut är föremål för undersökning, men så länge relationen mellan könen är hierarkisk så präglar det, enligt Widerberg, handlingskraften. Att positioneras som kvinna, dvs. den Andre, innebär att inte känna igen sig i sin position. Enligt Widerberg präglas därför kvinnors subjektivitet av kluvenhet och strävan efter att vara någon annan eller på ett annorlunda sätt, eftersom man inte känner igen sig i att positioneras som kvinna, men inte heller ser positionen som man som ett möjligt alternativ.

Eduards (2002) lyfter fram liknande tankegångar utifrån en annan utgångspunkt. Hon menar att det som förenar kvinnor ”inte är den sociala konstruktionen av moderskap, kropp, natur, irrationalitet eller någon annan tillskriven essens utan det maktpolitiska begränsandet av kvinnan till ett givet vara eller en förutbestämd essens” (Eduards 2002, s.146). Det som förenar kvinnor enligt Eduards är alltså positionen att vara definierad som den Andre, med en kringskuren handlingsförmåga. Kvinnor delar erfarenheter av att ha ett begränsat handlingsutrymme.

I organisationer produceras könsspecifika aspekter av identitet. Det finns föreställningar om lämpliga beteenden och presentationer av kvinnor och män i form av klädsel, passande arbete och sysslor samt språk (Acker 1990). Identitetsarbete kan förstås som det ständiga arbetet med att anpassa sig i enlighet med dessa skiftande förväntningar (a.a.). Kvinnor i mansdominerade miljöer måste anpassa sig till manliga normer och förväntningar kring ledarskap (Sheppard 1989). Detta blev tydligt i en studie av chefer i en organisation med en relativt jämn könsfördelning, men där män dominerade bland cheferna på de högsta nivåerna. De kvinnliga cheferna beskrev hur de försökte hantera konflikten mellan den egna könsidentiteten och ett manligt könsmärkt ledarskap. De beskrev chefskapet som skilt från dem, som redan definierat, och de uppfattade chefskapet som en roll, en pose eller ett klädesplagg, en kappa. Det var något som cheferna klev in i eller satte på sig när det krävdes (Regnö 2003c).

Ett flertal studier har visat hur könsspecifika förväntningar på mäns beteende blir synliga när män arbetar i kvinnodominerade organisationer. Män som arbetar i kvinnodominerade sammanhang får hantera motstridiga föreställningar mellan det arbete de utför och maskulinitet. När de utför sysslor som har en kvinnlig könsmärkning uppfattas de som mjuka eller udda män. Män utvecklar olika strategier för att uppfattas som manliga (maskulina), trots att de utför sysslor som anses vara kvinnliga (Dahle & Widding Isaksen 2002, Eriksson 2002, 2013, Kvande 2002, Lupton 2000, 2006). Men bilden är inte entydig. Det finns också studier som visar att män inte tycker att det är problematiskt att vara i minoritet i kvinnodominerade verksamheter, utan i stället upplever de att de behövs (Keisu 2009).

Sammanfattning

I det här kapitlet har jag redogjort för studier och teorier om organisation, ledarskap och kön. Det är således forskning som i huvudsak har sitt empiriska fokus och/eller som skapar teorier och begrepp på organisationsnivån, och den situerade aktivitetens nivå samt, till viss del, individnivån på forskningskartan. Denna avhandling knyter an till tidigare forskning genom att dess utformning har vägletts av ett intresse för vidare kunskapsutveckling inom områden som är relativt outforskade. Utifrån genomgången av tidigare studier har jag velat belysa var det finns behov av vidare kunskapsutveckling i relation till arbetsorganisationer där kvinnor är i majoritet. Syftet med kapitlet har också varit att lyfta fram empiriska resultat och teorier, genererade i denna forskning, som är viktiga för tolkningarna av det empiriska materialet i denna studie. Den sista delen av detta kapitel ägnar jag åt att sammanfatta dessa.

Särskilt intressant för analysen av det empiriska materialet i studien är forskning om:

- hur makt och möjligheter finns inbyggda i organisationers strukturer.
- antalets betydelse för meningsskapande om ledarskap och kön.
- antalets betydelse för meningsskapande och normer.
- relationen mellan antal och makt och som visat att majoriteten inte per definition är överordnad.
- normer och vilka privilegier som är knutna till normpositionen.
- homosocialitet och särskilt homosocialitet i kvinnodominerade miljöer.
- identitetsarbete i organisationer samt individuella och kollektiva motståndsstrategier.

KAPITEL 5
Jämställdhet och mångfald

I DET HÄR KAPITLET PRESENTERAS forskning om jämställdhet och mångfald. Feministisk/könsteoretisk forskning har en nära koppling till en mångförgrenad politisk kvinnorörelse, som strävar efter att förändra kvinnors villkor (Bryson 1992/2003, Eduards 2002, Gemzöe 2002, Halsaa 1996). Den feministiska tanketraditionen har ett emancipatoriskt mål, eftersom själva drivkraften för forskningen har varit att möjliggöra förändring genom att söka och förmedla kunskap om hur underordning av kvinnor skapas, återskapas och förändras. Forskning och förändringsarbete har korsbefruktat varandra och står i nära relation men innebär ändå skilda aktiviteter, där forskningen kan sägas stå för beskrivningar, tolkningar och förklaringar. Jämställdhetsarbete är en form av förändringsarbete (Wahl 1996b). Begreppet mångfald är ursprungligen en översättning av begreppet *diversity management*, som började användas i slutet av 1980-talet i USA för att beskriva chefers arbete med heterogena arbetsgrupper. I Skandinavien började mångfaldsbegreppet användas i slutet av 1990-talet, främst med betydelsen etnisk mångfald (de los Reyes 2000a, Ds 2000:69, Holvino & Kamp 2009, Omanović 2006). Begreppet har kommit att användas allt mer frekvent i takt med att Sveriges arbetskraft blivit mer heterogen och den första diskrimineringslagen infördes 1994 (Omanović 2009). Trots olika ursprung så finns i dag både jämställdhet och mångfald i form av förändringsarbete och diskurser i det svenska samhället. Strävan efter jämställdhet och bejakande av mångfald kan förstås som samhällsfenomen som får konsekvenser i organisationer (jfr Höök 2001). Ett sätt som det tar sig uttryck är att arbetsgivares skyldigheter att arbeta för jämställdhet och mot diskriminering är reglerade i lag. Det här kapitlet inleds därför med en samhällelig inramning av jämställdhets- och mångfaldsfrågorna. Denna

del fungerar som en bakgrund, som gör det möjligt att placera observationer i arbetsorganisationer i ett vidare sammanhang. Därefter presenteras forskning om aktiviteter och föreställningar som kan kopplas till jämställdhets- och mångfaldsarbete i organisationer. Avslutningsvis presenteras forskning som har problematiserat jämställdhet, mångfald och förändring ur ett maktperspektiv.

Jämställdhet och mångfald som diskurs och politik i samhället

Själva jämställdhetsbegreppet introducerades i Sverige för att skilja jämställdhet från det bredare jämlikhetsbegreppet. Jämställdhet markerade att relationen mellan könen stod i centrum, medan jämlikhet i första hand omfattade klass eller socioekonomisk status mer generellt (Hirdman 1990). Jämställdhet blev en aktuell politisk fråga i slutet av 1960-talet. Den första delegationen för jämställdhet mellan kvinnor och män tillsattes 1972 och några år senare, 1979, kom den första jämställdhetslagen. År 2009 ersattes jämställdhetslagen av en diskrimineringslag i vilken kön finns med som en av diskrimineringsgrunderna (Diskrimineringslag 2008:567, Jordansson 2005, Sundin & Göransson 2006). Vid tidpunkten för intervjuer och materialinsamling i denna studie, våren 2007, gällde fortfarande jämställdhetslagen, parallellt med lagar mot diskriminering på grund av etnicitet, funktionshinder och sexuell läggning. Samtidigt var det känt att en ny diskrimineringslag skulle introduceras. I detta kapitel presenteras därför både innehållet i dessa lagar och den diskrimineringslag som ersatte dem 2009.

Det jämställdhetspolitiska arbetet och diskursen, föreställningar om jämställdhet, har sett olika ut i olika perioder. Inledningsvis var fokus på att bryta könssegregeringen på arbetsmarkanden. Redan under 1950-talet bildades Arbetsmarknadens kvinnonämnd. Kvinnor sågs som en underutnyttjad resurs eftersom förvärvsarbetsfrekvensen var lägre för kvinnor än för män. Det rådde arbetskraftsbrist och syftet med nämnden var att få fler kvinnor att yrkesarbeta, främst i industrin. För att nå sitt mål arbetade nämnden med att underlätta för kvinnor på arbetsmarknaden (Sundin & Göransson 2006). Under 1970-talet var fokus fortfarande på kvinnors villkor på arbetsmarknaden. Kunskapsbasen i jämställdhetsarbetet var ojämlika förhållanden som kunde observeras empiriskt, och det var dessa som man arbetade för att rätta till. Aktuella frågor var rätten till arbete, lika lön för lika arbete och frågor som rörde förutsättningarna för arbete, t.ex. en utbyggnad av föräldra-

försäkringen och barnomsorgen (Jordansson 2005).

Att bryta segregeringsmönstren på arbetsmarknaden var även fortsättningsvis en hörnsten i det jämställdhetspolitiska arbetet. Detta arbete fortsatte i de s.k. BRYT-projekten under den senare delen av 1980-talet. BRYT-projekten syftade till att bryta ensidig könsfördelning inom ett yrke eller en befattning. De följdes av de s.k. Fogaprojekten, som även de syftade till att minska könssegregeringen. Målet var att få mäns och kvinnors arbeten att närma sig varandra genom att kvinnor och män lärde sig varandras uppgifter. Utvärderingar av både BRYT- och Fogaprojekten visade att det var mycket svårt att bryta segregeringsmönstren på arbetsmarknaden (Antonsson 2006, Sundin & Göransson 2006, Åberg 2001). Även om projekten inte lyckades med ambitionen att bryta könsarbetsdelningen så fick de ibland andra oförutsedda effekter som kan kopplas till kön. En utvärdering av ett projekt i städbranschen, som syftade till att öka andelen män, visade att de visserligen inte lyckats med ambitionen att få in fler män. Däremot ledde projektet till förbättrade arbetsvillkor för kvinnorna. De fick bredare arbetsuppgifter, bättre anställningsvillkor och högre löner. Andelen kvinnor på ledande positioner ökade även i och med projektet (Asplund 2006). De nämnda satsningarna är exempel på att jämställdhetsarbete under denna period starkt förknippades med jämn könsfördelning. En jämn könsfördelning var emellertid inte bara ett mål i sig, utan en ingång till att skapa mer jämlika relationer mellan kvinnor och män. Tanken var att om åtskillnaden mellan könen minskades, så skulle maktskillnaden minska som en konsekvens av detta. Om kvinnor och män erhåller samma utbildning och position i organisationer så kommer de att bli en likvärdig och jämställd arbetskraft (Åberg 2001).

I början av 1990-talet skedde en förskjutning av jämställdhetspolitiken, från representation mot integration och makt. Propositionen ”Delad makt och ansvar” (proposition 1993/94:147) lyfte fram mäns och kvinnors ojämna maktförhållanden och skilda villkor inom olika samhällsområden som ett grundläggande problem. Integrering eller *mainstreaming* sågs som metoden för att nå målet med en jämnare maktfördelning. Jämställdhet skulle integreras i alla politikområden. Representationsfrågorna, dvs. strävan efter en jämn könsfördelning, var fortfarande aktuella, men tyngdpunkten hade förskjutits och i centrum för förståelsen av jämställdhetspolitiken fanns en maktanalys. Det hade att göra med att kopplingarna till det framväxande könsteoretiska/genusvetenskapliga forskningsfältet blev starkare. Hirdmans (1988)

artikel om genussystemet fick stort genomslag i Sverige. Teorin om genussystemet berör såväl frågor om representation som om makt. Enligt teorin är åtskillnaden mellan könen på arbetsmarknaden problematisk, eftersom åtskillnaden gör att den ojämlika maktrelationen mellan kvinnor och män fortlever (a.a). I dagens mål för jämställdhetspolitiken har makt en central position. Målet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv (Skr 2008/09:198). Trots att tyngdpunkten i jämställdhetspolitiken förskjutits över tid har frågorna om representation, dvs. könsfördelning, och om makt samt relationen dem emellan varit aktuell sedan 1950-talet. Det mer uttalade fokuset på maktfrågor har inte trängt bort frågor om representation från dagordningen. Jämställdhet förknippas fortfarande i stor utsträckning med jämn könsfördelning (Regnö 2003b, Robertsson 2003).

Mångfald är inte ett politikområde på samma sätt som jämställdhet. Som nämndes inledningsvis så har mångfaldsbegreppet en kortare historia i det svenska samhället än jämställdhet. Mångfaldsbegreppet har vunnit mark i den svenska debatten parallellt med att diskrimineringslagarna trädde i kraft under 1990-talet. Etnisk diskriminering reglerades för första gången i en lag från 1994. Den lagen ersattes 1999 av lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. År 1999 trädde ytterligare två diskrimineringslagar i kraft: lagen om förbud mot diskriminering i arbetslivet av personer med funktionshinder samt lagen om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning. År 2009 ersattes jämställdhetslagen samt de tre diskrimineringslagarna av en samlad diskrimineringslag, som har till syfte att motverka diskriminering samt att på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter utifrån sju olika diskrimineringsgrunder. Diskrimineringslagen omfattar diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder.

Inledningsvis användes begreppet mångfald främst för att beskriva strategier för att motverka diskriminering av främst utlandsfödda och deras barn. Efter hand har allt fler sociala kategoriseringar inkluderats i mångfaldsbegreppet. En vanlig föreställning inom mångfaldsdiskursen är att människor är olika, vilket ses som berikande och positivt. Det är en föreställning som har kritiserats för att sakna en maktanalys (de los Reyes 2000a, 2000b, 2001).

Jämställdhets- och mångfaldsarbete i organisationer

Jämställdhetspolitiken i form av lagstiftning har en direkt påverkan på vad som sker i arbetsorganisationer. Jämställdhetslagen och diskrimineringslagarna, sedermera diskrimineringslagen, ålägger arbetsgivare att utföra vissa aktiviteter. I det här avsnittet redovisas studier som undersökt vilka insatser som sker i organisationer under rubrikerna jämställdhet och mångfald. När det gäller jämställdhet förekommer det att man skiljer mellan internt och externt jämställdhetsarbete, där det interna handlar om arbetsorganisationen och det externa om vad organisationen producerar (Jordansson 2005). Vid externt jämställdhetsarbete är det vanligt att undersöka vem som drar fördelar av de produkter eller tjänster som organisationen producerar.

Jämställdhetslagen kan knytas till det interna jämställdhetsarbetet på så sätt att den har påverkat vilka aktiviteter som förekommit i arbetsorganisationer genom att flera aktiviteter är lagstadgade. Enligt jämställdhetslagen ska arbetsgivare arbeta aktivt för att arbetsförhållandena ska lämpa sig för både kvinnor och män och underlätta för arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap. Arbetet ska ske i samverkan med arbetstagarna. I jämställdhetslagen regleras både åtgärder för att minska åtskillnaden mellan könen och åtgärder för att minska maktskillnaderna. Arbetsgivare är skyldiga att arbeta för att jämna ut könsfördelningen, bl.a. genom rekrytering och utbildning. Även initiativ som riktar in sig på hierarkisk skillnad i form av löneskillnader mellan könen har stöd i jämställdhetslagen. Arbetsgivare med minst tio anställda är enligt jämställdhetslagen ålagda att kartlägga och analysera löneskillnader, med syfte att minska oskäliga löneskillnader för dem som utför samma eller ett likvärdigt arbete. Lönespridning mellan olika arbeten (om de inte ses som jämbördiga) och olika hierarkiska positioner är däremot mer accepterade och regleras inte i jämställdhetslagen (Acker 2006, Jämställdhetslag 1991:433). Arbetsgivare med minst tio anställda ska upprätta en jämställdhetsplan för arbetet. Dessutom får arbetsgivare inte utsätta sina arbetstagare för könsdiskriminering eller trakasserier och de är skyldiga att arbeta aktivt för att förebygga och förhindra att arbetstagare utsätts för trakasserier. Diskrimineringslagstiftningen som ersatte jämställdhetslagen 2009 har inte inneburit några stora skillnader i fråga om arbetsgivares skyldigheter. Arbetsgivare är fortfarande skyldiga att arbeta aktivt för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet genom de metoder som angivits ovan, med den skillnaden att vissa delar av arbetet, t.ex. lönekartläggning och upprättande av jämställdhetsplan,

inte behöver ske lika ofta och endast gäller för arbetsgivare med minst 25 anställda (Diskrimineringslag 2008:567).

Kartläggningar av jämställdhetsarbete i organisationer visar att det är vanligt att man arbetar med en rad olika jämställdhetsmetoder (Regnö 2003b). Det är vanligt att arbeta med rekrytering, lön, arbetstider och andra villkor och det förekommer också utbildningar, seminarier, ledarutvecklingsprogram och nätverk som ett led i jämställdhetsarbetet (Höök & Wahl 2003, Regnö 2003b). Utbildning i jämställdhet kan syfta till att öka medvetenheten och kunskaperna om jämställdhet samt till att initiera förändring genom att synliggöra för givet tagna föreställningar. Utbildning förekommer även som en metod för att minska könsarbetsdelningen. Tanken i detta fall är att om kvinnors kompetens breddas så ökar deras möjligheter för att kunna ta mansdominerade arbeten och tvärtom (Höök 2001, Regnö 2003b). S.k. coachning och mentorskap är metoder som vänder sig till enskilda individer. Mentorskap förekommer även som en del i ett större ledarutvecklingsprogram. Syftet med metoderna är ett stärka och stötta den enskilda individen (Höök 2001, Höök & Wahl 2003).

Vid genomförandet av empiriinsamlingen i denna studie gällde, som påpekats ovan, utöver jämställdhetslagen, tre diskrimineringslagar, som ålade arbetsgivarna att motverka diskriminering på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder samt sexuell läggning.[12] I lagen mot diskriminering på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning[13] åläggs arbetsgivarna, precis som i jämställdhetslagen, att arbeta aktivt för att skapa lämpliga arbetsförhållanden. Det innebär att arbetsgivare är skyldiga att främja lika rättigheter och möjligheter och verka för att alla ska ges möjlighet att söka lediga anställningar, oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. Det innebär också att arbetsgivare är skyldiga att arbeta aktivt för att förebygga och förhindra trakasserier. Dessutom är de förbjudna att utsätta arbetstagarna för diskriminering eller trakasserier utifrån de ovan nämnda diskrimineringsgrunderna (Lag 1999:130). Lagarna som reglerar diskriminering på grund av sexuell läggning och

[12] Lag (1999:130) om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, lag (1999:132) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av funktionshinder samt lag (1999:133) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning.

[13] Lag 1999:130.

funktionshinder[14] ålägger inte arbetsgivare att arbeta med aktiva åtgärder. Däremot så förbjuder de arbetsgivare att diskriminera eller trakassera arbetstagare på grund av sexuell läggning eller funktionshinder. Förbud mot diskriminering innebär bl.a. skyldighet att genomföra skäliga stöd- och anpassningsåtgärder, så att funktionshindrade får en jämförbar situation med personer utan funktionshinder. I diskrimineringslagen som trädde i kraft 2009 (Diskrimineringslag 2008:567) utökades antalet diskrimineringsgrunder till sju, i och med att könsöverskridande identitet eller uttryck och ålder tillkom som diskrimineringsgrunder. För de diskrimineringsgrunder ovan som redan var lagreglerade så medförde emellertid den nya lagen inte några betydande skillnader i fråga om arbetsgivares skyldigheter.

En kartläggning av mångfaldsarbete i arbetslivet visade att det är vanligt att mångfaldsarbete existerar parallellt med jämställdhetsarbete. Det vanligaste är att arbetsgivare uppger att de arbetar med båda frågorna. Det förekommer att organisationer har slagit samman jämställdhets- och mångfaldsarbetet och då ses kön som en del i mångfaldsarbetet (Ds 2000:69). Mångfald är ett begrepp som har många olika innebörder. I organisationer som bedriver mångfaldsarbete är det vanligast att begreppet åsyftar etnisk mångfald, men det förekommer att kön, ålder, sexuell läggning och funktionshinder inkluderas i mångfaldsbegreppet (Ds 2000:69, Leijon & Omanović 2001, Omanović 2006, Schölin 2007). I vissa fall definieras det så brett att det omfattar ”allt som gör en individ unik” (Ds 2000:69, s. 124). En studie av chefer i äldreomsorgen visade att mångfaldsarbete förknippades med ”huvudräkning”. Fokus i mångfaldsarbetet bland cheferna var att säkerställa en (etniskt) blandad arbetsgrupp (Schölin 2007). En kartläggning visar annars att den vanligaste formen av mångfaldsarbete är genomföra någon form av utbildning om mångfald. I vissa fall riktade sig utbildningarna till särskilda grupper, chefer, personalansvariga eller rekryteringsansvariga. Ett annat återkommande inslag i mångfaldsarbetet är att sprida information på konferenser och seminarier. Det förekommer att man betonar att organisationen ser positivt på mångfald vid rekrytering, genom att man uppmuntrar personer med utländsk bakgrund att söka (Ds 2000:69).

[14] Lag (1999:132) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av funktionshinder och lag (1999:133) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning.

Jämställdhets- och mångfaldsdiskurser i organisationer

Jämställdhets- och mångfaldsdiskurser på samhällsnivå kan påverka organisationer, men det går inte att förutsätta att de gör det. I organisationer kan det finnas olika konkurrerande föreställningar och sätt att prata om mångfald och jämställdhet parallellt. Hur man talar om jämställdhet och mångfald och vem som talar har betydelse för vad som görs, genom att det påverkar vilka drivkrafter som finns för förändring och vem som är ansvarig för att arbeta med frågorna (jfr Höök 2001). Nedan presenteras ett antal olika synsätt på jämställdhet och mångfald som kan finnas i organisationer. Studier av jämställdhet och mångfald visar att frågorna kan ses som ett ansvar för den enskilda, som organisationens ansvar och därmed en ledningsfråga, som samhällsfrågor eller som mänskliga rättigheter. Med de olika synsätten följer olika föreställningar om vad som utgör problemet och om vad som är lämpliga arbetsmetoder. En vattendelare är om man anser att jämställdhet och mångfald är aktuella frågor över huvud taget.

Bristande jämställdhet – ett icke-problem

Höök (2001) lyfter fram två föreställningar – ”jämställdhet rör inte oss” och ”jämställdhet är en generationsfråga” – som förlägger eventuella problem med bristande jämställdhet, och därmed även lösningen, utanför den enskilda organisationen. En konsekvens blir att ingen har ansvar för att uppnå jämställdhet. Det finns inte heller några drivkrafter för att arbeta med frågan. ”Jämställdhet rör inte oss” är en föreställning som kan förekomma i organisationer som tycker att de redan är jämställda och därför inte behöver arbeta med frågan. Sättet att resonera på förekommer även i organisationer som anser att de har bristande jämställdhet men som förlägger problemet utanför organisationen. Jämställdhet ses som något som man ska arbeta för någon annanstans, t.ex. skolan eller i hemmet. Om man uppnår jämställdhet där så kommer det även att lösa sig i arbetslivet. När jämställdhet ses som en generationsfråga finns det inte heller några drivkrafter för att arbeta med frågan. Lösningen anses komma av sig själv. Jämställdhet ses som en naturlig följd av att den nya jämställda generationen tar plats på arbetsmarknaden. Det är ett sätt att resonera där man ser jämställdhet som en egenskap snarare än som en relation. När jämställdhet ses som en naturlig utveckling så osynliggörs det historiska arbete som lett fram till den situation vi har i dag. Jämställdhet blir något man ”fått” med tiden, inte något som man arbetat för att uppnå (a.a.). En tredje föreställning om jämställdhet, där

det saknas motiv för att arbeta med frågan, är synsättet ”jämställdhet är diskriminering av män”. Det här synsättet kan förekomma om könsarbetsdelning ses som en följd av att kvinnor och män av naturen har olika uppgifter eller om den rådande ordningen ses som en konsekvens av olika kompetens hos kvinnor och män. Jämställdhetsarbete ses då som orättvist eller onaturligt och kan uppfattas som diskriminering av män, då kvinnor anses få otillbörliga fördelar (Höök 2001).

Bristande jämställdhet och mångfald – individens problem

I arbetsorganisationer där bristande jämställdhet ses som ett problem finns det olika sätt att argumentera för varför det är problematiskt. Ett sätt att resonera på är att det främst är ett problem för enskilda individer. Det är en syn som återkommer i föreställningarna ”jämställdhet är att hjälpa kvinnor”, ”den bristfälliga invandraren” samt i synsättet ”jämställdhet är individuell utveckling” (Franzén 1994, Höök 2001, Peralta 2005, Robertsson 2003). I samtliga sätt att argumentera läggs ansvaret för bristande jämställdhet eller mångfald på enskilda individer. Med den här synen blir jämställdhets- och mångfaldsarbete liktydigt med att utveckla eller hjälpa enskilda medarbetare.

Synsättet ”jämställdhet är att hjälpa kvinnor” är vanligt (hos män) i mansdominerade organisationer (Franzén 1994, Höök 2001). Det är en syn på jämställdhet som hänger ihop med föreställningar om kvinnor som bristfälliga (Ely & Meyerson 2000, Wahl 1996a). Förklaringen till bristande jämställdhet i form av en låg andel kvinnor på höga positioner är att de inte når upp till mäns kompetensnivå. Kvinnor anses vara bristfälliga genom att de t.ex. har fel utbildning, gör fel prioriteringar eller saknar vissa erfarenheter (Holgersson 2003). Med den här synen blir jämställdhetsarbete inriktat mot att höja kvinnors kompetens så att de kan komma i fråga för alla positioner. Organisationer kan initiera program för att hjälpa kvinnor, men bristande jämställdhet ses i grunden som kvinnornas problem. Drivkraften för att förändra situationen förväntas komma ifrån kvinnorna själva. Det här sättet att resonera på riskerar att återskapa kvinnors sämre villkor, eftersom kvinnor ses som mindre lämpliga och kompetenta, medan villkoren i organisationen inte ifrågasätts, utan ses som givna och rättvisa (Höök 2001).

Ett liknande sätt att resonera på finns i synsättet ”den bristfälliga invandraren” (Knokke 2006, Peralta 2005). Detta synsätt förlägger problem med att ta en aktiv del i det svenska samhället för personer som uppfattas som invandrare hos den enskilda individen. Bristande inte-

gration anses bero på att individen har bristfälliga kunskaper i svenska språket eller i svensk kultur. Det är upp till individen att avhjälpa sina brister genom att utbilda sig, lära sig svenska och svensk kultur, så att den passar in i det som uppfattas som en homogen svensk kultur (Knokke 2006, Peralta 2005). Det här sättet att resonera på riskerar att bidra till ökad diskriminering och exkludering, genom att villkoren i samhället inte problematiseras inom ramen för den här diskursen.

Ett annat sätt att resonera kring jämställdhet som lägger ansvaret på individen är synsättet ”jämställdhet är individuell utveckling”. Det här är ett sätt att resonera på som har sina rötter i könsrollstänkande och i föreställningen om att både kvinnor och män bör undvika alltför snäva könsroller, eftersom det hämmar deras utveckling som människor. Jämställdhet motiveras genom att det anses kunna bidra till individuellt växande genom bredare erfarenheter från både hemliv och yrkesliv. Drivkraften för jämställdhet är den egna utvecklingen. Främst har denna argumentation använts för att motivera män att delta mer aktivt i hemlivet (Robertsson 2003). Med det här synsättet blir jämställdhet en aktuell fråga endast om män tjänar på det genom personlig utveckling eller ökad livskvalitet.

Föreställningarna ovan, som förlägger ansvaret för jämställdhet och mångfald på individnivå, saknar maktanalys. Sättet att resonera på bidrar därför till att återskapa under- och överordning. Män överordnas genom att de inte ses som bristfälliga, och kvinnor och människor som uppfattas som invandrare underordnas genom att de ses som bristfälliga. Med det här sättet att resonera har män inget ansvar för den bristande jämställdheten. Det blir synligt genom att det inte ställs några krav på att de ska arbeta för jämställdhet, utan det är frivilligt för dem. Män förväntas vilja arbeta för jämställdhet för att de personligen vinner på det genom att det är utvecklande för dem (jfr Bekkengen 2002, som visar på ett liknande resonemang kring föräldraledighet). För kvinnor och människor som uppfattas som invandrare är förändring däremot ett individuellt ansvar. Först när de har avhjälpt sina personliga brister kan jämställdhet eller mångfald i form av integration uppnås.

Bristande jämställdhet och mångfald – organisationens problem, så länge det lönar sig

Ett annat sätt att motivera jämställdhet och mångfald på är att argumentera för att det ökar lönsamheten. Brist på jämställdhet och mångfald ses som ett problem, eftersom det innebär att alla medarbetares kom-

petens och resurser inte tas till vara (de los Reyes 2000a, Höök 2001). Lönsamhetsargument i jämställdhetsarbete handlar ofta om att kvinnor ska ha tillgång till alla positioner (även de högsta) i organisationer (Höök 2001). I mångfaldsarbete handlar det om representation på olika nivåer i organisationer, men också om att människor inte ska exkluderas från arbetsmarknaden. Mångfaldens betydelse för att säkra kompetensförsörjningen lyfts ofta fram. Företag som har förmåga att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare anses ha större konkurrenskraft. Mångfald motiveras också utifrån att det gör arbetsgivaren mer attraktiv och ger upphov till bättre kvalitet för kunderna, vilket gör det lättare att expandera på nya marknader (de los Reyes 2000a, Ds 2000:69).

Lönsamhetsargument i jämställdhets- och mångfaldsarbete kan användas både när människor ses som i grunden lika och när de ses som olika. I jämställdhetsarbete som utgår ifrån att människor i grunden är lika, så motiveras jämställdhet med att alla medarbetares resurser ska tas till vara i organisationen. I jämställdhetsarbete som utgår ifrån att könen är olika, så motiveras en ökad andel kvinnor utifrån föreställningen att de ska tillföra andra (kvinnliga) kvaliteter, vilket kan bli begränsande för kvinnor (Bacchi 1990, Höök 2001). På liknande sätt kan mångfaldsarbete motiveras utifrån förståelsen att människor ska ha möjlighet att bidra med sin kompetens, oavsett bakgrund och erfarenheter, men också utifrån föreställningen att personer som uppfattas som invandrare har särskilda kompetenser som de kan bidra med. Synen som innebär att personer som uppfattas som invandrare har särskilda kompetenser bortser ifrån makt och riskerar att definiera människor utifrån föreställningar om essentiella skillnader mellan t.ex. gruppen svenskar och dem som uppfattas som invandrare (de los Reyes 2000a, 2000b). Precis som för kvinnor så begränsas handlingsutrymmet för människor som uppfattas som invandrare, om de förväntas tillföra speciella kvaliteter eller bidrag till organisationer.

Med synsättet ”jämställdhet ökar lönsamheten” respektive ”mångfald ökar lönsamheten” lyfts ansvaret för att driva förändringsarbete från enskilda medarbetare och blir ett gemensamt problem i organisationen. Men sättet att resonera på har kopplingar till individperspektivet. Om kvinnors och människors som uppfattas som invandrare tillträde till organisationer är villkorat av att det har positiva effekter på lönsamheten, så faller bevisbördan på individerna för att visa att lönsamheten och vinsten ökar. Lönsamhetssynsättet återskapar män och svenskhet som norm i organisationer, genom att vita mäns bidrag ses som självklara

och lönsamma (jfr Bacchi 1990). När jämställdhet och mångfald blir en fråga om lönsamhet inställer sig frågan om vad som händer med jämställdhets- eller mångfaldsarbetet om kvinnor eller människor som uppfattas som invandrare inte är lönsammare utan lika (o)lönsamma som vita män. Är förändringsarbete fortfarande motiverat då?

Bristande jämställdhet och mångfald – samhällets problem

Ett sätt att motivera arbete med jämställdhet och mångfald är att det ses som ett sätt att värna om samhällsutvecklingen. Detta synsätt återspeglas i föreställningarna ”jämställdhet är bra för samhällsutvecklingen” respektive ”mångfald är bra för samhällsutvecklingen”. Det här synsättet är besläktat med lönsamhetsargumentet genom att kvinnor och människor som uppfattas som invandrare ses som resurser som kan bidra till en bättre samhällsutveckling. I föreställningen ”mångfald är bra för samhällsutvecklingen” ligger fokus på att inkludera en större del av befolkningen i arbetskraften. Till skillnad från lönsamhetsargument i organisationer ses jämställdhet och mångfald här som frågor som inte enbart ligger i enskilda arbetsorganisationers intresse. Bristande mångfald och jämställdhet ses då som allas, dvs. hela samhällets, ansvar. Tanken är att hela samhället tjänar på mångfald och jämställdhet. Det här sättet att argumentera på återfinns inom företag samt inom politiken och olika beslutande församlingar. En bärande tanke är att lika representation borgar för att olika människors synpunkter och erfarenheter finns representerade vid beslutsfattande, vilket kommer samhället till godo (Robertsson 2003).

Lika villkor – en mänsklig rättighet

Med det här sättet att resonera på ses jämställdhet och mångfald som frågor som handlar om makt och rättvisa. Alla människors rätt till ett liv med lika möjligheter, fritt från diskriminering, ses som en grundförutsättning i ett demokratiskt samhälle. Jämställdhet och större mångfald uppnås genom att omfördela makt. När lika villkor ses som en mänsklig rättighet blir det allas ansvar. Det här sättet att resonera på gör det möjligt att arbeta med olika metoder som leder mot målet en jämn fördelning av makt och möjligheter. Sättet att argumentera på ligger i linje med de jämställdhetspolitiska målen, som betonar att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Trots det är detta sätt att argumentera på inte så vanligt förekommande i jämställdhetsarbete inom organisationer (Ds 2000:69, Höök 2001, Robertsson 2003).

Det förekommer däremot rättviseargument inom mångfaldsarbete som motiverar rättvisa löner, rätt till medbestämmande och deltagande i samhället samt rätt att använda sig av sin kunskap och kompetens. Ett mått som används i organisationer för att säkerställa att diskriminering inte förekommer är att medarbetarnas sammansättning speglar den som finns i samhället i stort. Rättvis fördelning av det som organisationen producerar lyfts också fram när mångfald ses som en fråga om rättvisa, t.ex. genom att organisationer ska erbjuda service som är fri från diskriminering (Ds 2000:69). Den underliggande föreställningen i det här sättet att resonera på är alla människors lika rättigheter och värde. FN:s generalförsamling antog deklarationen om de mänskliga rättigheterna 1948. Den slår fast att alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter. Artikel 7 slår fast alla människors rätt att leva ett liv fritt från diskriminering (FN 1948/2008). Det här synsättet skiljer sig från dem ovan genom att jämställdhet eller mångfald inte motiveras med att det är bra för något annat: lönsamheten, samhällsutvecklingen, kvinnorna eller männen. När lika villkor ses som en mänsklig rättighet framstår andra sätt att motivera jämställdhet och mångfald som problematiska, eftersom det innebär att de mänskliga rättigheterna endast är angelägna om de är lönsamma eller utvecklande för enskilda individer.

Jämställdhet, mångfald, makt och förändring

Genomgången ovan visar att jämställdhet och mångfald kan iakttas både som föreställningar/diskurser och aktiviteter i arbetslivets organisationer. De aktiviteter som genomförs är nära sammankopplade med föreställningar som legitimerar eller motiverar aktiviteterna. Under arbetet med denna studie har det blivit tydligt att det kan vara svårt att beskriva och särskilja olika förhållningssätt till jämställdhet och mångfald, eftersom mål, aktiviteter och drivkrafter ofta blandas samman. Ofta betonas någon av dimensionerna i organisationers jämställdhets- och mångfaldssatsningar. Ett fruktbart sätt för att beskriva jämställdhet och mångfald i organisationer är att ringa in olika dimensioner av frågorna. Ett sätt att göra det på är att undersöka vad som uppfattas vara problemet, vilka mål arbetet syftar mot, vem som är ansvarig, vilka drivkrafter som finns och vilka metoder som används, enligt frågorna presenterade nedan.

1. MÅL/DEFINITION. VAD ÄR JÄMSTÄLLDHET/MÅNGFALD? VAD ÄR DET ORGANISATIONEN STRÄVAR MOT?

2. PROBLEM. VILKET PROBLEM I ORGANISATIONEN ÄR DET SOM SKA AVHJÄLPAS?
3. AKTIVITETER/METODER. HUR ARBETAR MAN FÖR ATT UPPNÅ JÄMSTÄLLDHET/MÅNGFALD?
4. MOTIV/DRIVKRAFTER. VILKA ÄR DRIVKRAFTERNA? VILKET ÄR MOTIVET?
5. ANSVAR. VEMS ÄR PROBLEMET? VEM HAR ANSVAR FÖR ATT UPPNÅ JÄMSTÄLLDHET/MÅNGFALD?

Genomgången ovan visar att olika föreställningar om jämställdhet och mångfald i organisationer medför olika syn på vad som är målet med förändringsarbetet och att olika synsätt medför olika relation till makt. Det i sin tur möjliggör olika sätt för att arbeta med förändring och får därigenom olika konsekvenser. Flera förhållningssätt i jämställdhets- och mångfaldsarbete har kritiserats för att de riskerar att återskapa ojämlika maktförhållanden i stället för att undergräva dem. Här presenteras forskning som kritiskt granskat jämställdhet och mångfald och dess konsekvenser i organisationer. Ett ensidigt fokus på könsfördelning inom jämställdhetsarbete har kritiserats för att det saknar koppling till makt och samhällsteori kring kön (Robertsson 2003). När könsarbetsdelningen på arbetsmarknaden inte problematiseras utifrån ett maktperspektiv, medför det att jämn fördelning blir ett mål i sig: ”Istället för att fördela makten mer rättvist mellan könen skall kvinnor och män fördelas jämnt på arbetsmarknaden” (Robertsson 2003, s. 40).

Förhållningssätt inom jämställdhet som har betoning på makt har kritiserats för att mäns villkor trots allt är normerande för jämställdhetsarbetet (Eduards 2002). Då kvinnor är underordnade män blir fokus för jämställdhet hur kvinnor ska få samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter som män. Kvinnor får förhålla sig till det som män har. Det är detta som är normen och det är begränsande för kvinnor. Ett uttryck för att män är normerande är att kvinnors lägre löner ställs i relation till mäns. Krav på lika lön och lika fördelning i form av halva makten och hela lönen, innebär lika mycket makt och lika hög lön som män har. Med det här synsättet är det kvinnor som tjänar för lite, inte män som tjänar för mycket. En konsekvens av det som Eduards (2002) påtalar är att det blir svårt att föreställa sig att kvinnor kan ha mer än det män har. Man kan inte definitionsmässigt få mer än hela lönen. Det uppfattas som orimligt att kvinnor skulle få högre lön eller fler platser. Det demokratiska idealet om lika fördelning begränsar på så sätt kvinnors handlingsut-

rymme. Det här sättet att resonera på om jämställdhet gör det svårt att se den förändringspotential som kan finnas i att kvinnor relaterar mer till varandra, utan att behöva bli jämförda med män och kopplas till normer som är manliga (Raymond 1986 i Eduards 2002).

På liknande sätt har jämställdhetslagen kritiserats för att främst vara behjälplig i jämställdhetsarbete som bedrivs i miljöer där kvinnor vill konkurrera om poster som har varit förbehållna män. När det gäller jämställdhetsarbete i kvinnodominerade yrken har lagen kritiserats för att inte ge samma vägledning (Johansson 2006). Strävan efter en könsblandning i sammanhang där kvinnor är i majoritet gör män till en ”bristvara” och gör att de blir mycket efterfrågade, vilket i sin tur riskerar att återskapa manlig överordning (Eriksson & Eriksson 2002). Jämställdhetspolitiken har även kritiserats utifrån ett intersektionellt perspektiv för att den konstruerat kvinnor och män som homogena kategorier, som inte tar hänsyn till skillnader i villkor inom respektive kategori (de los Reyes 2010).

Även mångfaldsarbete som vill lyfta fram människors olikhet har kritiserats utifrån ett intersektionellt forskningsperspektiv för att det saknar ett maktperspektiv (de los Reyes 2000a, 2000b, Reyes 2001). Det förekommer att mångfald förknippas med olikhet, utan att det finns föreställningar om värden eller olika slags nytta med denna olikhet (Schölin 2007). En vanlig föreställning inom mångfaldsdiskursen är emellertid att människor är olika och att det är positivt samt att mångfaldsarbetet syftar till att låta människor bidra utifrån denna olikhet. Detta resonemang har kritiserats för att det är problematiskt på flera sätt. För det första riskerar ett urvattnat mångfaldsbegrepp att inkludera allt. Om begreppet används för att beskriva olikhet i största allmänhet innebär det att allt kan beskrivas som mångfald. Om slutsatsen då blir att mångfald redan råder ses ytterligare arbete som överflödigt. För det andra riskerar detta synsätt att bidra till att människors olika villkor osynliggörs om skillnader mellan individer uppfattas som essentiella. I sådana fall kan mångfaldsarbete bidra till att förstärka diskriminerande föreställningar och därmed dölja de villkor som skapar olikheten. Om maktperspektivet inte finns med riskerar frågor om inkludering och exkludering att försvinna från dagordningen (de los Reyes 2000a, 2000b, Reyes 2001, de los Reyes, Molina & Mulinari 2003).

I praktiskt förändringsarbete har mötet mellan jämställdhetsarbete och mångfaldsarbete stött på problem som har med olika antaganden om makt att göra. Personer med erfarenhet av jämställdhetsarbete me-

nar att föreställningar om olikhet i mångfaldsarbetet riskerar att flytta fokus från maktomfördelning i organisationer (Ds 2000:69). En annan tendens i arbetsorganisationer är att mångfald positioneras som det nya, vilket medför att jämställdhetsarbete ses som något gammalt och redan avklarat. Det har emellertid framhållits att det problematiska mötet mellan jämställdhet och mångfald i praktiken inte får tas till intäkt för att avskriva ett jämlikhetsarbete som tar hänsyn till att människor befinner sig inom fler maktordningar än kön. Utmaningen handlar om att hitta arbetsformer som tar hänsyn till hur olika maktordningar samtidigt strukturerar människors liv och där maktperspektivet är centralt i allt arbete mot diskriminering (de los Reyes 2010).

Jämställdhetsarbete är ett stående inslag i de flesta stora arbetsorganisationer (Regnö 2003b). Jämställdhetsarbete och dess konsekvenser i organisationer är mer välbeforskat än mångfaldsarbete. Forskning visar att jämställdhetsarbete ofta innebär motsägelsefulla processer, där framsteg paras med bakslag och där förutsättningarna för arbetet hela tiden förändras (Höök 2001, Pincus 2002). Jämställdhetsarbete är en av många olika processer som pågår parallellt i organisationer. Samtidigt med jämställdhetsarbete kan andra aktiviteter som befäster den rådande maktordningen pågå, t.ex. rekrytering eller ledarutveckling (Höök 2001). Rådande maktförhållanden kan både undergrävas och återskapas inom ramen för jämställdhetsarbete (Höök 2001). Forskningskartan som diskuterades i kapitel tre visar på olika förhållanden som kan påverka hur människors liv struktureras utifrån kön och andra maktordningar. Kartan kan också ge en vägledning om hur förändring kan förstås. Förändring kan initieras i alla olika aspekter av könsgörande. Men eftersom makt finns med i alla dimensioner i forskningskartan medför det att processer i organisationer kan vara motsägelsefulla och komplexa. Föreställningar och social organisering på olika samhälleliga nivåer kan både förstärka och motsäga varandra. I organisationer kan det finnas motstridiga föreställningar, t.ex. att det är bra med blandade grupper men att kön ändå inte spelar någon roll (Eriksson & Eriksson 2002). Förändringar i en del av de realiteter som forskningskartan avser behöver inte leda till förändringar i någon annan. Förändringsmetoder kan användas för att förändra materiella villkor, som könsfördelningen eller fördelningen av materiella resurser, t.ex. i form av lön eller fördelning av maktpositioner. Förändringsmetoder kan även syfta till att förändra kulturer, t.ex. genom att ändra på föreställningar om könsmärkta begrepp eller genom att försöka förändra sättet som man

pratar på om kvinnor och män eller om jämställdhet. Förändringsarbete kan också rikta in sig på individnivån, t.ex. genom att förmedla kunskap som får människor att handla på ett annorlunda sätt.

Förändringsarbete kan stöta på olika former av motstånd. Kön utgör en integrerad del av organisationer och sättet på vilket arbetet organiseras, till synes könsneutralt, kan påverka maktrelationen mellan könen (Abrahamsson 2000, Acker 1990, 1992, Benschop & Doorewaard 1998, Pincus 2002). Motstånd kan därmed finnas inbyggt i organisationer i form av föreställningar och genom sättet på vilket arbetet är organiserat. Cockburn (1991) lyfter fram två typer av hinder för jämställdhet i organisationer – kulturella och institutionella. Kulturella hinder består av diskurser och föreställningar som påverkar vad människor gör, medan institutionella hinder har att göra med organisationers uppbyggnad, regler och procedurer för hur saker går till. De två aspekterna är förbundna med varandra. Gynnsamma kulturella förutsättningar kan bidra till en förändring av institutionella hinder, och institutionella aspekter påverkar hur vi tänker och handlar.

Organisationer är inte enhetliga, utan de befolkas av människor med olika intressen. Män i ledande positioner kan motsätta sig förändringar som motverkar deras intressen. En studie av jämställdhetsarbete i svenska kommuner visar hur män i ledande ställning gjorde motstånd mot jämställdhetsarbetet, både på indirekta och direkta sätt (Pincus 2002). Det indirekta motståndet hade formen av passivitet och bristande engagemang, vilket undergrävde legitimiteten i förändringsarbetet. Jämställdhetsarbetet tilldelades inte resurser och tenderade att glömmas bort. Det förekom att jämställdhetsarbetet koopterades genom att ledningen tillsatte personer utan någon kompetens på området som ansvariga. Ett annat sätt att göra passivt motstånd på var genom skenbeslut, beslut som fattades för syns skull men som inte avsågs att leda till någon förändring. Män i ledande positioner gjorde även direkt motstånd mot individer eller grupper som var engagerade i jämställdhetsarbetet. Det direkta motståndet syftade till att undergräva enskilda personers eller gruppers legitimitet genom att kritisera metoder eller tillvägagångssätt i arbetet. Det förekom även trakasserier av enskilda individer. Alla män var emellertid inte motståndare till jämställdhetsarbetet. Pincus visar också på betydelsen av att män i ledande ställning stödjer jämställdhetssträvandena för att nå framgång i arbetet (Pincus 2002).

Komplexiteten i jämställdhetsarbete gör det svårt att förutsäga resultat av enskilda jämställdhetsinsatser. Jämställdhetsmetoderna är inte

heller enhetliga. En och samma metod, t.ex. utbildning eller mentorprogram, kan ha olika innehåll och syften och olika relation till makt. Allt detta gör att det har visat sig svårt att identifiera en metod eller ett sätt att arbeta på som det mest framgångsrika. Framgång i jämställdhetsarbetet är oftast ett resultat av en mängd insatser (Wahl 1994). Däremot finns det mycket kunskap om olika betydelsefulla komponenter för att lyckas med förändringsarbete, bl.a. har vikten av ledningens stöd för att nå framgång betonats (Pincus 2002, Wahl 1994)

Sammanfattning

I detta kapitel har forskning om jämställdhet och mångfald presenterats. I den här studien ses jämställdhet och mångfald som empiriska fenomen i organisationer som kan vara föremål för forskning. Kapitlet inleddes med en översikt av jämställdhet och mångfald som diskurs och politik i samhället. Denna del utgör en bakgrund mot vilken jämställdhets- och mångfaldsarbete i organisationer kan förstås. Detta eftersom föreställningar och social organisering på samhällsnivå i form av t.ex. lagstiftning påverkar det som sker i organisationer. Vissa resonemang inom forskningen som presenterats ovan är särskilt viktiga för tolkningarna av det empiriska materialet. Dessa är:

- Jämställdhet och mångfald finns som diskurser och aktiviteter i organisationer.
- Jämställdhet och mångfald i organisationer kan beskrivas genom att undersöka vad som uppfattas vara problemet, vad som är målet med arbetet, vem som har ansvar för att uppnå jämställdhet och mångfald, vilka motiv och drivkrafter som finns för arbetet samt vilka metoder som används.
- Jämställdhets- och mångfaldsarbete kan beskrivas som internt eller externt, beroende på vem det riktar sig mot.
- Olika synsätt på jämställdhet och mångfald möjliggör olika arbetsmetoder och aktiviteter, vilket får olika konsekvenser i organisationer.
- Jämställdhet och mångfald kan både undergräva och förstärka rådande maktrelationer i organisationer.
- Ensidigt fokus på en jämn könsfördelning i jämställdhetsarbete kan göra att maktaspekten försvinner.
- I jämställdhetsarbete som fokuserar på makt kan sättet att argumentera för att kvinnor ska ha tillgång till det som män har, bidra till att återskapa mäns villkor som norm.

KAPITEL 6
Chefer inom vård och omsorg

I DET HÄR KAPITLET PRESENTERAS aktuell forskning om chefer inom vård och omsorg. Särskild tonvikt har lagts vid studier som diskuterar betydelser av kön. Syftet är att placera in de studerade chefernas erfarenheter i ett vidare sammanhang. Inledningsvis beskriver jag hur den kommunala verksamheten är uppbyggd och vilket ansvar kommunerna har för vård och omsorg. Detta för att ge en orientering om den verksamhet som cheferna arbetar i. Därefter presenteras forskning om chefers arbetsvillkor inom vård och omsorg.

Vård och omsorg i kommunal regi

Kommunerna erbjuder olika typer av service till äldre och funktionshindrade, och det är chefer inom omsorgsverksamhet som riktar sig till dessa grupper som står i centrum i denna avhandling. Enligt socialtjänstlagen (SoL) och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) är kommunerna skyldiga att tillhandahålla service och omsorg till barn och ungdomar, människor med missbruksproblem, äldre, människor med funktionshinder och personer som vårdar nära anhöriga (LSS 1993:387, SoL 2001:453). Omsorg som riktar sig till äldre och funktionshindrade är, tillsammans med utbildning, de två största budgetposterna i kommunerna. De två posterna står för cirka en tredjedel av kommunens budget vardera (Montin 2007). Det är kommunen som har det övergripande ansvaret för vård och omsorg om äldre men för själva läkarvården ansvarar landstinget. För den som inte klarar sig på egen hand erbjuder kommunen olika typer av äldreboenden. Många äldre bor kvar hemma och får hjälp i hemmet genom hemtjänsten. Kommunerna tillhandahåller också andra typer av stöd och aktiviteter, såsom daglig verksamhet eller stöd för anhöriga som vårdar äldre eller

sjuka i hemmet. Tjänsterna är inte tillgängliga för alla äldre, utan de behovsprövas, och man får tillgång till dem först efter att ett biståndsbeslut fattats (Socialstyrelsen 2002). När det gäller vård och omsorg till funktionshindrade så är kommunerna ansvariga för stöd och service i hemmen i form av t.ex. personlig assistans, ledsagarservice och avlösning i hemmet. Kommunerna ansvarar även för boenden och korttidsvistelser för rekreation och miljöombyte utanför hemmet. Personer i yrkesverksam ålder som inte förvärvsarbetar eller utbildar sig har också rätt till s.k. daglig verksamhet. Den ska anpassas efter individens behov och intressen (LSS 1993:387).

Hjälpbehoven hos äldre och funktionshindrade är mångskiftande. Personalen inom omsorgen genomför medicinskt inriktade uppgifter, omsorgs- och omvårdnads- såväl som hushålls- och serviceuppgifter med olika tonvikt, beroende på vilken typ av verksamhet det gäller. Arbetsuppgifterna spänner över ett brett område och omfattar allt från hjälp med påklädning och daglig hygien, matning, matlagning och diskning, till hjälp med medicinering, tröst och stöd, hjälp med praktiska göromål såsom ärenden, gardinuppsättning, städning m.m. (Ahnlund 2010, Bergh 1995).

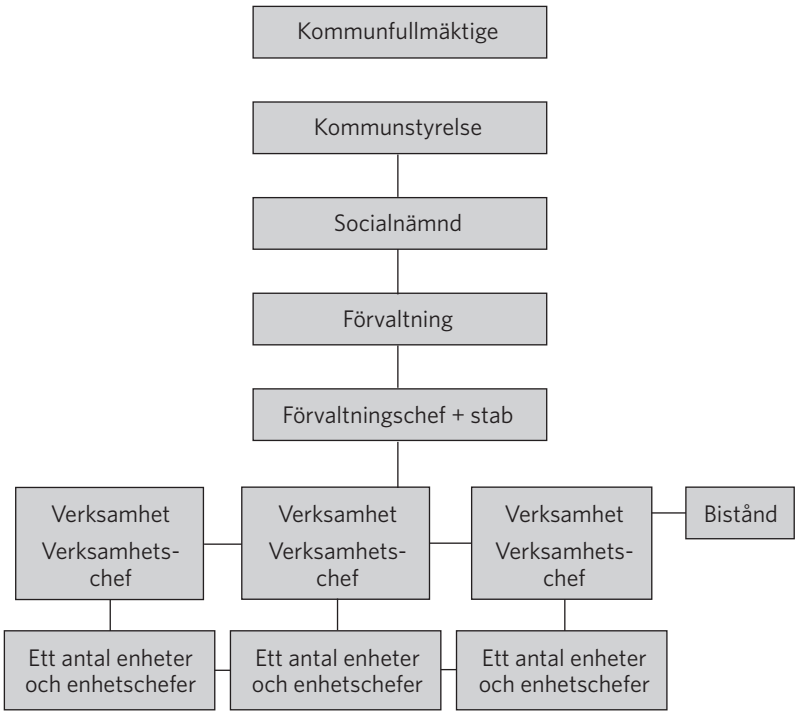
Organisering av den kommunala omsorgen

Omsorgen organiseras på olika sätt i olika kommuner bl.a. beroende på storlek och politisk majoritet. Gemensamt för alla kommuner är att kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet. Kommunfullmäktige utser en kommunstyrelse som leder och samordnar arbetet i kommunen och är ansvarig för kommunens ekonomi. Arbetet i kommunen organiseras i olika nämnder, som ansvarar för det dagliga arbetet, förbereder ärenden som ska beslutas och genomför de beslut som fattats i kommunfullmäktige. Kommunerna väljer själva vilka nämnder som ska finnas. Folkvalda politiker sitter i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Till varje nämnd hör en tjänstemannaorganisation, ofta kallad förvaltning, som svarar för den dagliga verksamheten inom nämndens område (Montin 2007). Det är vanligt att både omsorg som riktar sig till äldre och funktionshindrade och stöd till individer och familjer ingår i socialförvaltningen, som sorterar under socialnämnden. Det förekommer också att större kommuner organiserar till exempel äldreomsorgen eller individomsorgen i egna förvaltningar. Då det har blivit allt vanligare att organisera verksamheten enligt en s.k. beställar–utförarmodell har det inneburit att en beställarenhet, ett

biståndskansli, ofta hör till verksamheten. Det är biståndskansliet som bedömer vilka som har rätt till kommunens omsorg. De beställer sedan den omsorg som utförs i verksamheten. Förvaltningens verksamhet kan vara organiserad efter verksamhetsområde, t.ex. hemtjänst, äldreboenden och omsorg om funktionshindrade, eller geografiskt, där varje verksamhet täcker ett geografiskt område i kommunen (Berg 2000). Antalet chefsled och arbetets innehåll på olika nivåer kan skilja sig åt mellan olika förvaltningar. Nedanstående bild syftar till att ge en schematisk översikt av hur kommunal verksamhet är organiserad. Bilden visar hur chefsnivåerna ser ut och ger information om var i hierarkin de olika cheferna är placerade. Chefsnivåerna i bilden motsvarar de olika nivåer som cheferna i studien befinner sig på.

Enhetschefer är operativa chefer som ansvarar för en eller flera verksamhetsenheter, och enhetschefer kallas ibland för resultatenhetschefer, men det finns även andra benämningar. Cheferna på nivån ovanför enhetschefer kallas i den här studien för verksamhetschefer men kan också ha andra beteckningar. Verksamhetschefer är chefer över enhetscheferna. De har ett mer övergripande ansvar för den dagliga verksamheten men deras arbetsuppgifter omfattar även planering av arbetet på längre sikt. De är chefer över chefer men tillhör inte den högsta chefsnivån och kan därmed sägas vara en sorts mellanchefer (Larsson 2008). De kan ansvara för en del av omsorgen om funktionshindrade eller äldre eller ett geografiskt område, beroende på om förvaltningen är funktionellt eller geografiskt organiserad. Förvaltningscheferna är de högsta cheferna och finns närmast under den politiska nivån. De har ansvar för att förvaltningens verksamhet går i takt med samhällets behov och politikernas önskemål. Det innebär bl.a. att de ansvarar för den långsiktiga planeringen av verksamheten och beslutar om organiseringen av hela förvaltningens arbete. Tillsammans med förvaltningschefen arbetar en stab bestående av verksamhetsstödfunktioner, såsom ekonomi, personalfrågor och olika funktioner för verksamhetsutveckling.

FIGUR 6.1
Schematisk översikt av organiseringen av kommunal verksamhet



Utbildningsbakgrunden hos chefer inom vård och omsorg varierar men de flesta har en högskoleutbildning inom vård och omsorg. Det är svårt att skapa sig en enhetlig bild eftersom verksamheten är så mångskiftande och det dessutom finns en rad olika chefsbefattningar. Olika kartläggningar visar att socionomexamen och social omsorgsexamen är vanliga examina för chefer, men även andra högskoleutbildningar förekommer, som t.ex. sjuksköterska (Socialstyrelsen 2001, Törnquist 2004). Det finns även chefer som saknar formell utbildning, men jämförelser visar att utbildningsnivån hos kvinnliga chefer i omsorgs- och utbildningsverksamheter är högre än hos manliga chefer i mansdominerade kommunala verksamheter (Hjalmarson m.fl. 2004, Westerberg 2000). Då utbildningsbakgrunden inte är helt homogen och verksam-

heten är mångskiftande bidrar detta till att omsorgscheferna saknar en tydlig professionstillhörighet på det sätt som finns inom till exempel sjuksköterskeyrket (Sahlin-Andersson 1997, Trydegård 1996, Törnquist 2004, Wolmesjö 2005).

Den offentliga sektorn i dag – marknadsorienterad med ekonomin i fokus

Den offentliga sektorn har genomgått stora omstruktureringar sedan 1980-talet. Dagens verksamhet är resultatet av decennier av förändringar och effektivisering. Efter den expansiva utbyggnaden av den offentliga sektorn under efterkrigstiden ändrades förutsättningarna i början av 1980-talet. Fram tills dess var det legio att anslagen till verksamheten ökade varje år. Detta ändrades under 1980-talet då man började spara genom att minska de ekonomiska resurserna till verksamheten med en viss procentsats per år (Johansson 1997). Under 1990-talet beslutade man att det inte skulle ske någon nominell ökning av statsbidragen och det infördes ett tak för kommunala utgiftsökningar. Förändringarna hängde samman med en långsiktig omläggning av den ekonomiska politiken, där den offentliga sektorns del av ekonomin skulle minskas (Gonäs m.fl. 1997). Effektiviseringen av den kommunala sektorn genomfördes med industrisektorn som förebild. Man införde ett marknadsekonomiskt sätt att tänka och ekonomiska styrmodeller. Kommunala förvaltningar blev egna resultatenheter, och varje verksamhetsenhet i förvaltningen fick en egen budget med resultatansvar. Det blev också vanligt att organisera verksamheten enligt en s.k. beställar–utförarmodell. Det innebar att beställningen av tjänster (efterfrågan) skiljdes organisatoriskt från den del av verksamheten som utför och tillhandahåller tjänsterna (utbudet). Beslutsprocesserna standardiserades och centraliserades samtidigt som ansvaret för att utföra arbetet decentraliserades. Detta har inneburit att de operativt ansvariga enhetscheferna har ansvar för verksamhetens resultat, samtidigt som deras möjligheter att påverka strategiska beslut har minskat (Andersson-Felé 2003, Forsberg Kankkunen 2009, Montin 2007). Samtidigt har kraven på att dokumentera verksamheten ökat (Franssén 1997, Socialstyrelsen 2009, 2011a. 2011b). Omstruktureringarna har i många fall inneburit plattare organisationer och minskade administrativa stödfunktioner. De nya sätten att organisera verksamheten på var ett sätt att spara pengar. Men det fanns även förhoppningar om att mindre hierarkiska och mer flexibla organisationer skulle kunna möta skiftande behov i omvärlden på ett

bättre sätt. I stället har det visat sig att organisationerna i många fall blev så magra att belastningen på dem som arbetar i dem blivit alltför stor. Omorganisationerna har medfört att man har förlorat kompetens och att det är svårt att hinna med utvecklingsarbetet (Andersson-Felé 2003, Ekman Philips 2003, Montin 2007). En följd av att enheterna har blivit egna resultatenheter är att det inte finns pengar till personalvård, handledning och utbildning, om enheten har underskott i ekonomin (Hjalmarson m.fl. 2004). Samtidigt som de ekonomiska resurserna och antalet anställda har minskat, har antalet personer som är över 80 år ökat konstant i samhället sedan början av 1990-talet. Gruppen som får vård och omsorg inom äldreomsorgen har blivit alltmer vårdkrävande (Szebehely 2000).

Chefernas arbetsvillkor – en klämd position

Flera studier lyfter fram chefernas utsatta position inom omsorgen. Chefer på alla nivåer, operativa enhetschefer, verksamhetschefer och förvaltningschefer, har förväntningar på sig från många olika aktörer. Men det är särskilt arbetssituationen för enhetschefer som har beskrivits som en klämd position mellan olika krav och önskemål. Cheferna ska följa de övergripande riktlinjer som finns för verksamheten, hålla budgeten, sätta upp delmål och arbeta med att utveckla verksamheten och medarbetarna. De ska möta förväntningar från medborgare, politiker, överordnade chefer, underställd personal och från dem som är mottagare av omsorgen och deras anhöriga. Omsorgen är ofta granskad av medierna och det gör att cheferna måste kunna försvara verksamheten vid en offentlig granskning (Andersson-Felé 2003, Hjalmarson m.fl. 2004, Törnquist 2004, Wolmesjö 2005). En enhetschef inom äldreomsorgen har i sin yrkesutövning kontakt med överordnade chefer, kollegor på samma nivå, politiker, biståndshandläggare, olika grupper i personalen, mottagarna av omsorgen och deras anhöriga och andra samarbetspartner, som är involverade i omsorgen till omsorgstagarna (Hjalmarson m.fl. 2004). Chefer på alla nivåer inom omsorgen tillbringar mycket tid i möten. En studie av verksamhetschefer inom äldreomsorgen visar att de ägnar 70 procent av sin arbetstid i möten med olika berörda parter (Westerberg 2000). Chefernas, särskilt enhetschefernas, arbetsuppgifter är många och mångskiftande. De omfattar allt från administration och rutinartade uppgifter till verksamhetsutveckling och problemlösning gällande personal och omsorgstagare (Andersson-Felé 2003, Törnquist 2004). Enhetschefer inom äldreomsorg och omsorg om funktionshin-

drade uttrycker att de så gott som aldrig har tillräckligt med tid för alla sina arbetsuppgifter (Wolmesjö 2005). Många chefers arbete präglas av återkommande omorganisationer (Andersson-Felé 2003, Törnquist 2004, Wolmesjö 2005). Det är också vanligt med upphandlingar, som innebär att enhetscheferna får lägga anbud på den egna verksamheten för att ha möjlighet att driva den vidare. Om de förlorar anbudet till en privat aktör övertar denna verksamheten som tidigare drevs av kommunen och chefen förlorar en verksamhetsenhet. En studie av enhetschefer inom äldreomsorgen visar att de också lägger ner mycket arbete på att rekrytera personal. När det är högkonjunktur i ekonomin är det svårt att rekrytera medarbetare, men vid lågkonjunktur är det lättare. De upplever att det generellt sett är svårt att rekrytera män (Törnquist 2010). En del av arbetsuppgifterna inom vård och omsorg är psykiskt belastande och väcker existentiella frågor kring makt, liv och död. Konflikter mellan professionella överväganden och bristande resurser, när chefer och personal upplever att de inte kan hjälpa omsorgstagaren på det sätt de tycker är motiverat, kan vara mycket pressande (Hjalmarson m.fl. 2004, Montin 2007). Forskning visar att kvinnor och män utsätts för olika typer av hälsorisker på arbetet. Det är vanligare för kvinnor än för män att riskera hälsan pga. stress orsakad av höga förväntningar och små befogenheter (Östlin 2002). Den klämda positionen upplevs inte enbart som negativ. Chefer uttrycker att det stora ansvaret är stimulerande och att de upplever det som en styrka att kunna hålla i helheten (Berg m.fl. 2006, Ekman Philips 1990, Muhonen 1999, Trydegård 1996).

Platta organisationer, stora personalgrupper och litet administrativt stöd – främst i kvinnodominerade verksamheter

Omorganiseringen av den offentliga sektorn har skapat mindre hierarkiska organisationer med färre chefer och chefsled (Andersson-Felé 2003, Montin 2007). En närmare granskning visar att den platta organisationsformen med stora underställda personalgrupper främst har fått genomslag i kvinnodominerad vård-, omsorgs- och utbildningsverksamhet (Forsberg Kankkunen 2009, Westerberg 2000). Antalet anställda som varje chef har ansvar över skiljer sig stort åt mellan mans- och kvinnodominerade verksamheter. Kvinnor är överlag chefer över mycket större personalgrupper (Andersson-Felé 2003, Forsberg Kankkunen 2009, Westerberg 2000). Forsberg Kankkunen (2009) har jämfört chefsarbete i mansdominerade tekniska verksamheter i kommuner, som

bland annat omfattar stadsbyggnad, räddningstjänst och gatuunderhåll, med kvinnodominerad omsorgs- och utbildningsverksamhet. Jämförelsen visar att enhetscheferna i mansdominerade verksamheter i snitt har 18 underställda, medan en motsvarande chef i kvinnodominerade verksamheter i snitt har 55 underställda (Forsberg Kankkunen 2009). Det stora antalet underställda skapar många administrativa arbetsuppgifter, t.ex. löneadministration och olika typer av dokumentation. Många verksamheter har också öppet dygnet runt, vardag som helg, vilket kräver omfattande schemaläggning av medarbetarnas arbetstid. Trots en stor arbetsbörda är det vanligt att chefer inom vård och omsorg har ett mycket begränsat administrativt stöd. Inom omsorgs- och utbildningsverksamheter prioriteras det administrativa stödet bort i perioder av sparbeting, eftersom det är svårt att motivera för medborgarna att man skär ner på personal i det direkta omsorgsarbetet. Det är budgeten snarare än behovet som bestämmer i vilken utsträckning chefen har ett administrativt stöd (Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004).

I jämförelse med mansdominerade kommunala verksamheter har chefer i kvinnodominerade verksamheter alltså större personalansvar och mindre tillgång till administrativa stödtjänster (Forsberg Kankkunen 2009). Trots det tjänar de mindre än sina chefskollegor i mansdominerade verksamheter. Det gäller både enhetschefer och verksamhetschefer.[15] Snittlönen för en verksamhetschef inom vård och omsorg är t.ex. nästan 10 000 kronor lägre än för motsvarande chef inom mansdominerade verksamheter.[16] Att plattare organisationer och färre chefsnivåer gör arbetet i verksamheten mer krävande, men också mer intressant, och för den skull inte nödvändigtvis bättre betalt, har även andra studier visat. De som är längst ner i hierarkin befinner sig fortfarande längst ner i hierarkin, även om hierarkin ser annorlunda ut (Acker 2006). Löneskillnaderna finns inte bara mellan mans- och kvinnodominerade verksamheter. Inom respektive verksamhetsområden finns också löneskill-

---

15 SCB 2007. Avser yrkesgrupperna 1318 och 1319 enligt SSYK, år 2007 i primärkommunal sektor. Yrkesgrupp 1318 är enhetschefer inom vård och omsorg. 1319 omfattar enhetschefer i förvaltningar, som bl.a. ansvarar för kultur- och sportaktiviteter, renhållning, skottning, avfallshantering samt avloppsrening.

16 SCB 2011. År 2011 tjänar en verksamhetschef i kvinnodominerade kommunala verksamheter 34 200 medan snittlönen för en chef i mansdominerade verksamheter är 43 000 kr. Avser yrkesgrupperna 1228 och 1229 enligt SSYK, år 2011 i primärkommunal sektor. Yrkesgrupp 1228 är verksamhetschefer inom vård och omsorg och yrkesgrupp 1228 omfattar verksamhetschefer i förvaltningar, som bl.a. ansvarar för kultur-och sportaktiviteter, gaturengöring, skottning, saltning och sandning, avfallshantering samt vattenrening.

nader mellan könen. I den kvinnodominerade omsorgssektorn tjänar en verksamhetschef som är man i snitt drygt 1 000 kronor mer än sin kvinnliga kollega. I den mansdominerade kommunala sektorn skiljer det nästan 2 000 kronor, beroende på om det är en kvinna eller man som är verksamhetschef (SCB 2011).

Stora grupper – mindre kommunikation med underställd personal

Det har funnits en förväntan om att platta organisationer, som är mindre hierarkiska, ska underlätta kommunikationen och öka inflytandet för medarbetarna i en organisation. Det har emellertid visat sig att stora personalgrupper i stället minskar inflytandet och försvårar möjligheten till kommunikation (Andersson-Felé 2003, Forsberg Kankkunen 2009, Ohlsson & Rombach 1998). I stora personalgrupper har chefen inte möjlighet att vara närvarande ute i verksamheten bland sina medarbetare. Detta skapar förväntningar på mer självständigt arbete hos de underställda medarbetarna (Forsberg Kankkunen 2009). I arbetsgrupper med större autonomi, s.k. självstyrande grupper, förväntas medarbetarna ta större ansvar i det dagliga arbetet och lösa problem utan direkt inblandning från chefen. Chefen ska stå för ramarna och målen medan personalen tar ansvar för vägen dit (Andersson-Felé 2003, Tullberg 2006). Det har emellertid visat sig att större ansvar i personalgruppen inte innebär att chefen får mindre att göra. Även om chefen inte förväntas styra genom direkta anvisningar, så krävs det en dialog och en regelbunden kontakt med medarbetarna. Ett mer självständigt arbete kräver ömsesidig lojalitet och tillit, vilket inte kan skapas utan en chef som är synlig och visar intresse (Andersson-Felé 2003, Wolmesjö 2005). Även om arbetsgrupperna blivit mer självständiga så har cheferna fortfarande många traditionella arbetsuppgifter, som rör nyanställning, personalintroduktion och bedömning av medarbetarnas arbetsinsatser. Den personalansvariga chefen godkänner till exempel semesterplanering, övertid och kompledighet, genomför utvecklingssamtal och lönegrundande bedömningssamtal. Att personalens ansvar ökar innebär inte att chefernas ansvar för personalen minskar. Chefen är fortfarande den som hålls ansvarig för verksamheten (Andersson-Felé 2003). Arbetssituationen i stora personalgrupper medför därför att chefer inom vård och omsorg ofta upplever en konflikt mellan personalens behov av närhet till chefen och vad de anser är möjligt att åstadkomma. De ser behovet av att finnas till hands för medarbetarna och berättar att arbetet nära perso-

nalen är stimulerande, samtidigt som de uttrycker en önskan om att personalen ska arbeta mer självständigt. Många studier visar att chefer inom omsorgen, trots att de upplever det som stressande att alltid vara tillgängliga, är mycket måna om att prioritera medarbetarnas behov och att värna om deras utveckling (Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004, Wolmesjö 2005).

I vård och omsorg ska alla aktiviteter genomföras oavsett resurser

Mönstret med små och stora enheter i mans- respektive kvinnodominerade verksamheter finns även högre upp i hierarkin. Forsberg Kankkunens jämförelse av två olika kommuner visar att enhetschefer i kvinnorespektive mansdominerade verksamheter har helt olika relationer till sina överordnade chefer. Det är vanligt att mansdominerade tekniska verksamheter är uppdelade på flera olika nämnder. En nämndordförande i en mansdominerad verksamhet hade i genomsnitt ansvar för tre enhetschefer (Forsberg Kankkunen 2009). En socialförvaltning är i regel större. Den kan till exempel omfatta äldreboenden, hemtjänst, omsorg om funktionshindrade och psykiatri (Berg 2000). Samma jämförelse visade att en nämndordförande i en socialnämnd med kvinnodominerade omsorgs- och utbildningsverksamheter i genomsnitt ansvarade för 22 enheter och alltså 22 chefer (Forsberg Kankkunen 2009). Förvaltningschefen i en socialförvaltning kan alltså ha ansvar för 22 enhetschefer medan förvaltningschefen i en teknisk förvaltning har ansvar för tre.

Skillnader i storlek på förvaltningar skapar olika slags relationer mellan chefer på olika hierarkiska nivåer. De stora förvaltningarna borgar för att kontakten mellan de operativa nivåerna och den högsta ledningen är relativt liten. När en förvaltningschef har ansvar för 22 enhetschefer blir kontakten med förvaltningsledning och politiker sporadisk. Bristen på arenor för kommunikation och utbyte mellan olika nivåer i de kvinnodominerade verksamheterna gör att de operativa cheferna har små möjligheter att diskutera och föra fram problem i verksamheten upp till högre nivåer. De operativa enhetscheferna har lite kontakter med politikerna och upplever att de är så gott som osynliga i verksamheten. Relationen präglas av distans och kommunikationen uppfattas ofta som envägskommunikation, från högre nivåer ner till enhetscheferna. Enhetscheferna tycker inte att de får gehör för sina synpunkter uppåt i organisationen, när det gäller den tid och de resurser som behövs för att personalen ska kunna ge en god omvårdnad (Hjalmarson m.fl. 2004,

Forsberg Kankkunen 2009, Westerberg 2000). Arbetet uppfattas som självständigt. Cheferna uppger att de sköter arbetet utan insyn (Törnquist 2004). När Socialstyrelsen undersökt hur mycket underställd personal som är lämpligt inom vård och omsorg konstateras det att stora grupper underställd personal lämpar sig bäst om uppgifterna är rutinartade och personalomsättningen är liten, något som inte är fallet inom omsorgen (Andersson-Felé 2003). Ändå är det inom omsorgen som det finns stora arbetsgrupper och större distans till chefen (Forsberg Kankkunen 2009).

I mansdominerade tekniska verksamheter däremot ser förhållandena helt annorlunda ut. Där finns en tät personlig kontakt mellan samtliga nivåer i organisationen. Den täta kommunikationen är möjlig eftersom förvaltningscheferna har ansvar för relativt små grupper av enhetschefer. Enhetscheferna beskriver att de har en avslappnad och informell kontakt med de ansvariga politikerna. De kommer förbi verksamheten för att prata en stund och förhöra sig om hur det går. Politiker och överordnade chefer anser att de är beroende av tjänstemännens kunskaper för att kunna fatta bra beslut. Enhetschefernas kompetens är högt värderad eftersom de vet vad som är möjligt i verksamheten och känner till kostnaderna för detta (Forsberg Kankkunen 2009).

Kontakten med den högsta förvaltningsnivån påverkar de operativa enhetschefernas makt och möjligheter i organisationen. Enhetschefernas nära kontakt med de högsta beslutfattarna i förvaltningen i de tekniska verksamheterna gör det möjligt för dem att omförhandla både budgeten och vilka uppgifter som ska utföras inom budgeten. Det finns en förståelse på politisk nivå för att förhållandena kan ändras, så att det kan vara svårt att genomföra alla uppgifter i verksamhetsplanen, och i så fall måste verksamhetsplanen ändras. I de kommuner som Forsberg Kankkunen (2009) undersökte hade de tekniska förvaltningarna en budget på förvaltningsnivå som kunde täcka oförutsedda kostnader. Ett exempel är en snörik vinter då budgeten inte räckte till och då gick förvaltningschefen in och godkände att enhetschefen överskred budgeten och tog därmed ansvar för detta (Forsberg Kankkunen 2009). Inom de stora förvaltningarna inom vård och omsorg finns inte samma möjligheter till informell personlig kontakt, utan där styr ledningen främst genom styrdokument och återrapportering.

Det marknadsekonomiska synsättet som införts i den offentliga sektorn har inneburit ett genomslag för ekonomiska styrmodeller. Verksamheten inom vård och omsorg beskrivs i huvudsak genom mätbara fakta.

Det finns flera problem med att använda ett marknadsorienterat sätt att tänka inom omsorgen. Ett problem som uppstår när verksamheten ska beskrivas med hjälp av mätbara fakta har att göra med att kompetensen hos de personer som arbetar inom omsorgen är svår att kvantifiera. En studie av äldreomsorgen visade att enhetschefer hade svårt att precisera vilka kunskaper som omsorgspersonalen behövde. Gerontologi (kunskapen om åldrandet), medicinska kunskaper och bemötandekunskaper nämndes, medan omsorgskunskaper och hushållskunskaper inte beskrevs som eftertraktade. Omsorgsarbete ligger nära det arbete som traditionellt har kopplats till kvinnors roll i familjen, vilket medför att arbetet tolkas som ett uttryck för kvinnliga egenskaper, såsom omhändertagande och moderlighet, i stället för som en förvärvad kompetens (Sörensdotter 2004, Wreder 2005). Denna del av arbetet tenderar att likställas med hemarbete och betraktas som naturligt och okvalificerat arbete (Sörensdotter 2008, Törnquist 2010). När förmågan till omsorg ses som en egenskap i stället för som en förvärvad kunskap medför det att kompetensen hos de personer som arbetar inom omsorgen osynliggörs (Berg m.fl. 2006, Sörensdotter 2004). Det gör att det är svårt att se och värdera vad man går miste om t.ex. vid personalnedskärningar.

Ett annat problem med att kvantifiera omsorg har att göra med att omsorg har en kvalitativ dimension. Omsorg, att sörja för någon på ett gott sätt, innebär att tjänsterna ska utföras på ett noggrant sätt och med ett känslomässigt engagemang. Tiden i sig är en kvalitetsaspekt. Känslomässigt engagemang kräver tid. Det är emellertid svårt att exakt ange t.ex. hur mycket man ska samtala med en omsorgstagare under en dag, för att omsorgen ska anses vara av god kvalitet (Nilsson Motevasel 2002, Szebehely 1996, Wreder 2005). Svårigheten att kvantifiera gör att det är svårt att redogöra för konsekvenserna av neddragningar. När det inte går att mäta vad man går miste om, när budgeten minskas, blir det möjligt för förvaltningschefer och politiker att upprätthålla föreställningen om att alla omsorgsuppgifter ska och kan genomföras, oavsett vilka resurser som finns. Det är en vanlig föreställning bland politiker och chefer på höga positioner att det går att minska resurserna och ändå upprätthålla en god kvalitet på omsorgen (Forsberg Kankkunen 2009, Gonäs m.fl. 1997). Inom vård och omsorg finns det krav på att ständigt nå bättre resultat, med bibehållen hög kvalitet, inom ramen för samma eller minskade resurser (Andersson-Felé 2003). Alla arbetsuppgifter ska genomföras oavsett hur mycket pengar det finns. Budgeten är överordnad aktiviteterna och aktiviteterna är svåra att definiera (Forsberg

Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004). I mansdominerade tekniska verksamheter är det lättare att kvantifiera konsekvenserna av minskade resurser och det finns en förståelse t.ex. för att underhåll eller byggnationer inte kan genomföras vid sparbeting (Forsberg Kankkunen 2009).

När omsorgs- och utbildningsverksamhet främst beskrivs med hjälp av mätbara fakta blir en konsekvens att verksamheten, trots att den är mångskiftande, uppfattas som enhetlig. Det anses vara möjligt att skaffa sig en bild av hela verksamheten utifrån enstaka kontakter. Närheten i relationerna mellan olika hierarkiska nivåer ses därför inte som lika nödvändig här som inom mansdominerade tekniska verksamheter. Bilden av verksamheten som enhetlig blir i sin tur möjlig att upprätthålla när den högsta ledningen har få kontakter med operativa chefer och personal i verksamheten och i stället styr genom styrdokument och återrapportering. Behovet av att beskriva verksamheten med hjälp av mätbara fakta lyfts fram. Om politiker saknar information så medför det inte att arenorna för kommunikation utvecklas, utan i stället betonas ytterligare behovet av mätbara fakta (Forsberg Kankkunen 2009).

Stort ansvar och liten makt över strategiska beslut – i kvinnodominerade organisationer

Olika villkor i kvinnodominerade och mansdominerade kommunala verksamheter skapar olika förutsättningar i chefskapet. I kvinnodominerade verksamheter har ansvar och makt skiljts åt. Ansvaret för att organisera arbetet har förflyttats längre ner i organisationerna, samtidigt som de ekonomiska restriktionerna har ökat (Forsberg Kankkunen 2009, Montin 2007). Liknande mönster har påvisats för positioner i det privata näringslivet som främst innehas av kvinnor (Tienari 1999). Enhetschefer och deras personal har ansvar för verksamheten, samtidigt som de har små möjligheter att påverka beslut om resursfördelning eller bemanning. När ansvaret för resultatet förläggs hos enhetscheferna, parat med små möjligheter att omförhandla villkoren, skapas en kultur där det är upp till chefen att reda ut besvärliga situationer. Det blir enhetschefernas uppgift att prioritera. Konflikter mellan krav på att upprätthålla omsorg av hög kvalitet, samtidigt som resurserna minskar, får därmed hanteras av medarbetare och operativt ansvariga chefer (Forsberg Kankkunen 2009, Holmquist 1997). Det finns i princip ingen acceptans från politiker och höga chefer för att överskrida budgeten. Chefer som inte håller budgeten riskerar att förlora arbetet. Cheferna är medvetna om att det inte finns något utrymme för att överskrida budgeten, även

om sparbetinget upplevs som orimligt. Det medför att det skapas ett övergripande tankesätt, som innebär att de direktiv som kommer från politiskt håll inte är möjliga att ändra på, utan att de ska genomföras i verksamheten (Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004). Det gör det svårt att ifrågasätta arbetsförhållandena och chefskapets villkor. I stället hamnar fokus på individens prestationer och förmåga att genomföra de ålagda arbetsuppgifterna. Det uppstår då en kultur där det ses som ett uttryck för ett professionellt förhållningssätt att genomföra det uppdrag man får från politikerna, även om det innebär stora nedskärningar (Forsberg Kankkunen 2009). När cheferna har små möjligheter att omförhandla villkoren, får de kräva samma anpassning till de givna ramarna av sin personal som de själva har. Enhetschefernas förväntningar på professionalism hos personalen, som innebär att de ska anpassa sig till de rådande villkoren, kan ses i ljuset av detta. Cheferna uttrycker önskemål om att medarbetarna ska vara professionella, vilket i detta sammanhang innebär att de förväntas ta mer ansvar för verksamhet och ekonomi (a.a.).

Studierna ovan visar att arbetsvillkoren i den offentliga sektorn är könsmärkta. Olika handlingsmönster hos chefer i olika verksamheter kan relateras till könsmärkta arbetsvillkor, snarare än till enskilda individers kön. Inom samma organisation beskriver kvinnor och män sitt chefskap och förväntningarna på dem som chefer på ett likartat sätt. Män inom omsorgsverksamheter möter samma budgetkrav som kvinnor och agerar mer passivt i förhållande till dem, än manliga kollegor i de tekniska verksamheterna (Forsberg Kankkunen 2009, Keisu 2009, Westerberg 2000). Därmed inte sagt att den individuella medarbetarens kön saknar betydelse. Att arbetsorganisationens könsmärkning såväl som den enskilda individens kön spelar roll blir tydligt t.ex. i lönesättningen. En man som är chef inom vård och omsorg tjänar mindre än sina chefskollegor i den mansdominerade kommunala sektorn, men mer än sina kvinnliga kollegor inom vård och omsorg (SCB 2011). Män har lättare än kvinnor att avancera i kvinnodominerade miljöer (Kvande 2002, SCB 2012a, Williams 1992). En jämförelse av chefer i minoritet, män som var chefer inom kommunal vård och omsorg och kvinnor som var chefer i verkstadsindustrin, visar att kvinnor och män i minoritet värderas olika. Män inom omsorgen uppvärderas medan kvinnor i verkstadsindustrin nedvärderas. Det påverkar i sin tur självbilden. Män tycker inte att det är problematiskt att vara män i en kvinnodominerad verksamhet, utan de upplever det som att de behövs. Kvinnornas kom-

petens i verkstadsindustrin ifrågasätts däremot. De nedvärderas och utsätts för sexuella trakasserier (Keisu 2009).

Sammanfattning

I det här kapitlet har jag beskrivit vilket ansvar kommunerna har för vård och omsorg, vilka tjänster de tillhandahåller och hur det kommunala omsorgsarbetet är organiserat. Studierna ovan lyfter särskilt fram hur arbetsvillkoren skiljer sig åt i kommunala verksamheter, beroende på om de är mans- eller kvinnodominerade. Resultaten i studierna relaterar till forskningskartan på så sätt att de visar hur materiella villkor, som organisationers uppbyggnad och arbetets organisering, påverkar chefernas handlingsutrymme och skapar olika kulturer i organisationer. Ansvar och befogenheter fördelas på olika sätt i mans- respektive kvinnodominerade organisationer, vilket i sin tur skapar olika handlingsmönster och förväntningar hos aktörerna.

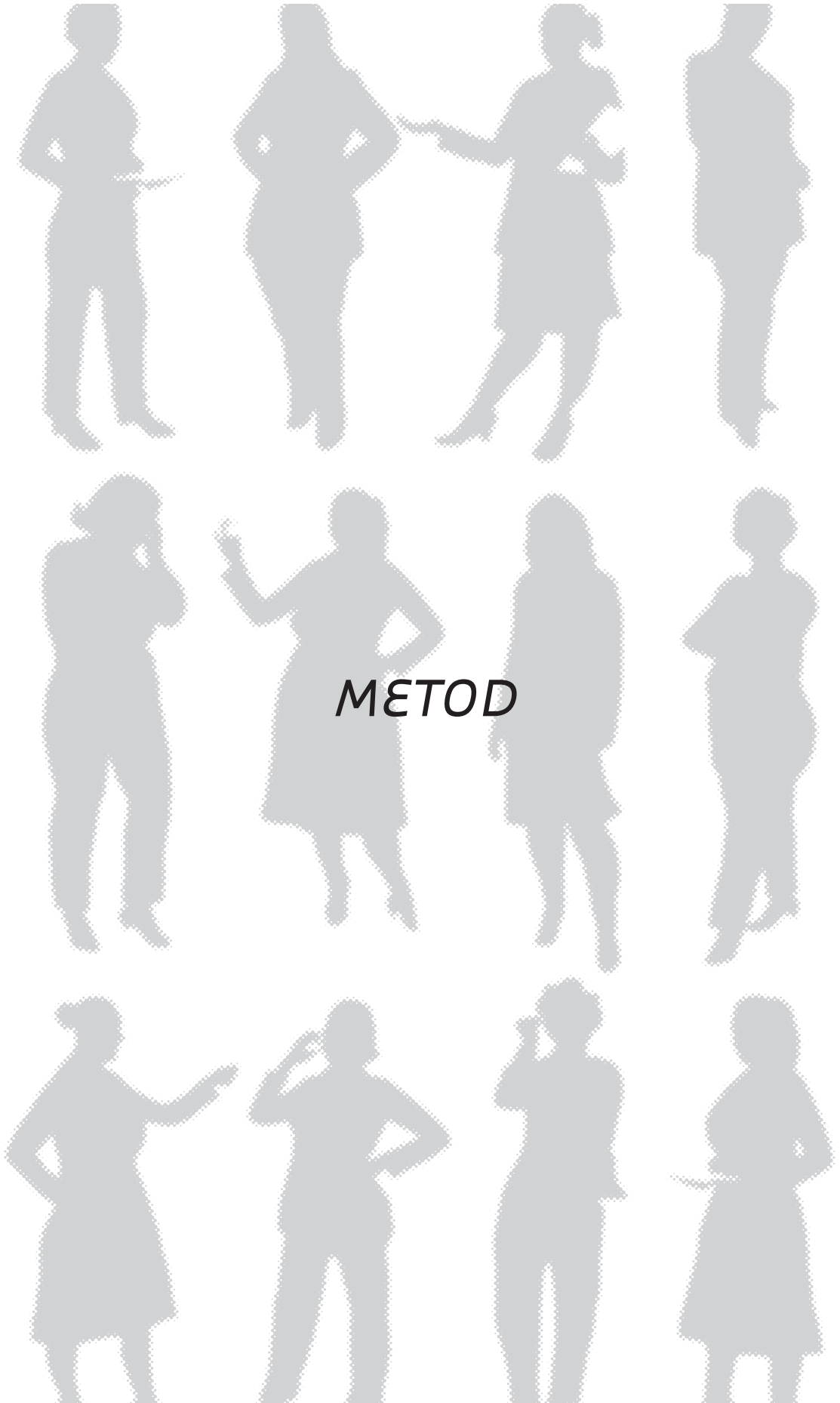
Cheferna inom den kvinnodominerade omsorgen verkar i en sektor som har genomgått och frekvent genomgår stora omorganisationer och neddragningar. De leder en komplex verksamhet med många intresserade parter och motstridiga förväntningar. Arbetsuppgifterna är mångfasetterade och utmanande. Cheferna, särskilt enhetscheferna, har i regel ansvar för stora personalgrupper, samtidigt som de har ett litet administrativt stöd och små möjligheter att påverka budget och verksamhetsplan. Samtidigt har de ansvar för resultatet och förväntas arbeta självständigt och genomföra alla arbetsuppgifter, oavsett hur mycket pengar det finns. Kraven på omsorg finns också kvar. Människors omsorgsbehov försvinner inte till följd av en minskad budget. Det blir enhetscheferna som får ansvar för att prioritera. I mansdominerade verksamheter ser villkoren helt annorlunda ut. Där har enhetscheferna färre underställda medarbetare och då skapas helt andra förväntningar på cheferna. Den förväntan på självständigt arbete som finns inom kvinnodominerade omsorgs- och utbildningsverksamheter återfinns inte i tekniska verksamheter, utan där betonas behovet av närhet mellan medarbetare och chef och mellan olika strategiska nivåer, för att man ska kunna upprätthålla kvaliteten.

Det är motsägelsefullt att teknisk verksamhet, som är relativt förutsägbar och påtaglig, anses vara så mångskiftande och komplex att mätbara fakta inte räcker för att beskriva den. Små arbetsgrupper med en närvarande chef, informella möten och en kontinuerlig dialog anses vara nödvändigt för att man ska kunna upprätthålla kvaliteten. Det

finns en förståelse för att oförutsedda händelser kan inträffa och för att både verksamhetsplan och budget kan behöva ändras. Detta till skillnad från människovårdande verksamheter, som är mångskiftande, mindre påtagliga och svåra att förutsäga. Där anses det tvärtom vara möjligt att upprätthålla kvaliteten med hjälp av stora arbetsgrupper och större distans till chefen. Det anses också vara möjligt att skaffa sig en korrekt bild av hela verksamheten genom mätbara fakta och det finns en bristande förståelse för att oförutsedda saker kan inträffa. Alla arbetsuppgifter förväntas utföras inom den givna budgeten. Jämfört med kollegor i mansdominerade kommunala verksamheter har cheferna i kvinnodominerade verksamheter dessutom högre utbildning, större ansvar, mindre makt och lägre lön. Huvudpunkterna sammanfattas nedan.

FIGUR 6.2
Sammanfattning av resultaten i den forskning som redovisas i kapitlet

I kapitel åtta presenteras cheferna i den här studien och deras arbete. Där undersöks i vilken utsträckning deras arbetsvillkor överensstämmer eller skiljer sig från dem som beskrivits ovan.



METOD

KAPITEL 7
Metod och material

I DET HÄR KAPITLET REDOGÖR jag för tillvägagångssättet i forskningsprojektet. Syftet är att ge läsaren möjlighet att värdera vetenskapligheten och kunskapsanspråken i studien. Som diskuterades i kapitel tre så knyter forskningsprojektet an till synen på kön som social konstruktion. Det socialkonstruktionistiska perspektivet innebär även att kunskap ses som en social konstruktion. Vår förståelse av världen är skapad av oss människor i en interaktiv process. All kunskapsproduktion sker inom rådande maktordningar i samhället. Forskaren talar alltid någonstans ifrån och om något specifikt (Haraway 1988, Widerberg 1995, 2002). Som en följd av detta är projektet placerat i en tolkande tradition, där förståelse av ett fenomen är i fokus snarare än att fastställa orsakssamband (Widerberg 2002). Med en tolkande ansats är det inte fruktbart att använda generaliserbarhet som kvalitetskriterium. Målet är inte att visa att en tolkning är sann i alla sammanhang och alltid. Värdet finns i stället i att visa på nya fenomen eller i att skapa ny förståelse av redan kända fenomen (a.a.). I en tolkande tradition är det därför mer fruktbart att diskutera resultatens kvalitet i termer av trovärdighet. Trovärdighet i en studie uppnås om forskningsprojektet är utformat på ett sådant sätt att det är rimligt att dra de slutsatser som forskaren gör. För att en läsare ska ha möjlighet att bedöma en studies trovärdighet är det viktigt att studien är transparent och systematiskt genomförd. Transparensen gör det möjligt för läsaren att följa och värdera de val som gjorts under processens gång (Denzin & Lincoln 2011, Johansson Lindfors 1993). Syftet med metodkapitlet är att inbjuda läsaren att bedöma studiens trovärdighet. Det här kapitlet tillsammans med teorikapitlen syftar också till att tydliggöra min position som forskare, var jag står när jag talar och vad jag talar om.

Metodkapitlet följer i stort kronologin i avhandlingsarbetet. Inledningsvis beskrivs bakgrunden till studien och tillvägagångssättet i den inledande statistiska kartläggningen. Därefter redogör jag för tillvägagångssättet vid insamlingen av det empiriska materialet till den kvalitativa studien och för val och ställningstaganden under arbetet. Därefter diskuteras analysarbetet och presentationen av det empiriska materialet. Avslutningsvis diskuterar jag etiska överväganden, studiens kunskapsanspråk och trovärdigheten för studiens resultat utanför de studerade organisationerna. Vissa delar av redogörelsen i detta kapitel är mycket ingående. Den läsare som t.ex. inte är intresserad av detaljerna i framtagandet av det statistiska materialet kan hoppa över de delarna.

Avhandlingens förstudier

Forskningsprojektets frågeområden har, förutom i relation till tidigare forskning, utvecklats utifrån tidigare forskningsstudier som jag genomfört. Under arbetet med studierna växte de frågeområden fram som jag har valt att gå vidare med. I den statliga utredningen SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*, genomförde jag två kartläggningar, en om könsfördelningen på ledande positioner och en om jämställdhetsarbete (Regnö 2003a och 2003b). Arbetet med kartläggningarna fick mig att reflektera kring utmaningar i jämställdhetsarbete i relation till könsfördelningen i organisationer. Det väckte mitt intresse för att närmare undersöka vilken syn på jämställdhet som finns i kvinnodominerade organisationer, hur frågan motiveras och vilket arbete som bedrivs där.

Den andra studien, som har karaktär av pilotstudie, genomfördes under 2002. Resultaten finns redovisade i rapporten *Dolda hinder för jämställdhet på länsstyrelsen i Stockholm?* (Regnö 2003c). Inom länsstyrelsen i Stockholm har det i flera år bedrivits förändringsarbete för att nå ökad jämställdhet. I hela organisationen finns en relativt jämn fördelning av kvinnor och män med en liten övervikt av kvinnor. Vissa enheter är dock numerärt mansdominerade och andra kvinnodominerade. I projektet intervjuades samtliga kvinnor som var chefer om deras syn på jämställdhet och ledarskap. Studien väckte frågor om kvinnliga chefers situation i kvinnodominerade organisationer och gjorde mig intresserad av att närmare undersöka relationen mellan antalsmässig fördelning och makt.

Statistik

Forskningsprojektet består av två delar, en statistisk kartläggning, vars resultat redovisades i kapitel två, och en kvalitativ studie. Ett första steg för att kunna studera kvinnodominerade organisationer var att ta reda på var på arbetsmarknaden dessa återfinns. Den statistiska kartläggningen syftade till att få kunskap om var på arbetsmarknaden det finns kvinnliga chefer i störst utsträckning. Jag var intresserad av att hitta branscher där kvinnor var i majoritet på ledande positioner. Föreställningar om ledarskap och kön är kopplade till könsfördelning på olika sätt. Könsmärkningen i form av föreställningar om vad som är passande yrken för kvinnor och män kan ses som en konsekvens av könsfördelningen (Yoder 1991). Yoder betonar att det är könsfördelningen i ett yrke som helhet som påverkar könsmärkningen. Enskilda arbetsgrupper kan ha en annan könsfördelning utan att det förändrar könsmärkningen. Det hade naturligtvis gått att hitta kvinnodominerade organisationer utan att göra en kartläggning. Men eftersom jag bl.a. ville undersöka vilka föreställningar om ledarskap och kön som kan relateras till kvinnor när de är i majoritet var det viktigt att inte enbart se till enskilda gruppers könsfördelning, utan att ta hänsyn till det större sammanhanget. Jag var därför intresserad av organisationer som hade samma könsfördelning som branschen i stort. Ett första steg i arbetet var därför att ta reda på från vilken bransch jag skulle välja organisationer för den kvalitativa studien.

I SOU 2003:16 (Regnö 2003a) presenterades statistik för chefer i olika branscher i den privata sektorn. Statistiken där gällde emellertid inte den offentliga sektorn. Ett första steg i den här studien var därför att ta fram statistik för chefer i olika branscher, både i den privata och i den offentliga sektorn. Syftet var att hitta näringsgrenar (branscher) som hade en majoritet av kvinnor, både bland chefer och bland samtliga anställda. För att få jämförbara data för både den offentliga och den privata sektorn användes Statistiska centralbyråns (SCB) yrkesregister med yrkesstatistik. I yrkesregistret finns information om antal anställda fördelade efter kön, yrkesgrupper, branscher och samhällssektorer. Den aktuella statistiken gäller anställda i åldern 16–64 år, uppdelade på olika yrken enligt standard för svensk yrkesklassificering, (SSYK 96), och olika branscher (näringsgrenar) klassificerade enligt Standard för svensk näringsindelning (SNI 2002). Yrkesregistrets statistikdatabas finns tillgänglig på SCB:s hemsida. De uppgifter som finns tillgängliga på hemsidan avser totalpopulationen. Skattningar har därför inte be-

hövt genomföras. Materialet har laddats ner i form av tabeller i Excel och utifrån dessa har beräkningarna utförts. Statistiken togs fram i början av avhandlingsarbetet, som ett underlag för att ringa in vilken typ av verksamhet som jag skulle gå vidare med i den kvalitativa studien. Uppgifterna från yrkesregistret härrör därför från 2003. Vilken statistik som finns tillgänglig på SCB:s hemsida ändras över tid. Ny statistik läggs till och äldre tas bort. Vid tiden för framtagandet fanns uppgifterna tillgängliga via hemsidan, men det finns ingen garanti för att de gör det framgent. Den statistik som inte finns tillgänglig kan emellertid tas fram av SCB på begäran. I slutet av forskningsprocessen har jag tagit fram aktuella siffror, från år 2011, för de valda branscherna, som visar att andelen kvinnor bland cheferna fortfarande är mycket hög i dessa branscher.

I ett första steg tog jag fram uppgifter om chefer och samtliga anställda i alla näringsgrenar på tvåsiffernivå enligt SCB:s standard för näringsindelning, SNI 2002. Tvåsiffernivå är de så kallade huvudgrupperna, den tredje högsta detaljnivån för branschindelning. På tvåsiffernivå finns 60 näringsgrenar. För varje näringsgren har jag tagit fram uppgifter om könsfördelningen bland chefer och samtliga anställda och hur stor andel av de anställda kvinnorna respektive männen som är chefer. Till cheferna räknas yrkesgrupperna i yrkesområde 1, ledningsarbete enligt SCB:s standard för svensk yrkesklassificering. Dit hör yrkesgrupperna 111, högre ämbetsmän, 112, chefstjänstemän i intresseorganisationer, 121, verkställande direktörer, verkschefer m.fl., 122, drift- och verksamhetschefer, 123, chefer för särskilda funktioner, samt 131, chefer för mindre företag och enheter.

Två av de 60 kartlagda näringsgrenarna på tvåsiffernivå hade en majoritet, över 50 procent, kvinnor bland såväl cheferna som samtliga anställda. Högst andel kvinnor bland cheferna återfanns i näringsgren 85, hälso- och sjukvård, sociala tjänster samt veterinärverksamhet, där 73 procent av cheferna var kvinnor och 27 procent män. Bland de anställda var andelen kvinnor ännu högre, 84 procent. Detta var den enda näringsgren på tvåsiffernivå med kvinnodominans enligt SCB:s definition, dvs. mer än 60 procent kvinnor, både bland de anställda och bland cheferna (SCB 2012a). I ytterligare en näringsgren var mer än 50 procent av cheferna kvinnor. Det var näringsgren 80, utbildningsväsendet. Utöver dessa två näringsgrenar hade ytterligare tre branscher minst 40 procent kvinnor bland cheferna. Det var näringsgren 75, civila myndigheter och försvaret, näringsgren 55, hotell och restauranger, samt näringsgren 93, andra serviceföretag, som bl.a. omfattar tvätteriverksamhet, hår- och

kroppsvård. I övriga 55 näringsgrenar var över 60 procent av cheferna män. 55 av 60 näringsgrenar var alltså mansdominerade på chefsnivån.

I nästa steg togs mer detaljerad statistik fram (statistik på tresiffernivå enligt SNI 2002) för de fem näringsgrenar där minst 40 procent av cheferna var kvinnor. Syftet var att få mer detaljerad kunskap om i vilka verksamheter inom respektive bransch som andelen kvinnor bland cheferna var hög. Ursprungligen var tanken att ta fram detaljerad statistik enbart för de branscher på tvåsiffernivå där det fanns en majoritet av kvinnliga chefer, dvs. där andelen kvinnor bland cheferna var över 50 procent. Då detta endast var fallet i två av de 60 branscherna valde jag att utöka urvalet av branscher till de branscher där minst 40 procent av cheferna var kvinnor, för att få en bredare belysning. I detta steg togs alltså mer detaljerad statistik fram för de fem näringsgrenar på tvåsiffernivå där minst 40 procent av cheferna var kvinnor. Dessa näringsgrenar blev, när de delades upp på den mer detaljerade tresiffernivån, 10 näringsgrenar. Av dessa 10 näringsgrenar hade tre mer än 60 procent kvinnor bland cheferna. Fyra näringsgrenar hade minst 50 procent kvinnor. Den näringsgren på tresiffernivå som hade högst andel kvinnor bland cheferna var näringsgren 85.3, omsorg och sociala insatser. Den omfattar bl.a. vård och omsorg till äldre och funktionshindrade, barn och ungdomar och personer med missbruksproblem. Där var 77 procent av cheferna kvinnor. Tabellerna nedan visar de branscher på två- respektive tresiffernivå med högst andel kvinnor bland cheferna.

TABELL 7.1
Anställda och chefer i åldern 20–64 år i näringsgren 85, år 2003

Antal och könsfördelning (%)

Hälso- och sjukvård, sociala tjänster, 85 enligt SNI 2002	**Antal**		**Könsfördelning**	
	Kvinnor	**Män**	**Kvinnor**	**Män**
Chefer	8 816	3 284	73	27
Samtliga anställda	557 483	102 683	84	16

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

TABELL 7.2
Anställda och chefer i åldern 20–64 år i näringsgren 85.3, år 2003

Antal och könsfördelning (%)

Omsorg och sociala insatser, 85.3 enligt SNI 2002	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	7 039	2 134	77	23
Samtliga anställda	309 846	47 948	87	13

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

Målet med kartläggningen var att hitta den bransch med störst majoritet kvinnor bland cheferna, för att sedan kunna gå vidare och genomföra en kvalitativ studie med chefer i denna bransch. Den statistiska kartläggningen visade sammantaget att det på tvåsiffernivå var näringsgren 85, omsorg och sociala insatser, som hade högst andel kvinnor bland cheferna. Den mer detaljerade genomgången av branscher på tresiffernivå bekräftade resultatet och visade att det var i arbetet med omsorg och sociala insatser som det fanns högst andel kvinnor bland cheferna. Nästa fråga att besvara var om det handlade om verksamhet i privat eller offentlig regi. Svaret på den frågan finns i den befintliga statistik som SCB redovisar för chefer i olika sektorer, som presenterades i inledningen till avhandlingen. Den visar att det är i den offentliga sektorn som andelen kvinnor bland cheferna är högst (SCB 2012a). Utifrån resultaten av den statistiska genomgången valde jag att gå vidare med den kvalitativa studien inom omsorgsverksamhet i offentlig regi. Eftersom uppgifterna i kartläggningen är från 2003 har jag i slutet av forskningsarbetet tagit fram aktuella siffror för omsorgen. Sedan den ursprungliga kartläggningen gjordes har standarden för svensk näringsindelning ändrats. SNI 2002 har ersatts med SNI 2007. Den aktuella statistiken gäller år 2011 och har beställts från SCB:s yrkesregister för yrkesstatistik och visar könsfördelningen bland de anställda och cheferna i avdelning Q, vård och omsorg, sociala tjänster samt huvudgrupperna 87, vård och omsorg med boende, samt 88, öppna sociala insatser. Branscherna är inte exakt jämförbara men statistiken visar att andelen kvinnor som är chefer inom vård och omsorg fortfarande är mycket hög. Inom vård och

omsorg, sociala tjänster (avdelning Q enligt SNI 2007) är 76 procent av cheferna kvinnor, inom vård och omsorg med boende (huvudgrupp 87 enligt SNI 2007) och öppna sociala insatser (huvudgrupp 88 enligt SNI 2007) är andelen kvinnor bland cheferna ännu högre, 79 respektive 78 procent (se tabellerna nedan).

TABELL 7.3
Anställda och chefer i åldern 20–64 år i näringsgren Q, år 2011

Antal och könsfördelning (%)

Vård och omsorg, sociala tjänster, Q, SNI 2007	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	15 664	4 938	76	24
Samtliga anställda	556 837	113 207	83	17

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

TABELL 7.4
Anställda och chefer i åldern 20–64 år i näringsgren 87, år 2011

Antal och könsfördelning (%)

Vård och omsorg med boende, 87, SNI 2007	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	4 305	1 134	79	21
Samtliga anställda	182 912	28 771	86	14

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

TABELL 7.5
Anställda och chefer i åldern 20–64 år i näringsgren 88, år 2011

Antal och könsfördelning (%)

Öppna sociala insatser, 88, enligt SNI 2007	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Chefer	4 540	1 293	78	22
Samtliga anställda	156 595	33 446	82	18

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB

Går det att studera kvinnor utan att samtidigt studera män?

Innan jag går vidare med att beskriva tillvägagångssättet i den kvalitativa delen av forskningsprojektet vill jag ta tillfället i akt att diskutera några frågor som handlar om behovet av jämförelse. Jag har stött på dem vid flera tillfällen under forskningsarbetets gång. Är det meningsfullt att studera kön i enkönade miljöer eller i miljöer där ena könet är i stark majoritet? Går det att uttala sig om kvinnor, utan att jämföra med något annat, en jämförelsegrupp? Kan kvinnor beskrivas utan att sättas i relation till män? Detta är några av de frågor jag stött på och som handlar om behovet av en empirisk jämförelsegrupp. Kritiker har undrat om det inte måste finnas en referensgrupp med män för att det ska gå att uttala sig om kvinnorna. Det korta svaret på frågan är att fokus i den här studien är på hur det är att vara kvinna och chef i det här sammanhanget. Inom ramen för detta forskningsprojekt studeras kön och ledarskap i organisationer där kvinnor är i majoritet. Ambitionen har inte varit att jämföra hur kvinnor och män är som chefer. En komparation är en annan studie med andra forskningsfrågor. En komparation, menar jag, riskerar också att bli reduktionistisk om den beskriver kvinnor och män som två homogena grupper, med skilda karakteristika, och därigenom återskapar dikotoma föreställningar om skillnader mellan kvinnor och män. Fokus för den här studien är inte hur kvinnor och män *är*, utan hur maktförhållandet mellan könen skapas/återskapas och förändras, genom att undersöka hur villkoren och handlingsutrymmet ser ut, upprätthålls och förändras för kvinnor som är chefer i kvinnodominerade organisationer. Om detta går det att läsa mer i avhandlingens teoretiska

kapitel. Frågan om behovet av empirisk jämförelse är vetenskapsteoretiskt intressant. I centrum finns frågan om vilka det går att uttala sig om, utan att man jämför med andra. När jag har presenterat mitt arbete på forskningsseminarier och fått frågor, från forskare som inte sysslar med genusforskning, om vad jag kan uttala mig om genom att ”bara” studera kvinnor, så har den underliggande frågan varit om det går att skapa kunskap om världen genom att studera kvinnor. Det, menar jag, handlar om vem som anses vara legitim bärare av kunskap i samhället. Saarinen (1989) beskrev tidigt detta dilemma och betonade att det är viktigt att kvinnoforskningen visar på hur kvinnor uteslutits ur forskningen, men också att den visar på hur kvinnor synliggörs när de får framträda. Om kvinnor enbart relateras till män blir bilden bristfällig. Hon skriver: ”Det är karakteristiskt att kvinnor uppmärksammas, och iakttagelser tolkas, i relation till män. Detta innebär att kvinnorna endast blir delvis synliga […]” (Saarinen 1989, s. 63). Att sätta kvinnor i centrum för studien, utan att jämföra med män, innebär att kvinnor ses som legitima uttolkare av världen. Detta är inte något nytt grepp. Den framväxande kvinnoforskningen vände tidigt blicken mot kvinnodominerade miljöer (Calás och Smircich 1996). Inte desto mindre är det intressant att frågan fortfarande blir aktuell vid studier av kvinnor. Världen är full av studier som ”bara” fokuserat på män (med olika långtgående kunskapsanspråk), utan att det för den skull har efterfrågats jämförelsegrupper. Även inom den feministiska forskningen, där män studeras utifrån ett maktperspektiv, har det genomförts ett antal studier av kön som fokuserar på män, utan empiriska jämförelser med kvinnor (se t.ex. Barrett 1996, Connell 1995, 2002).

Det empiriska fokuset på kvinnor i den här studien innebär emellertid inte att män är frånvarande i materialet. Man skulle kunna tro att en studie som rör kvinnor inte handlar om män. Men som det visar sig i kapitel elva så är män, trots att det finns få i organisationen, i hög grad närvarande hos de intervjuade cheferna, i form av föreställningar om män. Empirisk komparation är emellertid bara ett av många olika sätt att jämföra på. Att studiens upplägg inte har formen av en komparativ studie betyder emellertid inte att chefernas erfarenheter inte relateras till andra sammanhang och andra erfarenheter. Att forska och sätta sin forskning i relation till andras är i sig en form av jämförelse. Resultaten i studien sätts bl.a. i relation till forskning om chefer, kvinnor och män, i mansdominerade miljöer.

Går det att studera kvinnor utan att reproducera kategorin kvinnor?

Ytterligare en fråga som är aktuell i relation till min studie behöver också kommenteras. Sedan över 20 år tillbaka har den varit föremål för mycket diskussion inom den könsteoretiska forskningen och på senare tid har den blossat upp med förnyad aktualitet. Frågan gäller huruvida kvinnor är en fruktbar kategori inom forskningen. Är det fruktbart att använda kvinnor som begrepp för att beskriva mångfacetterade och varierade grupper av människor som har skilda levnadsvillkor och erfarenheter? Kan man som forskare sätta kvinnor i centrum, utan att bidra till att återskapa idéer om enhetliga sociala kategorier och därmed riskera att befästa könsdikotomier och under- respektive överordning? Min syn på detta är att eftersom vi tillmäter kön betydelse i praktiken så är kön också intressant att undersöka. Att dekonstruera begreppet kvinna innebär inte att människors erfarenheter av kön försvinner. Att vara kvinna eller man är en levd erfarenhet. Sociala ojämlikheter försvinner inte bara för att vi inte benämner dem. Kvinnor är en användbar kategori eftersom kvinnor, oavsett positionering inom andra maktordningar, underordnas i egenskap av kvinnor (Saarinen 1989). Saarinen (1989) hänvisar till Alcoffs (1988) sammanfattning av problemet. Om inte den analytiska kategorin finns, hur ska vi då kunna tala om kvinnor?

Kritiker har också påpekat att det finns en risk för att forskare genom att tala om kvinnor bidrar till att definiera kvinnor som en homogen kategori och därmed bortser från maktskillnader inom kategorin kvinnor. Forskningen riskerar att bli etnocentrisk om generella kunskapsanspråk görs utifrån vissa kvinnors erfarenheter, medan andra kvinnors erfarenheter osynliggörs (Gunnarsson 2011, Saarinen 1989, Wahl 1998). Frågan om etnocentrism är viktig i den könsteoretiska forskningen. Men den innebär inte, enligt min mening, att kön som begrepp måste förkastas. Att använda kön som begrepp innebär inte ett antagande om att kvinnor utgör en homogen eller av naturen bestämd och beständig kategori (Gunnarsson 2011). Kategorier räcker inte som beskrivningar av sociala relationer. Relationer är beroende av en rad sociala arrangemang, som skapar ojämlikheter och som begränsar eller underlättar människors liv (Smith 2009). Kön är inte något man bara är eller har, utan det är ett resultat av människors samspel. Maktförhållandet mellan könen omskapas eller utmanas ständigt i olika sammanhang och i olika tider. Hur detta går till kan vara föremål för undersökning. Kunskapen som produceras om kön är därmed situerad i tid och rum.

Urval i den kvalitativa studien

Genom kartläggningen identifierades den bransch som hade högst andel kvinnliga chefer. Enskilda organisationer är däremot inte möjligt att få fram genom SCB:s statistik. För att komma i kontakt med intressanta organisationer deltog jag vid samverkansmöten för kommuner som anordnades av Sveriges kommuner och landsting och av länsstyrelsen i Stockholm. På dessa presenterade jag kortfattat mitt projekt och uppmanade intresserade att anmäla sig till mig. Nio kommuner var intresserade av att delta i projektet. Utifrån en översiktlig genomgång på nätet, då jag undersökte hur könsfördelningen såg ut bland cheferna samt storlek och demografi i kommunen, valde jag ut två kommuner. Ytterligare en hörde av sig på eget initiativ. Jag beslöt att inkludera även denna kommun. Med denna kommun blev alltså antalet kommuner tre. Från den tredje kommunen finns endast en chef med i undersökningen. Inledningsvis var denna chef tänkt för en pilotintervju men jag valde sedan att inkludera henne i huvudstudien. Urvalet är inte statistiskt representativt och syftet har inte varit att åstadkomma en kvantitativ, statistisk analys. Däremot ville jag försäkra mig om att de valda organisationerna följde branschens könsfördelningsmönster när det gällde kvinnodominans, att de inte var för små, så att det fanns relativt många chefer på olika nivåer att intervjua, samt att kommunerna hade en demografisk sammansättning som medförde att de erbjöd många typer av omsorgstjänster.

Jag kontaktade den person som hade anmält intresse för att delta i studien för kommunens räkning. Min kontaktperson identifierade i sin tur en kontaktperson inom varje berörd förvaltning. Alla cheferna inom den verksamhet där denna kontaktperson arbetade inbjöds att medverka i studien. Samtliga chefer i respektive chefsgrupp blev tillfrågade via e-post. En kort beskrivning av forskningsprojektet bifogades. Intresset för att delta var stort. Jag skickade inte ut några påminnelser på min förfrågan. Häften av de tillfrågade var intresserade av att delta första gången som de fick frågan. Om jag hade skickat ut påminnelser hade antalet medverkande chefer troligen blivit högre, men jag bedömde att de chefer som valt att medverka kunde ge en god belysning av forskningsfrågorna. Detta är en kvalitativ studie och målet var därför inte att intervjua samtliga chefer i varje chefsgrupp, utan att intervjua tillräckligt många chefer på olika nivåer för att en god bild av chefsarbetet på olika nivåer i organisationen. Utifrån studiens syfte och kvalitativa ansats var det angeläget att få ett rikt och omfattande material från varje chef, snarare än att träffa så många chefer som möjligt. Jag träffade

varje chef minst två gånger och varje chef intervjuades ingående. Jag var emellertid angelägen om att de chefer jag intervjuade gav en bild av chefskapet som i stora drag speglade chefernas erfarenheter i organisationen. Jag vinnlade mig därför om att intervjua flera chefer i samma chefsgrupp och på samma hierarkiska nivå. Jag ansträngde mig även för att få spridning vertikalt och intervjuade chefer på olika nivåer.

När jag genomfört flertalet av mina intervjuer upplevde jag att det fanns en mättnad i materialet, på så sätt att de chefer som jag intervjuade i slutet inte tillförde något radikalt nytt. De gav liknande svar som de tidigare intervjuade (jfr Glaser & Strauss 1967). Under intervjuerna och i observationen av ett möte i en chefsgrupp blev jag emellertid uppmärksam på att några chefer med större arbetsgrupper, runt hundra medarbetare, hade valt att inte medverka i studien. Skälen till det känner jag inte till, men det är möjligt att de med mest tidspressade scheman inte tyckte att de hade möjlighet att delta. Det går inte att utesluta att bilden av arbetssituationen hade blivit annorlunda om de hade varit med. Jag tror emellertid att de eventuella konsekvenserna är begränsade. Erfarenheter av att leda stora verksamheter finns trots allt representerade i materialet. Det finns intervjuade chefer som tidigare i karriären har erfarenhet av leda stora verksamheter och har haft många underställda. Vid det möte som observerades fanns det dessutom chefer med mycket stora grupper av underställd personal, hundra personer eller fler, representerade. Den bild som cheferna ger av arbetsvillkoren stämmer även väl överens med vad som framkommit i andra studier.

Från början var tre olika kommuner med sammantaget fyra förvaltningar med i studien. En av kommunerna som inledningsvis var med under empiriinsamlingen valde sedan att inte vidare medverka i undersökningen. De avböjde min förfrågan om att utveckla skälen till detta. Avhoppet medförde att jag raderade allt material från den berörda kommunen, vilket innebar att antalet medverkande chefer minskade från femton till tolv. Då avhoppet kom då all empiriinsamling var genomförd beslöt jag mig för att avvakta med att ta ställning till om jag skulle komplettera med ytterligare intervjuer tills efter det att jag bildat mig en uppfattning om det material jag hade. Jag fann att materialet trots avhoppet var rikt och omfattande. Varje medverkande chef hade intervjuats två gånger samt genomfört en skriftlig arbetsuppgift mellan intervjuerna (se mer om detta nedan). Som jag diskuterat ovan upplevde jag också att det fanns en mättnad i materialet. Jag beslöt mig därför, i samråd med min huvudhandledare, för att inte genomföra någon yt-

terligare empiriinsamling. Tolv chefer finns med i studien. De arbetar i tre olika förvaltningar i två kommuner. Cheferna arbetar inom äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade. Förvaltningarna har en majoritet kvinnor, både på chefsnivå och bland de anställda. Cheferna är jämnt fördelade på två förvaltningar. Från en förvaltning medverkar endast en chef, chefen från den inledande, tänkta pilotintervjun. Efter att en förvaltning dragit sig ur var jag motvillig till att ta bort fler respondenter. Dessutom tyckte jag att det fanns ett värde i att inkludera denna chef. Det gav styrka åt tolkningarna att hon hade liknande erfarenheter som cheferna i de övriga förvaltningarna i studien.

Utformning av den kvalitativa studien

I den kvalitativa studien är det arbetsorganisationerna och cheferna i dem som står i fokus. För att få kunskap om kön räcker det inte med att avgränsat undersöka enskilda aktörer eller organisationer, utan dessa måste placeras in i sitt sammanhang. För att uppfylla syftet och svara på forskningsfrågorna har jag inhämtat material på flera olika sätt. Den kvalitativa studien består av intervjuer, en skriftlig uppgift som varje chef har genomfört, observationer och visst annat skriftligt material, som jag fått från cheferna och hämtat från organisationernas hemsidor. De olika delarna i studien har bidragit med olika typer av beskrivningar. Metodvalet har vägletts av en strävan att lyfta fram arbetsorganisationen och arbetets villkor, parallellt med arbetets aktiviteter och chefernas eget meningsskapande kring dessa. Jag har tidigare utvecklat min syn på nödvändigheten av att ha en dubbel blick, att se både sammanhang och samspel, för att kunna fånga frågor om makt i organisationer (Linghag & Regnö 2009). Genom de olika källorna har jag erhållit en rikare beskrivning av de företeelser jag studerar. Tyngdpunkten i empiriinsamlingen ligger emellertid på intervjuerna. Det är den mest omfattande delen av materialet.

Intervjuer och arbetsbok

Intervjuerna kan beskrivas som halvstrukturerade. De kretsade kring ett antal frågeområden men lämnade öppet för de intervjuade att associera utifrån dessa frågeområden. Varje chef intervjuades två gånger på sin arbetsplats. Till den första intervjun ombads chefen att avsätta en och en halv timme. Jag var noga med att respektera den överenskomna tiden. Om alla frågor inte hunnit ställas så avslutades intervjun ändå. Vid något tillfälle uttryckte chefen själv önskemål om att fortsätta intervjun längre än den utsatta tiden och då gjorde vi det. Samtliga intervjuer spe-

lades in och skrevs ut i sin helhet. Den första intervjun med varje chef tog mellan en och en och en halv timme, i något enstaka fall två timmar. I den första intervjun kretsade frågorna kring arbetets utformning och chefsarbetets glädjeämnen och utmaningar. De intervjuade fick beskriva organisationen, hur deras arbetsdagar ser ut, vad de gör och hur de tänker kring sitt arbete samt hur deras relationer med kollegorna ser ut. Intervjuerna gav rika beskrivningar av chefsarbetets vardag och chefernas egna tankar om sitt arbete.

Vid slutet av den första intervjun fick cheferna en skriftlig uppgift som jag kallade arbetsbok. Det var ett kvalitativt frågeformulär som följdes upp under den andra intervjun 1–2 veckor efter den första. Frågeformuläret fyllde flera funktioner. För det första band det samman de två intervjuerna så att vi under den andra intervjun kunde ha en fördjupad diskussion om ledarskap och kön. Uppgiften säkerställde att cheferna arbetade vidare med, och fördjupade sig i, vissa frågeområden och vid den andra intervjun fick jag ta del av resultatet av denna tankeprocess. Det blev en fördjupning och ett sätt att ”få ut mer” av varje person. För det andra så fungerade arbetsboken innehållsmässigt som ett komplement till intervjuerna. I arbetsboken ombads cheferna beskriva hur de kände sig i olika situationer. De fick i uppgift att beskriva en situation när de kände sig ”helt rätt” och en situation när de kände sig ”helt fel” samt vad de upplevde som mest roligt och lustfyllt under den gångna veckan och vad de kände mest motstånd inför. Genom arbetsboken fångades händelser i arbetsvardagen, som cheferna själva tillmätte betydelse. De ombads beskriva varje situation i detalj, vad som hände, vilka som var närvarande, vad de själva gjorde och den egna tolkningen av varför de trodde att de kände som de gjorde. Genom arbetsboken synliggjordes därmed sammanhanget, det organisatoriska rummet, var de var, vilka som var där och i vilket syfte, samspelet, vad som hände – dvs. de empiriska nivåer som Layder (1993) kallar organisatoriskt sammanhang (*setting*) och situerad aktivitet. Dessutom belystes det som Layder benämner individnivån (*self*) genom att cheferna själva beskrev hur de uppfattade situationen och vad de kände (a.a.). Arbetsboken utgjorde därmed en operationalisering av det jag menar med en dubbel blick (*a divided eye*), genom att både människors samspel och förutsättningarna för detta samspel synliggörs (Linghag & Regnö 2009).

I en annan del av arbetsboken fick cheferna reflektera utifrån olika sociala kategorier. De fick beskriva situationer under vilka de kände sig som chefer, kvinnliga chefer och kvinnor. Jag betonade att cheferna en-

bart behövde fylla i de frågor de kände att de kunde relatera till. Det fanns inga förväntningar på att de skulle känna sig på ett visst sätt. Om de inte fyllde i hela formuläret bad jag dem att helt kort kommentera varför de inte svarat på en viss fråga. Den delen av arbetsboken utformades utifrån förståelsen att sociala kategorier, såsom kön och ledarskap, blir till eller aktualiseras genom människors samspel. Kön och andra sociala kategorier är inte något man bara är, utan det är något som man ständigt arbetar på för att upprätthålla, förändra eller förhandla om. Sociala kategorier är en pågående praktik där individer positionerar sig och blir positionerade i det dagliga livet (Berger & Luckmann 1966, West & Zimmerman 1987). Jag var intresserad av att undersöka om de kategorier som jag presenterade i arbetsboken kändes relevanta för cheferna och i så fall under vilka omständigheter, i vilka organisatoriska sammanhang och tillsammans med vilka människor. Att påvisa relevansen av sociala kategorier säger i sig inget om maktrelationen dem emellan. Men genom att undersöka i vilken situation de förekom och vad som hände när de aktualiserades, så blev det möjligt att se om, och i så fall hur, makt verkar genom sociala kategorier. Genom att undersöka hur cheferna relaterade till kategorierna var det också möjligt att få syn på vad som utgjorde norm och vad som uppfattades som avvikande i organisationerna.

Arbetsbokens utformning och funktion som komplement till intervjuerna var min egen idé. Den är inspirerad av metoder i feministisk pedagogik som utvecklades inom ramen för ett pedagogiskt utvecklingsprojekt, som jag medverkade i, där en av metoderna var att ge studenter i uppgift att relatera till upplevelser av kön och andra kategorier utanför klassrummet (Wahl m.fl. 2007). Jag vill emellertid inte påstå att arbetsboken är unik. Många forskare har använt sig av besläktade metoder, där minnet eller den egna erfarenheten av en upplevelse står i centrum (se t.ex. Haug 1992, Widerberg 1995).

Den andra intervjun skedde som regel 1–2 veckor efter den första. Denna intervju var kortare än den första och tog en halv till en och en halv timme. Under intervjun diskuterades arbetsboken. Cheferna fick berätta vad de hade svarat och hur det hade varit att fylla i den, vilka frågor som hade varit lätta respektive svåra att besvara. Under den andra intervjun ställde jag också frågor om jämställdhet och kön. Eftersom vi diskuterat frågor om kön i relation till arbetsboken fungerade den som en bra introduktion till dessa frågor. Sammantaget tycker jag att upplägget med två intervjuer och en arbetsbok blev lyckat. Det bidrog till att belysa chefernas arbete, både i vidvinkel och i närbild. Det möjliggjorde

en fördjupad diskussion kring arbetets villkor, chefskap och kön. Med två intervjuer uppstod det heller inte någon stress under intervjuerna. Det blev möjligt att återkomma till ämnen vi talat om tidigare och ställa kompletterande frågor.

Observationer och skriftligt material

Intervjuerna skedde på chefernas arbetsplatser. Flera av enhetscheferna hade sina arbetsplatser ute i omsorgsverksamheten. I de fallen var det vanligt att intervjun följdes av en rundtur eller av en kort presentation av lokalen och verksamheten. I vissa fall träffade jag cheferna på olika platser vid de båda intervjutillfällen, t.ex. på olika boenden eller på en verksamhetsenhet den ena gången och den andra gången på kontoret på kommunförvaltningen, beroende på hur chefens arbete var organiserat. Direkt efter varje intervju skrev jag ner mina iakttagelser från intervjun. Jag observerade även ett möte med enhetschefer tillsammans med deras överordnade chef. Observationen gjordes i en chefsgrupp där jag hade intervjuat några av enhetscheferna och den överordnade verksamhetschefen. Under mötet skrev jag ett observationsprotokoll som godkändes av den verksamhetschef som höll i mötet. Protokollet godkändes utan ändringar.

Genom observationerna fick jag en förstahandsbild av chefernas arbetsplatser, deras arbete och den verksamhet de ansvarade för. Materialet från observationerna lämnade värdefulla bidrag till min förståelse av chefernas situation. Observationerna gjorde det lättare att relatera till den chefsvardag de beskrev, både ute på den egna arbetsplatsen och i grupp tillsammans med chefskollegorna. Som jag nämnde ovan samlades även olika typer av dokument in. Dels var det material som cheferna tyckte var relevanta för verksamheten, t.ex. verksamhetsplaner och olika åtgärdsplaner, och dels var det information från de studerade organisationernas hemsidor som jag skrev ut. Dessa dokument har inte analyserats systematiskt, utan de har använts för att kontrollera uppgifter som förekom i intervjuer, t.ex. om arbetets organisering eller verksamhetsplanens mål. Det förekom mycket information om organisationerna i intervjuerna och genom dessa dokument blev det lättare att kunna följa med i chefernas beskrivningar.

Analys av intervjuer och arbetsbok

Intervjuutskrifterna, chefernas svar på frågorna i arbetsboken samt deras kommentarer till arbetsboken sorterades tematiskt med hjälp av

dataprogrammet Nvivo. Analysprocessen har präglats av att skapa en överblick av svaren på intervjufrågorna och samtidigt behålla en öppenhet för teman och områden som funnits i materialet som inte utgjort svar på direkta frågor från mig. Först sorterades intervjuerna efter svaren på frågorna som ställdes i intervjun. Många intressanta teman och iakttagelser i intervjuerna saknade emellertid direkt koppling till frågorna. Under bearbetningen av intervjusvaren lades därför rubriker, s.k. noder, löpande till för att kunna fånga upp intressanta observationer i materialet, t.ex. teman som jag tyckte återkom i flera intervjuer. Jag gick igenom och läste materialet flera gånger och kodade hela materialet utifrån alla teman. Samma utsagor kunde kodas under flera olika teman om de berörde flera teman samtidigt. Jag vinnlade mig om att vara öppen för ambivalenser och inkonsekvenser i beskrivningarna. Analysprocessen kan sägas ha präglats av ett empirinära förhållningssätt (Widerberg 2002). Ett empirinära förhållningssätt har den fördelen att det inbjuder till en metodisk och grundlig genomgång av texten. Analysarbetets nära koppling till empirin visade sig bl.a. genom att antalet teman som genererats ur det empiriska materialet är betydligt fler än de som utgör svaren på intervjufrågorna. Sammanlagt grupperades intervjuerna i 45 olika teman. Ungefär en tredjedel av dem var svar på direkta intervjufrågor och resten kom till under analysarbetets gång. Samtidigt är det viktigt att påpeka att analysen inte är sprungen enbart ur empirin. Analysarbetet kan beskrivas som en växelverkan mellan teori och empiri, induktion och deduktion (Johansson Lindfors 1993). Jag hade en teoretisk förförståelse som har förändrats och fördjupats i mötet med empirin under analysarbetet. När sorteringen av materialet var avslutad skrev jag en sammanfattande analys för varje enskilt av de 45 temana. Utifrån dessa analyser grupperade jag samman flera teman som hörde ihop, inledningsvis i form av en minneskarta där jag kunde överblicka alla teman. Dessa grupper av relaterade teman ligger i sin tur till grund för de olika empiriska kapitlen i avhandlingen. Varje kapitel består således av flera teman i materialet, där ett kapitel kan omfatta tio teman. Funderingar kring hur temana relaterade till varandra var en viktig del i analysarbetet och krävde mycket tankearbete.

Reflexivitet – tankebok

Projektet har inte utvecklats och preciserats enbart i förhållande till empiri och teori, utan även i relation till kommentarer och synpunkter som jag har fått i olika sammanhang, andras forskningstexter, skönlitteratur

eller egna observationer. Parallellt med den systematiska genomgången av materialet fick jag tankar och uppslag, både kring helheten och de olika delarna. För att inte tappa bort uppslag har jag skrivit ett slags ”forskningstankebok”. Idén till ”tankeboken” växte fram när jag upptäckte att jag hade en rad olika dokument i datorn med rubriker som: ”att ta ställning till”, ”tankar i avhandlingsarbetet”, ”strukturer” etc. Tankeboken har varit ett sätt att dokumentera min egen forskningsprocess. I tankeboken hamnade frågor och reflektioner som rörde forskningsprojektet, frågor som jag har funderat kring och saker jag har tagit ställning till över tiden. Tankeboken speglar min forskningsprocess tidsmässigt och den har varit ett viktigt redskap i analysarbetet, då den har gjort det möjligt att fånga upp parallella processer i arbetet, utan att tappa bort något. Jag känner igen mig i Widerbergs (2002) beskrivning av att analysarbete inte är en logisk, hierarkisk process, utan ett systematiskt arbete som avbryts av kreativa uppslag som för arbetet vidare. Tankeboken var ett sätt för mig att fånga upp kreativa uppslag utan att förlora fokus i det systematiska tolkningsarbetet.

Redovisning av materialet

Det är de kvinnor som är chefer i organisationen som har getts utrymme att beskriva sig själva och sina arbetsplatser. På så sätt kan man säga att jag i den här studien har gett cheferna tolkningsföreträdet att beskriva organisationen och sitt arbete. Hade jag valt att intervjua andra medarbetare i organisationen hade jag troligen fått andra beskrivningar. Men ytterst är det forskaren som bestämmer vilka frågor som ställs och vilka delar av ett rikt material som ska lyftas fram, presenteras och tolkas. I det avseendet har jag tolkningsföreträdet. Analyserna är mina. Jag har eftersträvat en rik redovisning av det empiriska materialet. Ambitionen har varit att redovisa olika typer av svar, att inte bara redogöra för den dominerande uppfattningen, utan även att lyfta fram andra ståndpunkter och alternativa bilder som intervjupersonerna har gett uttryck för. Till viss del har jag även velat lyfta fram tystnad, eftersom det som inte sägs också kan ge viktig information. I presentationen av citat och uppfattningar som cheferna ger uttryck för förekommer det uppgifter om huruvida det är majoriteten, några stycken eller någon enstaka individ som har gett uttryck för ståndpunkten. Det är inte någon exakt information och den är inte avsedd att vara det. Det här är en kvalitativ studie och exakta uppgifter om den typen av frekvenser skapar inte något ytterligare värde för tolkningarna. Syftet är snarare att ge en uppfattning

om huruvida det var en dominerande eller avvikande uppfattning.

Flera förvaltningar och flera chefsnivåer är representerade i studien. Eftersom jag var intresserad av att undersöka villkoren för kvinnor som är chefer i organisationer där kvinnor är i majoritet på alla chefsnivåer, var det angeläget att få med alla nivåer i studien. Ambitionen har varit att ge en samlad bild av arbetssituationen och inte att jämföra arbetsplatser eller nivåer. Det är de gemensamma dragen i chefssituationen som står i fokus. Inte desto mindre finns det skillnader mellan chefer i materialet som synliggörs. Ibland är dessa kopplade till den hierarkiska nivån, men det finns mycket annat som skiljer chefer åt på samma nivå, t.ex. typen av verksamhet och storleken samt synen på olika frågor. Endast i fall där arbetssituationen skiljer sig åt på grund av chefsnivå, på ett sådant sätt att det har betydelse för analysen så nämner jag det. Att inte redovisa chefsnivåer mer än vad som är nödvändigt för analysen är också en fråga om anonymitet och integritet. Det finns betydligt färre chefer på hög nivå än vad det finns operativa enhetschefer.

Etiska överväganden

Studien är genomförd i enlighet med de forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning som har antagits av Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet och som numera har övergått i Vetenskapsrådet. Enligt dessa principer måste forskning bedrivas utifrån fyra huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet handlar om att de som medverkar ska få information om studiens syfte och villkoren för medverkan. Samtyckeskravet innebär att forskningen måste ske med den medverkandes samtycke och att en person när som helst har rätt att avbryta sin medverkan, medan konfidentialitetskravet handlar om att de medverkande är garanterade anonymitet. Nyttjandekravet slutligen, innebär att uppgifter insamlade om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål.

Informationskravet och samtyckeskravet efterlevdes genom att cheferna informerades och hade möjlighet att ge synpunkter och ställa frågor vid flera tillfällen. Min första kontakt med cheferna innehöll en kort presentation av projektet. Den första intervjun inleddes med ytterligare en kort presentation av mig, var jag kom ifrån, och om projektet, med möjligheter att ställa frågor. Jag berättade vidare att det är de sammantagna resultaten i gruppen som jag var intresserad av. Enskilda individer var inte i fokus i studien. Vidare berättade jag att forskningsprojektet

bedrivs i enlighet med rådande forskningsetiska principer. Det innebär bland annat att de medverkande var garanterade anonymitet. Jag framhöll även att medverkan var frivillig och att de självklart inte behövde svara på alla frågor om de inte ville det. Jag frågade därefter om de motsatte sig att jag spelade in samtalet. Samtliga chefer lämnade sitt samtycke till det. Intervjun avslutades med att jag försäkrade mig om att de hade mina kontaktuppgifter och jag inbjöd cheferna att ta kontakt med mig om det var något de undrade över. Det var ingen som kontaktade mig.

Det andra intervjutillfället inleddes med att jag frågade om det fanns något som de ville lägga till eller ändra på i den första intervjun. Ingen chef ville ändra på något av det som de sagt vid tidigare tillfälle. Ett par ville lägga till något eller berätta om något de tänkt på under den gångna veckan och som relaterade till intervjutillfället. Även den andra intervjun avslutades med att jag frågade om det fanns något som de ville lägga till eller ändra på av det som kommit fram i samtalet. Cheferna uppmanades även att kontakta mig om de i ett senare skede hade frågor rörande studien. I mötesobservationen efterlevdes informations- och samtyckeskravet genom att observationsprotokollet fick läsas och godkännas av den ansvariga chefen. När tre chefer sedan meddelade att de inte längre önskade medverka i studien och inte heller ville uppge skälen till detta, efterlevdes samtyckeskravet genom att detta respekterades. Allt material om cheferna och den berörda förvaltningen raderades. Eftersom cheferna valde att inte uppge skälen till att de drog sig ur, vill jag heller inte här spekulera kring skälen till det.

Konfidentialitetskravet har efterlevts genom att både förvaltningarna och de enskilda cheferna i studien är anonyma. Jag har även vinnlagt mig om att presentera materialet på ett sådant sätt att enskilda chefer inte ska kunna identifieras. Under bearbetningen av materialet har jag varit noga med att spara alla uppgifter på att säkert sätt. Cheferna har under hela analysarbetet försetts med nummer i stället för med namn. Nyckeln har endast jag haft tillgång till. Det sista kravet, nyttjandekravet, handlar om att uppgifterna enbart får användas för forskningsändamål. Någon annan användning är inte aktuell i det här fallet. Utöver detta har jag talat om för alla medverkande att de kommer att bli informerade när projektet är klart och att de då har möjlighet att ta del av forskningsresultaten.

Det finns även andra etiska aspekter än dem som nämnts ovan. Jag som forskare gör tolkningar av de intervjuade chefernas utsagor. Jag har arbetat på flera sätt för att försäkra mig om kvaliteten i mina tolkningar, något jag diskuterar närmare i nästa stycke. När jag har beskrivit forsk-

ningsprocessen för cheferna har jag försökt att synliggöra skillnaden mellan deras utsagor och mina analyser. Det kan inte uteslutas att cheferna inte delar min analys i alla stycken eller att de känner olust inför slutsatserna. Syftet med avhandlingen är emancipatoriskt. Genom att forskningen bidrar till att synliggöra människors villkor blir det möjligt att diskutera och förändra dessa. Förhoppningen är att den här studien kan bidra till en sådan diskussion och att värdet av den ska uppväga eventuella olägenheter för enskilda intervjuade.

Kvalitetsgranskning och kunskapsanspråk

Inledningsvis diskuterades trovärdighet som kvalitetskriterium och vikten av transparens och systematik i en studie, för att resultaten ska kunna uppfattas som trovärdiga. Trovärdighet tangerar ett annat kvalitetskriterium, nämligen det om överförbarhet. En kvalitativ studies överförbarhet handlar om räckvidden eller användbarheten hos de genererade resultaten (Johansson Lindfors 1993). Den feministiska tanketradition som jag har refererat till har betonat att all kunskapsproduktion är situerad och att kunskapsanspråken därmed är lokala. De resultat, empiriska och teoretiska, som presenteras i den här studien rör i första hand de chefer och organisationer jag har studerat. Överförbarheten är i huvudsak en fråga för framtiden. Det är i framtida forskning och samtal som användbarheten i den genererade kunskapen prövas. Samtidigt har en viktig del i kvalitetsgranskningen varit att undersöka överförbarheten hos resultaten. Jag har arbetat på flera olika sätt för att försäkra mig om kvaliteten i resultaten och pröva dem i andra sammanhang än de studerade. Studien är initierad och genomförd i relation till en mängd befintlig forskning som stöder många av resultaten. Under forskningsarbetets gång har jag även prövat om tolkningarna kan accepteras av andra forskare inom fältet och av dem som finns i den verklighet som tolkningarna avser (Johansson Lindfors 1993). Jag har deltagit i seminarier och internationella konferenser, skrivit bidrag till antologier och konferenspapper (Regnö 2008a och 2008b, Regnö 2013). Jag har också presenterat studiens resultat för chefer och medarbetare i olika kvinnodominerade verksamheter, på chefsutbildningar och utbildningar för medarbetare. Vid dessa tillfällen har jag haft positiva erfarenheter av resultatens överförbarhet. Jag har funnit att deltagarna känner igen sig i, och kan relatera till, de resultat som jag fått fram i studien, vilket visar att studiens resultat har varit relevanta.

EMPIRI OCH ANALYS

KAPITEL 8
Chefernas arbetssituation

I DET HÄR OCH DE NÄSTKOMMANDE fyra kapitlen presenteras och analyseras materialet från avhandlingens huvudstudie. I detta kapitel presenteras cheferna i studien och deras arbetsplatser. Cheferna beskriver arbetets glädjeämnen och utmaningar och ger sin syn på chefsarbete och sin roll som chefer.

Cheferna och deras arbetsplatser

Tolv kvinnor som är chefer inom vård och omsorg har intervjuats inom ramen för denna studie. De arbetar i tre olika kommunala förvaltningar och befinner sig på olika chefsnivåer: operativt ansvariga enhetschefer, verksamhetschefer, vilken är nivån mellan enhetschefer och förvaltningschefer, samt förvaltningschefer. Förvaltningarna är stora med budgetar på mellan knappt en halv miljard upp till nästan en miljard kronor. I två av förvaltningarna arbetar mellan 700 och 900 medarbetare. I en av förvaltningarna köper kommunen en del av välfärdstjänsterna från privata aktörer. Där är antalet anställda av kommunen lägre.

Cheferna är mellan 34 och 60 år gamla. De flesta är mellan 40 och 60 år. Med några få undantag har de lång chefserfarenhet. I genomsnitt har de arbetat i 12 år som chefer. De som har kortast erfarenhet har arbetat mellan två och fem år men många har 20–30 års chefserfarenhet. När cheferna berättar om sin bakgrund och sina kollegor framkommer det att närmare hälften är födda utanför Sverige eller lever med män med ursprung i andra länder än Sverige. I en del fall vittnar namnen om att cheferna har rötter i andra länder. Det vanligaste är att dessa chefer kommer från andra nordiska länder eller från Central- och Österuropa. Alla utom två chefer har högskoleutbildning. De utan högskoleutbildningar har fortbildat sig på andra sätt. Bland de högskoleutbildade är

det vanligast att vara socionom, men även utbildningar till sjuksköterska, förskollärare, arbetsterapeut, den sociala omsorgslinjen och andra kortare utbildningar vid hälsohögskolan förekommer. Andra studier som undersökt utbildningsbakgrunden hos chefer i omsorgen bekräftar bilden av en välutbildad chefskår med skiftande utbildningsbakgrund inom omsorgsområdet (Trydegård 1996, Törnquist 2004, Wolmesjö 2005).

Förvaltningens organisering och chefernas arbetssituation följer i stort de mönster som beskrevs i det föregående kapitlet, men det finns olikheter. Organisationerna är relativt platta men antalet chefsled skiljer sig åt mellan förvaltningarna. I två av förvaltningarna finns tre chefsled och i en fyra. Förvaltningen med fyra chefsled är även den största förvaltningen i studien. Förvaltningschefen i denna förvaltning berättar att de för några år sedan valde att öka antalet chefer för att underlätta styrningen av organisationen. Detta förefaller vara i linje med en allmän tendens att återinföra chefer för att komma till rätta med en del av de problem som blev en konsekvens av alltför platta organisationer (Wolmesjö 2005). Men de studerade förvaltningarna kan trots detta beskrivas som platta organisationer. Chefer på alla nivåer har stora ansvarsområden. Enhetscheferna i studien ansvarar för mellan en och sex verksamhetsenheter för äldre eller funktionshindrade. Det vanligaste är att ha ansvar för två till tre enheter. Enhetscheferna ansvarar för mellan 20 och 50 medarbetare. En nyöppnad enhet med speciell verksamhetsinriktning har enbart fyra anställda. Om man räknar bort den lilla enheten innebär det ett snitt på cirka 25 medarbetare per chef. Cheferna i den här studien har alltså färre underställda medarbetare än genomsnittet på 55 anställda i omsorgs- och utbildningsverksamhet i Forsberg Kankkunens (2009) studie, men fler anställda än genomsnittet i mansdominerade verksamheter, som var 18 medarbetare. Genomsnittet för cheferna i studien motsvarar emellertid inte genomsnittet i respektive förvaltning. Alla enhetschefer i de olika verksamheterna deltar inte i studien. Det finns enhetschefer i de studerade förvaltningarna som ansvarar för närmare 100 medarbetare. Eftersom några av de cheferna med störst antal underställda valt att inte medverka i studien, så ligger sannolikt snittet när det gäller antalet underställda per chef i verksamheten högre än vad det gör för cheferna i den här studien.[17]

[17] Se kapitel sju, Metod och material, för en utförligare diskussion om urvalet och dess konsekvenser.

Enhetscheferna är ansvariga för boenden och daglig verksamhet för funktionshindrade och äldre. De ansvarar också för hemtjänst till äldre och anhörigstöd för personer som vårdar anhöriga i hemmet samt för assistans till personer med funktionshinder. Boendena och den dagliga verksamheten finns i olika bostadsområden i kommunen, både i villaområden och bland flerfamiljshus. I studien ingår chefer för boenden både för lindrigt och gravt funktionshindrade. De lindrigt funktionshindrade bor i egna lägenheter där de i stor utsträckning kan sköta sig själva och endast får hjälp med en del sysslor. De arbetar under dagen eller åker till den dagliga verksamhet som kommunen organiserar. Där utför de arbetsuppgifter på uppdrag av organisationer och företag eller deltar i aktiviteter som kommunen ordnar. De gravt funktionshindrade har större vårdbehov och har svårare att kommunicera med omgivningen. Men även de åker i väg under dagen till daglig verksamhet i den utsträckning som de orkar. På den dagliga verksamheten får de olika typer av sinnesupplevelser, t.ex. från ljud, ljus och musik samt bubbel- och bollbad som de kan aktivera sig med och få upplevelser av. Särskild verksamhet finns även för personer med asperger, autism och psykiska problem.

I studien ingår även chefer som är ansvariga för boenden och daglig verksamhet för äldre. Äldre som inte klarar sig hemma kan få plats på boenden där de kan bo en kortare eller längre tid beroende på omsorgsbehov. Äldre med demensdiagnoser kan komma på daglig verksamhet där de erbjuds att delta i olika aktiviteter. Det finns även boenden där de kan bo under en kortare tid för att avlasta dem som vårdar dem i hemmet, innan det kan bli aktuellt att flytta till ett permanent boende. De som fortfarande bor hemma men bedöms ha behov får hjälp och stöd med dagliga sysslor av hemtjänstpersonalen. Det finns också daglig verksamhet för äldre som behöver komma hemifrån för att bryta sin isolering. Enhetscheferna har antingen sin arbetsplats ute på verksamhetsenheten eller centralt på kommunförvaltningen. De som har sitt kontor på verksamhetsenheten har oftast ett rum i huset, men det är vanligt att chefen delar utrymmet med övrig personal. I några fall alternerar cheferna mellan flera olika verksamheter under veckan eller arbetar ute i på enheterna vissa dagar och på ett kontor i kommunförvaltningen andra dagar. För en del chefer med ansvar för många enheter blir arbetsveckan mycket uppsplittrad. En enhetschef berättar i citatet nedan att hon inte har något eget kontorsrum och alternerar mellan fyra olika boenden, spridda geografiskt i kommunen, under en arbetsvecka.

Jag har ett kontor som jag delar med all personal så jag har inget eget kontor. Jag har ett kontor som jag delar och där jag har några låsta skåp med papper och det är min bas. Det är den som jag studsar ifrån hela tiden. […] Jag är på fyra ställen under en arbetsvecka. Det var evigheter sedan jag hade en arbetsdag där jag satt en hel dag på mitt kontor och administrerade. Det har inte hänt på jag vet inte hur länge. Det ser inte ut så. Jag planerar ofta dagen innan vad jag ska göra nästa dag. Jag vet vilken enhet jag har ett möte på med någon personal eller någon god man eller en konferens eller något sådant. Då kan jag vara på det stället och då kan jag göra mina administrativa sysslor på den enheten. Så jag flyttar runt, är mycket mobil och mina enheter är lite utspridda. […] Så jag tillbringar också tid i min bil fram och tillbaka. Så ser det ut.

För de enhetschefer som ansvarar för boenden innebär det att verksamheten aldrig stänger. De berättar att det medför speciella villkor för dem som chefer, t.ex. så har de svårt att känna sig helt lediga även när de inte arbetar. Det händer med jämna mellanrum att de blir kontaktade och får svara på frågor även under sin fritid.

Jag kan aldrig gå hem och säga nu har vi stängt. Nu är det lugnt på jobbet. Nu har jag låst dörren. Nu har de gått hem på helg. Nu är det julledigt. Nu har alla gått hem. Det existerar inte. Jag kan bli uppringd när som helst, hur som helst. Det kan ha hänt någonting. Även om vi har jourchefer och vi har skyddat system för att man inte ska bli uppringd så är mitt jobb alltid i gång. Och det är självklart en väldigt speciell situation.

Verksamhetscheferna är chefer över enhetscheferna. De befinner sig mellan den högsta ledningen och den operativa nivån. De ansvarar för en del av t.ex. äldreomsorgen eller omsorgen om funktionshindrade i form av alla särskilda boenden eller all hemtjänst i kommunen. De kan även vara ansvariga för omsorgen i ett geografiskt område om förvaltningen är geografiskt organiserad. Som chefer över chefer, men under den strategiska ledningen, har de ett slags mellanchefsfunktion. Det finns emellertid ingen enhetlig definition av vad som avses med mellanchef. I andra studier av vård och omsorg har chefer som benämnts mellanchefer haft 30–70 underställda medarbetare (Larsson 2008). I de förvaltningar jag har studerat har verksamhetscheferna sex till åtta en-

hetschefer under sig, vilka tillsammans ansvarar för drygt 200 medarbetare. Beteckningen mellanchef kan därför uppfattas som missvisande med tanke på verksamhetschefernas stora ansvarsområden. I en medelstor koncern i den privata sektorn med en miljard kronor i omsättning skulle deras position snarare kunna liknas vid en vd på ett dotterbolag. Verksamhetscheferna har tillgång till vissa administrativa stödfunktioner. De har sina arbetsplatser centralt i kommunförvaltningen, vanligen ett kontorshus, ett kommunhus, som rymmer många olika kommunala verksamheter.

Förvaltningscheferna är chefer över verksamhetscheferna och finns närmast under den politiska nivån. Förvaltningarna har, som nämnts ovan, budgetar på mellan en halv miljard och cirka en miljard kronor och upp till tusen anställda. En chef som är med i studien, som inte är förvaltningschef men som har ett övergripande ansvar för ett stort verksamhetsområde, kan också räknas till den högsta chefsnivån. De högsta cheferna ansvarar för all omsorgsverksamhet i kommunen eller t.ex. all äldreomsorg, beroende på hur många nämnder det finns. Till förvaltningschefen hör en stab med verksamhetsstödsfunktioner, såsom ekonomi, personal och funktioner för verksamhetsutveckling. Förvaltningscheferna har 3–4 verksamhetschefer under sig, vilket innebär mellan 20 och 38 enhetschefer. Det är alltså i samma storleksordning som de omsorgs- och utbildningsförvaltningar som Kankkunen (2009) studerade. Där hade förvaltningsledningen ansvar för i snitt 22 enhetschefer som, till skillnad från förvaltningsledningen i mansdominerade tekniska verksamheter, som i genomsnitt hade ansvar för tre enhetschefer. I den förvaltning som även har privata aktörer som utför tjänsterna är antalet enhetschefer som är anställda av kommunen lägre. Men även denna förvaltning har en stor verksamhet som omfattar både äldreomsorg, individomsorg och omsorg om funktionshindrade. Förvaltningscheferna har precis som verksamhetscheferna sina arbetsplatser i kommunförvaltningens lokaler.

Könsfördelningen bland chefer och medarbetare

Statistiken som presenterades i kapitel två visar att 83 procent av de anställda och 76 procent av cheferna inom vård och omsorg år 2011, är kvinnor. Statistiken ger en översiktlig bild. Könsfördelningen kan se olika ut i olika organisationer och i olika delar av omsorgen. Könsfördelningen i de studerade organisationerna följer emellertid det övergripande mönstret av kvinnodominans. Gemensamt för cheferna i studien

är att deras medarbetare i huvudsak är kvinnor, såväl den underställda personalen och medarbetarna på samma nivå som de överordnade cheferna. Det vanligaste är att cheferna arbetar i en grupp med enbart kvinnor, eller att de har en eller, i vissa fall, två manliga chefskollegor. Vid intervjutillfället bestod två enhetschefsgrupper av enbart kvinnor med fem respektive åtta enhetschefer vardera. De intervjuade enhetschefer som ingick i dessa grupper hade alltså endast kvinnor som kollegor på samma nivå. En av dessa grupper stod i begrepp att utökas med två manliga enhetschefer. Den tredje enhetschefsgruppen bestod av åtta kvinnor och två män. När det gäller enhetschefernas underställda personal så domineras även den av kvinnor. Det vanligaste är att leda arbetsgrupper med enbart kvinnor eller någon eller några få män. Det finns vissa verksamheter där fler män arbetar. I ett fall hade en enhetschef en arbetsgrupp med en mer jämn könsfördelning. Men detta hör till undantagen. Samtliga enhetschefer har en kvinna som överordnad chef, verksamhetschef. Dessa verksamhetschefer ingår själva i chefsgrupper med chefer på samma nivå, som består av två till fyra chefer, varav en eller två är män. Samtliga förvaltningschefer är kvinnor.

Chefsarbetets vardag

Bilden som cheferna ger av sitt arbete känns igen från studierna som presenterades i kapitel sex. Arbetet är mångskiftande och arbetsuppgifterna spänner från enklare sysslor till komplexa problem (jfr Andersson-Felé 2003, Törnquist 2004, Wolmesjö 2005). Chefsarbetets vardag varierar lite beroende på var i hierarkin cheferna befinner sig. För de operativa cheferna i studien, enhetscheferna, består arbetsuppgifterna både av att leda den dagliga verksamheten på enheterna och att planera för framtiden. Det dagliga arbetet innebär mycket personalkontakter och administration. Cheferna svarar på personalens frågor, ger råd och handledning och följer upp hur det går. När det uppstår konflikter i personalgrupperna blir cheferna ofta involverade för att lösa dem. I vissa verksamheter utgör medicinhantering och dokumentation av vården en stor del av arbetet. Då kan personalen behöva chefens stöd. En av cheferna berättar att många medarbetare vänder sig till henne med frågor om detta.

> *Medicinhanteringen är en ganska stor del i vår verksamhet, som vi egentligen inte är huvudansvariga för, för det har vi på delegation från primärvården, från våra distriktssköterskor. Men det är*

ändå vi som utför arbetet. Det ska skrivas avvikelserapportering för minsta lilla, om någon har glömt ge medicin, om någon har spottat ut medicin, om någon har tappat medicinen, om någon har halkat på golvet, om någon lift knarrar eller är trasig. Det är oftast inte jag som springer och fyller i det eftersom jag inte jobbar i det direkta vårdarbetet, men jag har ju ändå huvudansvaret för att påminna om att det fylls i och "skrev du i det där?". Många kommer och ber om hjälp, är osäkra på hur det ska fyllas i.

Det är cheferna som beviljar semestrar och kompledigheter, anställer nya medarbetare och vikarier. I vissa fall så sköter enhetscheferna den dagliga bemanningen och ringer in vikarier om det saknas personer. I personalansvaret ingår dessutom individuella utvecklingssamtal och lönebedömning av medarbetarna. För chefer med många underställda tar dessa möten och dokumentationen av dem mycket tid i anspråk. Men veckan fylls även av andra möten. Cheferna har informationsmöten och planeringsmöten med de underställda medarbetarna och deltar i olika former av samverksansmöten. En del enhetschefer har arbetsledare och då har de möten med dem. Cheferna har även möten med sin ledningsgrupp, som består av den egna chefen och chefskollegorna på samma nivå. Några gånger om året har de även chefsdagar då alla chefer i förvaltningen deltar. Enhetschefen nedan beskriver hur hennes arbetsvecka planeras kring mötena.

Möten är något som tar mycket tid. Vi har ledningsgrupp alla vi enhetschefer och så har vi verksamhetsmöten och sedan har vi också möten med alla chefer i handikappomsorgen. Däremellan har vi egna bokade tider med vår chef. […] Det är de stående mötena. Sedan tillkommer egna intervjuer och rekryteringar. Sedan är det små arbetsgrupper här och där. I snitt är det nog minst tre, fyra möten i veckan. Sedan sitter jag med i lite olika grupper, en nätverksgrupp och ett programråd. Veckan byggs upp på något vis efter alla de här mötena däremellan är det lite lediga gluggar.

Enhetschefer inom vård och omsorg fungerar dessutom ofta som en knutpunkt som kommer i kontakt med många av de personer som finns kring omsorgstagarna (Hjalmarson m.fl. 2004). Det gäller även enhetscheferna i den här studien. De har kontakt med anhöriga och gode män och samordnar kontakten med en rad olika instanser, som sjukvård, ha-

bilitering, sjukgymnastik, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Men enhetschefernas arbete består inte bara av det dagliga arbetet kring omsorgstagare och personal, administration och ekonomi. De utgör även länken uppåt i organisationen och ansvariga för att beslut fattade högre upp i organisationen, ytterst av politikerna, omsätts i verksamheten. Det innebär att de ska vidarebefordra information från förvaltningsledningen till sina medarbetare och att de ska genomföra verksamhetsplaner, lönepolicys, riskanalyser, kvalitetsplaner, jämställdhetsplaner och integrationsprogram i verksamheten, för att nämna några exempel. De olika handlingsplanernas mål ska konkretiseras i den egna verksamheten och arbetet ska återrapporteras och redovisas. Enhetscheferna är även ansvariga för att planera arbetet på längre sikt, anställa ny personal och planera för nya omsorgstagare i verksamheten. De ser också till att verksamheten håller sig ajour med nya metoder för omvårdnad. Trots en stor arbetsbörda är det vanligt att enhetschefer inom vård och omsorg har ett mycket begränsat administrativt stöd (Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004). Så är även fallet för enhetscheferna i den har studien. Majoriteten av dem administrerar själva lönerna till sin personal, fakturerar, planerar för semester och kompledighet, skriver rekvisitioner och fyller på handkassor. En av enhetscheferna berättar att endast löneadministrationen tar mycket tid för henne som har 45 underställda medarbetare. Utöver det tillkommer andra administrativa uppgifter som rör omsorgstagarna.

> *All löneadministration ligger på mig och under mig är det idag 45 anställda så det är en ganska stor del av mitt arbete. Vi har ingen löneavdelning utan vi sköter allting själva, betalar alla fakturor, sköter all ekonomi. Det är en administrativ del som måste rulla på. De boende har även egna självhushåll, heter det. Man samlar ihop pengar i en matkassa och den måste också administreras och så måste det betalas räkningar. Det är också en sak som tar tid.*

Chefen i citatet nedan berättar att det administrativa stödet har minskat under hennes tid som chef. I dag utgör administrativa uppgifter en stor del av hennes arbete. Utöver löneadministrationen och administration som rör omsorgstagare har hon också ansvar för schemaläggningen på enheten.

Det är mycket administration. Vi sköter hela lönehanteringen själva. När jag började här så var det faktiskt så att man skickade iväg alla listor till löneavdelningen. Det är ju många år sedan. Där [i datasystemet] gör man allt från anställning till utbetalning, lägger in hur varje person har arbetat, schema och allting.

Cheferna på högre hierarkiska nivåer har i större utsträckning administrativt stöd i form av en stab av olika stödfunktioner. Men i likhet med enhetschefernas arbete så består även verksamhets- och förvaltningschefernas arbetsdagar till stor del av möten. De har möten med den egna ledningsgruppen av underställda chefer, den egna chefen och med kollegor på samma nivå. De har enskilda samtal med underställda chefer och med specialister i staben, samarbetsmöten inom kommunen och med andra kommuner och regioner. Verksamhetscheferna befinner sig mellan den högsta ledningen och enhetscheferna. De planerar verksamheten så att den överensstämmer med politikernas mål, vilket bland annat innebär att öppna verksamheter, omorganisera och anställa chefer eller organisera fortbildning. De förmedlar det som beslutats i förvaltningens ledning och planerar och följer upp verksamheten tillsammans med enhetscheferna. Verksamhetscheferna berättar att de ser som sin viktigaste uppgift att vara ett stöd för enhetscheferna så att de kan utföra sitt arbete på ett bra sätt. Det händer att de får hjälpa till vid konflikter på enheterna eller i möten med anhöriga och gode män som rör enskilda omsorgstagare. En verksamhetschef beskriver sina arbetsuppgifter en genomsnittlig vecka så här:

Det är väldigt mycket möten, lite väl mycket. […] Jag deltar i förvaltningsledningsgruppen och vi träffas en gång i veckan och planerar, eller arbetar mer strategiskt för hur vi ska jobba framåt och det är ju alla verksamhetschefer och även ekonomichefen och vår MAS, medicinskt ansvariga sjuksköterska som är med och förvaltningschefen förstås. Utifrån de beslut som vi tar där så förankrar jag allt det där hos mina enhetschefer och så jobbar vi vidare på våra möten och jag stöttar dem och styr verksamheten. Sedan kan det vara en del privatpersoner, det kan vara anhöriga eller det kan vara våra kunder, som hittar till mig ibland. Ibland så har de kanske ringt till enhetschefen först och så har de inte fått ett svar som de har gillat eller så har de inte fått tag i någon. Jag får också delta i en hel del möten som kanske inte har direkt med äldreomsorgen att göra utan är kommungemen-

samma. […] Dessutom har jag min ledningsgrupp varannan vecka ungefär och då är det gemensamma frågor om vad som händer ute på enheterna. Det kan vara problem eller bara vardagliga saker och vi pratar om ledarskap och vi pratar om vad som händer på förvaltningen och planerar också framåt.

Arbetet i förvaltningsledningen är främst framåtblickande. Ledningen bistår politikerna med beslutsunderlag och arbetar för att utveckla verksamheten i enlighet med deras önskemål. Förvaltningschefernas arbete består bl.a. av att förbättra arbetssättet i organisationen, att ordna utbildningar och kompetensutveckling för cheferna och att driva värderingsfrågor. De genomför studiebesök, både nationellt och internationellt, där de jämför sig med andra kommuner. Omsorgen är ofta utsatt för offentlig granskning (Törnquist 2004). Cheferna berättar att det är ganska vanligt att de blir kontaktade av medierna eller av omsorgstagare och deras anhöriga, som har frågor eller synpunkter. Det händer att missnöjda anhöriga ringer direkt till förvaltningscheferna. Ibland kontaktar de medierna. Mediernas frågor slussas oftast vidare till chefer högt upp i hierarkin. En förvaltningschef berättar att hon alltid prioriterar medierna och flyttar om sitt schema om en journalist söker henne. Det är viktigt att kommunen får komma till tals och ge sin version, även om de inte kan uttala sig om enskilda ärenden.

Oftast handlar det om att någon är missnöjd över att de inte har fått någonting. De har kanske fått ett avslag på en ansökan. Det är väl det vanligaste. Det är inte helt ovanligt att man vänder sig till någon journalist då. […] Då är det så att om man inte är snabb och hör av sig så kan de ju skriva precis vad som helst. Det har vi nytta av också. Det är viktigt att komma till tals och samtidigt väldigt viktigt vad man säger. Jag kan ju aldrig uttala mig om den enskilda situationen. Det gör jag aldrig. Men jag kan uttala mig generellt. Då kan jag få fram saker jag vill berätta om. Men om jag inte uttalar mig då står det oftast att vi inte vill ge någon kommentar. Så det prioriterar vi och säger: ”Nu tar jag det här med pressen”.

Sparkrav, flexibilitet och uppdraget framför allt

När cheferna berättar om sitt arbete blir ekonomins framträdande plats i verksamheten tydlig. I tidigare studier av omsorgen har det konstaterats att mätbara fakta och ekonomiska styrmodeller har blivit allt vanligare i kommunala verksamheter (Andersson-Felé 2003, Forsberg Kankkunen 2009, Montin 2007). Det gäller även i de här förvaltningarna. Verksamheten mäts och utvärderas kontinuerligt och resultaten tas som utgångspunkt vid beslut om omorganisationer eller andra förändringar. Även cheferna utvärderas återkommande av sina underställda medarbetare i s.k. medarbetarundersökningar. Förvaltningschefen i citatet nedan berättar att ekonomiska styrmodeller och nyckeltal är en central del av verksamhetsstyrningen. Mätresultaten jämförs inte bara inom den egna kommunen utan också med andra kommuners verksamhet.

> *Vi håller på mycket i regionen också, pratar nyckeltal, jämför oss med varandra och andra. Det tycker jag är jätteviktigt att man inte bara jämför sina egna siffror eller resultat utan även frågar sig: Hur ser det ut i stort då?*

Förvaltningarna är egna resultatenheter, där varje verksamhetsenhet har en egen budget med resultatansvar. Detta är självklart för cheferna och ifrågasätts inte av någon. Chefer på alla nivåer berättar om vikten av att inte överskrida budgeten. I likhet med vad som framkommit i andra studier, så är budgeten överordnad aktiviteterna (Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004). Om det är underskott i budgeten så överskuggar det allt annat. Besparingar blir första prioritet och verksamheten hamnar på undantag. De flesta chefer har varit med om perioder med mycket omfattande sparbeting. En förvaltningschef beskriver hur svårt det är att driva verksamheten framåt på ett positivt sätt när det är underskott i ekonomin.

> *Det är jättetufft om inte pengarna går ihop sig, tycker jag. Att vi går ihop och mår bra ekonomiskt ger förutsättningar för att jobba med utveckling på ett helt annat sätt. Annars tycker jag att det kan vara jättejobbigt. Så var det tidigare. Det var tufft ekonomiskt, innan vi fick ordning på det.*

Den ekonomiska medvetenheten finns på alla nivåer i förvaltningarna. Det blir inte minst tydligt när enhetscheferna beskriver vad som upp-

skattas hos dem som chefer. Flexibilitet och förmåga att hitta nya vägar framåt lyfter många chefer fram som en bra chefsegenskap. Ofta är det just ekonomin de syftar på. I likhet med vad som påvisats i andra studier är det upp till cheferna, särskilt de operativa cheferna, att hitta lösningar på besvärliga situationer (Forsberg Kankkunen 2009, Holmquist 1997). Chefen nedan berättar att hon och hennes kollegor förväntas hitta lösningar så att verksamhetsuppdraget kan uppfyllas inom de givna ekonomiska ramarna.

> *Att vara flexibel och förändringsbenägen är viktigt. […] Det är givetvis [viktigt] att vi håller vår budget, att vi inte överskrider. Att vi hittar vägar att lösa saker.*

Att klara sitt arbete handlar enligt cheferna i mångt och mycket om att hålla sig inom de ekonomiska ramarna. Även om verksamheten i övrigt fungerar bra, så tycker cheferna att det värderas om deras budget är i obalans.

> *Det som står med stora bokstäver i kommunen är ju att man ska ha ekonomin i balans. Du kan ha lyckats med din enhet men har du en budget i obalans är du förtappad i princip även om du inte har förutsättningar [för att hålla budgeten].*

Även medarbetarna i det direkta omsorgsarbetet tar ett stort ansvar för ekonomin. När cheferna inte lyckas omförhandla de ekonomiska ramarna får de kräva samma anpassning till rådande villkor hos sina medarbetare. Ansvaret trycks neråt i organisationen och även personalen involveras och görs därmed ansvariga för besparingarna. En enhetschef berättar att hennes medarbetare är vana att spara. De diskuterar ofta tillsammans hur de ska minska på kostnaderna.

> *Är det så att det är problem med ekonomin då är det nästan så att man måste trösta personalen. Vi har haft jättemånga sittningar jag och personalen: [Då har jag frågat:] Vad tycker ni vi kan göra? Vi måste ner. Vad ska vi göra? De är ju så drillade i dag när de gäller ekonomi. […]*

Cheferna ser ständigt över kostnaderna, ser till att beläggningen är hög, så att det inte finns tomma platser. Budgeten följs upp och resultaten

rapporteras flera gånger per år. En enhetschef beskriver arbetet med att få ekonomin att gå ihop som ett ständigt pusslande.

> *Det är pyssel hela tiden. Det är att lägga pussel hela, hela tiden. […] Vi måste hela tiden ha ett överintag, både på dagvården och på boendet. På boendet går det ju inte. Där har vi bara sju platser. Men vi måste alltid se till att vi har platserna belagda och att vi har ett genomsnitt på sex gäster på dagvården. Det betyder att vi ibland måste ha tio personer där för att vi ska kunna klara den här tuffa ekonomin.*

Om man lyckas hålla budgeten finns det en risk för att budgeten krymper. Samma chef berättar att hon har arbetat mycket med att få budgeten i balans och lyckats med det sedan hon tillträdde som chef, bara för att upptäcka att anslagen till hennes verksamhet därmed minskade.

> *Nu har jag varit här, i augusti blir det två år, och vi har fortfarande en budget i balans. Jag hade en budget i balans i december förra året med följden att när de nya intäkterna kom så hade de sänkt intäkterna. Nu djävlar sa jag [skratt]. Jag var jätteledsen och arg för det. Jag menar vi har arbetat [för att få balans i ekonomin]. Det har varit ett tufft år men det var bara det att ta in ytterligare personer [omsorgstagare].*

Trots de snäva ekonomiska ramarna är de få chefer som öppet visar missnöje över förutsättningarna i verksamheten. Enhetscheferna återkommer i stället ofta till vikten av att driva verksamheten på ett bra sätt. De talar om chefskapet som ett uppdrag. Med det följer ett stort ansvar. Cheferna berättar att det är upp till dem att klara sitt uppdrag. Om de inte gör det får de ta konsekvenserna t.ex. genom att sluta som, chefen i citatet nedan säger.

> *Jag tar det här på blodigaste allvar, många gånger för allvarligt. Därför att det här är mitt uppdrag och om jag inte klarar av det då måste jag göra någonting annat. Det här uppdraget är jätteviktigt för mig.*

Uppfattningen om att alternativet till att utföra alla uppgifter inom den givna budgeten är att sluta, visar sig vara en föreställning grundad på de faktiska förhållandena i förvaltningarna. Flera chefer berättar om andra chefer som har omplacerats när det har haft svårigheter att hålla budgeten. Några av cheferna har egna erfarenheter av att ha fått nya arbets-

uppgifter i samband med ekonomiska problem i deras verksamhet. En chef berättar att denna rädsla att förlora arbetet påverkar arbetsmiljön på ett mycket negativt sätt. Det är svårt att erkänna misslyckanden, om man är rädd för att det ska få negativa konsekvenser.

Man har väldigt svårt att blotta att man kan göra fel, att säga att man tycker att någonting är svårt. […] Ja, det kan man inte göra för då blir man en dålig chef och det är väldigt farligt att vara en dålig chef. Vi ska vara så duktiga allihop. Det ska vara roligt och kul jämt och allting ska vara lätt. Det är lite den känslan i de här grupperna. […] Det finns alltid ett hot för de kommunala cheferna. Det finns ett hot att om du som chef inte sköter dig och inte är omtyckt så flyttar man på dig. Man gör en omorganisation och så har det varit och så har man blivit flyttad. Sådant gör att man vaktar sitt eget.

Att cheferna förväntas genomföra obekväma beslut utan att visa missnöje över det blir också tydligt när de berättar att klagomål lätt uppfattas som gnäll i organisationen. Chefen i citatet nedan uttrycker det som att hon är anställd för att leverera och ser inte någon poäng med att klaga över de uppgifter hon har blivit ålagd. Gnällarna, berättar hon, är det ingen som gillar.

Vi får ju massor med uppdrag. Det kommer hela tiden uppifrån: Kan ni leverera det, kan ni leverera det, kan ni leverera det? De [chefskollegorna på samma nivå] kan gnälla. […] När de inte kan leverera de grejerna och när de gnäller… Om man håller på och gnäller om saker och ting. Vad är det för idé med det? Du är anställd för att leverera. […] Om man inte klarar ekonomin och gnäller då är det [mycket negativt]. Jag tror att även den som inte klarar ekonomin som inte gnäller och kan påvisa vad det beror på, den chefen får mer respekt än den som gnäller. För gnällarna det är det ingen som gillar.

Cheferna förväntas i stället sätta uppdraget i främsta rummet, även om det innebär att de ibland måste sätta sig över sina personliga känslor och genomföra beslut som är svåra, obehagliga eller möter motstånd.

Mitt uppdrag, jag gör ju mycket saker som jag inte alltid tycker är jättekul att göra men som man faktiskt måste göra. […]

Att försöka genomföra verksamhetsmålen under starka ekonomiska restriktioner kan vara mycket pressande. Forskning om ohälsa i arbetslivet visar att mäns och kvinnors ohälsa delvis orsakas av olika faktorer. Det är vanligare för kvinnor att drabbas av hälsoproblem som är relaterade till stress och höga krav i arbetet (Östlin 2002). Flera av cheferna har erfarenhet av att de själva eller chefer i deras omgivning drabbats av ohälsa kopplad till stress, som uppstått på grund av stora krav och små möjligheter att påverka de faktorer som behövs för att klara åtagandet. En av enhetscheferna berättar att de har efterfrågat stöd och handledning i hennes chefsgrupp efter att flera chefskollegor har blivit utbrända, men inte fått gehör för det.

Vi har ingen egen handledning. Det har vi tyckt i ledningsgruppen [att vi borde få]. Det har vi fört fram som en kritik till vår chef men har inte fått någon respons där. […] För det skulle vi verkligen behöva ha. Det är flera i gruppen som har blivit utbrända och då kan jag tycka att det är synd att de inte satsar på det.

Ibland finns det orimliga förväntningar från ledningen på vad som går att åstadkomma i verksamheten och det kan också skapa stress hos enhetscheferna. De berättar i likhet med chefer i andra studier att kommunikationen med ledningen ofta är envägskommunikation, uppifrån och ner (jfr Andersson-Felé 2003, Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004, Ohlsson & Rombach 1998). Det gör att de operativa cheferna tycker att ledningen ibland inte förstår hur förhållandena ser ut på enheterna. Chefen i citatet är upprörd över att enhetscheferna ibland hålls ansvariga för underskott i ekonomin även om det orsakats av omständigheter de inte rår över.

Det handlar om att få förståelse för att man inte kan trolla hur som helst, utan att det här är människor vi vårdar och det behövs personal till det. Vi har dagverksamhet och vårt system är sådant att när de [omsorgstagarna] inte är fysiskt på plats, då får vi inga pengar. Anledningen till att de [omsorgstagarna] inte kommer ibland kan vara att transporten inte har fungerat, att inte hemtjänsten har varit där eller att de har varit sjuka och då får vi inga pengar. Då pressas man att man ändå måste åstadkomma något och då blir man lite så här: Jaha, men vadå? Ska jag sparka tre stycken härifrån nu då? Och det är inte bara att sparka någon i en kommunal verksamhet när man

har fast anställda. Det är en lång process och i så fall ska man erbjuda dem andra arbeten. Jag känner att man tänker väldigt kortsiktigt ibland. Man tänker inte för framtiden.

Det förekommer också att enhetscheferna får fler uppgifter än vad som är rimligt att genomföra i verksamheten. Cheferna berättar att det är påfrestande när det hela tiden kommer nya uppgifter från ledningen. En chef berättar att personalen i hennes verksamhet har mycket begränsad tid för att arbeta med olika handlingsplaner. Hon tycker inte alltid att ledningen har förståelse för att hennes medarbetare inte kan sitta i möten, utan måste ta hand om de äldre och funktionshindrade.

Jag kan känna motstånd om det kommer en massa uppgifter uppifrån som ska göras inom en viss tid och jag känner bara så här: När ska vi vårda våra gamla? För det saknas lite den, ja, klokheten att personalen inte bara kan sitta i timmar och arbeta med vissa saker. Jag kan visst göra alla de här sakerna själv men det ska vara en delaktighet, annars kan vi inte arbeta utifrån det, kvalitetsplaner och handlingsplaner och allt det där. Det ska vara färdigt den 31 maj och det ska vara färdigt då. Vi har inte den möjligheten att sätta oss på eftermiddagen när vi har grupper [med omsorgstagare]. Vi har inte så mycket personal så att den ena hälften kan ha möte och den andra inte. Vi har en enda onsdag, onsdagseftermiddagar. Det kan jag känna motstånd inför och då reser sig nästan nackhåren. Då blir jag nästan riktigt arg.

Lojaliteten med verksamhetsuppdraget och rädslan för att misslyckanden eller klagomål ska få negativa konsekvenser gör det svårt att visa missnöje, men det innebär inte att cheferna alltid accepterar allt som efterfrågas av dem, utan diskussion eller förhandling. Om arbetsuppgifterna är för krävande berättar både verksamhets- och enhetscheferna att de ser som sin uppgift att argumentera för att få de resurser som behövs. Men till syvende och sist är det de överordnade cheferna och den politiska ledningen som har sista ordet.

Jag är ju anställd för att göra det här [verksamhetsuppdraget] och min lojalitet är ju naturligtvis till mina medarbetare och föra fram att försöka. […] Mitt jobb är att se till att de [medarbetarna] ska kunna göra det som politikerna säger åt dem att de ska göra. Då

måste jag förmedla uppåt att vi behöver det här, och det här, och det här, för att kunna göra det här. Och får vi inte det här, då kan vi inte göra det. Då blir konsekvenserna si och så. Det är ju mitt uppdrag. Men om min chef säger till mig att jag ska göra det här och det här, då är det ju bara att göra det. Jag kan ju diskutera med henne om jag tycker att det är lämpligt eller inte. Det kan jag ju diskutera med henne hur mycket som helst, men så fort jag går ifrån den diskussionen och hon säger: "Nej, det spelar ingen roll. Du ska göra det här". Då är det ju bara att göra.

En verksamhetschef berättar att hon får lägga mycket tid på att argumentera för att försöka få de resurser som behövs, för att enhetscheferna under hennes ska kunna utföra verksamhetsuppdraget på ett bra sätt.

Ekonomi kan också vara en sådan sak där jag kan känna ibland så glappar mellan det man säger och det som faktiskt sker, det som är enheternas vardag mot vad man tror att det är här på förvaltningen, vad pengar ska räcka till i hemtjänsten eller i särskilt boende till exempel. […] Till exempel om man [biståndskansliet] tror att förhållandena är på ett sätt. Det beviljas ett antal timmar men sedan visar det sig i verkligheten att de timmarna bara räcker till en person som ska utföra tjänsterna. Men den här personen [omsorgstagaren] är så pass svår på något sätt, tung, att vi behöver dubbel bemanning och det har man ingen förståelse för på biståndskansliet. Sådant är energikrävande och är något jag måste jobba ganska mycket med.

Omorganisationer

Det framgår av chefernas beskrivningar att det är vanligt med omorganisationer av verksamheten. I det avseendet överensstämmer arbetssituationen med den i andra studerade vård och omsorgsverksamheter (Ekman Philips 2003, Törnquist 2004, Wolmesjö 2005). Behoven ändras, verksamheter måste byggas ut, nya öppnas och andra stängas. Krav på ekonomisk effektivisering och olika politiska majoriteter medför också att verksamheten omorganiseras. Flera chefer återkommer till att det gäller att vara medveten om att man verkar i en politikerstyrd organisation. Chefernas uppgift är att genomföra det som politikerna beslutat och det kan innebära att de får anpassa sig till snabba förändringar.

Det är ju så att när man jobbar i en politiskt styrd organisation så kan förutsättningarna ändras ganska snabbt och plötsligt så ska du göra saker på ett annat sätt. Då måste vi anpassa oss och det är ju det här yrkets karaktär.

Flera av förvaltningarna hade vid intervjutillfället omorganiserats ganska nyligen och en genomgång av förvaltningarna, tre år efter intervjuernas genomförande, visade att samtliga förvaltningar hade omorganiserats igen, ibland flera gånger under dessa år. En enhetschef berättar att sedan hon tillträdde för sex år sedan har verksamheten omorganiserats tre gånger. Det innebär en omorganisation ungefär vartannat år. Hon tycker trots det att förändringarna har varit till det bättre.

Det har hänt väldigt mycket sedan dess [jag tillträdde som chef] rent organisatoriskt. […] Vi har väl hunnit med två eller tre olika omorganisationer under den här tiden. Alla har faktiskt varit till det bättre tycker jag. Det kanske man inte tyckte under tiden.

Trots att cheferna betonar vikten av flexibilitet är inte alla lika positiva som chefen ovan till omorganisationerna. Flera chefer, särskilt enhetscheferna, tycker att det är påfrestande med ständiga förändringar. En av förvaltningarna hade vid intervjutillfället omorganiserats för drygt ett år sedan. Där är en ny omorganisation nära förestående och cheferna oroar sig för hur de ska orka.

Jag trivdes då [innan den senaste omorganisationen] och jag trivs nu. Det är ett givande och tagande. Men jag tror att man tar en stor risk. Det är en stor risk att cheferna inte orkar med.

Flera chefer upplever att det inte spelar någon roll hur bra resultat de levererar. Rätt som det är ska det omorganiseras igen. Verksamheten hinner inte sätta sig efter en omorganisation innan det är dags för nästa.

Vi jobbar på och presterar bra resultat, är det inte värt något? När något är bra ska man väl vara rädd om det?

Enhetscheferna tycker också att det är svårt att motivera den egna personalen när förutsättningarna för arbetet ständigt ändras.

Det är inte klokt. De fina resultat som vi har arbetat fram är det inget värt? Nu så ska man splittra igen. Vad har vi för trovärdighet gentemot våra medarbetare?

Omorganisationerna medför att det uppstår mycket rörelse bland cheferna. Tre år efter intervjuerna kan bara sex, dvs. hälften, av cheferna i studien spåras i organisationerna. Det är enbart två av cheferna som är chefer för samma verksamhet som vid intervjutillfället. Omorganisationerna bryter upp chefsgrupperna och cheferna upplever att det är svårt att få kontinuitet i verksamheten när de själva byter chefer ofta.

Det blir många chefer på kort tid. Det blir ryckigt. Det krävs tid för att driva verksamheten.

Makt, glädje och stimulans

Man skulle kunna tro att cheferna är missnöjda med sitt uppdrag när det är så utmanande. Men så är det inte. Tvärtom så återkommer de ofta till hur roligt de tycker att arbetet är. Cheferna berättar hur simulerande det är att utveckla verksamheten tillsammans med medarbetarna. Det är det konstruktiva samarbetet med kollegor som gör arbetet lustfyllt och det är där de hämtar kraft. Chefen i citatet nedan berättar hur tillfredsställande det är att driva verksamheten framåt tillsammans med medarbetarna, när de åstadkommer konkreta resultat.

[Det mest lustfyllda i förra veckan var] ett roligt projekt som vi håller på med. Det var lättsamt att arbeta med människorna som är involverade och det blir ganska snabba konkreta resultat.

Cheferna tycker att det är stimulerande att verksamheten hela tiden utvecklas. Kurser och fortbildningar och nya tekniska hjälpmedel för äldre och funktionshindrade för verksamheten framåt. En enhetschef berättar att det hela tiden kommer ny forskning som bidrar till att arbetsmetoderna utvecklas inom hennes verksamhetsområde.

Två av mina enheter jobbar enbart mot brukare som, förutom sin utvecklingsstörning, har autism. Och det är ett sådant område där det kommer ny forskning hela tiden, ny metodik. Vi måste hålla oss framme.

Ibland kan det till och med bli så att cheferna avstår från att delta i en del forsknings- eller utvecklingsprojekt. En verksamhetschef berättar att det ständigt dyker upp nya möjligheter att delta i olika projekt och det kan bli så många att de riskerar att inte hinna med den ordinarie verksamheten.

Den här förvaltningen tycker jag är extremt utvecklingsinriktad och deltar i allt möjligt som bara dyker upp någonstans och vi har en vårdutvecklare som är väldigt duktig på att söka pengar. Vi har också en förvaltningschef som är väldigt forskningsinriktad och väldigt intresserad. […] Det är ju fantastiskt vad man kan använda IT till, i hemtjänsten t.ex. […] även fast jag är väldigt fokuserad, alltså intresserad av utvecklingsfrågor, så får jag ändå bromsa.

När cheferna berättar vad de tycker är roligast och mest stimulerande i arbetet talar de om känslan av att forma organisationen. De beskriver arbetet som självständigt och fritt. Det är upp till dem att lösa problemen. Det är ett ansvar men också en frihet som ger makt att bestämma och påverka utvecklingen. Cheferna upplever, i likhet med vad som framkommit i andra studier, att det finns en glädje i att hålla i många trådar och att klara ett utmanande chefskap (Muhonen 1999, Trydegård 1996, Wahl 1999). Att arbetet är krävande gör också att det är stimulerande. Politikerna sätter ramarna men förvaltningen har ett stort ansvar för hur arbetet utformas. En förvaltningschef uttrycker stor tillfredsställelse över möjligheten att forma och utveckla verksamheten och skapa mål och visioner för framtiden.

Det som jag tycker är jättekul är att driva utveckling, skönja tendenser, alltså att blicka framåt.

Även chefer på lägre nivåer vittnar om att det är upplevelsen av att styra verksamheten, forma och utveckla den som är bland det roligaste i arbetet.

Jag gillar att utveckla verksamheten, att tydliggöra uppdraget. Utvecklingsarbete tycker jag är jätte, jätteroligt.

Flera chefer återkommer till att det finns en glädje i själva beslutsmakten. De är roligt att ha makten att bestämma över verksamheten. En av

cheferna i citaten nedan säger att det är just möjligheten att få vara med och påverka som hon uppskattar med arbetet. En chef uttrycker det kort och gott som att det är roligt att kunna bestämma lite.

Jag tycker det är roligt att faktiskt kunna bestämma lite.

Jag tycker om när det händer saker. Jag tycker om att få vara med och påverka. Jag tycker om att får vara med och ha synpunkter. Annars så skulle jag ju inte ha valt det här arbetet.

Individuella olikheter

Chefer på alla nivåer förmedlar en tydlig känsla av att vara ägare av organisationen på så sätt att det är de och deras medarbetare som utgör organisationen. Budgeten är svår att påverka. Men håller cheferna budgeten och driver verksamheten i enlighet med uppsatta mål, så upplever de att de har stor frihet att vara chefer på sitt eget sätt.

Jag kan tycka att det är en ganska tillåtande kommun ändå. Man får vara lite olika. Vi är nog ganska olika. Det är inte så att man måste vara på ett visst sätt för att passa in. Jag tycker att det finns utrymme att vara lite olika. I grund och botten så tror jag att det handlar mycket om att ha en budget i balans och att driva arbetet, göra det man är satt att göra. Det tror jag. Så länge man gör det så är det nog ganska fritt fram.

Cheferna tycker inte att det finns någon typisk chef i deras förvaltning. På en direkt fråga om de själva var typiska chefer eller om det fanns andra som de tyckte var det, så var det svårt att få en beskrivning av en typisk chef. De kunde inte relatera till en sådan beteckning. Genomgående beskriver de sig själva och andra chefer som olika varandra. Cheferna i citaten nedan beskriver varandra som olika, för att de har olika personligheter, olika positioner, olika drivkrafter, olika bakgrunder, olika styrkor, olika utbildning och har nått olika långt i sin personliga utveckling.

Vi är olika människor. Det är olika saker som driver oss. Vi är olika som personer.

Vi är olika. I min ledningsgrupp är vi olika. Vi är olika i vad det är som är viktigt för oss. Vi är väl flera som har lika syn men vi är olika

också. För vissa är det viktigt med detaljer, med siffror, och för andra är mer övergripande och större sammanhang viktiga. Sedan har vi olika kompetens och bakgrund också.

Det finns väldigt många olika chefer. Det handlar mycket om hur man är som person och hur långt man har kommit i sin egen utveckling. Det handlar faktiskt väldigt mycket hur mycket man jobbar med sig själv och hur man ser på sitt ledarskap.

En chef lyfter fram olikhet i form av ursprung. Alla hennes kollegor kommer ifrån andra länder än Sverige och hon tycker att det gör att de har olika infallsvinkar i arbetet.

Det finns inte en enda som är svensk här. […] Det är en brokig skara och alla med olika värderingar i bagaget och det kan komma fram också. Vi tänker på många sätt lika och ändå så olika. Men det är väldig upplyftande, kan jag säga.

Upplevelsen av att det finns många olika sorters chefer, att en chef inte måste vara på ett visst sätt, visar sig också när de berättar om det egna chefskapet. Cheferna känner sig bekväma i sina chefspositioner och berättar att de känner sig som chefer i många olika typer av situationer. De beskriver hur auktoriteten som följer med chefskapet ger dem ett självklart mandat att leda arbetet. Det visar sig både i situationer när de fattar beslut, utan att ha medgivande från sina medarbetare, och när de ger mer direkt styrning, genom att ge medarbetare uppgifter som ska utföras. Chefen nedan beskriver att det blir tydligt att det är hon som styr arbetet t.ex. vid möten.

Det är jag som avslutar trivselpratet. Det är jag som för punkterna vidare. Det är jag som sätter gränserna för vad som är tillåtet att föra i resonemanget och vad som hamnar som sidospår och som vi sätter på väntelista. Det är jag som har mandatet att föra gruppens samtal.

Cheferna berättar också att de känner sig som chefer när medarbetarna frågar dem om råd eller när de hjälper dem med olika frågor.

Det var en av mina medarbetare som kom in och ville diskutera hur hon skulle göra för hon har ett viktigt ärende som hon håller på med.

[…] Då kom hon in och ville diskutera igenom det. Då kände jag att det gör hon ju för att jag är chef.

En chef beskriver att hon känner sig som chef när hon bedömer medarbetares arbetsinsatser.

Då [vid medarbetarsamtal] har man den här ledar/chefsrollen och förtroendet att få säga vissa saker. Människor lyssnar på mig när jag gör bedömningar av dem, vilket är väldigt intima situationer. Jag får mandat att göra en bedömning av deras arbetsprestation. Det finns en tillit till min kunskap och det jag gör. Det är något stort, så man känner att man faktiskt är väldigt chefig i den situationen och är väldigt ödmjuk inför situationen.

Cheferna behöver inte förhålla sig till någon idealbild för ledarskap. Det visar sig genom att de inte uttrycker någon ambivalens eller motsättning mellan den egna identiteten och ledarskapet. Ledarskap är inget annat än det cheferna gör eller det som de är.

Jag är chef och det jag gör, mitt uppdrag, och det jag jobbar med gör jag ju för att jag är chef.

Ett annat sätt som det visar sig på är att allt cheferna gör på arbetet är chefskap enligt dem. Chefen i citatet nedan berättar att det är hon som person och det hon gör som definierar vad chefskap är.

Jag känner mig alltid som chef. Alla dagar. […] Det är ju hela mitt arbete, planeringen, lönesamtal, plussamtal, avvikelserapportering, allt det där, samtal med personalen och att lösa olika problem. Jag håller i trådarna och jag finns till hands. Jag känner mig alltid som chef.
Klara Regnö: I alla dina arbetsuppgifter?
I alla, ja, alltså över huvud taget, hela min person, tycker jag.

"Jag tänker aldrig på mig själv som en kvinnlig chef"

När cheferna ombads reflektera över den eventuella betydelsen av att de var kvinnor och chefer så hade de väldigt svårt att uppge situationer där de tyckte att deras kön spelade någon roll i arbetet. Cheferna resonerar kring hur olika varandra de är. De ger inte uttryck för att deras kön på något sätt skulle innebära att de bidrar med något specifikt i

arbetet. Själva beteckningen ”kvinnlig chef” visade sig vara svår att relatera till.

> *Jag känner mig aldrig […] Jag tänker aldrig på mig själv som en kvinnlig chef. Vad är det för skillnad? Vad är det jämfört med att jag råkar vara kvinna och arbeta som chef? Jag vet inte vad det betyder. Det betyder inget speciellt för mig.*

Tanken att de ska känna på ett speciellt sätt för att de är kvinnor eller dela erfarenheter i egenskap av kvinnor är främmande för cheferna. De ser sina erfarenheter som individuella. En chef uttrycker det som att hur hon än försöker fundera på var det innebär att vara kvinna, så hittar hon bara sig själv.

> *Jag satt verkligen och tänkte att nu ska jag fundera på när jag kände mig som kvinna. Det gick inte. Nej, jag kunde inte känna så. Jag hittade ingenting, utan det var ju jag.*

Cheferna i citaten ovan är inte ensamma om att ha problem med att relatera till beteckningen ”kvinnlig chef”. De flesta vänder sig mot tanken på att det faktum att de är kvinnor skulle innebära något särskilt för deras chefskap. De flesta beskriver sig själva, i likhet med chefen nedan i första hand som människor.

> *Jag definierar mig som människa först och sedan är jag också kvinna då, vad det nu kan betyda.*

Flera tyckte att frågan om huruvida de hade särskilda erfarenheter i egenskap av kvinnor var konstig eller så ifrågasatte de frågans relevans.

> *Jag vet ingen skillnad mellan att vara kvinna eller manlig chef. […] Det är en konstig fråga för mig.*

Det var enbart några få erfarenheter av att vara kvinna som cheferna kopplade till chefskapet. Positiva föreställningar om kvinnlighet framkom när några chefer försökte ge exempel på vad det skulle kunna innebära att vara en ”kvinnlig chef”. Svaren var emellertid ambivalenta och de gav exempel på vad de uppfattade som kvinnliga egenskaper, som att vara hjälpsam och att bry sig om sina medmänniskor.

Svaren refererade mer till vad de skulle kunna tänka sig att det betydde än till egna erfarenheter.

Jag tänker inte så. Jag ger kanske mer tid till att lyssna på personalen.

Utmanande arbetssituation och "positivitetskultur"

Ovan har cheferna beskrivit sina arbetsplatser och sitt arbete samt gett sin syn på arbetets glädjeämnen och utmaningar. I de följande avsnitten sammanfattas och analyseras chefernas redogörelser.

Förvaltningarna där cheferna arbetar är stora. Budgetarna spänner från knappt en halv till nästan en miljard kronor och omfattar från 700 till 1 000 anställda. En av förvaltningarna köper omsorgstjänster från privata aktörer och där är antalet anställda av kommunen lägre. Förvaltningarna kan beskrivas som platta organisationer och cheferna på alla nivåer har stora ansvarsområden. Förvaltningscheferna har mellan cirka 20 och 40 underställda enhetschefer. I andra studier av kvinnodominerad kommunal verksamhet hade varje förvaltningschef i genomsnitt 22 underställda enhetschefer. Detta kan jämföras med mansdominerad kommunal verksamhet, där varje förvaltningschef hade ansvar för i genomsnitt 5 enhetschefer (Forsberg Kankkunen 2009). Verksamhetscheferna i studien har 6–8 underställda enhetschefer, vilka sammantaget ansvarar för drygt 200 medarbetare. Enhetscheferna i sin tur leder i snitt 25 medarbetare, men snittet i förvaltningen är sannolikt högre, då flera chefskollegor med upp till 100 medarbetare inte har intervjuats inom ramen för studien. Chefernas arbetsuppgifter känns igen från andra studier av chefer inom vård och omsorg. Gemensamt är att de består av många olika arbetsuppgifter och omfattar kontakter och förväntningar från många aktörer. Detta gäller särskilt enhetscheferna, som har många kontakter som rör omsorgstagarna (jfr Hjalmarson m.fl. 2004, Törnquist 2004, Wolmesjö 2005). Flera enhetschefer ansvarar för verksamheter som är öppna dygnet runt och det innebär att de kan bli kontaktade på sin fritid. En stor del av arbetstiden går åt till möten (jfr Westerberg 2000). Cheferna har möten med underställda medarbetare, den egna chefsgruppen och överordnade chefer. För de personalansvariga enhetscheferna, som över lag har ansvar för stora grupper underställd personal, utgör personaladministration en stor del av arbetet. Enhetscheferna sköter det mesta av administrationen själva.

Ekonomin spelar en helt central roll i verksamheten. Det är mycket viktigt för cheferna att hålla sig inom budgeten. De beskriver att de eko-

nomiska ramarna är svåra att omförhandla. Även om de ibland försöker är det mycket svårt att få mer pengar, om resurserna inte räcker. Budgeten ses som given och alla uppgifter ska utföras inom den givna budgeten (jfr Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004). Ytterst är det enhetscheferna och deras medarbetare som har ansvaret för att ekonomin går ihop och hitta lösningar för att verksamheten ska fungera. När cheferna har svårt att påverka budgeten blir medarbetarna i verksamheten också delaktiga och får ta ansvar för besparingarna. Det blir därmed personalen i omsorgsarbetet och enhetscheferna som får hantera konflikter mellan vårdkvaliteten och minskande resurser. Cheferna berättar att det kan vara mycket pressande. Det förekommer att chefer har blivit sjukskrivna på grund av en svår arbetssituation. Chefernas arbetssituation ligger i linje med villkoren i den kommunala sektorn i stort. Tidigare forskning visar att ansvaret har hamnat allt längre ner i organisationerna, medan möjligheterna att påverka arbetssituationen har minskat (Forsberg Kankkunen 2009, Holmquist 1997, Montin 2007).

De stora förvaltningarna medför att kontakten mellan de operativa nivåerna och den högsta ledningen är relativt liten. Enhetscheferna upplever att de har svårt att få gehör för sina synpunkter högre upp i organisationen. Det kommer många uppdrag som ska genomföras på kort tid i verksamheten och de upplever att kommunikationen främst sker uppifrån och ner (jfr Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004, Westerberg 2000). Det finns mycket liten acceptans från höga chefer och politiker för att budgeten överskrids (jfr Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004). Det förekommer att chefer som inte hållit budgeten omplacerats eller fått mycket kritik, om de inte klarat av att hålla sig inom de ekonomiska ramarna. Dessutom är omsorgen ofta utsatt för granskning av medierna, vilket gör att cheferna måste kunna försvara verksamheten vid en granskning.

Chefernas arbetssituation präglas även av återkommande omorganisationer. I snitt har förvaltningarna i studien omorganiserats vartannat år. Cheferna, särskilt de som finns på operativ nivå, berättar att det är påfrestande med de ständiga omorganisationerna. Det är svårt att få arbetsro när förutsättningarna ständigt förändras. De upplever att det inte har någon betydelse att de levererar goda resultat när allt ändå ska förändras igen. De ständiga omorganisationerna gör att det uppstår mycket rörelse bland cheferna. Tre år efter intervjuerna är bara två av tolv chefer kvar som chefer för samma verksamhet. Endast hälften kan spåras i samma organisation, vilket tyder på att hälften har lämnat verksamheten.

Under dessa arbetsförhållanden skapas det en chefskultur där chefer förväntas vara flexibla och anpassningsbara och leverera under föränderliga förutsättningar. Det ses som ett professionellt förhållningssätt att vara lojal mot uppdraget, dvs. att utföra de arbetsuppgifter som man har blivit ålagd, även om det innebär stora besparingar (jfr Forsberg Kankkunen 2009, Holmquist 1997). Det är också denna typ av prestationer som mäts i organisationerna och cheferna som lyckas hålla budgeten bekräftas som kompetenta chefer. Om cheferna misslyckas tolkas det inte som att förutsättningarna var för svåra, utan då uppfattas det som ett personligt misslyckande för den enskilda chefen. Om chefen inte klarar sitt uppdrag får det konsekvenser för den enskilda chefen. Det medför sällan att uppdraget förändras. Som chefer förväntas de leverera utan att protestera, även om uppdraget innebär att de får fatta svåra eller obekväma beslut. Klagomål över arbetssituationen ses lätt som gnäll och ”gnällarna, det är det ingen som gillar”, som en chef uttrycker det. Under dessa förutsättningar skapas det ett slags ”positivitetskultur” som gör det svårt att visa missnöje eller protestera mot chefsvillkoren.

Glädjen över att använda hela sin kompetens för att styra organisationen

Cheferna har en mycket utmanande arbetssituation och man skulle kunna tro att de är missnöjda med sitt arbete. Men det stämmer inte. De flesta berättar tvärtom att de trivs som chefer och berättar hur roligt och stimulerande de tycker att arbetet är. Hur kan denna komplexa bild förstås? Delvis kan chefernas positiva syn ses som ett uttryck för den ”positivitetskultur” som diskuteras ovan. Men chefernas syn på arbetet kan inte enbart ses som ett svar på chefskulturen. Det finns en annan sida av chefskapet som inte handlar om besparingar och anpassning. Cheferna beskriver arbetet som meningsfullt, självständigt och stimulerande. De flesta av cheferna har ansvar för stora budgetar, många anställda och en stor verksamhet. Precis som chefer i andra studier har berättat, så gör det stora ansvaret att cheferna arbetar självständigt (Törnquist 2004). Det finns en glädje i vetskapen om att klara av ett komplext och utmanade chefskap (Muhonen 1999, Trydegård 1996). Det är stimulerande att använda hela sin kompetens för att forma och styra verksamheten. Att hålla sig inom de ekonomiska ramarna är ett centralt och självklart krav, men det är inte bara det som värderas. Goda kunskaper om verksamheten är något som de uppskattar hos andra och som de tycker att de själva uppskattas för. Verksamheten utvecklas hela tiden, med kurser

och nya hjälpmedel, och cheferna måste hela tiden lära sig nytt.

Det är en vanlig föreställning (särskilt hos män i maktposition) att kvinnor inte är intresserade av makt eller chefspositioner. De anses prioritera andra delar av livet, som hem och barn, vilket inte ses som förenligt med karriär. Forskning har visat att kvinnor inte delar den beskrivningen (Asplund 1984, Cockburn 1991, Franzén 1994). Det gäller även cheferna i den här studien. Det är särskilt den del av chefskapet som har med makten att forma organisationen som de lyfter fram som stimulerande. Det är stimulerande att utveckla verksamheten tillsammans med medarbetarna. Cheferna berättar att en stor källa till glädje i arbetet är möjligheten att låta sina tankar och visioner styra utvecklingen.

Bekväma i chefskapet

Cheferna känner sig bekväma i sin chefsposition. De beskriver hur auktoriteten som följer med chefskapet ger dem ett självklart mandat att leda arbetet. När cheferna får reflektera över vilka arbetsuppgifter som de kopplar till chefskapet och ombeds ge exempel på situationer när de känner sig som chefer är det lätt för dem att ge exempel. De lyfter fram många olika aktiviteter. De beskriver både situationer när de samarbetar på olika sätt med underställda medarbetare och situationer när de fattar beslut på egen hand, utan medgivande från de underställda. I vissa fall är det t.o.m. svårt för cheferna att ge exempel på särskilda aktiviteter som de kopplar till chefskapet, eftersom de menar att allt de gör är chefskap. Den självklarhet cheferna uttrycker i relation till chefspositionen är intressant. De beskriver att de har frihet att vara chefer på sitt eget sätt. De upplever inte att de måste förhålla sig till någon idealbild om chefer. Chefernas erfarenheter skiljer sig från de som rapporterats av kvinnor vars självrepresentation äger rum inom manligt definierade normer för ledarskap. När ledarskap är manligt könsmärkt uppstår en motsägelse mellan kvinnlighet och ledarskap, eftersom manlighet och kvinnlighet konstrueras som varandras motsatser (Cockburn 1991, Sheppard 1989). Identitetsarbete kan förstås som ett pågående arbete med att härbärgera motstridiga förväntningar på den egna personen (Acker 1992). Chefer i miljöer där ledarskap är manligt könsmärkt kan uppleva ledarskapet som skilt från sig själva, som en roll eller kappa, något man kliver in i eller tar på sig (Regnö 2003b). I det här sammanhanget förefaller relationen till chefspositionen att vara mindre problematisk. Här finns inga sådana konflikter mellan den egna identiteten och chefskapet. Cheferna behöver inte förhålla sig till färdiga föreställningar om hur en chef ska

vara (utöver att vara flexibla, ta hand om sin personal och driva verksamheten framåt inom den givna budgeten och inte visa missnöje med arbetssituationen) De upplever inte att det finns motstridiga förväntningar, utan de kan utgå ifrån sig själva när de utformar sitt chefsarbete. Det är de själva som definierar vad en chef är, och allt de gör är chefskap. Det innebär att de i det här sammanhanget har tolkningsföreträde över chefskapet (Martin 2003, Fiske 1993).

Inbördes olika och självklart kompetenta

Cheferna tycker inte att det finns någon typisk chef i deras förvaltning. De ger exempel på många olika sätt att vara chef på bland sina kollegor. Frågan om likhet eller skillnad är intressant, eftersom den definierar kvinnors plats i organisationer (Cockburn 1991, Ely & Meyerson 2000, Wahl 1996a). Cheferna i den här studien uppfattar varandra som olika för att de har olika personligheter, olika bakgrund, olika drivkrafter, olika styrkor och olika utbildning. Den skillnad de beskriver står inte i motsättning till kompetens. Cheferna är olika varandra och kompetenta på samma gång. Deras kompetens behöver inte förklaras eller motiveras. Det är just det som får den att framstå som självklar. Tillsammans innehar de den nödvändiga kompetensen att leda verksamheten. Chefernas beskrivningar kan relateras till det som Höök (2001) beskriver som normens privilegium: ”att vara inbördes olika men tillsammans utgöra helheten” (s. 204). Denna beskrivning av kvinnor i chefsposition skiljer sig från föreställningar om kvinnliga chefer i mansdominerade miljöer. Där är kvinnor på chefspositioner avvikare, ”kvinnliga chefer”, och som sådana förväntas de tillföra andra ”kvinnliga” kvaliteter till chefskapet (Ely & Meyerson 2000, Sheppard 1989, Wahl 1996a). Det är också vanligt att de kritiseras för att de inte lever upp till förväntningarna på hur en vanlig (manlig) chef ska vara. De uppfattas som dubbelt bristfälliga och blir antingen anklagade för att inte vara tillräckligt auktoritära (för kvinnliga) eller alltför auktoritära (för mycket chefer) (Cockburn 1991, Sheppard 1989). Kvinnors låga representation på ledande poster i mansdominerade miljöer förklaras ofta utifrån denna upplevda bristfällighet, då de anses sakna viktiga ledaregenskaper, kunskaper eller kvalifikationer (Ely & Meyerson 2000, Holgersson 2003, Wahl 1996a). Synen på kvinnor som bristfälliga innebär också att kvinnor på chefspositioner i mansdominerade miljöer betraktas som en homogen kategori. När antalet kvinnor ökar blir det omöjligt att upprätthålla föreställningen om att alla chefer som är kvinnor är lika. I de studerade förvaltningarna

ses kvinnor inte som en homogen kategori. Kvinnorna befinner sig i majoritet på chefspositioner och då upphör förväntningar på särskilda kvinnliga bidrag eller ett kvinnligt sätt att vara.

Cheferna känner sig bekväma i organisationen. Det finns en självklarhet i hur de uttrycker sig kring chefskapet. Det är cheferna tillsammans med sina medarbetare som driver och utvecklar arbetet och i detta finns inte bara krav, utan också en stor tillfredsställelse. Chefer på alla nivåer förmedlar en tydlig känsla av att vara ”ägare” av organisationen på så sätt att det är de och deras medarbetare som utgör organisationen. Precis som tidigare studier visat så skapar majoritetssituationen ett utrymme för kvinnor att så att säga ”äga” organisationer (Sundin 1997). Det skiljer sig från erfarenheter som kvinnliga chefer i mansdominerade organisationer har. Där är män ofta aktiva och skapar en kultur där kvinnor inte känner sig välkomna och inte värderas och premieras på samma sätt som män gör (Cockburn 1991). Kulturen upplevs som främmande och skapar en känsla av utanförskap hos chefer (Gherardi 1996, Liff & Ward 2001). Kvinnor kan mötas av negativa eller snedvridna budskap när det gäller kraven för chefsarbete, vilket kan leda till att kvinnor inte söker avancemang på samma sätt som män gör (Liff & Ward 2001). Den främmande kulturen kan också leda till att de lämnar organisationen när de känner att de inte kan växa och utvecklas (Marshall 1995). Cheferna i de studerade förvaltningarna beskriver dem inte som främmande kulturer. I de här organisationerna är cheferna helt ”rätt”. Det är ingen som ifrågasätter deras kompetens för uppdraget, även om enskilda chefer kan misslyckas, till exempel med att hålla sig inom budgeten. Men det medför inte att kompetensen hos cheferna som grupp ifrågasätts.

Kön upplevs som betydelselöst

Det är intressant både vad cheferna säger och vad de inte säger i sina beskrivningar av sig själva och sina kollegor. De har inga problem med att relatera till sig själva som chefer. De ser sig självklart som chefer och ledare, till skillnad från andra personalkategorier i verksamheten. Chef utgör en tydlig kategori i organisationen. Andra kategorier har mindre eller ingen betydelse alls, enligt cheferna. Många chefer har sitt ursprung i andra länder än Sverige. Det är bara en av cheferna som nämner det och menar att olika ursprung skapar olika erfarenheter. I övrigt diskuterades det inte av cheferna. De andra cheferna kommenterar inte på något sätt att det skulle ha betydelse för deras arbete. Ursprung förfal-

ler alltså, med något enstaka undantag, inte att vara en kategori som är betydelsebärande bland cheferna. På liknande sätt ställde de sig mycket frågande och tveksamma till att deras kön skulle ha någon betydelse för chefskapet. På en direkt fråga hade de mycket svårt att uppge situationer då de tyckte att deras könstillhörighet påverkade arbetsinsatsen. De svarade inte alls eller tyckte att det var en svår eller en konstig fråga. Deras reaktioner liknar dem som etnologen Jesper Fundberg (2003) mötte då han intervjuade män i sin studie om pojkfotboll. De visade sig ha svårt att tala om sig själva som män. De blev tveksamma, undrande och visste inte vad de ska svara. Fundberg visar hur normen, för den utgör normen eller är nära den, visar sig i form av frånvaro av tillskrivna identifikationer. Normen, för dem som omfattas av den, kan bara beskrivas genom vad den inte är. Personer som utgör normen eller befinner sig nära den uppfattar sig därför enbart som individer (Fundberg 2003).

Chefernas avsaknad av svar kan tolkas som ett uttryck för att de inte tillskrivs någon identifikation som kvinnor i sitt arbete. De behöver inte förhålla sig till föreställningar om att ”kvinnliga chefer” är på ett visst sätt. Deras könstillhörighet upplevs som betydelselös. De är de själva som definierar, i stället för att definieras av andra. Tolkningsföreträdet visar sig bl.a. genom att de inte tycker sig tillhöra någon könskategori. Chefernas svar kan också relateras till de resonemang som Collinson och Hearn (1994) för om män på ledande positioner. Trots den överväldigande dominansen av män, eller just tack vare den, ser de sig inte som tillhörande en könskategori. Den manliga könsmärkningen av ledarskap har fått konsekvensen att män i ledarskapspositioner inte har sett sig själva som tillhörande en könad kategori. När kvinnor är i majoritet på chefspositioner får det liknande konsekvenser. Majoritetssituationen gör att upplevelsen av att tillhöra en könskategori löses upp. Cheferna refererar till sina erfarenheter som individuella. Det är kvinnorna som utgör normen för chefer i detta sammanhang. När de är i majoritet skapas ett utrymme för att göra anspråk på positionen människa, att definiera sig själv i första hand som människa, som en av cheferna uttrycker det.

KAPITEL 9
Slentrianmässigt kvinnoförakt och positiva erfarenheter av kamratskap

I DET FÖRRA KAPITLET PRESENTERADES cheferna, deras arbetsplatser och hur cheferna ser på sitt arbete. Det här kapitlet handlar om hur cheferna tycker att det är att arbeta i organisationer som till största delen befolkas av kvinnor. De berättar om sina relationer till andra kvinnor i organisationen, kollegor på samma nivå, underställda medarbetare och överordnade chefer.

Tjejsnack

När cheferna beskriver kvinnor som kollektiv framträder en bild som står i kontrast till den positiva upplevelse av att vara chef som de berättade om i det förra kapitlet. Där berättade de om en utmanande arbetssituation men poängterade samtidigt hur stimulerande och roligt de tyckte att arbetet var. Deras svar genomsyrades av upplevelsen av att vara en kompetent individ och av att slippa reduceras till kön. När cheferna beskriver kvinnor i grupp är bilden däremot negativ och generaliserande. Under intervjuerna framstod chefernas synpunkter som enstaka negativa kommentarer. Det var först vid en systematisk genomgång av intervjusvaren som det blev tydligt hur genomgående den negativa synen på kvinnor är i chefernas berättelser. Cheferna beskriver att kvinnor utför sitt arbete, men även gör annat, som inte anses höra dit. Det som uppfattas som negativt sker enligt dem främst på raster och i den sociala samvaron. Kvinnor uppfattas vara på ett visst sätt och tala om särskilda saker. Ett exempel är att en del chefer tycker att det blir mycket känslor i arbetet när det enbart är kvinnor i arbetsgrupperna. En enhetschef upplever att det skapar problem i hennes verksamhet och berättar att det ibland kommer upp frågor som inte har med arbetet att göra. Ibland kan känslorna vara i vägen för arbetet.

Det är svårt i grupper när man arbetar så nära varandra, och speciellt i vården där det är mycket känslor och det oftast är kvinnor i olika åldrar. Ibland kan jag känna att det inte är helt arbetsrelaterade problem som kommer fram, utan det är mycket annat.

Ett annat exempel är att kvinnors samtalsämnen ses som problematiska. Ämnen som har med kvinnors liv och erfarenheter utanför arbetet att göra, så kallat ”tjejsnack”, beskrivs som oviktigt. De sociala samtalen anses inte tillhöra arbetet och de gör att kvinnor inte alltid är så effektiva när de arbetar, tycker en del chefer.

Det blir ju en speciell jargong när det bara är kvinnor på mötet och kvinnliga chefer. Vi är inte alltid så disciplinerade, håller oss inte till ämnet alla gånger.

Kvinnors sociala samtal omnämns i nedvärderande termer, bl.a. som bludder, skvaller eller dravel. Det finns en föreställning om att kvinnor inte kommer igång med arbetet utan i stället talar om oviktiga saker. Cheferna i två av citaten nedan beskriver det som ”ensidigt” och ”inte nyttigt” när det bara är kvinnor i arbetsgrupperna.

Jag tycker det är lika roligt att jobba med kvinnor som med män, så det är inte att jag bara skulle vilja ha män, utan jag tycker att båda behövs. För det blir mycket, ibland kan det bli mycket dravelsnack när det bara är kvinnor, tycker jag.

Det är inte bra med bara kvinnor. Det blir ensidigt. Det är inte bara nyttigt att ha de här tanterna. Ibland behöver man ruska saker till liv och det är lättare om man har en blandning.

Cheferna upplever att kvinnor talar om ämnen som inte är arbetsrelaterade. Bullar är ett återkommande exempel på ett samtalsämne som cheferna beskriver som ovidkommande dravel och som inte anses ha med arbetet att göra.

Jag tänker på sådant som att hålla möten. Jag kan tänka mig att det inte är allt det där dravlet när [det finns fler män] och fika, ja, fikar kanske man gör men inte sitter och pratar bullar i trekvart innan man kommer igång.

Andra samtalsämnen som cheferna beskriver som perifera är familjerelationer, barn och barnbarn, som för tankarna till traditionella kvinnliga sfärer. Samtalsämnena kopplas till kvinnor, även om det framgår att det förekommer att de pratar om liknande saker med chefskollegor som är män.

Jag tycker att det är mycket, familjen, sambon, barnen, vad man gör hemma på helger och fritid sådant utanför [arbetet], barnafödande. Vi har två kollegor som ska bli mammor. Men när Fredrik blev pappa pratade vi en del pappagrejer med honom också, om han var orolig för förlossningen. Så det är inte bara så att det skiljer sig för att vi är kvinnor.

Konsensus och konflikter

Det är inte bara kvinnors samtalsämnen som upplevs som negativa. Cheferna berättar också att kommunikationen och sättet att hantera konflikter påverkas av att det främst är kvinnor på arbetsplatsen. När cheferna berättar om arbetet i sina egna chefsgrupper beskriver de att kvinnor ofta vill uppnå konsensus och vara sams. Det leder enligt dem till att det blir mycket diskussioner och processer.

Vi måste nog processa väldigt mycket. […] Vi ska helst ha konsensus. Helst ska alla ha fått vara med och tyckt och tänkt. Det är inte alltid det går på det sättet. Jag menar att man kan ha en diskussion och sedan får någon ändå fatta beslutet. Det kan vara jobbigt ibland då.

Behovet av konsensus grundar sig på en önskan om att vara sams i alla frågor, enligt cheferna. En chef beskriver hur hela chefsgruppen stöttade en av chefskollegorna i en fråga om föräldraledighet, som chefen egentligen tycker att det var kollegans eget ansvar att driva.

Vi måste vara sams allihop som vi blev med Ann t.ex. Nu ska vi hjälpa henne allihop så att hon får föräldraledighet eller vad det nu är för någonting. Det borde egentligen hon klara själv. Då ska vi sluta oss och alla är så överens och snälla och trevliga.

Strävan efter konsensus uppfattas inte som något positivt. I stället leder det enligt cheferna till att kvinnor i grupp ofta ältar frågor och problem. De tycker att kvinnor har svårt att släppa frågor och gå vidare.

Det blir mycket mer snack då [när det är mest kvinnor i gruppen]. Sedan beror det ju på vilka personer det är för många ältar om samma sak. De kommer inte vidare på något sätt. […] Jag tror att kvinnor är mer att det ska pratas och allt ska ältas och vändas och vridas på.

Bilden av kommunikationen i kvinnogrupper är emellertid motstridig. En annan bild som lyfts fram, parallellt med sökandet efter konsensus, är att det lätt blir konflikter, ”skitsnack och tjafs” när det bara är kvinnor. Det är en bild som cheferna främst ger av arbetsgrupperna som består av underställda medarbetare, de som arbetar i det direkta omsorgsarbetet. Cheferna tycker inte att kommunikationen i de grupperna är rak, och menar att det har att göra med att kvinnor har svårt att säga saker direkt till varandra. Kvinnor beskrivs tassa och föra fram budskapen på ett indirekt sätt.

Det är lite typiskt kvinnligt och det finns i de flesta av arbetsgrupperna inom vård och omsorg, att man hellre går bakom ryggen på någon än att man går direkt.

När kvinnor går bakom ryggen på varandra kan det bli mycket ”skitsnack” kvinnor emellan, tycker chefen nedan.

När det är väldigt många kvinnor så blir det väldigt mycket skitsnack ibland.

De återkommande konflikterna, det som cheferna beskriver som ”tjafs”, gör att det blir en dålig stämning i arbetsgrupperna, tycker en del chefer. En chef berättar att hon får arbeta mycket för att få kvinnorna att stötta och uppmuntra varandra i hennes arbetsgrupper.

Det krävs otroligt mycket arbete att få kvinnogrupper att i stället stötta varandra, att hjälpa varandra och se varandra och säga: ”Åh, vad du är duktig, vad bra! Kom igen!”.

De överkompetenta cheferna

De negativa föreställningarna handlar inte om kvaliteten i chefernas arbete. Det är inte brister i kompetensen som lyfts fram som negativt i grupper där kvinnor är i majoritet. När det gäller arbetet framstäl-

ler cheferna både sig själva och andra kvinnor som kompetenta. Det är tvärtom så att en del av de intervjuade cheferna tycker att kvinnor ibland är alltför kompetenta, överkompetenta. Flera chefer berättar att kvinnor ofta upplever att de måste vara mycket kvalificerade innan de söker tjänster. De måste kunna allt och gärna mer än vad som står i annonsen, innan de överväger att söka.

En kvinna ska kunna allt som står uppradat i annonsen till 150 procent innan hon över huvud taget vågar söka.

En chef tycker att kvinnor skiljer sig från män i det avseendet. Enligt henne är män bekväma med att söka en tjänst, även om de endast uppfyller ett av tio önskade kriterier. Kvinnor däremot avstår om de har nio av tio efterfrågade kvalifikationer, men saknar en.

Det är så karaktäristiskt om det står tio kriterier för att söka en tjänst och de [män] har en, då tycker det att: ”Det här kan jag ju söka. Det här kan jag”. Medan kvinnorna har nio och inte den tionde och då tänker de att de inte kan söka.

Att vara duktig på sitt arbete ses inte enbart som positivt, utan då riskerar man att bli en s.k. ”duktig flicka” eller ”duktig kvinna”. En chef berättar att hon tycker att det finns för många s.k. ”duktiga flickor” eller ”duktiga kvinnor” i organisationen. Det som är kännetecknande för ”duktiga flickor” enligt henne är att de har höga krav på sig själva. Ofta är de lite äldre, 50 år eller mer. De vill klara allting och inte gärna medge om de misslyckas. Chefen tycker att detta beteende skapar prestige.

Vi är ju många chefer här som är födda i slutet av slutet av 1940- och på 1950-talet. Så vi är ju lite de här duktiga flickorna. Vi ska vara så jätteduktiga. Det tror jag också hänger ihop med det här med prestigen. […] Vi ska helst ha kunna tänkt ut allting innan. Inte visa att man kanske inte har gjort det eller att det inte riktigt blev som man hade tänkt sig.

Chefen berättar vidare att hon tycker att det oftast är chefer utan högskoleutbildning som blir s.k. duktiga flickor eller kvinnor. Hon säger att de är mycket måna om att hålla fast vid sin position och inte vill stöta sig med chefer högre upp i organisationen.

Det är lite så att man har lättare att trycka neråt än att skrika uppåt. Det är duktiga kvinnor som jobbar och som har jobbat sig uppåt. Det ser ofta ut så i våra organisationer. […] Man har varit en duktig vårdare eller har arbetat i hemtjänsten och så har man arbetat sig upp, blivit arbetsledare, eller gruppledare, har fått förtroende och så har man känt rätt människor och så har man hamnat där man har hamnat. Det gör att det är jätteviktigt att hålla kvar den positionen.

Det är inte kvinnor som väljer, utan män som väljer bort

När cheferna får frågan om varför de flesta i deras verksamhet är kvinnor så förekommer det att de förklarar det med att vård och omsorg av tradition har varit kvinnors uppgifter eller med att vårdande passar kvinnor. Den vanligaste förklaringen handlar emellertid inte om att kvinnor har valt yrket, utan om att män har valt bort det. Negativa föreställningar om kvinnor och det som kvinnor gör återkommer i dessa förklaringar. Anledningen till att män inte väljer yrket, enligt cheferna, är att arbetet inte uppfattas som viktigt eller utvecklande.

Kvinnodominerade arbeten har inte varit så viktiga och de har inte förändrats så mycket. Det är äldre och barn och utvecklingsstörda och sjuka man tar hand om. Det händer inte så mycket. Det är inte så upphetsande. […] Det har varit mycket häftigare med teknik och vad det nu kan vara för någonting med IT och få till hemsidor och sådana saker.

En annan förklaring till att män inte arbetar inom vård och omsorg, som cheferna lyfter fram, är att lönerna är för låga.

Jag kan tänka mig att många män skulle tycka att det var för dåligt betalt, faktiskt.

Effektiv, empatisk och stark

Chefernas beskrivningar av kvinnor är inte konsekventa. De ger inte samma negativa bild av sig själva och sina kollegor som i de generella beskrivningarna. Det är vanligt att de först ger en negativ bild av kvinnor, för att en stund senare beskriva det positiva samarbetet i den egna chefsgruppen. När de berättar om sig själva och sin närmaste arbetsmiljö, resonerar de kring att det som upplevs som negativt med kvinnor i grupp kanske inte är det. De omtolkar de negativa beskrivningarna av

kvinnors kommunikation och sätt att vara. En chef reflekterar över att det som upplevs som skvaller och ovidkommande samtal kanske inte gör arbetet mindre effektivt, utan i stället är en förutsättning för att arbetet ska löpa smidigt.

Vi kan sitta kvar och småprata, eller så kan det vara någon fråga som vi har fattat beslut om, som vi ändå fortsätter att prata om. Det blir en coachning till varandra. […] Jag är inte säker på att det blir bättre och mer effektivt [om man inte småpratar]. För frågan i förlängningen är om man klarar av att vara så effektiv, om man inte har den här närheten till varandra.

En annan chef är inne på samma linje. Hon tycker att det som ibland beskrivs som att ”älta” och ”processa” har positiva effekter. Kvinnors förmåga att diskutera bidrar till att belysa problemen från många håll, tycker hon. Med en allsidig belysning blir det lättare att hitta lösningar på problem.

Ibland tror jag att det blir enklare med killar, men det är tråkigare. Så det är tur att det är blandat för då blir det lite mer dynamik. Nu är jag jättegeneraliserande. Killar har inte lika mycket fantasi och kan inte se problem på samma sätt som tjejer gör. Tjejer kan belysa saker från flera olika håll och det är det som är poängen. Har man ett problem som man lägger på bordet så måste man ju titta på det från flera håll. Annars har man bara löst vissa problem och alla de andra finns kvar.

En annan chef reflekterar över att det inte behöver vara negativt att låta känslor ta plats i arbetet. Hon säger att kvinnor kanske är mer empatiska som chefer och att det i så fall är positivt. Hon ser ingen motsättning mellan att vara empatisk och kraftfull. Det bästa är när en chef är både empatisk och kraftfull. Hon tycker inte att det är nödvändigt att peka med hela handen för att ha pondus som chef.

Det menar nog jag i alla fall, att man är mer empatisk, eller kanske inte någon stark ledartyp, men att man ändå kan ha lika mycket pondus. Jag tror inte att det är det som hänger ihop. […] Man kan ju vara stark fast man är mjuk, om man säger så, självständig men ändå inte alltid peka med hela handen, så tror jag en bra kombination är.

Sättet att kommunicera på som cheferna tycker finns i kvinnodominerade grupper behöver inte heller vara negativt, enligt dem. En chef funderar över att den jargong som finns i chefsgruppen inte är negativ för samarbetet. Hon berättar att hon och hennes kollegor trivs och har kul ihop.

Det blir en viss jargong när det är en massa tanter eller vad man nu ska kalla oss. De flesta är ändå runt 50 år gamla. Även om vi är ett jätteroligt gäng. Vi har kanonkul och samarbetar jättebra ihop.

Att inte vara som andra kvinnor

Ett annat sätt att förhålla sig till den negativa bilden av kvinnor är att undanta sig själv eller den egna arbetsgruppen från det som beskrivs som det generella. När de egna erfarenheterna går på tvärs med de negativa beskrivningarna, så framhåller cheferna att de inte är som andra kvinnor. En chef beskriver t.ex. att även om kvinnor diskuterar kaffekokare och gardiner, så intresserar det inte henne. Hon ödslar inte tid på det. Det är det som sker i verksamheten som är hennes fokus.

Jag skulle aldrig ge mig in i en diskussion om vilken kaffekokare vi ska ha till exempel. Då säger jag så här: ”Det är väl någon som vet vilken som är bäst”. Sådant bryr jag mig aldrig om […] eller vilka gardiner vi ska köpa till personalrummet. Det är ju alltid någon som är duktig på det. Men en del tycker att alla ska vara med och bestämma. […] Nej sådant är inte väsentligt för mig. Däremot är det väsentligt för mig att vara med och påverka beslut som rör brukarna.

Hon medger att hon visst kan sitta och fika och prata om barn och barnbarn, men säger att det som händer på rasterna inte är viktigt för henne.

Men visst, jag kan väl prata om barn, fast nu är det mycket barnbarn och det har jag inga. […] Ibland kan jag känna att nu går jag ut. Visst är jag med i diskussionerna och pratar men det är inte det viktigaste för mig. Rasten är inte det vikigaste för mig. […] Jag har inget behov av att prata om min dotter hela tiden och berätta allting.

En annan chef, som säger att kvinnor har svårt att vara raka mot varandra och tala om när de är intresserade av olika poster eller uppdrag,

framhåller samtidigt att cheferna i hennes grupp inte är sådana. De är de raka och säger vad de vill.

Kvinnor, det är alltid så där att de ska skylla på lite saker också samtidigt. Ja det bara blev så att jag blev chef till exempel. Det bara blev så att jag var med i den gruppen. Det är väldigt få kvinnor som säger så här: ”Jag vill vara med i den gruppen. Jag vill vara med och påverka där”. Nu tycker jag att min ledningsgrupp av tjejer och män, där har de kommit så långt att de säger: ”Jag vill vara med”.

Ett annat exempel på när chefernas erfarenheter av den egna arbetsgruppen inte stämmer överens med den negativa bilden av kvinnor gäller kommunikation och konflikter. Cheferna berättar att det inte blir s.k. ”tjafs” eller ”prestige” i den egna arbetsgruppen, utan att samarbetet där fungerar bra. Chefen i citatet nedan berättar t.ex. att där är det öppet och prestigelöst i hennes chefsgrupp.

Jag tycker att det har varit väldigt prestigelöst i just det här gänget.

En chef förklarar vad hon menar med prestigelöshet. Det är att våga föra fram sina åsikter och riskera att ha fel och kunna tänka om i så fall. Hon säger att det är viktigt att kunna ändra sig om någon kommer med ett bättre förslag än det man själv hade.

Att vara prestigelös är att våga delta i diskussioner, och att våga tänka om. Jag är väldigt klar över vart jag vill komma men jag kan backa stegvis och hitta andra lösningar.

Att vara prestigelös är emellertid inte det samma som att vara konsensussökande eller rädd för konflikter. Chefen berättar att hon är bestämd när hon tror på sin idé, samtidigt som hon är öppen för förslag och kan ändra sig om det blir fel. Hon beskriver sig själv som strategisk och strukturerad.

Jag är bestämd när jag tror på någonting. Jag är inte rädd för att göra min röst hörd och pröva att misslyckas. Jag är engagerad. Jag är strategisk och lägger gärna upp strukturer.

Kamratskap, stöd och konkurrens kollegor emellan

När cheferna berättar om kontakten med de kvinnliga chefskollegorna framstår den överlag som mycket mer positiv än vad som framkommer i chefernas allmänna beskrivningar av kvinnor. Många chefer berättar att de har goda relationer till kollegorna på samma nivå. Alla har inte goda relationer till alla, och det finns konflikter och konkurrens, men många berättar att de trivs med sina kollegor. Flera tycker att stämningen är kamratlig och hjälpsam och säger att kommunikationen mellan cheferna är öppen. Det går bra att ta upp frågor och problem i den egna chefsgruppen.

> *Cheferna sinsemellan [i min chefsgrupp] har en väldigt öppen dialog. Det finns en väldig hjälpsamhet i gruppen. Vi hjälper varandra.*

En annan chef berättar hur viktig chefsgruppen är för hennes trivsel på arbetet. På frågan om hur kontakten med kollegorna ser ut svarar hon:

> *Jättebra. De [chefskollegorna] är något som gör att jag verkligen trivs att arbeta i just den här kommunen. Vi är ett jättebra gäng som arbetar ihop.*

När cheferna stöter på problem i arbetet och behöver stöd har de flesta flera olika personer som de kan vända sig till. De berättar att vem de talar med beror på vilken typ av fråga det gäller men också på vem de känner förtroende för. De anförtror sig till personer de litar på. Många berättar att de vänder sig till kollegor på samma nivå när de har bekymmer. Cheferna i citaten nedan beskriver att de bollar idéer med kollegorna i den egna chefgruppen och att kollegorna hjälps åt att hitta lösningar på problem i verksamheten.

> *Det blir mest att vi går till varandra. Det är för att jag är trygg i gruppen.*

> *Varannan vecka träffas vi på möten. Då är min chef med också. Då kan vi också bolla tankar och lyssna på varandra och hjälpas åt och stödja varandra.*

Även om många tycker att samarbetet med kollegorna för det mesta flyter på bra, så berättar flera chefer att det finns konkurrens mellan

dem också. En chef beskriver hur ett öppet klimat gör det möjligt för dem att hantera konkurrensen på ett bra sätt, genom att inte sopa den under mattan.

Det känns väldigt öppet för mig. Det är inga problem att ta upp någonting med en kollega. Vi är tio stycken så det finns ganska många att välja på. […] Så som jag sa så är det [kontakten] främst stödjande. Det finns ju konkurrens också. Men det tror jag är bra med vår grupp, att vi har uppmärksammat den.

Men det är inte alla som har förtroendefulla relationer till chefskollegorna på samma nivå. En chef tycker inte att hon kan få stöd i den egna chefsgruppen eftersom klimatet inte är så generöst där. Hon tycker att kollegorna i hennes chefsgrupp har svårt att glädjas över varandras framgångar.

Det har jag upplevt flera gånger i ledningsgruppen att vi inte riktigt kommit dithän att vi spontant kan glädjas åt varandras resultat. Men det är inte så att vi inte kan samarbeta. Det är inte så att det inte känns bra i ledningsgruppen.

De som inte känner att de kan få stöd från kollegor på samma chefsnivå har i stället andra personer i organisationen som de kan vända sig till. Chefen i citatet ovan berättar att det ligger närmare till hands för henne att vända sig till sin egen chef och till personalchefen. Där finner hon stöd och hjälp.

Vi träffas inte så mycket bara vi [chefskollegor på samma nivå] och det är inte dem jag söker stöd hos när jag har problem på olika sätt eller när jag känner att jag behöver stöd. Då går jag till min chef eller till personalchefen. Det beror på att jag känner mig mest trygg där.

En del chefer tycker att det finns chefer som markerar gentemot kollegorna genom att framhäva sig själva och sin verksamhet. En chef funderar över om det är bristande makt eller bekräftelse som gör att hennes kollegor beter sig så.

Vi är ju olika [vi chefer] och vi hamnar ibland i diskussioner vi också, där den andra markerar. Jag tror att det finns på alla nivåer uppåt

och neråt. Ibland när vi själva har sådana diskussioner känner jag att vi hamnar på dagisnivå. Då kan jag känna att vi ska vara förebilder för medarbetarna och så hamnar vi själva i sådant här. […] man kan både ge och ta. Jag tycker att det ger både glädje och växande. […] Jag vet inte om det handlar om makt. Jag vet faktiskt inte vad det är som gör det, eller om det är att man vill visa hur duktig man är. Man kanske inte har fått bekräftelse och känner att man vill framhäva sig på något sätt. För ofta handlar det om hur stor verksamhet man har, vilken utbildning man har och vad man har gjort. De är de tre sakerna som kommer upp.

Relation till överordnade chefer – frihet under ansvar

Många chefer, men inte alla, tycker att de har en bra relation till sin egen chef. Även när det gäller kontakten med överordnade chefer så är chefernas uppfattningar mycket mer varierade och positiva i jämförelse med de generella negativa beskrivningarna av kvinnors kommunikation och samarbete. Cheferna, särskilt enhetscheferna, beskriver att de arbetar självständigt, men att deras chefer finns där som stöd för dem när de behöver. De tycker att det är viktigt att chefen har förtroende för dem och inte lägger sig i verksamheten mer än nödvändigt.

Jag känner att jag har fått mycket stöd av henne [chefen]. Vi träffas i ledningsgruppen och sedan har vi två separata möten bokade med henne per termin. Då kan jag samla ihop frågor som inte är akuta som jag tar upp med henne. De samtalen är jättebra, tycker jag. De är mycket värdefulla. Sedan kan det gå veckor när jag knappt behöver ha tag i henne och i vissa perioder när det är mer saker så kanske jag ringer flera gånger i veckan. Överlag har jag inte så jättemycket kontakt med henne men hon finns där när jag behöver henne. Jag känner verkligen att hon har stöttat och ställt upp när jag har behövt.

En annan chef beskriver också att hon sköter sig mycket själv men får stöd av chefen när hon behöver det.

Min chef ger mycket frihet och det är jätteskönt. Så det är väldigt sällan vi hörs av. Nu har det blivit lite mer eftersom en person kanske ska flytta hit. Då är det en annan sak. Annars är det mycket frihet under ansvar.

De som tycker att de har bra kontakt med sin chef beskriver att de känner sig sedda och att deras goda prestationer uppmärksammas och uppskattas. Flera säger också att det är positivt när deras chef har goda kunskaper och kommer med bra förslag som bidrar till att utveckla verksamheten. Chefen i citatet nedan berättar att hennes nya chef har många bra idéer och visar uppskattning för hennes arbete på ett sätt som tidigare chefer inte har gjort.

> *Nuförtiden har vi en chef som fyller på oss också. Inte som man kanske skulle önska fullt ut men hon får väl ingen påfyllning hon heller. Men hon fyller på oss på ett helt annorlunda sätt i dag än vad vi är vana vid. […] Vi träffas mest på ledningsgruppsmöten, sedan kan vi gå någon kurs tillsammans eller har någon planeringsdag eller så har vi mejl- eller telefonkontakt. Det är det som är fördelen med chefen, man kan ha en naturlig kontakt. Det känns jätteskönt. Om jag har funderingar så ringer vi till varandra och pratar in på mobilsvaret. Jag upplever att hon är del i vår ledningsgrupp mer än vad cheferna har varit förut. […] Jag tycker att det är ett bra förhållande. Hon kom in med helt andra idéer från en annan kommun. Idéer som jag tycker är bra.*

Flera chefer återkommer till hur värdefullt det är när de överordnade cheferna har stor kunskap om verksamheten. En chef beskriver hur en överordnad chef har utvecklat verksamheten på ett sätt som varit positivt för hela organisationen.

> *Hon [chefen över min chef] har enorm kunskap och kan sätta fokus på frågor som kanske missades lite förut för att vi faktiskt inte hade kunskapen. Hon har verkligen försökt att höja statusen i hela den här verksamheten och på alla medarbetare. Det har hänt jättemycket sedan hon kom tycker jag. Det märks kanske inte så mycket för oss chefer. Det är ju min närmsta chef som jag oftast vänder mig till, men hennes [chefen över chefens] tankesätt genomsyrar hela organisationen.*

Det finns också chefer som inte tycker att de har god kontakt med sin överordnade chef. De berättar att de sällan får gehör för sina förslag och att de inte känner sig sedda eller bekräftade. En chef berättar att det har förekommit att hennes överordnade chefer inte har tagit reda på vad

som har varit problemet och avskedat chefer, i stället för att stötta dem som har haft problem.

[De överordnade] cheferna har inte riktigt tagit reda på vad som är problemet och stöttat och hjälpt, utan ett par stycken har fått gå. Det har inte varit särskilt proffsigt, tycker jag.

En annan chef berättar att hon har bra kontakt med sin närmaste chef men att chefen över henne aldrig uppmärksammar hennes goda prestationer. Trots att hon lyckades få budgeten i balans, när hon tillträdde som chef för en enhet som dragits med ett långvarigt underskott, har hon inte fått någon uppmärksamhet för detta.

Chefen över min chef, aldrig att hon skulle säga: ”Nej men gud vad bra. Du fixade det här. Du fick den här enheten i balans”. Jag vet inte om hon gör det till andra men hon gör det definitivt inte till mig, för hon och jag går inte ihop. Vi förstår inte varandra. Det är väl därför som jag inte får höra det. Men jag bryr mig inte om det för jag har min närmsta chef och hon vet vad jag har åstadkommit och det räcker för mig.

Relation till underställda medarbetare – att finnas till hands när det behövs

När cheferna beskriver kontakten med de underställda medarbetarna betonar de att de är mycket viktiga för dem. Enhetscheferna berättar att det är viktigt att deras medarbetare trivs för då gör de ett bra arbete, vilket innebär att omsorgstagarna får god omvårdnad. Chefen i citatet nedan beskriver att det blir positiva ringar på vattnet, som sprider sig i hela verksamheten när de underställda medarbetarna mår bra.

Alla är ju viktiga men jag tror att det är personalen [som är viktigast för mig]. Om de mår bra så mår våra gäster bra. Mår våra gäster bra så är våra anhöriga nöjda. Så det är ringar på vattnet.

Även de som är chefer över chefer berättar att det är viktigt att de underställda medarbetarna mår bra och orkar med sitt chefsuppdrag.

Mina enhetschefer är ju oerhört viktiga för mig. Jag måste försäkra mig om att de vet vad de håller på med, att de mår bra och orkar.

Cheferna beskriver relationen till sina underställda medarbetare på liknande sätt som den till den överordnade chefen. De uppger att medarbetarna arbetar självständigt men att de finns till hands när det behövs. Chefen i citatet nedan berättar att kontakten med de underställda cheferna är högt prioriterad. Hon säger att det ska gå att få tag på sin chef när man behöver det.

> *Jag försöker alltid se till att de samtalen [med enhetscheferna] prioriterar jag väldigt mycket. Har jag bokat in, då vill jag sällan ändra på ett samtal när det gäller de egna cheferna, för de har lika svårt att komma ifrån som jag. Det får inte vara så att jag prioriterar bort det för att jag ska gå på något annat eller någon annan ropar på mig.*

Men att prioritera kontakten med sina medarbetare är inte detsamma som att vara ständigt tillgänglig, ha kunskap om alla detaljer eller att styra i allt. De underställda medarbetarna har precis som de själva ”frihet under ansvar”. Cheferna betonar vikten av att delegera. Den frihet de tycker att de själva åtnjuter i relation till sin överordnade chef vill de ge i relation till sina medarbetare.

> *En bra chef tycket jag, den ska kunna delegera. Personalen ska kunna jobba fritt. Det är det min chef gör mot mig. Man ska inte vara och nosa överallt för då får de [medarbetarna] mer ansvar. Då känner de sig mer behövda och då blir det roligare jobb, tror jag.*

Även om de underställda medarbetarna förväntas arbeta självständigt så fungerar olika arbetsgrupper på olika sätt. Cheferna berättar att en del arbetsgrupper behöver mer stöd. En enhetschef beskriver hur olika behovet ser ut bland hennes medarbetare.

> *Jag har de två motpolerna. Det är en grupp som behöver jättemycket stöd och som vill ha en chef som helst ska skriva: ”Ni ska göra det här och det här och det här” och så ska de kunna kryssa av att de har gjort det och så ska de gå hem och så skulle de säga att: ”Det sa chefen att vi skulle göra. Nu har vi gjort det vi ska” – alltså hela handen hela tiden. […] Sedan har jag en arbetsgrupp som det här [med självständigt arbete] är helt klart för. Där är det jättehögt till tak och där för man en livlig diskussion. Där vill ingen att jag ska peka med hela handen.*

"Duktiga flickor"

Ovan har cheferna beskrivit hur de tycker att det är att arbeta i organisationer som till största delen befolkas av kvinnor. I de följande avsnitten sammanfattas och analyseras dessa beskrivningar.

När cheferna reflekterar över om det har någon betydelse att det främst är kvinnor på deras arbetsplats framgår det att det inte uppfattas som positivt. Chefernas generella beskrivningar av kvinnor i grupp är mycket negativ. Det är slående att det nästan enbart är negativa föreställningar om kvinnor som återkommer i dessa beskrivningar. Alla chefer uttrycker inte negativa åsikter, men det förekommer knappt att kvinnor i grupp omnämns i positiva ordalag. Trots den negativa synen så är det självklart att kvinnor är kompetenta för sitt arbete. Kvinnornas kompetens är så självskriven att den inte kommenteras. Den tas för given. Det gäller alla, både cheferna och medarbetarna i det direkta omsorgsarbetet. Det förekommer att kompetensen kommenteras i negativa ordalag men inte för att kvinnor saknar kompetens, utan för att de anses vara för duktiga och kompetenta. Cheferna tycker att kvinnor, till skillnad från män, ofta måste kunna allt som står i en tjänstebeskrivning innan de söker ett arbete. ”Duktigheten” som cheferna beskriver handlar också om chefsarbetet. Det finns chefer som tillskrivs epitetet ”duktig flicka” eller kvinna. En s.k. ”duktig flicka” eller ”duktig kvinna”, säger cheferna, är mycket mån om att göra ett bra arbete och vill inte gärna medge när hon misslyckas eller när det inte blir som hon har tänkt sig. Duktighet, som i många fall uppfattas som en positiv egenskap, läggs här i stället kvinnor till last. Det framstår som smått skamligt att vara en ”duktig flicka”, något som ska ursäktas. De chefer som beskriver den s.k. duktigheten förklarar den med ålder och utbildning, eller snarare brist på utbildning.

I kapitel åtta framgick det att de flesta cheferna inom vård och omsorg är högskoleutbildade. Det gäller även cheferna i den här studien. Men det finns chefer som saknar högskoleutbildning och som har fortbildat sig på annat sätt. Det är dessa som lätt kan bli s.k. ”duktiga flickor”, enligt en del chefer. De har avancerat främst genom att utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Det är intressant att det uppfattas som negativt att göra karriär genom att arbeta sig fram till en chefsposition, utan formell utbildning. I många sammanhang uppfattas det som ett bevis på att en person är driftig och duglig. För män finns det ett uttryck som beskriver dem som lyckas utan formella meriter. Man är en s.k. *self made man*. Att vara en *self made woman* framstår inte som lika positivt. De s.k. ”duktiga flickorna” anses hålla sig krampaktigt fast vid sin

maktposition, vilket får negativa konsekvenser i organisationen. Ålder kan också bidra till att en chef blir en ”duktig flicka”. De som är födda på 1940- och 50-talet, dvs. som är drygt 50 år, blir lätt ”duktiga flickor”, tycker en chef. Även beteckningen ”flicka” är förminskande och negativ. Det är paradoxalt att kalla 50–60-åriga yrkesarbetande kvinnor, många med mer än 20 års chefserfarenhet, för flickor. Flicka är en beteckning på någon som inte är vuxen och som inte förväntas kunna ta ett vuxenansvar, t.ex. genom att avancera (växa upp) och bli chef (Lindgren 1992). På så sätt kan beteckningen flicka sägas spegla den paradox som en del chefer kan tycka finns hos kollegor, som trots avsaknad av en akademisk examen lyckats avancera i och bli chefer i organisationen.

Kvinnoförakt

Det är alltså inte brist på kompetens som anses vara problemet när det gäller kvinnor i dessa organisationer, utan det är snarare deras samtalsämnen och sättet de kommunicerar på som inte anses vara bra. Kvinnor upplevs både prata för mycket och om fel saker. Det är ett genomgående mönster i beskrivningarna av kvinnor. Kvinnors samtal omnämns i nedlåtande termer, t.ex. som ”dravel”. Cheferna tycker att det uppstår en speciell jargong i kvinnogrupper. De kopplar det till att det mest är ”tanter” i arbetsgruppen och ger stereotypa beskrivningar av kvinnors samtalsämnen i den egna chefsgruppen. De talar enligt cheferna mycket om barn, barnbarn, bullar, gardiner och kaffekokning, ämnen som förknippas med traditionella kvinnliga livserfarenheter. Detta är också klassmässigt bestämda ämnen som för tankarna till hemarbete eller en hemmafrutillvaro. Samtalsämnen beskrivs som perifera, något som inte hör hemma på en effektiv arbetsplats. De anses inte bidra till arbetet.

Även kvinnors sätt att interagera beskrivs i nedlåtande termer. När det gäller chefskollegor handlar de negativa kommentarerna främst om att de pratar för mycket. Kvinnor anses ha behov av att diskutera saker ingående. Cheferna tycker att kvinnor ältar, processar, vill ha konsensus, och ibland är känslosamma och har svårt att släppa saker och gå vidare. När det gäller underställda medarbetare som arbetar direkt i omsorgen är bilden en annan. Det som är utmärkande för dessa kvinnogrupper, enligt cheferna, är att de har mycket konflikter, pratar illa om varandra och inte är raka i sin kommunikation. De negativa föreställningarna om kvinnor återkommer även för att förklara kvinnodominansen. Cheferna menar att yrket är för lågt värderat för att det ska intressera män. Lönen är för låg. Själva sysslorna lockar inte heller män, enligt cheferna.

Teknik och IT anses intressera män mer än att ta hand om äldre och funktionshindrade.

Alla chefer ger inte en negativ bild av kvinnor. Men de negativa beskrivningarna är omfattande i intervjuerna. Vid första anblicken framstår chefernas negativa kommentarer som enstaka exempel. Det var först vid en systematisk genomgång av chefernas svar som det blev tydligt hur mycket som de genomsyras av negativa beskrivningar av kvinnor. Även studier av andra organisationer, där kvinnor är i majoritet, visar att det är vanligt att kvinnors kommunikation beskrivs i nedvärderande termer, t.ex. som ”kärringsnack” eller ”kvinnoprat” (Regnö 2003c, Robertsson 2003, Sörensdotter 2008). En studie av hemtjänstpersonal och deras arbete visade också att det var en utbredd uppfattning att det blev ”tjafsigt” och uppstod konflikter när det främst var kvinnor i arbetsgrupperna. Även här ansågs kvinnor prata mest om barn och barnbarn, vilket visade sig inte vara fallet. Det var snarare en stereotyp föreställning (Sörensdotter 2008). Negativa föreställningar om kvinnor är inte unikt för kvinnodominerade miljöer. De odlas också i mansdominerade sammanhang. I dessa sammanhang är det emellertid vanligt att de negativa föreställningarna kopplas till kompetensen, genom att kvinnor ses som bristfälliga (Cockburn 1991, Ely & Meyerson 2000, Holgersson 2003, Sheppard 1989, Wahl 1996a).

Chefernas beskrivningar av kvinnor är motsägelsefulla. De flesta chefer ger inte samma negativa bild av sina egna kollegor som den som återfinns i de generella beskrivningarna av kvinnor. De oreflekterade, negativa beskrivningarna kan tolkas som ett uttryck för en allmänt vedertagen bild av hur kvinnor är. Det faktum att negativa föreställningar återberättas slentrianmässigt och kan påvisas i många olika sammanhang, gör att de kan ses som ett gemensamt tankegods. Det är en del av det sätt på vilket vi pratar om kvinnor. Det finns en övergripande negativ och nedvärderande diskurs, ett kvinnoförakt i samhället, som kommer till uttryck i organisationer och blir synligt i chefernas beskrivningar.

I det här sammanhanget är kvinnor i majoritet på maktpositioner. Det gör att föreställningar om kvinnors bristande kompetens, som legitimerar mäns dominans i organisationers toppskikt, inte har samma grogrund här. Här ses kvinnor som kompetenta. Kvinnoföraktet tar sig andra uttryck. Det finns en motsägelse mellan de kvinnliga chefernas överordnade position i organisationerna och den självklara tillskrivelse av kompetens som det medför och deras tillhörighet i en underordnad kategori i samhället. Motsägelsen tar sig uttryck som negativa bilder av

kvinnor. Här anses kvinnor göra rätt saker (dvs. vara kompetenta) men samtala om fel (perifera) saker och kommunicera på fel sätt. De uppfattas t.ex. prata för mycket och vara alltför känslosamma. Uppfattningen om att det blir ”för mycket” när kvinnor är i majoritet har uppmärksammats i andra studier (Wahl 1999). Det är en föreställning som kan förstås i relation till majoritetssituationen. När kvinnor är i majoritet på samtliga positioner och leder verksamheten innebär det att de tar mer plats i dessa organisationer, än vad de gör i organisationen som följer den ”vanliga” könsfördelningen i arbetslivet, som innebär att män är i majoritet på ledande positioner. När kvinnor tar större plats än vad som är ”normalt” uppfattas det som att det blir ”för mycket”. Redan en liten numerär övervikt kan göra att kvinnor ”ursäktar” majoritetssituation som om de tyckte att den gjorde dem alltför dominanta (Wahl 1999).

Stöd, kamratskap och konkurrens

När cheferna beskriver kontakten med de egna kollegorna framträder en annan bild av kvinnodominerade grupper, som inte är lika negativ som den som beskrivs ovan. Chefernas bild av hur kvinnor ”är” står i kontrast till deras egna upplevelser av arbetet och relationerna till kollegorna. Det framstår som parallella berättelser med få beröringspunkter. Den bild cheferna tecknar när de talar om sitt nära arbetssammanhang är en mer varierad bild av mänsklig samvaro, med både negativa och positiva sidor, samförstånd och konflikter. Många trivs i sina arbetsgrupper, tycker att klimatet är öppet och hjälpsamt. Det är vanligt att man känner stöd från sin chef och flera tycker att chefen utvecklar verksamheten på ett bra sätt. Denna bild delas emellertid inte av alla. Vissa chefer beskriver en dålig relation till den egna chefen och tycker inte att deras prestationer uppmärksammas eller att deras arbete uppskattas. Alla chefer tycker inte heller att de får stöd från överordnade chefer. De berättar att den överordnade chefen inte har satt sig in i deras arbetssituation, utan i stället har de lämnats ensamt ansvariga för situationer som de inte själva orsakat. Överordnade chefer har inte stöttat utan i stället så har de underordnade cheferna fått lämna sina uppdrag. Alla känner sig inte heller trygga eller bekväma i den egna arbetsgruppen. Det vanligaste är emellertid att cheferna lyfter fram både positiva och negativa aspekter av samvaron, att det finns både stöd, kamratskap och konkurrens. Det blir tydligt att alla inte känner förtroende för alla, men att alla har någon eller några som de känner förtroende för i organisationen.

När cheferna beskriver kontakten med de underställda medarbetarna

betonar de hur viktiga de är för dem i deras arbete. Om de underställda medarbetarna mår bra så fungerar verksamheten på ett bra sätt. Även i andra studier av omsorgen har cheferna betonat vikten av goda relationer till underställda medarbetare har (Wolmesjö 2005). De flesta cheferna beskriver att deras medarbetare arbetar självständigt, men det finns undantag. En del enhetschefer berättar att olika arbetsgrupper har olika behov av stöd. I vissa arbetsgrupper blir det mer konflikter och då måste cheferna vara mer aktiva och stödja arbetsgruppen. Trots det beskriver cheferna inte samma ambivalenta förhållande mellan närhet och distans i relation till sina medarbetare som påvisats i annan forskning om chefer inom vård och omsorg (Forsberg Kankkunen 2009, Hjalmarson m.fl. 2004). De ger inte intryck av att de inte hinner med kontakten med de underställda medarbetarna. Detta är emellertid chefernas syn. Om de underställda medarbetarna delar denna syn framgår inte av chefernas svar.

Kvinnoföraktet och arbetets villkor

Det finns alltså flera delvis motstridiga beskrivningar av hur arbetet fungerar i sammanhang där kvinnor är i majoritet. Den slentrianmässiga beskrivningen av kvinnor i grupp är negativ. Denna bild står i stark kontrast till de positiva upplevelser av det egna arbetet som cheferna berättade om i det förra kapitlet. Den negativa bilden stämmer inte heller överens med chefernas beskrivningar av sina relationer till andra kvinnor i organisationen. Upplevelsen av det egna arbetssammanhanget är mer positiv och varierad. Många, men inte i alla, tycker att de har goda relationer till kollegorna. Det finns chefer som tycker att det råder konkurrens i den egna chefsgruppen och att det förekommer att chefer har svårt att glädjas åt varandras framgångar. Cheferna berättar om att det kan finnas prestige i arbetsgrupper. De beskriver prestige som en personlig egenskap som vissa har och andra inte. De tycker att de som har prestige har svårt att ändra ståndpunkt och svårt att erkänna att de gör fel. Prestige handlar också om duktighet, tycker några chefer. Det s.k. ”duktiga flickorna” uppfattas ha prestige. De vill ha tänkt ut allt i förväg och vill inte medge när det blir fel, enligt en del chefer. Det förekommer också chefer som tycker att andra chefer tar mycket plats i chefsgruppen och framhäver sig själva och sin verksamhet.

Prestige kan förstås i relation till makt. Graden av makt som finns inbyggd i en viss position påverkar beteendet hos dem som innehar den (Kanter 1977). Kvinnorna i den här studien innehar organisatoriska

maktpositioner i egenskap av chefer. De tillskrivs kompetens och har tolkningsföreträde över chefskapet. Prestige kan ses som ett försvar av denna maktposition under konkurrens. Den som har prestige har något att försvara. I det förra kapitlet konstaterades att cheferna har makt i vissa avseenden, men inte i andra. De är chefer men har, trots det, små möjligheter att påverka förutsättningarna i arbetet i form av bemanning eller resurstilldelning. Det gäller chefer på alla nivåer men särskilt enhetscheferna. De förväntas prestera inom givna budgetramar, för annars kan chefspositionen vara i fara. Med ständiga omorganisationer upplever de att det alltid finns en risk för att bli av med arbetet vid nästa omorganisation. Behovet av att framhäva sig själv och den egna verksamheten och den prestige som cheferna beskriver kan ses som en konsekvens av osäkerheten i arbetssituationen. Personer som känner sig utsatta i organisationer kan reagera på det genom att bli mer kontrollerande. De försöker bevara den makt de har bl.a. genom att åberopa regler och rutiner. Det gör att de uppfattas som oflexibla, kritiska och kontrollerande (Kanter 1977). En otrygg arbetssituation skapar inte mycket utrymme för att visa sig osäker eller för att lyfta fram misslyckanden. Om man inte känner sig säker på att få överordnade chefers stöd när det uppstår problem i den egna verksamheten, blir det svårt att blotta sina misstag. Det gäller att vakta på det egna området. I de här organisationerna tycker cheferna att (vissa) kvinnor har prestige, bl.a. de ”duktiga flickorna”. Det som kallas duktiga flickors beteende kan förstås utifrån arbetssituationen. Att visa sig duktig och inte misslyckas kan ses som ett sätt att hålla kvar sin position. Det är möjligt att chefer som inte har formell utbildning och som är över 50 år upplever att de har begränsade möjligheter att hitta nya arbeten och därmed känner sig extra sårbara. Det kan då bli extra viktigt att inte förlora det arbete man har.

När det gäller medarbetarna i det direkta omsorgsarbetet beskriver cheferna att det uppstår konflikter och ”tjafs” i personalgrupperna och ger detta som exempel på hur kvinnor och kvinnogrupper fungerar. Konflikter är en del av mänsklig samvaro och det är föga förvånande om de finns även i dessa sammanhang. Att det uppstår konfliktfyllda situationer kan också förstås utifrån den utsatta arbetssituationen för medarbetarna i det direkta omsorgsarbetet. I förra kapitlet visades att ansvaret trycks nedåt i organisationen. Det innebär att medarbetarna, som inte kan påverka resurstillgången, ändå har det yttersta ansvaret för att upprätthålla en god omsorg. Den konflikt som finns inbyggd i kravet på att genomföra samtliga arbetsuppgifter med mycket begränsade

resurser får därmed hanteras av personalen. I grupper med stort ansvar och många arbetsuppgifter som ska genomföras med knappa resurser uppstår lätt konflikter kring vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras och vem som ska göra vad.

Det är intressant att de problem som cheferna beskriver som konflikter, maktkamper, ”tjafs”, ”duktighet” och prestige förklaras genom kvinnors sätt att vara. Det är kvinnorna i egenskap av kvinnor som anses orsaka problem i organisationerna, i stället för att beteendet ses som ett svar på arbetssituationen och den makt och de möjligheter som finns inbyggda i olika positioner. Även detta kan ses som ett uttryck för kvinnoförakt. När chefernas erfarenheter tolkas i en negativ diskurs om kvinnor gör detta att problem som finns i organisationen ses som ett resultat av könsskillnader, i stället för en konsekvens av arbetets villkor.

Överlevnadsstrategier – frikoppling och omtolkning

Den här studien visar att sammanhang där kvinnor är i majoritet inte utgör någon fristad från nedvärdering av kvinnor. Kvinnors sätt att vara beskrivs på ett förringande sätt och kvinnor hålls ansvariga för problem i organisationer som härrör från arbetets organisering. När kvinnorna talar illa om andra kvinnor återskapas och traderas det rådande kvinnoföraktet. Genom att beskriva kvinnor på ett nedvärderande sätt bidrar kvinnorna till en diskurs som legitimerar kvinnors underordning. Detta är emellertid inte på något sätt unikt för detta sammanhang. Kvinnoföraktets diskurs förekommer inom olika områden i samhället och traderas av olika aktörer, t.ex. av män i mansdominerade sammanhang, vilket diskuterades ovan.

Trots tillskrivelsen av kompetens behöver cheferna förhålla sig till negativa föreställningar om kvinnor. Amundsdotter (2002) menar att social underordning kan komma till uttryck och återskapas i kvinnogrupper genom negativ behandling och negativa känslor kvinnor emellan. Hon kallar det för internaliserat kvinnoförtryck och visar hur kvinnor kan införliva negativa föreställningar om sig själva (Amundsdotter 2002). Det faktum att cheferna uttrycker sig nedvärderande om kvinnor, den kategori de själva tillhör, kan tolkas som att de negativa föreställningarna finns införlivade hos cheferna i form av internaliserat kvinnoförakt. Det internaliserade kvinnoföraktet kan kopplas till tanken om hur underordnade grupper tillägnar sig dominerande gruppers föreställningsvärld som sin egen, vilket beskrivs i Hegels herre– slavdialektik. Enligt Hegel kan den underordnade slaven ge uttryck för den

dominerande (herrens) världsbild, men har även en annan bild, grundad på egna erfarenheter (Hegel 1807/2008).

Cheferna i studien återger kvinnoföraktet, men inte enbart det. De ger flera beskrivningar, både en beskrivning av kompetens, egenvärde och arbetsglädje och en av kvinnoförakt. Den nedvärderande synen på kvinnor är ett tankegods som cheferna måste förhålla sig till på något sätt. Att tillstå att de är som andra kvinnor skulle i det här sammanhanget innebära att de gav uttryck för en mycket negativ självbild. Den bilden går inte ihop med den egna känslan av kompetens och den stimulerande och roliga arbetsvardag (om än full av utmaningar och inte utan problem) som de berättar om. På individnivå får kvinnorna hantera dessa motstridiga bilder. De gör det genom i huvudsak två strategier: genom att frikoppla sig från de negativa beskrivningarna eller genom att omtolka dessa. Genom frikopplings- respektive omtolkningsstrategin kan de hantera diskrepansen mellan de negativa föreställningarna på kulturell och symbolisk nivå och den egna känslan av betydelse och arbetsglädje.

Ethelberg (1985) menar att i ett samhälle där män har högre status och makt, så måste varje enskild kvinna och flicka utveckla en personlig strategi för att behålla självkänslan. Flera forskare har använt beteckningen ”strategi” för att belysa hur kvinnor agerar i en mansdominerad omgivning (t.ex. Lindgren 1985, Sheppard 1989, Wahl 1992). Gemensamt för författarna är att de studerat kvinnor som verkar i mansdominerade sammanhang. De strategier de utvecklar handlar därför dels om att hantera den antalsmässiga mansdominansen, i form av förnekelse eller normalisering av den, och dels om att hantera en manligt könsmärkt organisationskultur, i vilken kvinnor uppfattas som avvikande och bristfälliga på olika sätt (Sheppard 1989, Wahl 1992). Denna studie stöder Ethelbergs (1985) resonemang och visar att kvinnor, i ett samhälle där maktförhållandet mellan könen kännetecknas av manlig överordning och kvinnlig underordning, även när de är i majoritet, tillskrivs kompetens och utgör normen för chefskap, behöver använda sig av personliga strategier för att bevara självkänslan och hantera en negativ diskurs som kvinnor.

Frikoppling

Det är ingen av cheferna som vill identifiera sig med de negativa beskrivningarna av kvinnor. Lösningen för att behålla självkänslan intakt i frikopplingsstrategin är att beskriva sig själv eller sin chefsgrupp som ett

undantag från det generella. Cheferna frikopplar på så sätt sig själva och andra kvinnor i sin närhet från den negativa samhällsdiskusen. Samtidigt som cheferna beskriver kvinnor i grupp på ett negativt sätt så talar de om att de själva eller deras arbetsgrupp inte passar in på beskrivningen. Detta sker t.ex. genom att de säger att det finns mycket prestige i arbetsgrupperna, och samtidigt framhåller de sig själv som prestigelösa, eller genom att de först talar om att kvinnor går bakom ryggen på varandra och tassar runt konflikter, och samtidigt betonar de att de är raka mot varandra och har högt i tak i den egna chefsgruppen. Andra exempel rör kvinnors samtalsämnen. En chef berättar t.ex. att kvinnor pratar om barn, barnbarn och gardiner och säger sedan att det inte är något som intresserar henne. I denna frikopplingsstrategi står den negativa kvinnobilden oemotsagd. Lösningen på individnivå är att framhålla sig själv som olik andra kvinnor. Den negativa kvinnosynen ifrågasätts därmed inte, utan traderas med denna strategi. Samtidigt så innebär frikopplingen att den negativa bilden inte tillåts påverka chefspraktiken. Den gör att cheferna inte behöver sträva efter att förändra sig, att göra annorlunda eller att vara på något annorlunda sätt (jfr Widerberg 1995).

Omtolkning

I omtolkningsstrategin sätter cheferna sina egna erfarenheter i centrum och omtolkar den negativa beskrivningen. Omtolkningsstrategin kan liknas vid det som Ferguson (1984) beskriver som motståndets diskurs. Ferguson menar att även om överordnade och underordnade båda använder sig av de överordnades språk, så står de i helt olika relation till det, eftersom underordnade kvinnors erfarenheter osynliggörs eller nedvärderas i denna diskurs. Kvinnor internaliserar den dominerande diskursen men inte helt okritiskt. De kan mobilisera motstånd mot en dominerande diskurs i form av alternativa bilder grundade på egna erfarenheter. Motståndets diskurs är ett alternativ till den rådande uppfattningen. Ferguson menar att kvinnors erfarenheter finns som en undertryckt motröst till den dominerande diskursen (Ferguson 1984).

Här gör cheferna motstånd genom att skapa en motbild till den dominerande bild som de själva har gett uttryck för. I stället för att bekräfta den negativa diskursen så omtolkar de negativa beskrivningar och skapar positiva motbilder som grundar sig på den egna erfarenheten. I motbilden är det inte problematiskt, utan i stället positivt, att det främst är kvinnor i arbetsgrupperna. Kvinnors sociala samtal omtolkas och ses inte som ineffektivt ”dravel”, utan i stället omnämns det som ”småprat”

och beskrivs som en förutsättning för att arbetet ska löpa smidigt och effektivt. Föreställningen om att kvinnor ”ältar” och ”processar” för mycket omtolkas när cheferna berättar att det innebär att kvinnor belyser problem från många olika håll, vilket bidrar till att lösa problem i verksamheten. Det som uppfattas vara kvinnors ”jargong” ses inte som ett hinder, utan som en förutsättning, för ett gott samarbete och trivsel. Även föreställningen att kvinnor har mycket känslor som ställer till med problem i arbetet omtolkas, när cheferna beskriver att empati berikar ledarskapet. Omtolkningsstrategin innebär också att cheferna dekonstruerar olika motsatsförhållanden som finns inom kvinnoföraktets diskurs. De överbryggar dikotomier mellan t.ex. fast och mjuk, empatisk och stark, när de beskriver en god chef som både är empatisk och kraftfull, fast och mjuk. De framhåller att det inte finns någon motsättning mellan att vara ett gäng ”tanter” på runt 50 år med en ”jargong” som har roligt på arbetet, samtidigt som man gör ett bra jobb.

Omtolkningsstrategin innebär att cheferna sätter sig själva och sina erfarenheter i centrum och gör det egna subjektet till uttolkare av organisationen. Resultatet kan liknas vid det som Höök (2001) beskriver som centrumkonstruktion. Omtolkningsstrategin innebär inte att kvinnorna ändrar sig själva utan i stället ändrar på sättet att prata om det de gör. När de tar tolkningsföreträdet och sätter den egna upplevelsen i centrum i beskrivningarna av arbetet, så omförhandlar de sin position som den Andre och intar normpositionen.

KAPITEL 10
Omsorgens status

I DETTA KAPITEL PRESENTERAS chefernas syn på ett tema som är centralt i deras arbete. Under intervjuerna har de återkommande resonerat kring omsorgsarbetets låga status, utan att de har fått direkta frågor om det. Cheferna berättar hur de uppfattar att deras eget och medarbetarnas arbete värderas och vad det får för konsekvenser. De beskriver också hur de arbetar för att höja verksamhetens status.

Låg status gör det svårt att rekrytera

Cheferna berättar att arbete med äldre och funktionshindrade värderas lågt i samhället och att det är något som får negativa konsekvenser för deras arbete. Den låga statusen blir synlig genom att det är svårt att rekrytera till vissa verksamheter. En chef beskriver att olika delar av hennes verksamhet har olika status, vilket påverkar möjligheten att rekrytera personal. Hon tycker inte att statusen överensstämmer med svårighetsgraden i arbetet. Det som är det mest krävande har lägst status.

> *Det finns en statustrappa. Det lägsta är att arbeta med gravt utvecklingsstörda. Att arbeta med måttligt, lindrigt utvecklingsstörda är lite finare, att arbeta med autister är ännu finare och att arbeta på aktivitetscenter det är det finaste. Det är dit du kan komma och då arbetar du bara dagtid. Egentligen är det tvärtom. Att arbeta med gravt multihandikappade som inte har tal och kan kommunicera på det sättet är egentligen det mest krävande och tyngsta. Men statusen lever kvar. Det märks [på] hur lätt det är att rekrytera.*

En annan chef är bekymrad över att det är svårt att attrahera unga människor till vård- och omsorgsyrken. Hon tror att det skulle vara lättare

att rekrytera om ungdomar kom och hälsade på och själva fick bilda sig en uppfattning om arbetet. Då skulle de se hur stimulerande och intressant arbetet är.

Det är inte så många unga som söker sig till vård och omsorg. Jag tror att man i framtiden skulle behöva gå ut och nå ungdomar väldigt tidigt och tala om hur roligt och trevligt och givande arbete det är. Man skulle pröva praktikplatser så de får komma och se hur det är att arbeta, då ska det inte vara hos personal som är missnöjd själv, utan som är stolta över sitt arbete.

Orsaker till låg status

Cheferna resonerar kring varför verksamheten har så låg status. En tycker att det främst är i det omgivande samhället som arbetet värderas lågt. Chefen i citatet nedan menar att omvärldens negativa bild, men också villkoren i omsorgsarbetet, påverkar statusen negativt. När medarbetarna inte har tillräckligt med tid för sitt arbete blir de missnöjda och har svårt att känna stolthet över arbetet. Låga löner påverkar också värderingen negativt, enligt henne.

Det är mer utåt som arbetet värderas lågt. Visst kan vi ha kommit olika långt i utvecklingen på de olika enheterna. Jag kan se att här är man inte stolt, det kan hända att man är missnöjd för att man inte har tillräckligt med tid. Man är pressad hela tiden och inte tillfredsställd. Sedan är det ju inga riktiga lönelyft heller och det spelar säkert in.

En chef berättar att lönerna har varit mycket låga inom vissa delar av omsorgen och säger att hon försöker bidra till att höja lönerna, så att det ska gå att leva på lönen för någon som är ensamstående.

Jag har bidragit med att man ska kunna leva på sin lön. Det har varit väldigt dåligt betalt inom handikappomsorgen. [Jag har] försökt att medverka till att få upp lönerna. Jag tänker på en ensamstående kvinna med barn, hur kan man leva på de lönerna? I de fallen har jag försökt att inte vara dumsnål, utan tyckt att kommunals medlemmar ska ha lite mer för de är de sämst betalda.

Låga löner och låg status hänger ihop, enligt cheferna. Många chefer tycker att låga löner gör det svårt att rekrytera. Men det är inte alla chefer som håller med om att lönerna är låga. Chefen nedan berättar att lönerna har blivit högre efter att det har införts ett utbildningskrav för alla medarbetare i omsorgen med fasta tjänster.

Generellt så har vi inte så dåliga löner faktiskt. Nu kräver vi en grundutbildning för fasta tjänster och då kan vi kräva en högre lön.

Att bilden av omsorgen ofta är negativ i medierna påverkar också statusen negativt, tycker cheferna. När omsorgen uppmärksammas så handlar det oftast om skandaler eller vanvård. Den negativa bilden gör att medarbetare drar sig för att berätta att de arbetar inom äldreomsorgen, enligt cheferna. En chef berättar att hon skulle vilja bjuda in medierna så att de fick se att det finns verksamheter som fungerar bra också.

Negativ medierapportering påverkar också [statusen]. [Vid negativ rapportering] vågar ingen säga att de arbetar inom äldreomsorgen. Jag vet inte om man kopplar rapporteringen till sitt eget arbete. Stämmer detta hos oss? Jag blir tvärtom: ”Kom till oss så får ni se vilka fina ställen som finns!”.

Cheferna tycker att det är paradoxalt att de får möta så många negativa föreställningar om omsorgen när de själva tycker att arbetet är meningsfullt och stimulerande. De framhåller att det inte går att driva verksamheten utan att vara kunnig och engagerad. Chefen i citatet nedan berättar att hon har valt sitt arbete och vill arbeta där och att hon är stolt över att arbeta inom omsorgen. Trots det upplever hon att arbetet blir klassat som ”skitgöra”. Denna bild påverkar alla som arbetar i organisationen på ett negativt sätt. Hon funderar över om det har att göra med det faktum att det inte är så många som väljer yrket, som ger det dålig status.

Visst kan du bli chef men du måste brinna och vara engagerad för din sak för att kunna driva, för att kunna ge den positiva inblicken. Jag har alltid arbetar inom vården. Det är det bästa jag vet. Det är jag stolt över för jag tycker om mitt arbete och jag vet inget som är bättre. Men då blir man någonstans klassad som att det är ett skitgöra. Jag vet inte om det kan ha med det att göra att det inte är så många som väljer yrket. Man behöver känna att här vill jag arbeta, för annars

tycker jag inte att man behöver vara här, om det inte är roligt eller intressant eller något man vill driva.

Stolthet – vaccin mot låg status

Status nämns ofta i samband med stolthet. Trots arbetets låga status i omvärlden framhåller cheferna att det är viktigt att vara stolt och inte själv nedvärdera sitt arbete. En chef berättar att hon och hennes kollegor ofta får höra att verksamheten kostar för mycket pengar. Men sedan hennes chef börjat lyfta fram att deras verksamhet utgör kommunens centrala verksamhet, och därför ska kosta pengar, tycker hon att det är lättare att ta plats och hon känner sig mer stolt som chef.

Vi har haft perioder då vi ska skära ner. […] Då har social omsorg lyfts fram som att den kostar så otroligt mycket pengar. […] När vi är på utbildningar är det ständigt: ”Jag ni är ju så många chefer inom social omsorg”. Det lyfts fram att vi är så många. […] Då ber man lite om ursäkt för sig att man tar plats och att man kostar och så vidare. Men samtidigt så är det ju vår verksamhet. Det som jag känner har hänt sedan jag pratade med min chef om det är att hon nu har börjat använda uttryck som att: ”Vi ska förstå att social omsorg är ju verkligen det som är uppdraget för en kommun”. Alltså allt det vi sysslar med, det är det operativa uppdraget för en kommun. Medan många andra funktioner egentligen är stödprocesser för att det uppdraget ska kunna utföras. […] Jag tar verkligen till mig det och känner att det stöttar mig i att vara stolt som chef. Vad är det jag utför? Jag utför ju precis det som man ska göra i kommunen.

Dokumentation höjer statusen

Flera chefer återkommer till att de ökade kraven på att verksamheten ska dokumenteras har bidragit till att höja statusen. Allt väsentligt som sker runt omsorgstagarna ska dokumenteras, händelser och planerade insatser som kan påverka den enskildas välbefinnande, vård och omsorgsinsatser såväl som avvikelser ska rapporteras. Cheferna tycker att dokumentationen bidrar till att synliggöra alla olika sysslor som ingår i omsorgsarbetet och vilka kompetenser som krävs för att kunna utföra det.

Jag tror mycket på det som kommer nu, att man börjar beskriva verksamheten. Det har man inte gjort förut, utan då har man bara

arbetat på och gjort och gjort. Men när man börjar beskriva så ger det en annan bild. Vi gör ju fantastiskt mycket egentligen.

Kravet på dokumentation har flera positiva effekter, tycker cheferna. Det har bidragit till att rutinerna har blivit tydligare. Det går inte att göra hur som helst, utan det blir tydligt att verksamheten ska genomföras på ett korrekt och konsekvent sätt. Det gör att arbetet blir professionellt utfört, ”proffsigt”, enligt cheferna. Genom dokumentationen säkras kvaliteten och det ställs krav på medarbetarna. Detta bidrar till att arbetet ses som viktigt och synliggör att det krävs kunskap för att kunna utföra det på rätt sätt.

Det är jätteviktigt [med dokumentationen]. Om de [omsorgstagarna] blir sjuka, att man, när man kommer till sjukhuset eller ringer till doktorn, kan tala om vad som har hänt de tre senaste dagarna till exempel, att man skriver avvikelserapporter, signeringslistor, ordentligt med mediciner. Sådana saker, att jag överför att det är viktigt och att det här är en proffsig arbetsplats. Det tror jag gör att man tycker att statusen höjs och att man har ett viktigt jobb att utföra.

De rutiner som dokumentationskravet för med sig bidrar också till att arbetsplatsen framträder tydligare, just som en arbetsplats. Tidigare förekom det att verksamheten uppfattades som ett andra hem av medarbetarna i omsorgen, enligt cheferna. Flera chefer återkommer till att det inte är professionellt om arbetsplatsen blir ett hem och medarbetarna blir som föräldrar till omsorgstagarna.

Det blir inte professionellt om man blir som en mamma eller pappa till någon av brukarna.

Dokumentationen gör att förhållningssättet i arbetet blir mer professionellt. I förlängningen bidrar det också till att bemötandet blir bättre, menar cheferna. På en professionell, ”proffsig”, arbetsplats finns det rutiner och det går inte att göra som man vill.

Jag tycker att det är viktigt det här med rutiner. Tidigare i omsorgen har det känts som att det här är ett andra hem och då hade man inte så mycket [rutiner]. Nu är det viktigt med dokumentationen.

Att arbeta med personalen för att höja statusen

Cheferna beskriver synliggörandet och värderingen av arbetet som centralt för att kunna höja statusen. Statusen ökar när medarbetarna värderar och känner att arbetet värderas av andra. Chefen i citatet nedan berättar hur hennes nya chef har bidragit till att höja arbetets status. Den nya chefen synliggör deras arbete i olika sammanhang och visar sin uppskattning. Tack vare henne har uppdraget blivit tydligare och det har höjt statusen.

> *Den nya chefen har verkligen försökt höja statusen på hela den här sektionen. Hela hennes tankesätt genomsyrar organisationen. Man har sett över alla roller i organisationen, för det handlar ju inte bara om lön. Gått igenom vad rollen innebär och vad man har för uppdrag i respektive roll, så det har blivit jättetydligt. Sedan har titeln ändrats till boendestödjare. Det är en bättre titel och det har höjt statusen ett snäpp. Det höjer statusen när det inte är så luddigt allting. Hon har även bidragit med lite extra uppmuntran, en julklapp, sådant som man inte är så bortskämd med när man arbetar i kommunal verksamhet. Hon har varit väldigt aktiv att lyfta fram handikappomsorgen i olika nätverk. Hon har bidragit med att lyfta fram vårt arbete och vad vi gör inför politikerna. Hur viktigt det här arbetet är när man arbetar med andra människor. Det förekommer hot och våld, dålig arbetsmiljö och det är skitigt och rökigt hos vissa brukare.*

Cheferna, särskilt enhetscheferna, beskriver hur de arbetar med personalen för att de ska känna stolthet över sitt arbete. Det handlar bl.a. om att lyfta fram och synliggöra det arbete som utförs, så att medarbetarna kan känna sig stolta över det. Flera chefer menar att arbetet börjar hos den enskilda personen. Det är viktigt att medarbetarna inte själva återger omvärldens negativa bild. Det handlar om att inte förringa, utan att känna stolthet över det arbete man utför.

> *[Svar på en fråga om hur cheferna arbetar för att öka stoltheten] Först och främst tror jag att det handlar om det egna beteendet. Hur man är som person, att inte säga: ”Jag gör inget annat än byter blöjor eller jag gör bara det och det och det”. Det är inte bara. Om inte du gör det, vem gör det då? Att sätta värde på sitt arbete och när man har värde i sitt arbete och mår bra som människa själv, så tror jag att man är stolt över det man gör.*

När medarbetarna träffar kollegor på andra enheter blir det tydligt att de ingår i ett större sammanhang. Det är positivt eftersom det skapar en gemenskap och en känsla av vara en del av en yrkeskår. Det höjer självkänslan och stoltheten hos medarbetaren, tycker cheferna.

På konferenserna när de är 45 [medarbetare som möts], många som har valt det här och har en gemensam grund. Det är positivt. Det är härligt att kunna bidra till att de får den här självkänslan.

Stöd och råd, det som cheferna kallar coachning av personalen, är en annan viktig komponent som höjer arbetets status, tycker cheferna. Genom coachningen kan cheferna hjälpa medarbetarna att utvecklas och värdera det arbete de utför. Chefen i citatet nedan beskriver hur hon arbetar för att öka medarbetarnas stolthet och självkänsla.

Det är mycket det handlar om inom medarbetarsamtalen och coachningen, att få känna att det är ett bra arbete, detta att vara boendestödjare. […] Dels så jobbar jag med individer i ren individuell coachning, att försöka hitta rätt och diskutera hur man kan gå vidare i sitt arbete och hur man kan förkovra sig och hur man kan känna att man lyckas, små små steg, små små delmål, för att varje person ska känna att de har sin egen personliga yrkesframgång och stolthet i det de gör. Och sedan är det ju också en grupprocess. Jag jobbar med hela grupperna och där ser det lite olika ut om man jobbar med den här, en grupp som mest består av kvinnor. Då handlar det ju om att lyfta hela gruppen, att hela gruppen ska tycka att vi gör ett bra arbete. Vi stöttar varandra, hittar framgångsfaktorer i gruppen.

Många chefer beskriver den s.k. coachningen av medarbetarna som en lustfylld och rolig del av arbetet. Cheferna svarar på medarbetarnas frågor, lyssnar och finns med som stöd. Det tycker att medarbetarna växer när de delegerar arbetsuppgifter. Kompetensutveckling och handledning bidrar också till att både medarbetare och verksamhet utvecklas.

Jag har varit här på den här enheten i två år. Det är roligt att coacha medarbetarna. Det känner att de är lite mer värda. De känner att statusen har höjts lite. De tycker att de gör ett bra arbete. Det är viktigt de ska gå framåt. De ska få kompetensutveckling och handled-

ning. Vi har kört mycket metodikhandledning där man lär sig mer om olika hjälpmedel, bilder och sådant.

Det är flera chefer som lyfter fram betydelsen av utbildning och ökade kunskapskrav för att höja verksamhetens status.

Det är viktigt att komma bort från de där [status]nivåerna. Det är viktigt att man blir ännu hårdare på att kräva kunskap och utbildning och att fortbilda. Vi har fått extra utbildningspengar, fortbildning är jättekul för det lyfter.

Chefen i citatet nedan betonar att det är viktigt att höja kvaliteten i verksamheten och ställa krav på medarbetarna. Om man lyckas med det, då gör det att medarbetarna blir stolta över det arbete de genomför och då höjs statusen på verksamheten.

Jag tror vi måste höja ribban, då blir vi mera attraktiva som arbetsgivare. Jag tror inte att vi blir attraktivare av att erbjuda mer och mer. Vill du jobba så ska du komma till oss. Vår organisation ser ut så här, oavsett var du arbetar är det samma. Då kan vi hålla folk kvar i organisationen. Men det måste vård och omsorg bli bättre på. Man kan aldrig förlora på att höja kvaliteten. Det kostar initialt. Om du förstår vad du gör och kan förklara det så känner du dig stolt så syns det och då frågar folk.

Stolthet som motstrategi mot låg status

Ovan har cheferna beskrivit omsorgsarbetets låga status. De berättar att verksamheten inte värderas högt i samhället. I de följande avsnitten sammanfattas och analyseras chefernas redogörelser. Den låga statusen visar sig bl.a. genom att det är svårt att rekrytera medarbetare, särskilt till det direkta omsorgsarbetet, en svårighet som också har påvisats i andra studier (Törnqvist 2010). Det finns även en rangordning inom olika delar av omsorgen, där vissa verksamheter har lägre status än andra. Till dessa kan det vara särskilt svårt att rekrytera. Cheferna berättar att det finns ett litet intresse bland unga för att arbeta inom omsorgen. Den negativa bilden späds på genom att omsorgen nästan enbart får uppmärksamhet i medierna när det uppdagas brister. Cheferna berättar att kontrasten mot deras egna upplevelser av arbetet är stor. Det blir paradoxalt när det utmanande och stimulerande chefarbete som de beskriver klassas som

”skitgöra”, som en chef uttrycker det. Låga löner, särskilt för dem som arbetar i det direkta omsorgsarbetet, ses både som ett uttryck för, och bidrar till, att verksamheten har låg status, enligt cheferna.[18] Men arbetsvillkoren gör också att statusen påverkas negativt. Om arbetssituationen för medarbetarna i det direkta omsorgsarbetet blir så pressad att de inte kan utföra sitt arbete på ett bra sätt, är det svårt att vara stolt över sitt arbete, och det tycker cheferna också påverkar statusen negativt.

Cheferna beskriver att både de själva och deras medarbetare måste förhålla sig till den låga värderingen av verksamhetsområdet. De framhåller att det är viktigt att inte införliva och återge samma negativa bild av arbetet som de själva möter, utan i stället känna stolthet över verksamheten och det arbete som utförs av dem själva och deras medarbetare. På ett liknande sätt som beskrevs i omtolkningsstrategin, som diskuterades i det föregående kapitlet, kapitel nio, så skapar cheferna därigenom positiva motbilder till de negativa beskrivningarna av arbetet. Ett exempel på det är att känna att verksamheten får ta plats och kosta pengar. En chef berättar hur hennes inställning till arbetet blev mer positiv, när hon i stället för att se social omsorg som en stor utgiftspost i kommunen började betrakta omsorgen som kommunens centrala verksamhetsuppdrag. En annan chef beskriver hur hennes överordnade chef har bidragit mycket till att höja verksamhetens status, genom att lyfta fram och beskriva dess betydelse för de ansvariga politikerna.

Synliggörande, coachning och ”professionalisering” ökar stoltheten

Utifrån sitt uppdrag som chefer beskriver cheferna hur de hanterar dessa frågor i den dagliga verksamheten i relation till sin personal. Enhetscheferna berättar att de arbetar både individuellt och i grupp med sina medarbetare för att de ska känna sig stolta över sitt arbete. En grundförutsättning för det är att de inte förringar sina arbetsinsatser. Cheferna använder sig av flera olika tekniker, t.ex. synliggörande, coachning och ”professionalisering”, genom fasta rutiner och ett professionellt bemötande. Råd och stöd, s.k. coachning, lyfter cheferna fram som ett viktigt verktyg i det arbetet. I mötet med medarbetarna kan de bekräfta och

[18] Genomsnittslönen för medarbetare i det direkta omsorgsarbetet är år 2011 mellan 22 500 och 23 900 kronor, beroende på om de hjälper omsorgstagarna i deras hemmiljö eller arbetar med olika former av aktivering (SCB 2011). Avser yrkesgrupperna 5133 och 5134 enligt SSYK. Löneuppgifterna gäller heltidsarbete. Inom den schemalagda omsorgsverksamheten är deltidsarbete vanligt.

värdera deras prestationer. Statusen höjs när det arbete medarbetarna utför tillskrivs ett värde (jfr Ekman Philips 1990). Cheferna berättar att de coachar medarbetarna på olika sätt så att de kan vidareutvecklas i sina yrkesroller. De delegerar arbetsuppgifter så att de får större ansvarsområden, erbjuder kompetensutveckling och handledning, så att medarbetarna kan känna att de lär sig något nytt och att arbetet går framåt. Statusen höjs när medarbetarna utvecklas och cheferna berättar att bland det roligaste och mest givande i chefsarbetet är att få vara med om och bidra till den utvecklingen. När medarbetarna träffar alla sina kollegor på andra enheter så bidrar det också till att skapa stolthet och en vi-känsla i arbetet. Medarbetarna ser att de inte är ensamma, utan att de ingår i en yrkeskår som har ett gemensamt arbetssätt.

Arbetet med att höja statusen och de tekniker som cheferna berättar om utgör motståndsstrategier mot underordning och nedvärdering. Genom att beskriva sitt arbete som det mest centrala i kommunen, sätter cheferna sig själva och sitt arbete i centrum och skapar det som Höök (2001) kallar för centrumkonstruktioner. Kvinnorna relaterar till varandra och bekräftar och värderar det arbete kvinnor utför, både individuellt och i grupp. Kvinnors relaterande till varandra och bekräftande av det egna sättet att arbeta och vara, har i andra studier beskrivits som ett homosocialt relationsarbete (Höök 2001, Sörensdotter 2008). Men det har också ifrågasatts om kvinnor kan beskrivas som homosociala i ett samhälle som präglas av manlig överordning och om kvinnors relationer till varandra kan förbättra deras maktposition i samhället (Lindgren 2002).

Det statushöjande arbete som cheferna beskriver riktar sig främst till individer, enskilt eller i grupp, med syfte att de ska värdera sitt arbete och känna stolthet. På så sätt blir strategierna främst ett sätt att hantera den låga värderingen för de enskilda individerna, ett sätt att behålla självkänslan intakt. Med undantag för en chef, som berättar att hon arbetar för att höja lönerna för de medarbetare som är sämst betalda, så omfattar chefernas arbete inte strategier som försöker ändra på arbetsvillkoren eller andra förhållanden som bidrar till arbetets låga status. Samtidigt är bilden mer komplex än så. Chefernas svar indikerar att en större stolthet gör det möjligt att ställa högre krav, att ”höja ribban”, som en chef uttrycker det, något som enligt denna chef bl.a. innebär att kvaliteten höjs och verksamheten tillåts att kosta pengar. Detta indikerar att kvinnors homosociala bekräftelse skapar möjligheter för att omförhandla de villkor som kännetecknar och skapar underordning.

Samtidigt visar resultaten att människor som ingår i underordnade kategorier relaterar till varandra under andra förutsättningar än vad människor i överordnade kategorier gör. Kvinnorna i detta material får förhålla sig till negativa uppfattningar om sig själva eller det arbete de utför. Detta skiljer sig från homosocialt relationsarbete bland män, där det i stället finns en idealbild, en fantom, som männen jämför sig med (Lindgren 1996).

Dokumentation – synliggörande och byråkratisering

De nya kraven på dokumentation tycker många chefer också har bidragit till att arbetets status har ökat. Kravet på dokumentation är nationellt. På regeringens uppdrag har Socialstyrelsen beskrivit vilka uppgifter som ska dokumenteras och hur informationen ska behandlas (Socialstyrelsen 2009, 2011a). Socialstyrelsen fastslår att dokumentationen inom omsorgen är viktig för att säkerställa att enskilda omsorgstagares behov av vård och omsorg kan tillgodoses (Socialstyrelsen 2009, 2011a, 2011b). Cheferna instämmer i den beskrivningen och räknar upp ännu fler positiva effekter av dokumentationskravet i verksamheten. För det första så innebär det att omsorgen och de olika arbetsuppgifter som den består av synliggörs. Det bidrar till att arbetet blir mer uppmärksammat, inte minst av medarbetarna själva, och inte ses som något man ”bara gör och gör”, som en chef uttrycker det. Detta medför att det är lättare för medarbetarna i det direkta omsorgsarbetet att känna sig stolta över det arbete de utför och det gör att statusen höjs. För det andra innebär kravet på dokumentation att det finns tydliga instruktioner och rutiner för hur arbetet ska genomföras. Det borgar för att arbetet genomförs på ett korrekt och konsekvent sätt och innebär att medarbetarna får ett professionellt förhållningssätt till arbetet, vilket gör att kvaliteten höjs, enligt cheferna. Detta innebär i förlängningen att bemötandet blir bättre, vilket är den tredje positiva effekten av dokumentationen som cheferna nämner. De återkommer till att det ska vara en professionell, ”proffsig”, arbetsplats vilket bl.a. innebär att medarbetare inte ska vara som föräldrar och arbetsplatsen inte som ett hem. Dokumentationen bidrar till att det blir tydligare att arbetsplatsen är just en arbetsplats och att det inte går att göra hur som helst där.

I chefernas beskrivningar är det tydligt att hemmet och hemmiljön kopplas samman med föreställningar om oproffsighet. De verksamheter som enhetscheferna är chefer över är boenden och daglig verksamhet, för funktionshindrade och äldre. Flera av dessa miljöer är hem för om-

sorgstagarna. Trots det betonar cheferna vikten av att arbetsplatsen inte ska förknippas med hemmiljön. När arbetsplatsen likställs med ett hem innebär det att det arbete som utförs där förknippas med arbete som traditionellt har utförts av kvinnor, vilket i sin tur är kopplat till föreställningar om att det inte behövs någon speciell kunskap för att kunna utföra det. Chefernas ovilja mot att arbetsplatsen ska ses som ett hem kan också förstås i ljuset av detta. Omsorgskunskap och hushållningskunskaper ses inte som en förvärvad kompetens, utan i stället som en kvinnlig egenskap. Detta arbete likställs med hemarbete och ses som naturligt och okvalificerat (Berg m.fl. 2006, Törnquist 2010, Sörensdotter 2004, 2008, Wreder 2005). Dokumentationen förstås som statushöjande eftersom den försvagar omsorgsverksamhetens koppling till hemmiljön. Det är först när arbetet ses som skilt från hemmet som det uppfattas som ”proffsigt”. Genom dokumentationen synliggörs också den kompetens och kunskap som krävs för att utföra det och det blir svårare att upprätthålla föreställningar om omsorgsarbete som okvalificerat arbete.

Samtidigt innebär dokumentationen en form av byråkratisering av arbetet. Dokumentationskravet utgör en del av de förändringar som har genomförts inom omsorgssektorn, med industrisektorn som förebild. Standardiserade styrmodeller, centraliserade beslutsprocesser och ekonomiska styrmodeller har införts i de flesta kommunala verksamheter, särskilt inom de delar som är kvinnodominerade (Andersson-Felé 2003, Forsberg Kankkunen 2009, Montin 2007). Dessa styrmodeller har kritiserats för att de har svårt att fånga upp kvalitativa dimensioner av god omvårdnad och omsorg. Det är svårt att ange hur mycket tid eller engagemang som ska finnas i mötet med en omsorgstagare, för att omvårdnaden ska anses vara av god kvalitet (Nilsson Motevasel 2002, Szebehely 1996, Wreder 2005). Dokumentationen av omsorgsarbetet innebär att vissa aktiviteter som är möjliga att dokumentera blir synliggjorda, medan andra förblir osynliggjorda och tagna för givet. Det är t.ex. svårt att dokumentera ett gott bemötande av existentiella funderingar kring liv och död hos en omsorgstagare.

Det är paradoxalt att dokumentationen är så uppskattad trots att den tar tid från omvårdnaden. Givet de fasta budgetramar som finns för verksamheten, innebär ökad dokumentation att medarbetarna får mindre tid i mötet med dem som är mottagare av omsorgen. Dokumentationskravet innebär helt enkelt att det blir mindre tid över för att utföra det arbete som ska dokumenteras (jfr Franssén 1997). Chefernas positiva erfarenheter av dokumentationen vittnar om att det finns ett stort

behov av att synliggöra och värdera omsorgsarbete och att dokumentationen bidrar till det. I kravet på dokumentation uppstår en (ohelig) allians mellan behovet av synliggörande och värderande av det arbete som genomförs inom omsorgen respektive en byråkratiseringsprocess som tar tid från själva omsorgsarbetet.

KAPITEL 11
De frånvarande och närvarande männen

NÄR CHEFERNAS ARBETSPLATSER BESKREVS i kapitel åtta framkom det att deras medarbetare i huvudsak är kvinnor. Det gäller både överordnade chefer, chefskollegor och de medarbetare som de är chefer över. I intervjuerna med cheferna ställdes få frågor om män. Man skulle kunna tro att cheferna som ett resultat av detta inte skulle berätta så mycket om män. Detta visade sig emellertid inte stämma. Män var trots, eller kanske på grund av, sin kroppsliga frånvaro mycket närvarande för cheferna. De talade mycket om män, både om de som finns, och de som saknas på arbetsplatserna. De är dessa beskrivningar av män som kommer att presenteras och analyseras i det här kapitlet.

Män – uppskattade och efterfrågade men svåra att rekrytera

Det faktum att det finns få män i organisationen är något som upptar cheferna. Många chefer betonar att de gärna vill ha fler män inom omsorgen. Den låga andelen män ses inte som ett kompetens- eller kvalitetsproblem. Cheferna tycker inte att arbetets kvalitet eller omsorgen blir sämre för att män saknas. Trots det är de intervjuade cheferna mycket positiva till att öka andelen män. De berättar att det finns en utbredd önskan bland medarbetare och chefer om att de ska bli fler män i förvaltningarna.

Jag vill ha fler män till vården. Det är helt klart.

Chefen i citatet nedan berättar att både hennes kollegor och underställda medarbetare hoppas på manliga sökanden varje gång de rekryterar nya medarbetare.

När vi ska nyrekrytera, när vi ska få nya arbetskamrater, så är det många medarbetare, och även vi i ledningsgruppen, som säger att vi hoppas att det är några killar som söker. Så det är ett uttalat önskemål att det ska bli lite mer blandning.

Om de lyckas anställa en man så är reaktionerna mycket positiva. En chef berättar att kollegorna uppskattar när hon anställer män.

Jag tycker att alla blir väldigt glada när vi säger att vi har anställt en man som chef. Det tycker alla är jätteroligt.

Det är vanligt att tala om män i positiva ordalag. Det upplevs som mycket positivt om det finns män i arbetsgrupperna. Cheferna använder utan ironi ord som att vara ”välsignad” med män eller att man har män ”som tur är” eller ”tack och lov”.

Jag är trots allt med mina 17 personer väldigt välsignad att ha två killar.

Nu, tack och lov så har vi fått en, eller nästa månad, så kommer det en manlig kollega till mig.

Vid rekrytering blir frågan om män extra aktuell eftersom det då finns möjlighet att öka antalet. Cheferna menar att det är viktigt att tänka på att inte automatiskt välja en kvinna bara för att de själva är kvinnor. De anstränger sig för att hitta män. De skriver ”gärna manliga sökanden” i annonserna och uppskattar om män söker.

Vi gick ut med en annons och sökte en ny ekonomichef, då skrev jag faktiskt ”gärna manliga sökanden”. Vi hade ett antal sökanden varav två personer var män som verkade jättebra och det blev en man till slut. Så det kändes ju lite roligt.

Samtidigt som cheferna gärna vill ha fler män i organisationen upplever de att det är svårt att få tag på dem. De upplever att män inte vill arbeta inom omsorgen. De söker inte de arbeten som utlyses. Cheferna reflekterar över vad det kan bero på. Funderingar kring om män tycker att det är för dåligt betalt, vilket diskuterades i relation till kvinnodominans i förra kapitlet, återkommer även här.

Jag tror inte att män alltid är beredda att arbeta för den här lönen. Jag tror att män skulle ställa högre krav på lön. […] Jag tror att det som gör att vi inte har så många fler män i verksamheten, det är framför allt lönen.

Samtidigt framgår det att citatet ovan inte syftar på alla män. Det finns män i omsorgen, män med utländsk bakgrund, främst som medarbetare i det direkta omsorgsarbetet. En chef berättar att män med ”invandrarbakgrund” är lättare att rekrytera. Hon resonerar kring att män som har invandrat till Sverige inte har samma valmöjligheter som svenskar, utan är mer hänvisade till att ta de arbeten de får.

Men det söker ju män, men som jag uppfattar det så är det betydligt mer kvinnor som söker. Vi har ju en hel del män med invandrarbakgrund faktiskt. Det tror jag är för att man söker arbete och man tar gärna ett arbete. Det kanske egentligen inte är så. Nu spekulerar jag verkligen. Det kanske egentligen inte är det man vill jobba med, men man tar det därför att man får ett jobb och man får en lön. Så tror jag att det kan vara många gånger faktiskt.

Cheferna tycker också att verksamhetsinriktningen påverkar möjligheten att rekrytera män. De verksamheter som upplevs som mer stimulerande och utvecklande attraherar fler män, enligt cheferna. En chef som arbetat med både funktionshindrade och äldre berättar att det är lättare att rekrytera män till omsorgsverksamhet som vänder sig till funktionshindrade, eftersom den, till skillnad från äldreomsorgen, uppfattas handla om att utveckla personer.

Jag kommer från handikappomsorgen och har lyckats med 40/60 i min personal, men det är lättare där. Det är lite lättare inom handikappomsorgen än vad det är inom äldreomsorgen. Dels uppfattar många handikappomsorgen som lite mer intressant och utvecklande. I äldreomsorgen kommer ju folk att dö, medan i handikappomsorgen arbetar man med människors utveckling för att de ska kunna klara sig så bra som möjligt själva. Så uppfattar i alla fall många det. Därför var det kanske lättare att få in fler män där än vad det är inom äldreomsorgen.

Rekrytering, kompetens och lön

Samtidigt som det ses som positivt med fler män finns det även en oro, främst hos personalen på enheterna, att män ska gå före kompetenta kvinnor och få företräde vid rekrytering, bara för att de är män. En chef beskriver att hon måste intyga för sina medarbetare att kompetens går före kön och inte tvärtom.

> *Jag måste hela tiden garantera att jag inte tar en man för att det är en man, utan för att de har kvalifikationer, för man är jätterädd för det. Man känner ett hot att den egna kunskapen inte ska tas till vara, bara för att man inte är man.*

Chefen nedan berättar att hon anställer utifrån kvalifikationer men att hon ser det som extra positivt om det är en man.

> *Jag jobbar för att få blandade grupper och har jobbat väldigt aktivt. Och då, då får jag flera gånger gå in och säga att när jag anställer så anställer jag efter kvalifikation, fast jag ser det som ett plus om man är man.*

Det finns olika förhållningssätt till synen på kompetens vid rekrytering av män. Vissa betonar i likhet med cheferna ovan att män måste ha den kompetens som efterfrågas för att bli anställda. De betonar att det ska vara samma kompetenskriterier oavsett kön eller bakgrund. Chefen i citatet nedan framhåller att utländsk bakgrund eller manligt kön aldrig kan väga upp mindre erfarenhet eller utbildning.

> *Det räcker inte med att vara kille eller det räcker inte med att vara första generationens svensk, utan du måste vara kompetent. Det är a och o.*

De flesta av dem som säger att de har samma kompetenskriterier för kvinnor och män berättar att de väljer mannen om det är en kvinna och en man med samma kompetens som söker.

> *Är det så att gruppen uttryckligen har sagt att det vore bra om vi fick en kille nu, så tittar man ju mer på det. Men finns det ingen som har den kompetensen, den utbildning eller den erfarenhet som vi behöver, då är det inte avgörande att det är en man. Då ser man bort i*

från det. Det är vi väldigt noga med. […] Men om det finns fler med samma kompetens då väljer man killen. Det gör nog de flesta åtminstone i omsorgen, för att det är så få och vi vill ha in flera.

Andra menar att kompetensbegreppet måste vidgas och omformuleras för att bättre passa män. En chef säger att även om en manlig sökande vid första åsynen inte förefaller vara kompetent för arbetet, så kan det vara värt att låta honom komma på intervju så att han själv får motivera varför han passar för arbetet.

Det kan bli diskussioner ibland: ”Ja men ska de få komma bara för att det är män?”. Ja nu i början måste de det för att vi över huvud taget ska bli vana att intervjua män och fråga efter andra saker. […] Många av kvinnorna som söker har ju någon barn och ungdoms- eller omvårdnadsutbildning. Det är det vi frågar efter. Killarna har oftast inte det. De kan ha gått någon teknisk utbildning. De kan till och med läsa kemi på universitetet och plötsligt så vill de pröva det här för att de vill ändra spår, men det blir sällan kallade för att de har fel bakgrund. […] Jag tänker att man måste tänka till där och ta hit dem och låta dem tala om vad det är i deras utbildning som de menar kan vara viktigt för oss. […] Vi har ju personer som har läst till flygplanstekniker som nu är bland de bästa vikarierna vi har.

Även chefen i citatet nedan tycker att det kan vara bra att kalla män till intervju, även om de har mindre formella kvalifikationer. Det kan vara så att mannen har andra egenskaper som gör honom lämplig för arbetet.

Är det två som söker tar jag in båda två [på intervju] även om mannen har mindre erfarenhet, för han har kanske andra egenskaper.

För de chefer som har ambitionen att anställa fler män på lika villkor som kvinnor kan det i realiteten vara svårt, eftersom männen är eftertraktade och kan ha flera erbjudanden att ta ställning till. Det blir dragkamp om dem och cheferna måste bjuda högt för att få en eftertraktad man. Det är inte alltid cheferna vinner den dragkampen. Flera chefer har varit med om att män blir ”återköpta” och lockats att stanna kvar på sin arbetsplats genom att de får högre lön.

På personalenheten hade vi också ute en annons där vi skrev att vi vill ha manliga sökanden, för det tror vi är bra. Det var en ung kille som vi var på väg att ta in, men då blev han återköpt av den organisationen där han arbetade.

Jag fick tyvärr inte den där killen, den andra killen jag ville ha till den här enhetschefstjänsten. Han hade fått mer betalt där han var nu och skulle stanna kvar.

Lyckas cheferna rekrytera kan priset bli högt. En chef berättar att hon har lyckats rekrytera en 28-årig man till en chefstjänst, men att hon fick ge honom en hög lön. Det bekymrar henne att hans lönenivå ligger högt. För att han inte skulle ha högst lön i chefsgruppen så höjde hon lönen för en av kvinnorna i gruppen. Resultatet blev ändå att han fick näst högst i lön i en chefsgrupp, som i övigt består av kvinnor där de flesta är betydligt äldre och har en mångårig chefserfarenhet.

Däremot så är jag bekymrad nu när jag har anställt en man som jag var tvungen att ge en [hög] lön för att få honom. Det resulterade i […] Det är en av mina chefer som byter tjänst inom mitt område och tar ett lite annorlunda arbete. Då lade jag henne över honom i dag för att inte någon ska kunna säga så här: ”Den där unga killen kommer att få så mycket och vi har bara det här”. […] Nu måste jag få upp de andra enhetscheferna i lön också.

Män är bra för omsorgstagarna

Det finns många anledningar till att cheferna vill ha fler män. Män anses tillföra könsspecifika kvaliteter som är värdefulla för hela organisationen. Önskan om fler män i det direkta omsorgsarbetet motiveras främst med att de anses vara bra för de människor som är mottagare av omsorgen. Ett av argumenten, som chefen nedan lyfter fram, är att blandade personalgrupper kan möta omsorgstagarna skiftande behov på ett bättre sätt.

Våra kunder har olika behov och män och kvinnor kan täcka de här behoven på ett bättre sätt än om det bara är kvinnor.

En annan chef berättar att hon försöker rekrytera män som ett led i att få en så stor variationsrikedom som möjligt bland sina medarbetare. En

blandad personalstyrka har bättre beredskap för att möta omsorgstagarnas olika behov.

Jag försöker rekrytera män och det beror på att min erfarenhet säger mig att när man blandar unga, gamla, män och kvinnor, första generationens svenskar och sådana som är svenskar sedan många genrationer. Då blir det bäst för då finns erfarenhet från allt möjligt som kan hända. Vi går och möter kunder som kommer överallt ifrån och är på många olika sätt. Det enda de har gemensamt är att de är gamla.

Behovet av fler män motiveras också med att både äldre och funktionshindrade mår bra av att ha kontakt med män. Många chefer berättar, i likhet med cheferna nedan, att omsorgstagarna tycker att det är trevligt att träffa män.

Jag tror att våra gamla skulle uppskatta om det fanns lite män.

En del chefer betonar att det är viktigt för funktionshindrade att ha män i sina liv. Det är framför allt de funktionshindrade männen som anses behöva ha kontakt med andra män. Chefen nedan berättar att många av de funktionshindrade männen i hennes verksamhet inte har någon kontakt med sina fäder, andra manliga anhöriga eller har manliga vänner. För dem blir männen som finns i omsorgen viktiga förebilder.

Jag tror att en blandning, det är det bästa. Det skulle man ju önska att det fanns i alla grupper. Just i personalgrupperna är det jätteviktigt för där är ju killarna förebilder för många av våra brukare, som kanske inte har haft pappor, inte några manliga anhöriga och inte har några killkompisar. Där är de här killarna jätteviktiga. Det är jättesynd att det inte är mer killar bland medarbetarna. […] Vi har en yngre kille i 30-årsåldern som har arbetat här i ett år och han är så populär, inte bara för att han är en trevlig kille, utan många av brukarna ser verkligen upp till honom och tittar hur han gör och frågar vad han tycker.

En annan chef säger att det är viktigt att det finns både kvinnor och män i omsorgen för att omsorgstagarna ska kunna lära sig om relationer och få vetskap om att det finns två kön.

Jag tror på att vi ska ha en mer jämn nivå på könen inom vår verksamhet. […] Jag tror att brukarna behöver se personal av båda könen för att kunna lära sig om relationer över huvud taget. Hur man agerar och att det finns två kön.

Ett annat problem med att det främst är kvinnor i omsorgen, enligt en chef, är att de funktionshindrade männen inte får möjlighet att utveckla manliga intressen. De har många intressen som kan tillgodoses på ett bättre sätt om det finns män i personalen, menar hon. Även om omsorgstagarna själva inte har uttryckt något missnöje över verksamheten som drivs av kvinnor, så tycker hon ändå att den blir för ensidig.

För jag tror tyvärr att det är så att i vår värld är det tjejernas intressen som har lyfts fram i de aktiviteter vi har haft. […] Det är mycket skapande och konst. Mycket vävstolar och sy och sömnad och tvätteri och kaféverksamhet. Kaféverksamheten har lockat många män. Det är faktiskt många killar som jobbar i den.

Hon reflekterar över andra aktiviteter som kan tänkas intressera de manliga omsorgstagarna och nämner datorer, monteringsdelar och bultar:

Jag vet ju att det är många killar som är intresserade av datorer och vi har inte särskilt mycket utav det. Kan vi ha ett samarbete med IT-enheten till exempel? Kan brukarna vara med och installera program? För just nu byter vi ut hela lönesystemet och alltihop, dataprogram. Kan de finnas med? Kan det vara en uppgift för våra killar att vara med på? Monteringsdelar där det inte bara handlar om att stoppa ner färdiga produkter, gulliga reflexer eller så, utan det kanske ska vara bultar och vad det nu är för någonting. Vi har en liten del nu som jobbar med skruvar och man märker det att det är intressant för killarna.

Omsorgstagarna har inte själva gett uttryck för att de tycker att vissa aktiviteter är tråkiga. Men det beror enligt chefen inte på att de tycker att aktiviteterna är roliga, utan snarare på att de inte känner till vilka möjligheter som finns. De har brister i fråga om självständighet och är skadade av den tidigare vården, menar hon.

Nej, och det tror jag tyvärr är för att de är institutionsskadade. De har inte haft så mycket val så man gör inte så. Man är otroligt tack-

sam och är glad för det man får göra. Men där tror jag att vi kanske skulle komma längre i självständighetsarbetet om vi verkligen hittade det som var intressant.

Män är bra för arbetsgrupperna

Män anses inte bara vara bra för omsorgstagarna. De anses också ha andra positiva effekter på arbetsplatsen. Det anses vara bra eller ”nyttigt” för arbetsgrupperna med män, som chefen i citatet nedan uttrycker det.

Jag strävar ju efter att få in fler män därför att det är nyttigt för personalgruppen.

Cheferna betonar att män behövs på alla nivåer i organisationen. Chefen nedan säger att det skulle ”göra gott” med några män i hennes ledningsgrupp.

Det behövs ju män på alla nivåer, givetvis. Men det jag främst ser är ju i vår ledningsgrupp, där vi faktiskt genom alla år, det har varit någon kille för många år sedan men han var inte så långlivad. Jag tror att det gör gott med lite killar faktiskt.

Män beskrivs i mycket positiva ordalag. Det betonas att män är bra och att de förväntas bidra och vara på ett särskilt sätt genom att de är män. Cheferna tycker inte att män har alla de problem som kvinnor har. Gruppdynamiken anses bli bättre med män. Det som främst gör att män ses som ett positivt tillskott i arbetsgrupperna handlar om att de förväntas förbättra kommunikationen. Män anses inte ha konflikter, utan vara raka, effektiva och beslutsamma. Män tar upp det som behöver ventileras en gång och sedan är det överstökat. Det blir snabbare beslut med män, enligt cheferna.

De [män] går lite rakare på saker och ting. De går inga omvägar och snirklar och förskönar.

Det är min uppfattning att vi är olika och leder olika. Män är mer konkreta och pekar mer med ena handen eller kommer kanske med andra idéer.

Det är rakt och ärligt, juste och ofta direkt med män.

Män framställs som en positiv kraft som kan tillsättas i den kvinnodominerade gruppen för att de problem som finns där ska upphöra. När det kommer in män i grupperna så upphör skitsnacket och konflikterna, enligt cheferna. Chefen i citatet nedan beskriver att hon funderar på att tillsätta en man i en kvinnogrupp som hon tycker har problem.

> *Det känns som att där behöver man nästan få in något annat. För jag tror att om jag får in en till kvinna så blir det grupperingar. Jag tror jag behöver fundera på […] att ta in en man där och se vad som händer då.*

En chef som har ansvar för en gruppbostad där många män arbetar säger att det nästan aldrig blir problem där. Visserligen framkommer det att det kan blir rörigt, eftersom män, enligt henne, inte är så pedantiska och strukturerade. Men hon tycker trots det att de positiva effekterna överväger.

> *Gruppboendet har många killar som arbetar där. Det är nästan aldrig problem där, allting löser sig. Det är bra sammanhållning i personalgruppen och brukarna mår bra. Sedan märks det att det är mer killar här. Det är rörigare på många sätt och vis, fast det är ett mycket levande ställe, mycket mer levande ställe.*

När bilden inte stämmer – "mjuka" och bristfälliga män

Det framgår att den positiva bilden av män inte alltid stämmer överens med chefernas egna erfarenheter. Deras erfarenheter är mer mångskiftande och ambivalenta än den positiva bild de målar upp. Det händer att de förväntade positiva effekterna av män uteblir. Cheferna berättar att personalen ibland tycker att män inte är lika bra som kvinnor på vissa sysslor. Det städar inte lika bra eller är inte lika bra på omvårdnad eller matlagning. Cheferna invänder att bristerna inte gäller alla män. Även om enstaka män kan vara sämre på att städa så går det inte att dra över en kam. Det gäller att inte bara se när män brister, utan också att ha ögonen öppna för de positiva egenskaper som män tillför verksamheten, tycker cheferna.

> *Jag är helt övertygad om att de flesta killar kan städa precis lika bra som vi kvinnor. Alla kvinnor kan inte heller städa bra. Då tycker personalen att så fort man får in en kille som sommarvikarie eller så, nej, men han var inte så bra på att städa. Han var inte så bra på det*

där och han kunde inte laga mat. Då ser man bara de där sakerna och inte allt det andra.

Cheferna berättar att det också förekommer att medarbetarna framhåller att de äldre inte vill bli omskötta av män. Cheferna håller inte med om den bilden. De tycker att det bara är så undantagsvis och säger att det inte är något som ska hindra män från att arbeta i omsorgen. Beroende på hur män introduceras och presenteras så går dessa problem att hantera och lösa, menar cheferna.

Personalen anser att kunderna inte vill ha dem [männen] och jag är inte så säker på det. Ja visst man kan se några [kunder] ibland som inte vill ha [män]. Men generellt tycker jag inte att man kan säga så, för om man tittar på dem som vi har i verksamheten så är det inte så att de sitter på sin rumpa och inte får gå till våra kunder.

När de män som cheferna arbetar med inte stämmer in på bilden av hur män är eller förväntas vara, så beskrivs dessa män som annorlunda än vanliga män. De beskrivs som lite mjukare, lite mer omhuldande och vårdande. Det tar inte för sig och är rakt på sak, utan de är omständliga, virriga, veliga eller blyga, berättar cheferna.

Han är visst man, det är han, men han är en ganska mjuk man faktiskt, trots att han, nu ska jag ta alla fördomar här, trots att han är ekonom så är han en ganska mjuk man, lite omständlig, mycket omständlig ska jag säga, lite småvelig. Han kommer ju ibland till våra ledningsgrupper och har dragning om budget och det är nästan så att det är vi som styr honom faktiskt.

Den känslomässiga delen är lite annorlunda [hos män jämfört med kvinnor]. Inte om man tittar på Fredrik kanske. Han har det här omhuldande och omvårdnaden i sitt sätt. Men han är ju också lite speciell som människa.

De män som söker fasta tjänster inom omsorgen uppfattas som speciella. Cheferna berättar att många har utländsk bakgrund, och ofta är runt 50 år. Chefen berättar att hon har goda erfarenheter av att arbeta med det som hon kallar ”utländska män”. Hon tycker att de är bra för att de är vana vid att ta hand om familjen och sina gamla anhöriga.

Det är ju lite mjukare killar, i alla fall de som söker fasta tjänster. […] Om man ser till dem som söker fasta tjänster så är de ofta ganska speciella. Många utländska män, ofta är de runt 50 år. De kan vara helt fantastiska, för de har mycket i sig, det här att de ska ta hand om sina gamla och anhöriga, att ta hand om familjen.

Det finns också män som har tillfälliga arbeten inom omsorgen. De har korta vikariat och beskrivs som avvikande, men av andra anledningar. Cheferna berättar att de inte har någon ambition och tror att de egentligen inte vill arbeta inom omsorgen, utan arbetar där en kort period innan de söker sig vidare på arbetsmarknaden. Chefen i citatet nedan tycker inte att det är konstigt med tanke på det låga löneläget.

Det är många konstiga killar som söker, som har korta jobb här och kanske inte riktigt någon ambition. Men det är ju inte så konstigt. Det är fortfarande så att lönerna är som de är.

När de positiva effekterna av män uteblir

Det är emellertid inte alla chefer som idealiserar män och deras egenskaper. Det finns chefer, även om de är relativt få, som ställer sig tveksamma till om den alltigenom positiva bilden av män stämmer. En chef berättar att hon inte tycker att diskussionerna blir annorlunda för att det finns män i ledningsgruppen.

Jag kan inte säga att diskussioner som vi har haft i vår ledningsgrupp blir annorlunda, att det blir annorlunda för att han ingår i gruppen. Det tycker jag inte att jag har uppmärksammat.

En annan chef håller inte med om bilden att det aldrig blir konflikter när det finns män i arbetsgrupperna. Hon menar att gruppbostäder liknar familjer i det avseendet. Det kan bli konflikter över småsaker med både män och kvinnor inblandande.

Jag tror att det kan bli lika mycket konflikter om smågrejer [i gruppbostäder] precis som det kan bli i ett hem eller i en familj. Där tror jag inte att det spelar så stor roll om det är en man eller kvinna.

Även bland de chefer som är mycket positiva till män och uttalar en stark önskan om att få fler män finns det flera som noterar att det också kan finnas negativa effekter kopplade till männen. Cheferna tycker att manliga kollegor får favörer. De uppger att män får mer uppmärksamhet. Det förekommer att det ställs andra krav på männen än på kvinnorna. Det tas lite mer hänsyn till dem och det finns ett större överseende med män. De blir lite omhuldade och får göra lite som de vill, tycker cheferna.

Man kanske inte ställer samma krav alla gånger. Det passerar lite. Men det är lite olika faktiskt. Det kan också vara så att man ställer andra krav, till exempel när det gäller praktiska saker som det är mycket av så här på ett boende. Har man en kille som medarbetare får han spika och sätta upp grejer. Om det inte finns någon, då klarar man sig själv. Det är ganska tydligt på många ställen. Annars för cheferna där, kan det vara lite mer så att man inte ställer samma krav eller att man har mer överseende i och med att det är så få manliga chefer i organisationen.

De blir lite uppmärksammade och man tar lite mer hänsyn [till dem] ibland. Kvinnorna tar mer hänsyn när det bara finns en man till exempel. Jag såg det mycket tydligare i förra organisationen. Vi hade en man i ledningsgruppen då som vi nästan tyckte att han fick göra som han ville.

Cheferna är kritiska till att män ofta får attraktiva jobb- och karriärerbjudanden. De berättar att det förekommer att män får stimulerande uppdrag och en mindre arbetsbörda. En chef har noterat att en man, Jonas i hennes chefsgrupp, får mycket extra uppdrag. Hans enhet får ofta driva pilotprojekt. I början kände hon sig stolt över att någon från den egna chefsgruppen fick så betydelsefulla uppdrag, men på senare tid har hon börjat ifrågasätta varför de andra cheferna i gruppen inte blir aktuella för liknande uppdrag. När de nya uppdragen har tagit allt mer tid är det chefsarbetet som har minskat och inte de extra uppdragen som han skurit ned på.

Han [Jonas] har väl jobbat i fyra, fem år någonting. Och det är lustigt att han har fått väldigt mycket andra uppdrag än att bara vara chef. Är det någonting om data eller något inom något system som ska utvecklas, så är det alltid hans enhet som blir pilotprojekt. Det har

också lett till att nu jobbar han bara som halvtidschef och så har han fått ett annat uppdrag där han är på väg att klättra. Och det är något som vi har noterat och pratat om faktiskt. Vi tjejer. Hur kom det sig att det var han som fick det och det inte har pratats över huvud taget om det med oss andra? […] Och från början tyckte vi: Åh, man blev lite så här stolt att någon ifrån vår ledningsgrupp [fick uppdragen]. Och sedan när det har fortsatt, för det är tre olika saker som han har fått. Så när det har fortsatt att det ständigt är att hans grupper och hans verksamhet som är piloter.

Chefen tycker det finns fler skillnader i fråga om hur Jonas behandlas i jämförelse med sina kvinnliga kollegor. När Jonas fick barn så minskades arbetsbördan i hans ordinarie chefsjobb för han skulle hinna driva alla projekt han är involverad i. Det har medfört att hans kvinnliga chefskollegor har fått täcka upp för honom. Nu när en kvinnlig chef också nyligen har kommit tillbaka från en föräldraledighet, blir det tydligt att hon inte behandlas likadant. Kvinnan i chefsgruppen har inte fått en mindre arbetsbörda utan måste förhandla för att kunna vara hemma med sin dotter vissa dagar.

För vi har en tjej som har små barn och som har kommit tillbaka från sin mammaledighet och ska inskola barnen på dagis och det har varit en hel del småsjukdomar. Där har vi inte upplevt samma öppenhet i vilka dagar hon ska kunna få vara ledig. Hon har ansökt om att få vara ledig på fredagar och det blev inte så. Hon fick vara ledig på måndagar. Medan Jonas som nyligen har blivit pappa, där är det givet. Där är det inget snack om saken. ”Vi tar bort en enhet ifrån honom så att han får mindre att göra” och ”Han har ju allt det där andra också, så vi får lösa det och ni andra täcker upp för honom när han är borta”. Så där verkar det som att där är det inga problem. Men för Linda, då är det hela tiden att hon ska förhandla om att hon ska vara hemma med sin dotter.

En annan chef beskriver att hon är mer erfaren och har mer dokumenterade framgångar i sitt arbete än en manlig kollega på samma nivå. Hon har arbetat länge inom omsorgen och visat goda resultat i sitt arbete. Hennes kollega har inte samma gedigna bakgrund. Han har mycket kortare erfarenhet. Hon funderar över om han har haft fördel i karriären av att han är man och ser bra ut.

Jag har ju jobbat i väldigt många år och jag har väldigt mycket goda resultat som man har kunnat se. Jag har vunnit kvalitetspris och massa sådana saker. Medan kanske en kollega då, det här är som folk säger runt omkring som inte jag hör och inte den kollegan heller. Utan jag får höra det från andra håll då: har jobbat mycket kortare tid och ser bra ut och är ung och har fått komma in då för att vara smycke för någons ögon.

Det finns en medvetenhet bland cheferna om att män har lättare att göra karriär. En chef frågar retoriskt:

Vem är det som får extrauppdrag? Vem blir tillfrågad? Det är ofta killarna inom vår värld som kliver [i karriären].

En chef funderar över om män som arbetar i kvinnodominerade organisationer i själva verket kanske har det ganska bra.

Jag tror att de har det ganska bra. Jag tror de har det ganska mysigt att jobba med kvinnor om man jämför det med att arbeta enbart med män. Det blir mer maktkamper då.

Mansglorifiering, kompetens och könsmärkta behov

De flesta cheferna har enbart kvinnor som närmaste kollegor på samma chefsnivå och som överordnade chefer. Det vanligaste är att arbeta i en grupp med enbart kvinnor, eller att ha en eller i vissa fall två män bland kollegorna. I några delar av verksamheten arbetar fler män men det hör till undantagen. Trots att det, rent fysiskt, finns få män i organisationen, så tar de mycket plats i form av föreställningar hos cheferna om män och deras egenskaper. Ovan har cheferna beskrivit sina förväntningar på och erfarenheter av män. Dessa beskrivningar sammanfattas och analyseras i de följande avsnitten.

De flesta chefer säger att de vill ha fler män till verksamheten. Den positiva synen på män känns igen från andra studier av kvinnodominerade sammanhang, som visat att män är mycket eftertraktade och populära (Sundin 2000, Wahl 1999, Williams 1992, Åberg 2001). Chefer som har män som kollegor uttrycker glädje och stolthet över detta. Män är efterfrågade både som chefer och i det direkta omsorgsarbetet och cheferna anstränger sig för att de ska bli fler. Överlag är omdömena om män positiva. Män ses som bärare av positiva värden i egenskap

av män. Det är som en chef uttrycker det ”ett plus” om det är en man. Liknande omdömen om män förekommer i andra studier. I en studie av en ledningsgrupp med en relativt jämn könsfördelning, men med en liten övervikt av kvinnor, beskrev de kvinnliga cheferna en manlig kollega som ”guld värd” (Wahl 1999, s. 144). I båda exemplen är män högt värderade men det beror inte på kompetensen utan på det faktum att de är män. Det finns en medvetenhet om mäns värde i egenskap av tillhörande en överordnad kategori, ett värde som befästs genom kvinnornas positiva beskrivningar. Den ”stolthet” som en del chefer uttrycker över sina manliga kollegor vittnar om att det ger status att ha män i arbetsgrupperna. Mäns höga status blir också tydlig genom att det är lättare att rekrytera män till verksamheter som uppfattas som mer intressanta och stimulerande.

Det är intressant att män i detta sammanhang, trots att de värderas högt, inte tillskrivs någon självklar kompetens för arbetet, på det sätt som sker i mansdominerade sammanhang. I dessa sammanhang blir mäns självskrivna kompetens synlig via beskrivningar av kvinnor som avvikande och bristfälliga (jfr Cockburn 1991, Ely & Meyerson 2000, Holgersson 2003, Sheppard 1989, Wahl 1996a). Cheferna i denna studie berättar att de måste försäkra sina medarbetare om att de män som de rekryterar är kompetenta. Det förekommer att den kvinnliga personalen som arbetar med omsorgstagarna tycker att män inte kan städa och laga mat lika bra som kvinnor. De säger också att de äldre inte alltid vill bli omskötta av män. Men cheferna håller inte med om personalens beskrivningar. De flesta chefer uttrycker sig mycket positivt om män. Eventuella brister i fråga om städ- eller matlagningskunskaper hos män ses som undantag. De anses inte gälla alla män utan beskrivs som brister hos enskilda individer. Män uppfattas vara bra för dynamiken i arbetsgrupperna eftersom de inte anses ha alla de problem som kvinnor har. Cheferna beskriver att män kan tillsättas i kvinnodominerade grupper för att problemen där ska upphöra. När män kommer in i arbetsgrupperna så förväntas negativa effekter som beror på kvinnomajoriteten att försvinna. Män anses vara raka, ärliga, justa och beslutsamma, och cheferna tycker att de sällan har konflikter. Män anses inte bara vara bra för arbetsgrupperna utan också för de äldre och funktionshindrade. Det är särskilt de manliga omsorgstagarnas intressen som cheferna tycker tas till vara med hjälp av män. Manlig personal förväntas hjälpa omsorgstagarna att odla manliga intressen. Männens behov av manliga förebilder presenteras som ett könsmärkt behov. Kvinnor anses t.ex. inte ha behov

av manliga förebilder. Men cheferna säger också att alla omsorgstagare vinner på att det både finns kvinnor och män i arbetsgrupperna. En chef framhåller att det behövs både kvinnor och män bland personalen för att omsorgstagarna ska kunna lära sig om relationer.

De positiva omdömena om män är genomgående och återberättas slentrianmässigt, och de kan i likhet med kvinnoföraktet förstås som en diskurs, ett tankesystem av föreställningar om mäns förträfflighet, som finns på samhällsnivå och tar sig uttryck i organisationen. Mansglorifieringen blir synlig genom de positiva, stereotypa förväntningarna på vad män ska bidra med i organisationerna. Negativa föreställningar om kvinnor blir synliga i beskrivningarna av män, genom att män beskrivs vara motsatsen till hur kvinnor är. Bilden av män utgör därmed en positiv motpol till den negativa diskursen om kvinnor, kvinnoföraktet som diskuterades i förra kapitlet.

Mansglorifieringens praktiker och konsekvenser

Den positiva synen på män gör dem eftertraktade och efterfrågade. Cheferna anstränger sig för att det ska bli fler män i organisationen. Detta är på intet sätt unikt för de studerande organisationerna. Både kvinnor och män som arbetar i kvinnodominerade miljöer är ofta positivt inställda till att anställa män (Sundin 2000, Wahl 1999, Williams 1992, Åberg 2001). Samtidigt upplever cheferna att de är svåra att rekrytera, vilket också känns igen från andra studier av omsorgen (Törnquist 2010).

De flesta chefer framhåller att kompetenskriterierna ska vara lika för kvinnor och män. Men en del tycker att definitionen av kompetens ska vidgas, så att den bättre passar män. Det förekommer att kompetenskriterier formuleras om för att passa män bättre. En del chefer tycker att även om män saknar de efterfrågade kvalifikationerna så ska de få komma på intervju, så att de själva kan motivera varför de passar för arbetet. Även de chefer som deklarerar att de anställer kvinnor och män enligt samma kompetenskriterier finner att de tvingas betala högre lön för att anställa män. Mansglorifieringen får konsekvenser i praktiken genom att det blir en dragkamp om att anställa män. De erbjuds höga löner för att ta de utannonserade tjänsterna. Det händer att cheferna inte kan anställa de män de tänkt sig när flera arbetsgivare försöker anställa samma man och erbjuder honom högre lön än de själva kan göra. Cheferna har också erfarenhet av att de själva har nödgats ge män höga löner för att kunna anställa dem. En chef, som nyligen anställt en man med en hög lön, berättar att hon höjt en av de kvinnliga chefernas lön så

att den överstiger mannens. Mannens löneanspråk har alltså hjälpt till att höja lönen för en kvinna. Men det framkommer samtidigt att alla de andra kvinnorna i chefsgruppen har löner som understiger mannens, trots att de har mångårig chefserfarenhet. Flera av de män cheferna talar om beskrivs som unga män. Den man som chefen lyckats rekrytera genom att erbjuda en hög lön är 28 år. En chef berättar att hennes chefskollega är yngre än hon och har arbetat mycket kortare tid än hon själv gjort. En manlig medarbetare som en chef beskriver som mycket populär hos brukarna beskrivs som en ”yngre kille i 30-årsåldern”. Detta kan ställas i kontrast till de intervjuade chefernas ålder. De flesta är mellan 40 och 60 år gamla. Om man undantar den yngsta chefen i studien, som är 34 år, är snittåldern drygt 50 år. Det gör att även i de fall där den formella kompetensen är densamma, så borgar åldersskillnaden för att de yngre männen har mindre erfarenhet än sina kvinnliga kollegor. En konsekvens av mansglorifieringen är att mindre erfarna män riskerar att rekryteras till högre löner än sina kvinnliga kollegor. Den oro som medarbetarna i omsorgsverksamheten ger uttryck för, att män ska rekryteras bara för att de är män, förefaller alltså vara befogad. Deras negativa syn på män i omsorgen och uppfattningen att de brister i kompetens, t.ex. när det gäller matlagning och städning, kan ses i ljuset av detta.

Den höga värderingen av män visar sig även genom att cheferna inte vill mista de män som finns. De är måna om att männen ska trivas, vilket gör att de tycker att det inte alltid ställs samma krav på dem. Cheferna berättar att det finns ett större överseende med män. Denna beskrivning står i skarp kontrast till den kritiska granskning och prestationspress som kvinnor i mansdominerade miljöer vittnar om (Cooper & Davidson 1982, Kanter 1977).

Ett sätt att värna om männen är att ge dem stimulerande uppgifter. En chef berättar att mannen i hennes chefsgrupp ofta får extra uppdrag och får leda meriterande projekt. Cheferna beskriver även att samma händelser kan få olika konsekvenser för kvinnor och män. En manlig chef som nyligen blivit förälder får ett minskat ansvarområde i sitt ordinarie arbete, men har behållit intressanta och meriterande extrauppdrag. Motsvarande gäller inte för hans kvinnliga kollega i samma situation. Förändringen innebär att kvinnorna i chefsgruppen har fått överta en del av hans arbetsuppgifter, vilket medför en högre arbetsbelastning för dem. Flera studier av män på kvinnodominerade arbetsplatser visar att män inte i samma utsträckning som kvinnor drabbas av negativa konsekvenser av att vara i minoritet. Synligheten bidrar i stället till att öka

deras chanser att göra karriär (Kvande 2002, Williams 1992, Yoder 1991).

Chefernas berättelser visar att kvinnor är medskapare i upplyftandet av män. Kvinnorna bidrar till att återskapa mäns goda karriärvillkor. Mansglorifieringens diskurs möjliggör en praktik genom vilken män överordnas kvinnor. Statistiken som presenterades i kapitel två visar att män lättare blir chefer inom vård och omsorg, precis som på andra delar av arbetsmarknaden. Som påpekats av andra forskare går det inte att förutsätta att makt och antal följs åt, att makten är jämnt fördelad vid jämn könsfördelning (Lindgren 1985, Åberg 2001). Resultaten i den här studien visar att det inte går att förutsätta att minoriteter är underordnade. Mansglorifieringens processer bidrar till att män i minoritet överordnas och får ett större handlingsutrymme än majoriteten. Den som befinner sig på en avvikande position kan vara överordnad majoriteten.

Det finns en medvetenhet om mansglorifieringens baksida bland cheferna, och många är kritiska till den. Alla chefer stämmer inte in i hyllningskören av männen. Det finns chefer som inte har positiva förväntningar på mäns bidrag. De tycker inte att kommunikationen blir annorlunda när det finns män med i arbetsgrupperna. De tycker inte att det blir mindre konflikter i arbetsgrupper bara för att där finns män. Även de chefer som uttalar sig positivt om män är kritiska till de goda karriärvillkor och särskilda favörer som de tycker att män får. De män som glorifieras ställer till en hel del problem för cheferna, när de har dem som kollegor. De är kritiska till att män i deras närhet får så mycket extra uppdrag att de ibland måste hjälpa dem med deras ordinarie arbetsuppgifter. Den motstridiga inställningen till män som cheferna har känns igen från andra studier av kvinnodominerade arbetsplatser, som visar att kvinnor ofta känner ambivalens inför upplevelsen av att män får särskilda förmåner (Dahle & Widding Isaksen 2002, Williams 1992).

Män och andra män

Vilka män är det då som glorifieras? Det är inte helt enkelt att få grepp om dem. De beskrivs rätt och slätt som män. De är de män som cheferna vill se mer av men som de har svårt att rekrytera. Det framgår att de är unga. Cheferna berättar att de försöker rekrytera unga män och att det är unga killar som blir återköpta av sina arbetsgivare. En chef beskriver sin manliga kollega som, trots att han är yngre än henne och har kortare erfarenhet, har samma typ av chefsposition som hon. Hon menar att han dessutom ser bra ut, vilket har bidragit till hans karriär. Kommentaren visar på hur män i minoritet kan sexualiseras på ett liknande sätt

som kan ske för kvinnor i minoritet. Det finns föreställningar om att ett attraktivt utseende kan vara en hjälp i karriären (jfr Kanter 1977). Det är också tydligt att ungdom hos män ses som positivt i det här sammanhanget. Ungdom, som i många sammanhang kan förknippas med bristande erfarenhet, konstrueras här som något attraktivt, som en tillgång i karriären. De unga männen framstår som en kontrast till de kvinnliga cheferna som ibland beskriver sig själva som ”gamla tanter”.

Det framgår av chefernas berättelser att det finns män i organisationerna. Det är inte alla män som är svåra att rekrytera. Det är vissa män som cheferna tycker saknas och vill ha fler av. Dessa beskrivs inte på samma sätt som de män som redan finns på arbetsplatsen. Dessa beskriver cheferna som ”konstiga”, ”mjuka” eller ”speciella”. De passar inte in i bilden av hur män ska vara. De uppfattas som lite ” mer omhuldande”, ”omständliga” och ”småveliga” än (vanliga) män. Förutom de män som endast arbetar korta perioder inom omsorgen och beskrivs som ”konstiga” för att de saknar ambition, så betonar cheferna att de män som har fasta arbeten inom omsorgen bidrar på ett positivt sätt till verksamheten. De är bra på omvårdnad. Det är män som gör det arbete som de är ålagda. De som anpassar sig till arbetet och de krav som ställs där upplevs som omhuldande och vårdande. Dessa män beskrivs som äldre än de unga killarna, ofta runt 50 år. Cheferna berättar att flera av dem har utländsk bakgrund. Det finns chefer som förklarar deras mjuka sätt med hjälp av deras utländska bakgrund. I stället för ett uttryck för anpassning till arbetets krav ses deras sätt som ett resultat av invandrarskapet. En del chefer menar att de är bra på omvårdnad eftersom de är vana vid att ta hand om sina egna äldre i de länder de kommer i från. Invandrare anses dela gemensamma erfarenheter av att ta hand om sina anhöriga. Denna syn bidrar till att skapa och upprätthålla föreställningar om en kulturell och etnisk särart, genom att vissa grupper ses som mer lämpade för att utföra vissa arbetsuppgifter i organisationer (jfr de los Reyes 2000a). De som uppfattas vara ”utländska män” benämns som en homogen kategori, som anses ha en gemensam kultur skild från den svenska. När s.k. utländska män definieras i motsats till (svenska) män medför det att svenskhet inte uppfattas som en etnicitet (jfr Torres 2010).

Det som är intressant här är att bilden av ”invandrarmannen” är helt motsatt andra vanliga föreställningar om ”invandrarmän”. En vanlig uppfattning om ”invandrarmän” är att de är ”macho”. De kopplas samman med hederskulturer och ses som ett hot mot jämställdheten i Sverige. Exemplet ovan visar hur omvårdande arbete skapar föreställningar

om de människor som utför det. För dem som uppfattas ha en utländsk bakgrund förekommer det att det som uppfattas som avvikande förklaras med att de är ”invandrare”. För män som inte har utländsk bakgrund, men som ändå uppfattas som avvikande, förklaras det avvikande på individnivå. De männen uppfattas vara lite ”speciella” som människor.

Det finns också män i andra personalkategorier som uppfattas som atypiska eller ”speciella”. En chef berättar hur konstigt det känns när hon och hennes kollegor styr en manlig ekonom. I andra sammanhang skulle det knappast te sig konstigt om chefer ger en ekonom direktiv eller ber ekonomen om att hjälpa dem i arbetet. Chefens kommentar kan ses som ett uttryck för att män förväntas inta överordnade positioner, och när de inte gör det så upplevs det som märkligt. Det skapar förvirring när män intar mer underordnade eller servande roller i relation till kvinnor.

Kvinnoförakt, etnicitet och olika konstruktioner av manlighet

Det blir tydligt att manlighet konstrueras i relation till arbetets utformning, etnicitet, kön och ålder. I denna skärningspunkt skapas olika konstruktioner av manlighet, olika maskuliniteter som rangordnas inbördes. Denna process medför också att svenskhet och etnicitet/invandrarskap differentieras och ordnas i en maktrelation. Den första maskuliniteten omfattar dem som uppfattas som vanliga män, de som är de glorifierade männen. Denna manlighetskonstruktion kallas här för ”mannen”. Mannen är en överordnad manlighetskonstruktion. Det blir tydligt, bl.a. genom att ”mannen” inte beskrivs på något annat sätt än som män. Dessa män överordnas genom att de får speciella villkor och har lättare att göra karriär. En del i att uppfattas som (vanlig) man är att inte anpassa sig till kvinnornas villkor. Bristen på beskrivningar av män (vanliga) har uppmärksammats i andra studier. Det som uppfattas som normal eller naturlig manlighet, normen, blir synligt genom berättelser om vad det inte representerar (Barrett 1996, Fundberg 2003).

De män som gör detta, dvs. anpassar sig till arbetets villkor och bidrar på ett positivt sätt i organisationen, upplevs som avvikande eller speciella. För dessa män finns i huvudsak två maskuliniteter – ”den speciella mannen” och ”den omvårdande invandrarmannen”. Båda konstruktionerna avviker från ”mannen” och är underordnade denna, men skiljer sig åt genom att den ena inte uppfattas ha någon etnicitet. Statusskillnader mellan män blir också synliga genom att inte alla män är svåra att rekrytera. Många av de män som beskrivs som ”de omvårdande invandrarmännen” är män som enligt cheferna, av olika anledningar, inte har

kunnat få andra arbeten på arbetsmarkanden. De är därför hänvisade till de arbeten de kan få och anpassar sig till villkoren i dessa arbeten.

Det paradoxala är att de män som värderas högst och glorifieras mest och som förväntas tillföra mycket positivt i organisationen, är de män som cheferna har sämst erfarenheter av. De tycker att de får särskilda förmåner, lättare avancerar i organisationen och att det inte ställs samma krav på dem. De män cheferna däremot lyfter fram som positiva bidragsgivare till organisationen är män som inte värderas lika högt. De glorifieras och efterfrågas inte på samma sätt, utan uppfattas som atypiska män. När män utför samma arbete som sina kvinnliga kollegor, uppfattas det som att de har ”kvinnliga” egenskaper. Detta blir synligt genom att männen tillskrivs en avvikande maskulinitet. Flera studier har visat att män som arbetar i kvinnodominerade sammanhang får hantera motsättningar mellan manlighet och det arbete de utför (Dahle & Widding Isaksen 2002, Eriksson 2002, 2013, Kvande 2002, Lupton 2000, 2006). Samtidigt är bilden komplex. De positiva beskrivningarna av ”den omvårdande invandrarmannen” kan ses som ett uttryck för att även dessa män till viss del omfattas av mansglorifieringen. Maskuliniteterna rangordnas inbördes men också i relation till kvinnor och kvinnlighet. När dessa män utför ett gott arbete uppskattas och uppmärksammas det på ett sätt som kvinnors arbete i omsorgen inte gör. Samtidigt uppfattas arbetet de utför som ”kvinnligt”, och det som uppfattas som kvinnligt värderas inte lika högt som det som (vanliga) män representerar. Kvinnoföraktet blir synligt via männen.

KAPITEL 12
Att locka män och inte diskriminera invandrare

I DET HÄR KAPITLET PRESENTERAS chefernas syn på jämställdhet och mångfald. Hur de ser på jämställdhets- och mångfaldsfrågorna speglar föreställningar som finns i organisationen och sätter ramarna för hur man arbetar med frågorna. Vilka insatser är prioriterade enligt dem? Hur motiveras arbetet och vad innebär det enligt cheferna att bedriva jämställdhetsarbete i en organisation där de flesta anställda är kvinnor? Det är några av de frågor som diskuteras i detta kapitel.

Cheferna arbetar både med jämställdhets- och mångfaldsfrågor

När intervjuerna med cheferna genomfördes var jämställdhetslagen, tillsammans med lagar mot diskriminering på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trossuppfattning, sexuell läggning och funktionshinder, gällande. Dessa lagar påbjuder arbetsgivarna, och i förlängningen cheferna, att arbeta för jämställdhet och mot diskriminering. Knappt två år senare, 2009, ersattes alla dessa lagar av en gemensam diskrimineringslag, och i och med det ökade antalet diskrimineringsgrunder. Den nya diskrimineringslagen omfattar förbud mot diskriminering på grund av kön, men också på grund av könsöverskridande identitet, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. Trots att lagen inte hade trätt i kraft då intervjuerna genomfördes var det känt att det skulle blir en lagändring och följderna av det debatterades och diskuterades i olika offentliga sammanhang. Chefernas svar kan ses i ljuset av att de finns i denna brytningstid mellan de olika lagarna. Både jämställdhet och mångfald är aktuella frågor för cheferna. De berättar att de arbetar med båda och de beskriver dem som två separata frågor som de arbetar parallellt med.

Som diskuterades i kapitel fem så förekommer det att man skiljer mellan internt och externt jämställdhetsarbete i arbetsorganisationer. Det interna arbetet riktar sig till arbetsorganisationen och dess medarbetare, medan det externa handlar om det som organisationen producerar. Denna uppdelning återkommer också i chefernas beskrivningar även om tonvikten ligger på det interna arbetet. I det externa jämställdhetsarbetet undersöks om omsorgstagarna behandlas likvärdigt vid olika insatser och ärenden.

Vi analyserar verksamheten och våra beslut ur ett jämställdhetsperspektiv genom att titta på individbaserad statistik. Det gör vi genom vårt ärendehanteringssystem.

Det är mycket fokus på hur vi behandlar våra kunder. Behandlar vi alla lika? Tar vi större hänsyn till män än kvinnor? Hur ser det ut? Tar vi större hänsyn till kvinnor i stället?

I mångfaldsarbetet finns det inte någon statistik för att bedöma insatser som riktar sig till omsorgstagarna, på samma sätt som det finns när det gäller jämställdhetsfrågor. Cheferna betonar visserligen vikten av att alla som tar del av förvaltningens tjänster ska behandlas likvärdigt, men något konkret, externt mångfaldsarbete redogör de inte för. När det gäller mångfaldsfrågor är det interna arbetet i fokus. Det ses i huvudsak som något som rör medarbetarna i organisationen. Även för jämställdhetsfrågorna ligger huvudfokus på internt arbete. Det externa jämställdhetsarbete som beskrevs ovan utgör endast en liten del av det jämställdhetsarbete som cheferna bedriver. Den resterade delen av kapitlet ägnas därför åt chefernas beskrivningar av internt jämställdhets- och mångfaldsarbete.

Jämställdhets- och mångfaldsarbete innebär att blanda människor

När cheferna beskriver målen för jämställdhets- och mångfaldsarbetet är det tydligt att båda frågorna associeras med blandning. Det handlar i stor utsträckning om att öka antalet medarbetare från underrepresenterade grupper. I jämställdhetsarbetet innebär det att öka antalet män och i mångfaldsarbetet är det är vanligast att tala om att öka antalet medarbetare som är invandrare eller har en ”annan” etnisk bakgrund.

Vi försöker ju får mer manliga [medarbetare] så det blir en uppblandning och vi jobbar också med att integrera invandrare.

Det finns chefer som tycker att etnisk bakgrund betonas alltför ensidigt i mångfaldsarbetet. De framhåller att det finns många andra grupper som inte får glömmas bort. Chefen nedan vill vidga definitionen av mångfald till att omfatta såväl kön och ålder som sexuell läggning. Ålder är en av de diskrimineringsgrunder som tillkom i 2009 års diskrimineringslag.

Jag pratar mycket om etnisk mångfald men vi skrev en kommentar om att kommunens policy bara pratar om den och helt har glömt bort kön, ålder, sexuell läggning. Det ska vara en öppen organisation.

Hur tycker cheferna att mångfalds- och jämställdhetsarbetet tas emot i organisationen? Vad möter de för reaktioner bland sina medarbetare och kollegor? Överlag så beskrivs jämställdhets- och mångfaldsarbetet i positiva termer. Det uppfattas som positivt att ha en blandning av medarbetare och det är något som anses vara bra att arbeta för. När cheferna berättar om jämställdhetsarbetet så förs det inte fram några direkta argument för varför det är bra med en könsblandad arbetsplats. Det förefaller vara så självklart att det är positivt, att det inte behöver motiveras. Chefen i citatet nedan berättar att medarbetarna är mycket positiva till att öka andelen män. Hon säger att många som arbetar i förvaltningen tycker att det blir riktigt bra först när det är hälften kvinnor och hälften män på arbetsplatsen.

Ja mycket positivt, för vården är ett kvinnligt yrke. Det är väldigt många kvinnor som arbetar på olika enheter. De flesta vill ju ha, att det skulle vara, egentligen om man skulle få välja riktigt så skulle det vara 50/50 [könsfördelning].

Även mångfaldsarbetet tas emot positivt i organisationen, tycker cheferna. Cheferna framhåller att det är viktigt att ha medarbetare med olika ursprung.

Jag tycker att mångfaldsperspektivet är viktigt. Vi behöver få in fler människor med annan etnisk bakgrund. […]

Till skillnad från när det gäller jämställdhetsarbetet så förekommer det att cheferna motiverar varför de tycker att mångfald är en viktig fråga att arbeta med. De framhåller att det är viktigt att kommunens invånare ska känna igen sig i kommunen. Det är därför viktigt att sammansättningen av medarbetarna överensstämmer med den som finns bland medborgarna i kommunen.

Det är viktigt att kommunens invånare känner igen sig i kommunen. Det blir ju faktiskt jättekonstigt om alla bara är svenskar som är anställda inom de olika förvaltningarna och sedan jobbar man ute i områden där det finns väldigt många med annan etnisk bakgrund.

Mångfald motiveras även med att det är en grundläggande rättighet. Alla människor ska ha möjlighet att vara delaktiga i samhället, framhåller cheferna.

Mångfald är en demokratifråga. Alla människor är individer och alla människor ska ha möjlighet att få arbeta och vara delaktiga.

Rekrytering i fokus, men på olika sätt

Strävan efter en blandning gör att rekryteringen hamnar i fokus, både i jämställdhetsarbetet och i mångfaldsarbetet. Genom rekrytering vill cheferna påverka personalgruppens sammansättning så att den blir mer blandad. Den önskan om fler män i organisationen, som cheferna uttryckte i förra kapitlet, kommer igen som ett mål i jämställdhetsarbetet. Det är ett mål som har stöd i jämställdhetslagen och den efterföljande diskrimineringslagen. Dessa lagar ålägger arbetsgivarna att arbeta för en jämn könsfördelning, bl.a. genom att rekrytera personer av det underrepresenterade könet. I en kvinnodominerad organisation innebär det att cheferna ska arbeta för att rekrytera fler män. En chef beskriver hur de strävar efter att jämna ut könsfördelningen vid rekryteringar.

När vi rekryterar ska vi försöka titta på arbetsplatsen och då kan vi kanske konstatera att här är vi tio personer totalt och alla tio är kvinnor. Då är det kanske bra om vi kan få in en man.

Svårigheten att få manliga sökande som diskuterades i förra kapitlet, nämner cheferna också som ett problem i jämställdhetsarbetet. Cheferna tycker att det finns en stor medvetenhet om jämställdhetsfrågorna

i organisationen och de berättar att de gärna vill anställa fler män. Men de säger att det är svårt att göra det när det är få som söker de utannonserade tjänsterna.

Det är ju den sortens arbete som alltid har varit kvinnodominerat. Man pratar ju väldigt mycket jämställdhet inom kommunen och man vill gärna se manliga sökande. Man vill också ha en viss procentsats manliga arbetstagare på enheterna. Men det är inte så lätt att få det.

En av enhetscheferna beskriver uppgivet att hon har försökt men för att kunna anställa måste det finnas sökande.

Vi har försökt. När vi rekryterade så försökte vi få killar och det var ju inte så många som sökte så vi försökte ju verkligen ta de som vi kunde. […] Men jag vet inte om det inte finns något intresse helt enkelt eller om killar inte söker sådant jobb.

I arbetet med att öka antalet män är problemet enligt cheferna att få söker. När det gäller mångfaldsarbetet är situationen den motsatta. Då handlar det inte om att locka, utan i stället om att inte välja bort medarbetare när de rekryterar. För att lyckas med att rekrytera medarbetare med ursprung i andra länder än Sverige framhåller cheferna att det är viktigt att ingen särbehandlas. Cheferna betonar att ingen ska väljas bort på osakliga grunder.

Vi ska vara medvetna om att vi har många bra och kompetenta personer från andra länder och de ska ha exakt samma chanser.

Det finns inte någon enhetlig definition av mångfald. Av citaten nedan framgår det att cheferna lägger in olika betydelser i mångfaldsbegreppet. Det vanligaste är att tala om ursprung i vid bemärkelse i form av namn, nationalitet, etnicitet eller hudfärg. Det förekommer också att religion, sexuell läggning, funktionshinder och ålder inkluderas i mångfaldsbegreppet. Det gemensamma är att vikten av att inte särbehandla, utan att ge alla människor likvärdiga möjligheter, betonas.

När man rekryterar folk ska man inte titta på var de kommer ifrån eller vilken religion de har, utan på kompetensen. Ingen ska slussas bort bara för att de har ett annorlunda namn.

Om det är en person med funktionshinder t.ex. [som söker en tjänst] så ska det inte vara ett hinder för att få tjänsten.

Allas lika värde naturligtvis [är grunden i mångfaldsarbetet] och att ingen får nekas anställning på grund av sin sexuella läggning, sin hudfärg eller sin nationalitet.

Jämställdhet handlar om män

En av följderna av att fokusera på jämn könsfördelning i jämställdhetsarbetet är att jämställdhet förväntas omfatta både kvinnor och män. Det blir tydligt när cheferna berättar om det jämställdhetsarbete de bedriver. De genomför inte några direkta jämställdhetsaktiviteter som riktar sig till medarbetarna, majoriteten kvinnor, som redan finns på arbetsplatsen. Det förefaller svårt tänka sig vad ett sådant jämställdhetsarbete skulle bestå av. Beskrivningarna är otydliga. Cheferna berättar att det finns aktiviteter snarare än att beskriva innehållet i och målet med dessa. Flera kommentarer handlar om att kommunen har jämställdhetsaktiviteter för att främja jämställdheten, utan att det framgår hur de arbetar och vad de vill uppnå.

Vi har gått jämställdhetsutbildning, vi chefer, och haft heldagar tillsammans och diskuterat sådana frågor. Så jag tycker att det har uppmärksammats.

Det har varit några föreläsningar och det kommer något mer. Jag var inte på den nu men den kommer att komma igen vet jag, någon stor föreläsning om jämställdhet också. Det finns nog med på agendan.

Någon enstaka nämner löner som en jämställdhetsfråga som man arbetar med i organisationen. Det är emellertid inte det generella löneläget, i form av låga löner i kvinnodominerade verksamheter, som kommenteras. Lönefrågor kopplade till jämställdhet handlar enligt cheferna om se till att det inte förekommer oskäliga löneskillnader mellan kvinnor och män.

Vi tittar så att det inte skiljer [mellan kvinnor och män] med löner och sådana saker.

Att jämställdhetsarbetet förväntas involvera män blir också tydligt när

en chef berättar om de problem hon stött på när hon försökt initiera en jämställdhetsgrupp för kvinnor. Arbetet stoppades med argumentet att männen inte fick stängas ute.

> *Jag ville att kommunen skulle ordna grupper för kvinnor. Det skulle inte vara bara för yngre kvinnor, nej kvinnor över lag och gärna med olika erfarenhet av hur länge man har arbetat som chef. Vi som kvinnogrupp skulle kunna diskutera var det innebär att vara kvinna och chef. […] Mitt förslag var att en del i handlingsplanen skulle kunna vara en grupp för kvinnliga chefer. Det var den handlingsplanen som [kollegan] Linda tog med personalchefen Helena. Helena tyckte att: "Nu får vi nog inte stänga ute männen". Så vi fick tillbaka det igen och sedan sa hon: "Ni får inte ha så bråttom. Koncentrera er på planen först".*

Det är inte alla chefer som är odelat positiva till att jämställdhetsarbetet i så stor utsträckning handlar om män. En chef berättar att hon möter olika inställningar till att öka antalet män hos sina kollegor. En del är positiva och arbetar aktivt för att rekrytera män medan andra är mer tveksamma. Hon säger att de tveksamma har farhågor om att det kan blir problem med män. De ser inte poängen med att de ska lägga kraft på att rekrytera just män.

> *Det ser lite olika ut. Det är inte så att alla är på samma nivå. Det finns de som är väldigt medvetna och jobbar aktivt med sina medarbetare för att de ska bli mer medvetna och de försöker få in flera män, och de arbetar också mot kunderna på det sättet medan en del tycker att […] De tycker inte att det finns någon mening med att man just ska leta efter män som ska komma in i vården. Man har någonstans i bakhuvudet att vi kommer att få problem då.*

Andra chefer uttrycker sig både positivt och negativt om strävan efter att öka antalet män. Det finns en ambivalens i svaren hos dessa chefer. Den kluvna inställningen kommer bl.a. till uttryck genom att cheferna betonar att de ser positivt på blandade grupper, samtidigt som de framhåller att det inte är något stort problem med den ensidiga könsfördelningen. Flera chefer betonar att de är positiva till att få in fler män i organisationen så länge de finns på alla nivåer och inte bara som chefer. Män får inte komma in på kvinnors bekostnad. De framhåller att i en

organisation där de flesta anställda är kvinnor så ska kvinnor också ha goda möjligheter att blir chefer.

Det skulle vara kul om det var lite mer blandat men det kommer inte upp som ett jätteproblem, utan det är mer när vi har jämställdhetsplaner som vi uppmärksammas på det. Sedan kan jag också tänka att det inte är så konstigt att det är kvinnor som rekryteras till chefsjobben. Det är många kvinnor i vår verksamhet. Det är många kvinnor som arbetar här och har slitit i den här verksamheten och förkovrat sig och de ska väl också ha möjlighet att gå vidare som chefer då.

Jag skulle ju gärna vilja se både flera medarbetare [en större mångfald], men också fler män i ledningen, men på ett sätt så känns det så där att jag inte vill ha män som chefer bara utan då ska det vara även på undersköterske- och vårdbiträdesnivå, annars blir det ju här som överallt annanstans, så att det är kvinnorna som är på golvet och karlarna styr och leder.

Mångfald är att arbeta med blandade grupper

Även i mångfaldsarbetet finns det kritiska röster mot att det är alltför stort fokus på rekrytering. Men källan till kritiken är en annan än den i jämställdhetsarbetet. Många chefer berättar att de redan har många medarbetare som har sina rötter utanför Sverige. De mål som finns i organisationen om att anställa fler människor med utländsk bakgrund, tycker de inte rör deras verksamhet. Därför ser de inte rekrytering som den mest angelägna åtgärden i mångfaldsarbetet.

Vi ska också titta [på verksamheten] utifrån mångfaldsperspektivet. Inom handikappomsorgen för vi ju inte statistik, för vi får inte föra statistik, men vi vet ju att vi har väldigt mycket personal från andra länder. Då är det ju snarare så att vi får titta på chefsnivån. Men där har vi också personal från andra länder. Så vi uppfyller nog de kriterierna.

Det är emellertid inte alla chefer som tycker att det råder mångfald bland cheferna i deras verksamhet. Utmaningen, som de beskriver det, är att skapa samma mångfald på alla nivåer i organisationen. I den mån rekrytering är aktuell i mångfaldsarbetet gäller det främst högre upp i hierarkin.

Vi har jättemånga anställda ute på enheterna inom handikappomsorgen som har annan etnisk bakgrund. Där har vi också många fler män, en bättre blandning med kvinnor och män. Men vi behöver få den här speglingen i mångfald på alla nivåer. Vilket betyder att vi kanske behöver rekrytera socialsekreterare, enhetschefer och högre chefer [med annan etnisk bakgrund].

När det gäller mångfaldsarbetet är det lättare för cheferna att beskriva hur de arbetar med mångfaldsfrågor än vad det är med jämställdhet som, utöver rekryteringen av män, beskrivs i vaga termer. När cheferna upplever att de redan har mångfald i sin verksamhet är det lättare att formulera sig kring vad det innebär i det praktiska arbetet. Ett återkommande tema som cheferna lyfter fram är vikten av att behandla alla medarbetare som individer. De betonar att det är viktigt att inte ha förutfattade meningar om människor, bara för att de kommer från ett visst land eller en viss kultur. Det är deras ansvar som arbetsgivare att vara tydliga med vad som förväntas av medarbetarna så att det är möjligt för alla att göra ett gott arbete.

När man pratar om mångfald är det många som tänker att det är väldigt svårt att arbeta med personer från andra kulturer och att man först måste lära känna varandras kulturer. Det är ju svammel. Man måste se personer som individer och inte representanter för en viss kultur eller religion, för det vet man faktiskt inget om. Kulturen i organisationen och våra rutiner ska vara så tydliga så att alla har chansen att göra ett bra jobb.

Vikten av tydlighet gäller också vid rekrytering, enligt cheferna. Det ska framgå vilka värderingar som gäller på arbetsplatsen. Ursprung ska inte påverka människors möjlighet till anställning, men alla som är anställda ska, oavsett var de kommer från, kunna arbeta i enlighet med de normer och värderingar som finns i förvaltningen. Det är ett krav att alla medarbetare ska dela t.ex. den syn på funktionshindrade som finns i organisationen.

Vi har människor från många kulturer som arbetar här men det har ingen som helst betydelse. Du får komma från vilket land du vill, bara du delar vår värdegrund. Det är viktigt för oss att ta reda på eftersom synen på handikappade är olika i olika länder. Vi gör samma intervju

med alla vi intervjuar. Det är en grundförutsättning för oss att du delar vår syn på handikappade. Sedan spelar det ingen roll var du kommer ifrån.

Det finns också utmaningar med att ha medarbetare från många olika länder, tycker en del chefer. En chef berättar om medarbetare som egentligen inte vill arbeta inom omsorgen. De arbetar inom omsorgen för att andra delar av arbetsmarknaden är stängda för dem. En del har tvingats avbryta sina utbildningar när de lämnade sina länder. Andra har haft svårt att få arbete inom de områden som de utbildat sig till.

Det blir krockar på ett nytt sätt och som vi måste hantera. Det blir krockar med människor som har arbeten de egentligen inte vill ha. [De arbetar här] därför att det var här som man kunde få jobb. Man kanske har en mycket högre utbildning, ens liv var fyllt med andra planer. Det var något helt annat man hade tänkt bli. Man hade tänkt bli ingenjör. Jag har flera halvfärdiga ingenjörer.

Chefen beskriver hur det ställer till problem i hennes verksamhet när medarbetare enbart ser arbetet som en försörjning, ett arbete man har i väntan eller brist på något annat. Det gör att hon behöver arbeta mycket för att motivera medarbetare som egentligen vill arbeta någon annanstans.

Här arbetar kvinnor och män från olika länder som har tänkt sig akademiska studier men gör det här nu. De gör inte det för att de har lust att jobba med personer med funktionshinder. […] Det är inte därför man är här, utan det är för att få in en försörjning för att sedan kunna uppfylla sina drömmar. Det är svårt att hålla sådana grupper mot samma mål. Det möter du hela tiden i våra yrken.

Jämställdhet och mångfald enligt cheferna

I det här kapitlet beskriver cheferna jämställdhets- och mångfaldsarbetet på sina arbetsplatser. I detta avsnitt sammanfattas huvuddragen i chefernas syn och därefter analyseras innebörden och konsekvenserna av chefernas förhållningssätt.

Cheferna berättar att de arbetar med både jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Några chefer beskriver att de bedriver ett s.k. externt jämställdhetsarbete, genom att de anlägger ett jämställdhetsperspektiv på tjänsterna som organisationen tillhandahåller. De undersöker bl.a. om

omsorgstagarna behandlas likvärdigt genom att följa upp hur omsorgsinsatserna fördelar sig mellan kvinnor och män. Men den allra största delen av chefernas beskrivningar handlar om s.k. internt jämställdhets- och mångfaldsarbete som rör den egna arbetsorganisationen. I kapitel fem som handlade om forskning om jämställdhet och mångfald, beskrevs hur jämställdhet och mångfald kan finnas, både i form av föreställningar/diskurser och av aktiviteter i organisationer. Där presenterades att antal frågor som kan användas för att ringa in olika dimensioner av jämställdhet och mångfald i organisationer (se nedan).

1. MÅL/DEFINITION. VAD ÄR JÄMSTÄLLDHET/MÅNGFALD? VAD ÄR DET ORGANISATIONEN STRÄVAR MOT?
2. PROBLEM. VILKET PROBLEM I ORGANISATIONEN ÄR DET SOM SKA AVHJÄLPAS?
3. MEDEL/METODER. HUR ARBETAR MAN FÖR ATT UPPNÅ JÄMSTÄLLDHET/MÅNGFALD?
4. ANSVAR. VEM HAR ANSVAR FÖR ATT UPPNÅ JÄMSTÄLLDHET/MÅNGFALD? VEMS ÄR PROBLEMET?
5. MOTIV/DRIVKRAFTER. VAD FINNS DET FÖR DRIVKRAFTER? VILKET ÄR MOTIVET?

Frågorna 1, 2 och 5 synliggör föreställningar om jämställdhet och mångfald, föreställningar om vad som organisationen strävar mot, vilka problem som ska avhjälpas och vilka motiv som finns för arbetet. Med hjälp av fråga 3 synliggörs de aktiviteter som sker under rubrikerna jämställdhet och mångfald. Fråga 4 som handlar om ansvar kan synliggöra föreställningar om vem som är ansvarig samt hur det faktiska ansvaret för arbetet är fördelat i organisationen. Nedan visas en översikt av den dominerande synen på jämställdhet och mångfald hos cheferna, utifrån dessa frågor.

TABELL 12.1
Sammanfattning av chefernas syn på jämställdhets- och mångfaldsarbete

	JÄMSTÄLLDHETSARBETE	MÅNGFALDSARBETE
1. Definition/mål	Blandning, en jämn könsfördelning	Blandning, en mångfald, främst etnisk mångfald, av medarbetare
2. Problem	Ingen blandning, få män	Ingen blandning/mångfald högre upp i hierarkin
3. Aktiviteter/metoder	Att locka män. Rekrytering + några aktiviteter för befintlig personal i form av diskussioner och utbildningar	Att inte välja bort, att ge alla samma möjlighet. Rekrytering och arbete i personalgrupperna. Lika villkor, tydlighet kring krav och förväntningar på medarbetare
4. Ansvar/vems problem?	Organisationens och chefernas problem	Organisationens och chefernas problem
5. Motiv/drivkrafter	Jämställdhet är bra, positivt med män	Demokrati, medborgarna ska vara representerade i organisationen. Ingen ska exkluderas

Problem, mål och metoder

När det gäller de första frågorna om vad som upplevs vara problemet och vad organisationen strävar emot, är det tydligt att både jämställdhets- och mångfaldsfrågorna associeras med att åstadkomma en blandning. Att detta är en vanlig föreställning bekräftas av andra studier (Eriksson & Eriksson 2002, Robertsson 2003, Schölin 2007). Problemet, enligt cheferna, är att personalstyrkan inte är tillräckligt blandad. Metoden för att åstadkomma en blandning är främst rekrytering. När jämställdhet definieras som en blandning i en kvinnodominerad organisation medför det att jämställdhetsarbetet inriktas på att öka andelen män. Att rekrytera det underrepresenterade könet är också något som påbjuds i jämställdhetslagen och i den efterföljande diskrimineringslagen. Cheferna är skyldiga att arbeta för att jämna ut könsfördelningen (Diskri-

mineringslag 2008:567, Jämställdhetslag 1991:433) När målet för jämställdhet definieras som blandade personalgrupper hamnar fokus på de frånvarande männen. Utöver rekrytering finns det därför inte så mycket jämställdhetsarbete som vänder sig till medarbetarna på arbetsplatsen. Cheferna ger få exempel på sådana aktiviteter och i de fall de nämner några aktiviteter är beskrivningarna av dessa svävande. De berättar t.ex. att de har utbildningar i jämställdhet, utan att det framgår vad dessa syftar till. Fokuset på män i jämställdhetsarbetet gör det svårt att se vad ett jämställdhetsarbete som främst skulle beröra kvinnor skulle kunna handla om. Någon enstaka chef nämner att hon arbetar för att det inte ska finnas oskäliga löneskillnader mellan kvinnor och män, vilket också är en aktivitet som påbjuds av jämställdhetslagen och sedermera diskrimineringslagen (Diskrimineringslag 2008:567, Jämställdhetslag 1991:433). Det generella löneläget däremot, i form av låga löner på kvinnodominerade arbetsplatser, ses inte som en jämställdhetsfråga. Denna syn har även ett mycket begränsat stöd i lagstiftningen, vilken enbart reglerar arbetsgivarnas skyldigheter inom den egna arbetsorganisationen. Den ger inte stöd för jämförelser mellan olika arbetsgivare i olika branscher eller sektorer på arbetsmarknaden, utan endast för jämförelser mellan kvinnor och män som utför lika eller likvärdigt arbete för samma arbetsgivare (Diskrimineringslag 2008:567, Jämställdhetslag 1991:433).

Definitionen av jämställdhet som en blandning gör att det blir problematiskt att exkludera män i jämställdhetsarbetet. Det blir tydligt genom det motstånd en chef möter när hon vill bilda en jämställdhetsgrupp med enbart kvinnor. Hon får inte tillåtelse av överordnade chefer att anordna en grupp med enbart kvinnor. Sammantaget ger chefernas svar en bild av att jämställdhetsarbete som riktar sig till den befintliga kvinnodominerade arbetsgruppen inte ryms inom de rådande föreställningarna om vad jämställdhet är. Detta skiljer jämställdhetsarbetet i kvinnodominerade verksamheter ifrån jämställdhetsarbetet i mer mansdominerade miljöer. Kartläggningar av jämställdhetsarbete i det privata näringslivet visar att det inte finns samma förväntningar på blandade grupper i jämställdhetsarbetet där. I mansdominerade organisationer förekommer det både jämställdhetsaktiviteter för könsblandade grupper och aktiviteter som enbart riktar sig till enkönade grupper, t.ex. nätverk och ledarutveckling för kvinnor (Höök 2001, Regnö 2003b). I kvinnodominerade verksamheter förefaller även rekrytering hamna i fokus på ett sätt som inte är fallet i mansdominerade miljöer.

Där är arbete för rättvisa löner, arbetstider och andra villkor, utbildning i jämställdhetsfrågor, ledarutveckling och coachning aktiviteter som förekommer vid sidan av rekrytering (Höök & Wahl 2003, Regnö 2003b).

Även i mångfaldsarbetet är föreställningen om blandning central. När cheferna beskriver vad som ska blandas finns det emellertid inte samma entydiga uppfattning som när det gäller jämställdhetsarbetet. Att mångfald är ett mångtydigt begrepp bekräftas i andra studier, som visar att mångfaldsbegreppet förekommer med en rad olika betydelser i organisationer (Ds 2000:69, Leijon & Omanović 2001, Omanović 2006). Det är vanligt att begreppet används som en beteckning för etnisk mångfald (Ds 2000:69). Det gäller även i organisationerna i den här studien. När cheferna talar om mångfald är det vanligast att de talar om utländsk bakgrund i vid bemärkelse, i form av invandrare, etnicitet eller etnisk bakgrund, kultur eller kulturell bakgrund, nationalitet, hudfärg, namn eller religion. Men de nämner också andra diskrimineringsgrunder, som sexuell läggning, funktionshinder, kön och ålder. Vid intervjutillfället gällde jämställdhetslagen parallellt med lagar mot diskriminering på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning och funktionshinder. Dessa diskrimineringsgrunder kommer igen i chefernas definition av mångfald. Den nya diskrimineringslagen hade inte trätt i kraft vid intervjutillfället men dess innehåll har varit känt och diskuterats i olika sammanhang. I och med denna lag så tillkom könsöverskridande identitet eller uttryck och ålder som diskrimineringsgrunder. Det är tydligt att även den nya diskrimineringslagen har påverkat chefernas syn på mångfald bl.a. genom att de inkluderar ålder i mångfaldsbegreppet.

Metoden för att åstadkomma den eftersträvansvärda blandningen, mångfalden, är precis som i jämställdhetsarbetet i första hand rekrytering. Samtidigt är många chefer kritiska till att det är en så stor betoning på rekrytering i mångfaldsarbetet. De säger att mångfald redan är en realitet på många håll i verksamheten och hänvisar till att många av medarbetarna kommer från andra länder än Sverige. Det gäller främst personalen i det direkta omvårdnadsarbetet. De tycker därför inte att rekryteringsbehovet är lika stort inom mångfaldsarbetet som inom jämställdhetsarbetet. För många av cheferna, särskilt enhetscheferna, är den stora frågan inte hur man ska få större mångfald, utan hur man ska arbeta på ett bra sätt med den mångfald som finns. Både rekrytering och arbete med den befintliga personalen är viktigt, säger cheferna. Mångfalden minskar längre upp i hierarkin och det är där som det är

mest angeläget att använda rekrytering som en metod. De aktiviteter som cheferna lyfter fram ligger i linje med dem som finns i arbetslivet i stort. En kartläggning av mångfaldsarbete i arbetslivet visar att just rekrytering parat med utbildningar och information är de vanligaste metoderna i arbetslivets organisationer (Ds 2000:69). Enligt cheferna är en viktig komponent i ett framgångsrikt mångfaldsarbete att tydliggöra vilka värderingar som råder i arbetsorganisationen och vilka krav som ställs på medarbetarna. I en tydlig organisation ges alla möjlighet att dela organisationens värderingar och förhållningssätt. Lika villkor förutsätter att organisationen är så tydlig att alla medarbetare har möjlighet att utföra ett bra arbete. Ett framgångsrikt mångfaldsarbete, som cheferna beskriver det, berör därmed själva frågan om hur arbetet är organiserat och rutinerna ser ut.

Drivkrafter och ansvar

Cheferna är genomgående positiva till mångfald och jämställdhet. Vid första åsynen förefaller både jämställdhets- och mångfaldsarbetet som så självklart att man inte behöver motivera varför det är viktigt. Vid en närmare granskning så blir det tydligt att det finns skillnader i sättet att argumentera. Jämställdhet, i form av en jämn könsfördelning, motiveras inte explicit mer än att det är bra och positivt och framstår som ett självklart mål att sträva mot. I det föregående kapitlet om män, kapitel elva, framgår det emellertid att det finns många positiva förväntningar på vad män ska bidra med i organisationen. För de människor som beskrivs skapa mångfald, främst personer med utländskt ursprung, återger cheferna inte några stereotypa förväntningar på att de ska bidra på ett positivt sätt.

Chefernas syn på mångfald skiljer sig på denna punkt från tidigare iakttagelser av mångfaldsdiskurser i organisationer. Flera studier har visat att det är en vanlig uppfattning att mångfaldsarbete handlar om att inkludera olikhet. Människor med olika ursprung ses som representanter för olika kulturer och värderingar och de förväntas bidra utifrån denna olikhet i organisationer (de los Reyes 2000a, Ds 2000:69). Detta sätt att resonera på lyfter fram mångfald som berikande och positivt men har kritiserats för att det återskapar stereotypa föreställningar om kulturell särart, och därmed döljer människors olika villkor och ojämlika maktförhållanden (de los Reyes 2000a, 2000b, de los Reyes, Molina & Mulinari 2003).

I kapitel elva framgick det att det hände att goda arbetsprestationer

från medarbetare med utländsk bakgrund förklarades med invandrarskapet. Män med invandrarbakgrund som var bra på omvårdnad sades vara det, eftersom de hade en tradition av att ta hand om sina anhöriga i det land de kom ifrån. Denna typ av argument kommer emellertid inte igen för att motivera mångfaldsarbetet. Cheferna tar helt avstånd från tanken om att ursprunget skulle ge ledtrådar till en persons egenskaper. I det här sammanhanget avfärdas föreställningar om särskilda bidrag från olika kulturer som ”svammel”. Cheferna betonar i stället att det är viktigt att inte ha några förutfattade uppfattningar om de arbetssökande. Det centrala enligt cheferna är inte var man kommer ifrån, för det säger väldigt lite om vem man är. De motiv som lyfts fram för att främja mångfald handlar inte om nytta för organisationen. I stället betonar cheferna alla människors rätt att vara delaktiga och att delta i samhället. Att ha ett arbete är en viktig del av detta. Det ses som en fråga om demokrati. Det här sättet att resonera på knyter an till synen på lika villkor som en mänsklig rättighet, som presenterades i kapitel fem. FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna slår fast att alla människor är födda fria med samma värde och rättigheter (FN 1948/2008). Människors lika möjligheter ses som en förutsättning för ett demokratiskt samhälle.

När det gäller vem som har ansvar för jämställdhets- och mångfaldsarbetet så svarar cheferna att båda frågorna är organisationens och därmed deras ansvar som chefer. De säger att de gör vad de kan för att jämna ut könsfördelningen utifrån de givna förutsättningarna, med förbehållet att de bara kan rekrytera män om de söker. I mångfaldsarbetet är organisationens och chefernas ansvar ännu mer uttalat. Cheferna är ansvariga för att samma villkor och möjligheter råder vid rekrytering och för medarbetarna i arbetsorganisationen. Ett mått på att man lyckas med det, enligt cheferna, är att sammansättningen av medarbetarna speglar den som finns i samhället.

Att locka män och att inte diskriminera invandrare

Ovan har det framkommit att chefernas syn på jämställdhet och mångfald har många likheter. Båda två har målet att åstadkomma en blandning i organisationen och båda sätter rekryteringen i centrum. Trots det så framgår det att förutsättningarna för arbetet skiljer sig åt. Organisationens jämställdhets- och mångfaldsarbete sker i ett omgivande samhälle präglat av ojämlika maktförhållanden. Förutsättningarna att rekrytera ser olika ut. Alla blandningar är inte lika lätta att åstadkomma. Det finns en strävan efter att få en jämn könsfördelning men cheferna

upplever att män inte ser vård och omsorg som en attraktiv sysselsättning. Män är eftertraktade men svåra att rekrytera. Här blir det en fråga om att försöka intressera och locka män. De medarbetare som enligt cheferna bidrar till mångfalden, människor med ursprung i andra länder än Sverige, finns däremot redan på många håll i det direkta omvårdnadsarbetet. Det är lättare att rekrytera människor som tillhör grupper med lägre status och sämre möjligheter än grupper med högre status och bättre möjligheter på arbetsmarknaden. Statusskillnaden mellan de människor som cheferna talar om blir tydlig när de beskriver rekryteringssituationen. Mångfaldsarbetet är inte en fråga om att försöka locka, utan i stället en fråga om att inte välja bort.

De olika utgångspunkterna gör att maktaspekten intar olika roller i de två sätten att argumentera i jämställdhets- respektive mångfaldsarbetet. När jämställdhet handlar om att locka män, fastän det är svårt, får blandning en överordnad prioritet, och villkoren i organisationen hamnar i skymundan. Fokus ligger då på hur människor ska fördela sig i organisationen, i stället för på hur makten ska fördela sig mellan människor (Robertsson 2003). Cheferna strävar efter att få fler män utan att närmare diskutera vad det innebär i situationer då de är svåra att rekrytera. Det gör att maktperspektivet kommer bort i jämställdhetsarbetet.

I det föregående kapitlet, kapitel elva, framkom det att konsekvenserna av det stora intresset för män kan bli en dragkamp om de män som finns, vilket kan leda till höga löner och tänjbara kompetenskriterier för dem. Exemplet i det föregående kapitlet visade visserligen att en av de kvinnliga chefernas lön höjdes, som ett resultat av att en man rekryterades, men för majoriteten av cheferna var lönerna oförändrade och lägre än mannens. Det finns en medvetenhet om detta hos flera chefer. Den yttrar sig som en ambivalens inför att jämställdhetsarbetet är så inriktat mot att rekrytera män. Flera chefer framhåller att en organisation med många kvinnor också ska ledas av kvinnor. De betonar att de är positiva till blandade grupper men också att det är viktigt att inte anställa någon bara för att personen är man. Det finns en farhåga om att mindre meriterade män ska premieras i karriären. Att män lättare blir chefer bekräftas av statistiken som presenterades i kapitel två. Även om det finns få män så har de män som är anställda inom vård och omsorg lättare att göra karriär än vad de anställda kvinnorna har. Det råder större kvinnodominans bland de anställda än på chefsnivån. Den kluvna inställningen till män och jämställdhet hos flera chefer kan ses i ljuset av detta. Flera studier av kvinnodominerade arbetsorganisationer visar att

det är vanligt att kvinnor är positiva till att anställa fler män, samtidigt som de är ambivalenta till att män får särskilda fördelar (Sundin 2000, Wahl 1999, Williams 1992, Åberg 2001).

Chefernas motstridiga inställning kan också ses i ljuset av lagens krav. Enligt jämställdhetslagen och enligt den efterföljande diskrimineringslagen är cheferna skyldiga att rekrytera det underrepresenterade könet, dvs. män. Det ingår därmed i deras chefsuppdrag att rekrytera män, även om cheferna ser att efterfrågan på män skapar förmåner för dem. Det kan vara svårt att vara negativ till det eftersom en kritisk inställning skulle innebära att de ifrågasatte jämställdhetslagens krav. Jämställdhet är också något som uppfattas som positivt och självklart i organisationen. Det finns inga som säger att de är negativa till jämställdhet. När jämställdhet blir liktydigt med att öka andelen män blir det svårt att ifrågasätta det, eftersom det skulle kunna uppfattas som att cheferna vore emot jämställdhet.

I mångfaldsarbetet är det lättare att rekrytera. Då blir det centrala att inte välja bort någon på osakliga grunder, oavsett vad personen har för bakgrund. Det handlar om att ingen ska särbehandlas och att alla ska ha samma chanser, enligt cheferna. Här är maktperspektivet tydligare och frågan om lika villkor hamnar i centrum. Men detta gäller främst vid rekryteringen. Statistik över utrikesföddas etablering på arbetsmarkanden stöder chefernas bild av att det finns många medarbetare med utländsk bakgrund inom vård och omsorg. Det råder förhållandevis goda möjligheter för utlandsfödda att få arbeten inom dessa områden. Statistik från Högskoleverket visar att den kvinnodominerade omsorgssektorn är ett av få områden på arbetsmarknaden, där högskoleutbildade personer med utländsk bakgrund (definierade som födda utomlands eller med en förälder född utomlands) har samma möjligheter att bli anställda som de med svensk bakgrund (Högskoleverket 2010). Inom vård och omsorg är 14 procent av de anställda födda utomlands (SKL 2009). Det är fyra procent lägre än andelen utrikesfödda i befolkningen i stort, som är knappt 18 procent (SCB 2012b).

Cheferna tycker att de råder lika villkor vid rekrytering av medarbetare i det direkta omsorgsarbetet, men flera säger att de inte har kommit lika långt i mångfaldsarbetet på de högre hierarkiska nivåerna. Där minskar mångfalden. Villkoren för att avancera och utvecklas i organisationen är inte likvärdiga. När de beskriver mångfaldsarbetet som riktar sig till de befintliga medarbetarna, framhåller de att alla ska bli likvärdigt behandlade. Det ska vara en öppen och tydlig organisation som

gör det möjligt för alla medarbetare att göra ett gott arbete. Detta är ett passivt förhållningssätt. Den enda aktiva åtgärd som de nämner för att öka mångfalden är att de behöver rekrytera medarbetare med utländsk bakgrund även till chefs- och specialistpositioner. De nämner inga åtgärder som riktar sig till den mångfald som finns på lägre nivåer, för att dessa personer ska kunna förkovra sig och avancera i organisationen.

Det är intressant att notera att det är mångfaldsarbetet som på ett tydligare sätt sätter makt i centrum jämfört med jämställdhetsarbetet i de studerade organisationerna. Det skiljer sig från erfarenheter av jämställdhets- och mångfaldsarbete i andra delar av arbetslivet, som visar att mångfaldsperspektivets intåg har medfört att föreställningar om olikhet har förflyttat fokus från maktomfördelning i organisationer (Ds 2000:69). I de studerade organisationerna framkommer inga tankar om positiva bidrag utifrån kulturell olikhet. Mångfald motiveras inte med att det är bra för något, utan ses som en mänsklig rättighet och en fråga om demokrati. En anledning till att stereotypa föreställningar om kulturell särart inte förekommer som motiv i mångfaldsarbetet kan vara antalet medarbetare med utländskt ursprung. Personer i minoritet uppfattas lätt som representanter för en kategori och kan tillskrivas egenskaper utifrån stereotypa föreställningar om kategorin (Kanter 1977). När det finns många medarbetare med utländsk bakgrund på arbetsplatsen, blir det svårare att upprätthålla föreställningar om att alla utlandsfödda utgör en homogen kategori. I de studerade organisationerna är det tvärtom i jämställdhetsarbetet som det finns underliggande föreställningar om (vissa) mäns positiva bidrag.

Två frågor – två grupper

Som framkommit av redogörelsen ovan så ses jämställdhet och mångfald i huvudsak som två separata frågor och cheferna berättar att de arbetar med båda. Det är en bild som överensstämmer med resultat från tidigare kartläggningar, som visar att det vanligaste är att jämställdhetsarbete pågår parallellt med mångfaldsarbete i arbetslivet (Ds 2000:69). När jämställdhet och mångfald ses som två parallella verksamheter framstår det som om de riktar sig till två grupper, män och personer som uppfattas ha en ”annan” etnisk bakgrund eller vara ”invandrare”. Beteckningen etnicitet kan användas för att beskriva den kulturella, språkliga eller religiösa bakgrunden hos en människa. I den betydelsen har alla människor en etnicitet (Torres 2010). På liknande sätt kan beteckningen invandrare användas som en beskrivning av en människa som är född i

ett annat land än Sverige. Men dessa beteckningar är också sociala positioner som skapas och befästs i organisationers dagliga verksamhet. Att detta är en pågående process i mångfalds- och jämställdhetsarbetet blir tydligt genom att ”män” och ”invandrare” beskrivs som två olika målgrupper för jämställdhets- respektive mångfaldsarbetet. Formuleringen gör att män och ”invandrare” framstår som två ömsesidigt uteslutande kategorier. Det gör det svårt att se att den grupp som beskrivs som invandrare kan bestå av både kvinnor och män. När jämställdhets- och mångfaldsarbete beskrivs som att det riktar sig mot två skilda grupper infinner sig frågan om vilka män som är i fokus för jämställdhetsarbetet. Av chefernas beskrivningar framgår det att det finns många medarbetare, kvinnor och män med utländsk bakgrund, i organisationerna, särskilt inom omsorgen om funktionshindrade. Det förefaller inte vara dessa män som saknas. Frågan är om jämställdhetsarbetet i huvudsak riktar sig mot män som uppfattas som svenska. Innebär detta att jämställdheten är svensk/vit?

Målgruppen för mångfaldsarbetet är också otydlig. Förutom ursprung/etnicitet finns det inte så mycket information om vilka som avses, t.ex. om det både är kvinnor och män. Avsaknaden av beskrivningar av kvinnor med utländsk bakgrund är slående, både när cheferna talar om mångfaldsarbetet och när de berättar om medarbetare och kollegor mer generellt. De nämner att de finns kvinnor med utländsk bakgrund som arbetar i organisationen, men cheferna talar inte alls om dem i samma utsträckning som de gör om män med utländsk bakgrund. Det är möjligt att etnicitet eller ursprung inte ses som betydelsebärande när det gäller kvinnor, utan att alla kvinnor, oavsett ursprung, ses som en så självklar del av organisationen, så att cheferna inte tycker att deras ursprung behöver kommenteras. Men avsaknaden av kvinnor i beskrivningarna av mångfaldsarbetet väcker frågor om vilka medarbetare som det riktar sig till. Är det främst män med utländsk bakgrund som cheferna har i åtanke? Är mångfalden manligt könad? Utifrån materialet i denna avhandling kan frågorna ställas, men något entydigt svar kan däremot inte ges inom ramen för studien, utan det är frågor för framtida forskning.

Föreställningar om jämställdhet och mångfald styr vad som görs i organisationer. Det är svårt att formulera inriktningar på arbetet som går stick i stäv med dominerande uppfattningar om jämställdhets- och mångfaldsarbetets mål och medel. Det skulle t.ex. gå att tänka sig ett jämställdhets- eller mångfaldsarbete som riktar sig till medarbetarna i

organisationen, majoriteten kvinnor, med avsikt att förbättra deras arbetsvillkor, med särskild betoning på att underlätta för kvinnor med utländsk bakgrund att förkovra sig och avancera. En sådan inriktning är emellertid inte något som förekommer i chefernas beskrivningar.

Mångfald och mobilitet

Grundinställningen till mångfald är positiv. Det hindrar inte att en del chefer, särskilt enhetschefer, tycker att de stöter på problem i grupper med medarbetare som har sitt ursprung utanför Sverige. Grunden i problemet är inte mångfalden i sig, enligt dem, utan har att göra med att människor med utländsk bakgrund har begränsade möjligheter på arbetsmarknaden. De berättar att de har medarbetare som har utbildat sig till andra yrken och egentligen vill arbeta inom andra områden än omsorgen. Det är människor med olika intressen, mål och drömmar, som arbetar inom omsorgen enbart för att de har haft svårt att få andra arbeten. De värdesätter inte arbetet och det gör dem svåra att motivera, tycker cheferna. Cheferna uppfattar att de problem de får hantera i arbetsgrupperna orsakas av diskriminerande villkor på arbetsmarknaden. Men medarbetares bristande engagemang kan också vara ett utslag av begränsade möjligheter i arbetsorganisationer (Kanter 1977). Cheferna berättar att det finns en begränsad mobilitet och små möjligheter att avancera hierarkiskt på deras arbetsplatser för personer med utländsk bakgrund. Den som uppfattar att den har små utvecklingsmöjligheter i en organisation kan tycka att det är lönlöst att engagera sig, eftersom utsikterna att belönas för det uppfattas som obefintliga (Kanter 1977).

I denna studie är det chefernas syn på problemen i arbetsgrupperna som framkommer. De problem som cheferna upplever kan tolkas som ett resultat av en begränsad mobilitet, både inom organisationerna och på arbetsmarknaden i stort. För att få en rikare belysning av frågan krävs det att man tar del av medarbetarnas egna upplevelser av arbetssituationen, men dessa ingår inte i denna studie. Klart är att följderna av diskriminering och exkludering, oavsett om den sker inom eller utanför de studerade organisationerna, är ett synligt problem i chefernas arbetsgrupper.

Jämställdhetslagen och kvinnodominans

Som diskuterades ovan är chefernas inställning till jämställdhet som främst en fråga om blandning, en jämn könsfördelning, inte bara ett uttryck för en förhärskande föreställning, utan det är också ett lagkrav.

Jämställdhetslagen och den efterföljande diskrimineringslagen ålägger arbetsgivare att utföra en rad olika åtgärder för att främja jämställdhet och motverka diskriminering. En viktig del av detta arbete är arbetsgivares skyldigheter att vidta åtgärder för att främja en jämn könsfördelning, genom rekrytering, kompetensutveckling och utbildning (Diskrimineringslag 2008:567, Jämställdhetslag 1991:443). Föreställningen om vikten av en jämn könsfördelning för att uppnå jämställdhet mellan könen är också förankrad i den feministiska forskningen. En bärande tanke i Hirdmans (1988) inflytelserika artikel om genussystemet är att åtskillnaden mellan kvinnor och män är en förutsättning för att ojämlikhet ska uppstå. Genom att kvinnor och män finns på olika platser och gör olika saker skapas föreställningar om könens olikhet, som i sin tur legitimerar maktskillnader dem emellan. Den omvända logiken råder vid jämställdhetsargument som förordar blandning. Om åtskillnaden mellan könen minskas och kvinnor och män finns i samma yrken och positioner, så anses skillnader i makt jämna ut sig som en konsekvens av detta.

I detta avsnitt diskuteras under vilka omständigheter ett sådant antagande är korrekt och under vilka omständigheter det blir problematiskt. Jämställdhetslagens krav på blandade grupper bygger på det problematiska antagandet att makt är jämnt fördelad i blandade grupper (Lindgren 1985). Jämställdhetslagen (och därefter diskrimineringslagen) ställer samma krav på arbetsgivare, både i kvinno- respektive mansdominerade organisationer. Men samma krav får olika konsekvenser. Det går endast att göra antagandet att en blandning leder till jämlikare maktförhållanden, om blandningen leder till att grupper som tidigare inte har haft tillträde till maktpositioner får det. Om grupper som har varit exkluderade från positioner och arenor som ger makt och inflytande får tillträde till dessa, kan makten sägas bli mer jämnt fördelad i samhället. När män dominerar på ett samhälles maktpositioner innebär kvinnors tillträde till dessa att makten blir mer jämnt fördelad. Jämställdhetslagen kan sägas vara utformad med kvinnor som vill ha tillträde till samma arenor, yrken och positioner som män har, för ögonen. Det är i första hand i dessa miljöer som en jämnare könsfördelning fungerar maktutjämnande. Detta visar att män och mansdominerade miljöer är normerande för jämställdhetsarbete. Det blir synligt genom föreställningen att jämställdhet innebär att kvinnor ska ha tillgång till lika mycket som män har (Eduards 2002). Chefernas arbete med jämställdhet, som har diskuterats ovan, visar att jämställdhetslagens krav inte ger samma resultat i kvinnodominerade organisationer. Tankegods och förhållnings-

sätt i jämställdhetsarbete som är anpassade till mansdominerade sammanhang kan inte överföras till sammanhang där kvinnor är i majoritet. I stället för att minska skillnaderna mellan kvinnors och mäns villkor så tenderar de att öka, som ett resultat av strävan efter en jämn könsfördelning, vilket också har konstaterats i andra studier (Eriksson & Eriksson 2002). Det finns studier som visat på undantag, jämställdhetsprojekt som riktar sig till män, men som får oväntade positiva effekter för kvinnor. En utvärdering av ett s.k. BRYT-projekt, som syftade till att få fler män på en kvinnodominerad arbetsplats i städbranschen, visade att de misslyckades med detta, men i stället så förbättrades arbetsvillkoren för kvinnorna. De fick bredare arbetsuppgifter, bättre anställningsvillkor och högre löner (Asplund 2006). Trots de positiva effekterna för kvinnorna så avskrevs projektet som misslyckat, eftersom det inte bidragit till en jämnare könsfördelning. Exemplet ovan visar att jämställdhetslagen ger liten vägledning för jämställdhetsarbete i kvinnodominerade yrken, vilket den också har kritiserats för (Johansson 2006).

Om jämställdhet enbart blir en fråga om antal och blandning, riskerar frågor om hur villkoren ser ut och hur makten är fördelad att försvinna från dagordningen. Hur central maktfrågan blir, när man rekryterar personer från grupper som är underrepresenterade, beror på hur statusrelationen mellan den som ska rekryteras och den grupp den rekryteras in i ser ut. När personer med hög status rekryteras in i grupper med lägre status sker inte någon maktomfördelning per definition. Men status är inte något man bara har eller bär med sig, utan status existerar också i form av statusförväntningar som omsätts i handlingar och därmed påverkar människors situation (Ridgeway 2009). Det blir tydligt att efterfrågan på män som skapas i jämställdhetsarbetet bidrar till att återskapa mäns höga status (jfr Eriksson & Eriksson 2002). Efterfrågade män har större möjlighet att påverka lön och arbetsvillkor. Skillnaderna mellan kvinnors och mäns villkor riskerar därför att öka.

Benschop och Doorewaard (1998) framhåller att en anledning till att ojämlikhet består i organisationer är att den skapas i processer som är en del av organisationers vanliga sätt att fungera (Benschop & Doorewaard 1998). De menar att det finns en könad undertext i många organisationers aktiviteter. Aktiviteter som på ytan upplevs som könsneutrala visar sig vid en närmare granskning skapa och återskapa ojämlika förhållanden. Det kan förstås som en form av indirekt diskriminering. Benschop och Doorewaard har lånat begreppet könad undertext (*gender subtext*) från Smith. Smith (1990) menar att organisationers till synes neutrala,

opersonliga och rationella arbetsformer döljer konsekvenser utifrån kön, klass och ras (Smith 1990). Resultaten här kan knytas till Benschop, Doorewaard och Smiths resonemang om könad undertext. De visar att ett återskapande av ojämlika maktförhållanden inte bara sker i till synes könsneutrala aktiviteter i organisationer, utan att de också kan vara ett resultat av jämställdhetsaktiviteter som är förknippade med en strävan mot mer jämlika förhållanden. Det är något som även Höök (2001) har konstaterat i en studie om ledarutveckling och jämställdhet. Där visar hon hur återskapande och förändring av maktförhållanden kan pågå parallellt i jämställdhetsarbete.

KAPITEL 13
Det osynliggjorda blir synligt

I DEN HÄR AVHANDLINGEN är det chefer inom kvinnodominerad omsorgsverksamhet som står i centrum. I den offentliga sektorn är majoriteten av cheferna kvinnor. Inom vård och omsorg är mer än 70 procent av cheferna kvinnor. Detta klargjordes i kapitel två och utgör svaret på den första forskningsfrågan. Detta visar att en ganska stor del av de kvinnor som är chefer är det i miljöer där kvinnor är i majoritet, både bland cheferna och bland de anställda. Trots detta får denna grupp chefer lite uppmärksamhet, både inom forskningen och inom populärkulturen. Det är företrädesvis forskning om det privata näringslivet i västerländska samhällen som har utgjort grunden för forskning om organisationer och ledarskap. Även inom den könsteoretiska forskningen som har studerat kvinnliga chefers villkor har huvudfokus varit på studier av det privata näringslivet och kvinnor som är i minoritet i mansdominerade miljöer.

Genom avhandlingen synliggörs de studerade chefernas arbete, aktiviteter och villkor, t.ex. i form av de organisatoriska förutsättningar och föreställningar som omgärdar det. Synliggörandet av dessa förhållanden är studiens empiriska bidrag. Slutsatserna innebär även teoriutveckling i form av nya begrepp men också genom att kända begrepp prövas i nya sammanhang, preciseras och fylls med ett tydligare innehåll. Nedan presenterar jag svaren på forskningsfrågorna och diskuterar hur dessa kan förstås i relation till avhandlingens syfte. I de fall som jag sammanfattar och konkretiserar resonemang från tidigare kapitel återupprepas inte den teoretiska referensram som använts för att nå slutsatserna. Avhandlingens bidrag diskuteras under rubrikerna:

VILLKOR – MATERIELLA OCH KULTURELLA
HANDLINGSUTRYMME
EN DISKURS AV KVINNOFÖRAKT
MOTSÄGELSER
MANSGLORIFIERING – KVINNOFÖRAKTETS MOTPOL
JÄMSTÄLLDHET OCH MÅNGFALD
MOTSTÅND OCH STRATEGIER

Villkor – materiella och kulturella

Den andra forskningsfrågan handlar om hur chefernas arbetssituation ser ut. Denna fråga besvarades i huvudsak i kapitel åtta. Där beskriver cheferna hur arbetet är organiserat, hur deras arbetsdagar ser ut och hur de ser på sig själva och sitt arbete som chefer. Genom chefernas svar belyses hur arbetsvillkoren ser ut i de studerade organisationerna.

Materiella villkor – stort ansvar och små befogenheter.
I den teoretiska referensramen definierades materiella villkor som förhållanden som rör hur organisationer är uppbyggda, hur arbetet är organiserat, hur det fördelas och koordineras mellan människor, hur ansvar och befogenheter är fördelade och hur hierarkierna ser ut. Till materiella förhållanden räknas också hur utfört arbete värderas i form av lön och hur arbetet är organiserat geografiskt sett, hur byggnader är belägna etc. Kännetecknande för de materiella villkoren i de studerade organisationerna är:

Stora organisationer. De studerade förvaltningarna är stora organisationer som tillhandahåller många olika omsorgstjänster, har budgetar på upp till nästan en miljard kronor och har, med undantag av en förvaltning som köper välfärdtjänster av privata aktörer, många anställda, mellan 700 och 900 personer.

Platta organisationer och stora ansvarsområden. Organisationsstrukturen är platt och har få chefsnivåer, och cheferna på alla nivåer har stora ansvarsområden. Arbetet omfattar ansvar för budget, personal, daglig verksamhet och verksamhetsutveckling, med olika tyngdpunkt beroende på chefsnivå.

Verksamheten är geografiskt spridd, öppen dygnet runt och chefer saknar fast arbetsplats. Omsorgsverksamheten är geografiskt spridd i hela

kommunen. Det innebär att enhetscheferna oftast har ansvar för flera olika verksamheter på olika platser i kommunerna. Många av verksamheterna består av olika boendeformer som har öppet dygnet runt. I vissa fall saknar cheferna egna fasta arbetsplatser och det förekommer att chefer ambulerar mellan 3–4 verksamhetsenheter under en arbetsvecka.

Komplexa arbetsuppgifter och offentlig granskning. Arbetsuppgifterna är många och mångskiftande. Omsorgsbehovet är svårt att förutse och arbetsuppgifterna som utförs inom omsorgen är svåra att definiera. Särskilt enhetscheferna möter även krav och förväntningar från många olika aktörer, både inom och utanför organisationen, i sitt uppdrag. Dessutom är verksamheten ofta utsatt för offentlig granskning.

Många medarbetare och litet administrativt stöd. Chefer på alla nivåer har stora ansvarområden och de flesta enhetschefer har ansvar för stora grupper av underställd personal. Trots detta har de mycket litet eller inget administrativt stöd alls.

Budget i balans, sparbeting och omorganisationer. Ekonomin styr verksamheten och är helt överordnad aktiviteterna. Förvaltningarna är egna resultatenheter och varje verksamhetsenhet har en egen budget med resultatansvar. Verksamheten mäts och utvärderas kontinuerligt. Resultaten följs upp och rapporteras flera gånger om året. Alla chefer har erfarenhet av omfattande sparbeting. Förvaltningarna omorganiseras med jämna mellanrum, i snitt vartannat år, vilket medför att förutsättningarna för cheferna ständigt förändras.

Få personliga kontakter mellan olika strategiska nivåer, styrning genom mätning och återkoppling. Arbetets organisering medför att det saknas förutsättningar för dialog mellan olika hierarkiska nivåer i de studerade förvaltningarna. Chefer på lägre nivåer har ganska få kontakter med chefer på högre hierarkiska nivåer och den politiska ledningen. Information om verksamheten och återkoppling mellan olika hierarkiska nivåer sker i huvudsak i form av mätningar och skriftlig återkoppling av dessa.

Ansvar och befogenheter är separerade. Ansvar och befogenheter är separerade i verksamheten, där ansvaret för ekonomin finns på operativa chefsnivåer, medan befogenheter för att besluta om medelstilldelningen finns på organisationernas högsta ledningsnivåer.

Utmanande arbetsvillkor, hög utbildning och låg lön. Genomgången ovan visar att chefernas uppdrag kännetecknas av komplexa arbetsuppgifter, en stor budget och i många fall ett stort personalansvar. I en koncern med en miljard kronor i omsättning skulle förvaltningschefens arbete kunna liknas vid en koncern-vd:s och verksamhetschefernas vid en dotterbolag-vd:s. Även de operativt ansvariga enhetscheferna har arbetsuppgifter som motsvarar många företagsledares i den privata sektorn. Detta är arbetsvillkor som brukar kännetecknas av en hög status och premieras med hög lön. Trots detta så tjänar chefer i kvinnodominerade verksamheter mindre än chefskollegorna i både mansdominerade kommunala verksamheter och i den privata sektorn. Cheferna är överlag välutbildade och det ställs höga krav på dem, utan att de premieras lönemässigt för det. Medellönen för en verksamhetschef inom vård och omsorg år 2011 är t.ex. nästan 10 000 kronor lägre än för verksamhetschefer inom mansdominerade kommunala verksamheter.

Synliggörandet av chefernas utmanande arbetsvillkor, stora ansvarsområden och mångskiftande arbetsuppgifter är ett av avhandlingens empiriska bidrag. Synliggörandet av att cheferna har lägre löner och mer omfattande ansvarsområden jämfört med chefer inom många andra områden på arbetsmarknaden är ett annat bidrag.

Kulturella villkor – positivitetskultur och förväntningar på självständigt arbete

I den teoretiska referensramen definierades kulturella villkor som symboler och föreställningar i organisationer. De föreställningar om verksamheten och chefskapet som har identifierats i de studerade organisationerna är i samklang med de materiella villkor som har presenterats ovan. Föreställningar om verksamheten i de studerade förvaltningarna:

Homogen verksamhet, som går att beskriva och styra genom mätningar och återrapportering.

Omsorgsbehov kan standardiseras. Resurstilldelningen sker utifrån en uppfattning om att vårdbehov för olika kategorier av omsorgstagare kan standardiseras.

Föreställningar om vad det innebär att vara en kompetent chef i förvaltningarna:

Arbeta självständigt. I de stora förvaltningarna, där cheferna har stora ansvarsområden och det finns relativt lite personlig kommunikation och återföring mellan olika hierarkiska nivåer, skapas förväntningar på självständigt arbete hos cheferna.

Budget i balans. Cheferna förväntas hålla sig inom budgeten och genomföra alla arbetsuppgifter inom ramarna för denna.

Flexibel och anpassningsbar. Cheferna förväntas vara flexibla och anpassningsbara och leverera under föränderliga förutsättningar.

Inte gnälla. Utöver att cheferna förväntas leverera finns det även en kultur i vilken det ses som mycket negativt att artikulera missnöje över sin arbetssituation. Det uppfattas som ”gnäll”.

Sammantaget bidrar dessa förväntningar till att det skapas en ***”positivitetskultur”*** inom vilken det är svårt att påtala svårigheter i arbetet eller visa missnöje över arbetssituationen. Cheferna förväntas vara positiva och ta sig an alla arbetsuppgifter, utan att visa missnöje över detta, hur utmanande arbetsuppgiften än är. Synliggörandet av denna ”positivitetskultur” och de förväntningar och antaganden den består av är ett av avhandlingens empiriska bidrag.

Könsmärkta respektive könsspecifika villkor

Arbetsvillkoren i de studerade organisationerna präglas av att verksamheten befinner sig i en kvinnodominerad sektor. Jämförelser mellan olika delar av arbetsmarknaden visar att arbetsvillkoren ser helt olika ut i kvinno- respektive mansdominerade områden på arbetsmarknaden. Det innebär att arbetsvillkoren är könsmärkta. Att arbetsvillkoren i den kvinnodominerade offentliga sektorn är könsmärkta medför att enskilda individer, kvinnor och män på samma arbetsplats, möter samma arbetsorganisation, samma förväntningar på att t.ex. chefer ska ha en budget i balans. Det gör att olika handlingsmönster hos chefer i olika verksamheter kan relateras till könsmärkta arbetsvillkor, snarare än till enskilda individers kön. Jämförelser av kvinnliga och manliga chefer visar att kvinnor och män som arbetar inom samma verksamhet beskriver sitt chefskap och förväntningarna på dem som chefer på ett likartat sätt. Män inom omsorgsverksamheter möter t.ex. samma budgetkrav som kvinnor och agerar mer passivt i förhållande till dem, än manliga

kollegor i mansdominerade kommunala verksamheter gör (Forsberg Kankkunen 2009, Keisu 2009, Westerberg 2000). Detta betyder emellertid inte att enskilda individers kön saknar betydelse i organisationer. Analysen visar att det finns flera olika könsspecifika villkor i de studerade organisationerna, dvs. villkor som kan kopplas till individers kön. Dessa diskuteras mer utförligt i nedanstående avsnitt. Löneskillnader mellan kvinnor och män inom samma organisation är ett exempel på olika villkor, och likaså skapar kvinnornas majoritetssituation och männens minoritetssituation specifika villkor för dem som tillhör majoriteten respektive minoriteten. Mansglorifieringen och dess konsekvenser som diskuteras nedan, t.ex. i form av större möjligheter till avancemang för män, är ett annat exempel på förhållanden som skapar särskilda villkor för män. Distinktionen mellan könsmärkta och könsspecifika villkor är ett av avhandlingens teoretiska bidrag.

Handlingsutrymme

Den andra forskningsfrågan som handlar om hur chefernas arbetssituation ser ut, synliggör också chefernas handlingsutrymme. Denna forskningsfråga besvaras i huvudsak i kapitel åtta. Analysen visar att chefernas handlingsutrymme formas i samklang med de materiella och kulturella villkoren i organisationerna.

Handlingsutrymmet – kompetens, tolkningsföreträde och uppdraget framför allt

I den teoretiska referensramen definieras handlingsutrymme som möjliga sätt att vara och handla som skapas i ett visst sammanhang. Det framgår av resultaten att handlingsutrymmet för de kvinnliga cheferna i de studerade organisationerna kännetecknas av:

Uppdraget framför allt. Förväntningar på självständigt arbete, en budget i balans och flexibilitet hos cheferna innebär att cheferna sätter verksamhetsuppdraget i första rummet och genomför de uppgifter de är ålagda, även när det innebär att de får genomföra obekväma beslut, t.ex. stora besparingar eller snabba förändringar av verksamhetens organisering eller inriktning. De är medvetna om att budgetkravet är centralt och att det finns en risk för att omplaceras om de överskrider budgeten. Cheferna försöker göra det som är deras uppdrag, även om det innebär att arbetssituationen blir så svår att det leder till ohälsa och sjukskrivning.

Eget ansvar och internaliserade sparkrav. Cheferna, särskilt enhetscheferna, arbetar självständigt, vilket kan förstås både i ljuset av rådande förväntningar på chefsarbetet och av hur förvaltningarna är organiserade. Enhetscheferna har lite dialog med överordnade chefer, och de har de facto ansvaret för att driva verksamheten inom ramen för den givna budgeten. Svårigheten att omförhandla budgeten gör att ansvaret för att upprätthålla en god verksamhet trycks nedåt i organisationerna. De stora, platta organisationerna medför att chefer på lägre nivåer har svårt att få gehör för sin syn på vad som krävs för att driva verksamheten på ett bra sätt. Kommunikationen består främst av envägskommunikation, uppifrån och ner, och inställningen är att de arbetsuppgifter som ledningen har beslutat om ska genomföras i verksamheten. Enhetschefer och medarbetarna i det direkta omsorgsarbetet samverkar kring besparingarna, vilket medför att medarbetare på alla nivåer tar ansvar för och internaliserar sparkraven, något som i sin tur döljer intressekonflikter i organisationerna och det faktum att det är de operativa enhetscheferna och deras medarbetare som får hantera de konflikter som uppstår mellan att upprätthålla en god omvårdnad under svåra ekonomiska förutsättningar.

Chefernas handlingsutrymme skapas inte enbart utifrån de villkor som beskrivs ovan, utan också till viss del utifrån avsaknaden av förväntningar.

Att vara människa och slippa vara en kvinnlig chef. Cheferna tycker inte att de är, och inte heller förväntas vara, på något särskilt sätt för att de är kvinnor. De upplever att kön saknar betydelse i deras arbete som chefer. De har svårt att relatera till benämningen kvinnlig chef. Detta står i skarp kontrast till föreställningar om kvinnliga chefer i mansdominerade organisationer. Där är det vanligt att kvinnor ses som annorlunda eller mindre kvalificerade än sina manliga kollegor och det förekommer stereotypa förväntningar på hur kvinnor ska bidra till organisationer. Kvinnors handlingsutrymme vidgas när de inte behöver förhålla sig till förväntningar på ”kvinnliga egenskaper” eller ett ”kvinnligt sätt att vara”.

Inbördes olika och samtidigt kompetenta. Cheferna beskriver sina kollegor som olika varandra och samtidigt kompetenta. Det finns ett handlingsutrymme för cheferna att vara olika sinsemellan och samtidigt kompetenta. Chefernas kompetens för uppdraget är inte ifrågasatt. Utgångspunkten är att de självklart är kompetenta för sina arbetsuppgifter

tills något annat har bevisats. Majoritetssituationen gör att de inte behöver förhålla sig till sin könstillhörighet. Detta innebär att enstaka chefer kan misslyckas, utan att kompetensen hos kategorin kvinnor ifrågasätts.

Tolkningsföreträde i chefskapet. Majoritetssituationen får den paradoxala konsekvensen att kvinnorna inte ser sig själva som en del i en könskategori. Upplevelsen av att vara en unik individ, olik andra chefer, visar att cheferna känner att de kan utgå ifrån sig själva när de utformar sitt chefskap. De upplever ingen spänning eller motsägelse mellan chefskapet och den egna identiteten. Det är vad de gör på arbetet som är ledarskap, vilket kan tolkas som att kvinnorna har ett tolkningsföreträde över chefskapet. Det är det arbete som de utför som utgör normen för chefskap.

Smaka på normens privilegier. Resultaten visar att konstruktioner av ledarskap bortanför en manlig norm möjliggörs när kvinnor befinner sig i majoritet på maktpositioner. Att inte uppfatta sig som tillhörande en könskategori kan tolkas som ett normens privilegium. I normens privilegium ingår att vara en individ olik alla andra och samtidigt kompetent. Normpositionen medför makten att beskriva och definiera. Detta medför att de som befinner sig inom eller nära normen sällan upplever sig själva som en del i en kategori. I de studerade organisationerna finns ett handlingsutrymme där cheferna kan agera som individer, i stället för som representanter för en könskategori. Majoritetssituationen skapar utrymme för kvinnor att vara helt rätt, att vara ”ägare” av i stället för gäster i organisationer.

Synliggörandet av detta handlingsutrymme där cheferna sätter uppdraget framförallt och tar ett stort eget ansvar men även har ett tolkningsföreträde som tillåter dem att åtnjuta nomens privilegier, att vara inbördes olika och samtidigt kompetenta, är ett avhandlingens empiriska bidrag.

Handlingsutrymme och makt

I den teoretiska referensramen fastslås att ett sätt för att fånga makt är att undersöka *hur* människors handlingsutrymme formas (begränsas/möjliggörs) i ett visst sammanhang. Analysen visar att makt finns inbyggt i de materiella villkoren på följande vis:

- i arbetets organisering genom små befogenheter för chefer att besluta om resurstilldelning och genom en begränsad tillgång till resurser.
- i arbetets organisering genom små möjligheter till dialog mellan olika hierarkiska nivåer, som gör det svårt att föra fram synpunkter till högre hierarkiska nivåer.
- i anställningsförhållandet genom att arbetsgivare har möjlighet att avskeda eller omplacera medarbetare, även chefer.
- i sättet att mäta och kvantifiera verksamheten, som gör att den framstår som homogen, vilket medför att effekterna av neddragningarna osynliggörs.
- i majoritets- och minoritetssituationer.

I de kulturella villkoren finns makt inbyggt i föreställningar om:

- kvinnor.
- män.
- att vårdbehov för olika omsorgstagare kan standardiseras.
- vad som konstituerar en god chef, att vara flexibel, klara snabba förändringar, vara lojal mot ledningen och inte klaga.
- att oförmåga att genomföra det man blivit ålagd är ett personligt misslyckande och orsakas av bristande personlig kapacitet, i stället för att vara ett utslag av orimliga krav.

I avhandlingen synliggörs hur repressiv makt verkar på olika sätt, genom att överträdelser av handlingsutrymmet får negativa konsekvenser för den enskilda, t.ex. genom avsked eller omplacering. Makt verkar också genom att villkoren som beskrivs ovan är tagna för givna samt normaliserade och självklara utgångspunkter i arbetet. Det gör det svårt att se att de är villkor som går att omförhandla. Den som ifrågasätter dessa villkor och överträder handlingsutrymmet riskerar därför att skuldbeläggas eller uppfattas som besvärlig. Men makt verkar också genom att den som håller sig inom handlingsutrymmet bekräftas och premieras. Detta blir synligt t.ex. genom att chefer som lever upp till förväntningarna premieras och uppskattas och ses som bra chefer. Cheferna förefaller mindre benägna att ifrågasätta förhållanden som bekräftar dem. Resultaten visar också att handlingsutrymmet vidgas genom en avsaknad av vissa förväntningar på kvinnor som kan påvisas i mansdominerade sammanhang men som inte finns här.

Kopplingen mellan villkor i organisationer, handlingsutrymme och makt är ett av avhandlingens teoretiska bidrag. Påvisandet av hur makt verkar på olika sätt är ett annat.

En diskurs av kvinnoförakt

Hur kommer det sig att denna högt kvalificerade och utmanande chefspraktik inte har hög status och värderas lönemässigt? En del av svaren finns i kapitel nio, som blottlägger en diskurs av kvinnoförakt, och kapitel tio, där cheferna ger sin syn på arbetets status. Kvinnoföraktet identifieras som en diskurs på samhällsnivå som återfinns i de studerade organisationerna. I dessa kapitel besvaras delvis forskningsfråga fyra, som är frågan om vilken betydelse cheferna tycker att kvinnodominansen har för arbetet.

Det framgår av intervjuerna att cheferna måste förhålla sig till omsorgsarbetets låga status och arbeta med sin personal när det gäller dessa frågor. Det kan vara svårt att rekrytera medarbetare till omsorgen. En del medarbetare arbetar i verksamheten för att de inte har kunnat få andra arbeten. Fram träder en bild av en chefskår, särskilt bland enhetscheferna, som inte kan välja sina medarbetare, utan som får ta dem som de erbjuds. Chefernas egen syn på hur kvinnodominerade verksamheter fungerar återspeglar den låga status de berättar om. Resultaten visar att beskrivningarna av kvinnor i grupp genomsyras av slentrianmässiga och oreflekterade, negativa omdömen, omdömen som delvis står i vägen för andra positiva bilder. Det framgår av analysen att föreställningarna inom kvinnoföraktets diskurs både rör kvinnors sätt att kommunicera och själva samtalsämnena. Kvinnor anses prata *för mycket* och om *fel* saker. Innehållet i dessa föreställningar presenteras närmare nedan.

Perifera samtalsämnen. Kvinnors samtal omnämns i nedlåtande ordalag som *bludder* eller *dravel*. Det uppfattas mest vara ”tanter” på arbetsplatsen vilket ses som negativt, något som behöver *”ruskas till liv”*. Dessa ”tanters” samtalsämnen beskrivs på ett negativt, stereotypt och generaliserande sätt. De anses tala om *familjerelationer, barn, barnbarn, bullar, kaffekokare och gardiner*. Dessa beskrivningar är inte kopplade till någon särskild chefsnivå eller grupp i organisationerna, utan återges av chefer på alla nivåer. Det är samtalsämnen som uppfattas som perifera, något som sker utöver arbetet. Det är ämnen som förknippas med traditionella, kvinnliga livserfarenheter men som också har klassmässiga kopplingar och för tankarna till hemarbete och en hemmafrutillvaro.

Kopplingarna till hemmiljön återkommer också när cheferna beskriver omsorgsverksamheten. De betonar att det ska råda ett professionellt förhållningssätt på arbetsplatsen, vilket bl.a. innebär att den inte ska likställas med en hemmiljö.

För mycket kvinnlighet. Beskrivningar av kvinnors perifera och hemlika samtalsämnen hänger samman med föreställningar om att kvinnor pratar för mycket och är ”för mycket” på andra sätt. Det framkommer att kvinnor uppfattas vara för *känslosamma*, *älta* och *processa* för mycket, ha en *speciell jargong* och *inte vara disciplinerade*. Föreställningen att kvinnor är ”för mycket” kan kopplas till majoritetssituationen. I dessa organisationer är det i huvudsak kvinnors som talar, leder mötena, driver och planerar verksamheten. Det står i stark kontrast organisationer som följer den ”vanliga” könsfördelningen med mansdominans på ledande positioner. Kvinnor i dessa organisationer överträder därmed ett normaliserat handlingsutrymme för hur mycket kvinnor förväntas tala. Resultaten visar att det omgärdas av negativa föreställningar när kvinnor tar mer plats än vad som uppfattas som normalt.

Överkompetenta ”duktiga flickor”. Chefernas utsagor visar att föreställningen om att kvinnor är ”för mycket” också återkommer i förhållande till kompetens och prestation. Trots den negativa synen i kvinnoföraktet så är det självklart att kvinnor är kompetenta för sitt arbete. I de studerade organisationerna är det i huvudsak kvinnor som leder och det medför att de tillskrivs kompetens för uppdraget. Föreställningar om kvinnors bristande kompetens, som har påvisats i studier av kvinnor i minoritet i mansdominerade organisationer, har därför inte samma grogrund här. Negativa föreställningar om kvinnor tar sig i stället andra uttryck. När kompetens tolkas inom kvinnoföraktets diskurs, ses cheferna inte som bristfälliga, utan i stället skapas en föreställning om kvinnor som ”överkompetenta”. Det uppfattas t.ex. inte som positivt när kvinnor vill försäkra sig om att de har de efterfrågade kvalifikationerna innan de söker ett arbete. Föreställningar om överkompetens och ”duktighet” förekommer också i beskrivningar av chefsarbetet. Det finns chefer som beskrivs som s.k. ”duktiga flickor” eller ”duktiga kvinnor”. Kännetecknande för dessa anses vara att de är mycket angelägna om att göra ett gott arbete och inte gärna vill kännas vid misslyckanden eller missräkningar. De ”duktiga flickorna” anses krampaktigt hålla fast vid sin maktposition, vilket skapar prestige och får negativa konsekvenser i organisationerna. Det är

främst äldre chefer i 50–60-årsåldern som beskrivs som ”duktiga flickor”. En del av dessa saknar högskoleutbildning och har fortbildat sig på andra sätt för att bli chefer. Man skulle kunna tänka sig att det skulle ses som en styrka hos dessa kvinnor. I detta sammanhang är det emellertid något som läggs kvinnor till last. Beteckningen ”duktig flicka” är förminskande och negativ. Flicka är en beteckning på någon som inte är vuxen och kan ta vuxenansvar. Det är paradoxalt och förringande att kalla yrkesarbetande 50-åriga kvinnor för flickor. Många av dem har dessutom över 20 års erfarenhet av att arbeta som chefer.

Föreställningar om den problematiska ”duktiga flickan” är inte unika för de studerade organisationerna, utan de förefaller vara ett samhällsfenomen. Hon förekommer i en rad sammanhang. ”Duktiga flickor” diskuteras t.ex. i relation till skolan i Sverige, där det uppfattas som problematiskt att flickor presterar bättre än jämnåriga pojkar. ”Den duktiga flickan” förekommer i tidningarnas frågespalter och i form av självhjälpsböcker till just s.k. ”duktiga flickor”. ”Den duktiga flickan” kan kopplas till ett större tankekomplex, där duktighet när det gäller kvinnor inte ses som en styrka, kompetens eller resurs. Det framställs i stället som något sjukligt, krampaktigt och skamligt och kopplas samman med kvinnor som överpresterar, med bettskenor och dålig nattsömn. I stället för att granska de villkor som skapar högpresterande kvinnor, ses duktigheten som ett individuellt problem som läggs kvinnor till last, något skamligt som behöver ursäktas. Kvinnor anses själva ansvara för det och ska själva råda bot på problemet genom att arbeta med sig själva.

Kvinnoföraktets konsekvenser

Kvinnoföraktets diskurs är inkonsekvent och motsägelsefull. Analysen visar att kvinnoföraktet fungerar som ett filter genom vilket negativa erfarenheter och konflikter tolkas och det resulterar i att problem i organisationen anses vara orsakade av kvinnor. En del av de motsägelser som finns inom kvinnoföraktets diskurs kan ses som ett uttryck för detta. Ett exempel är att kvinnor beskrivs ha problem, både för att de vill uppnå konsensus och för att det blir konflikter. Vid en närmare granskning så framgår det att beskrivningarna rör olika grupper av kvinnor. Det är främst grupper med medarbetare på chefsnivå som beskrivs som konsensusorienterade. Det är också där som de s.k. ”duktiga flickorna” och kvinnorna med prestige finns.

Analysen påvisar att prestige kan ses som en konsekvens av arbetsvillkoren, makt och möjligheter i chefspositionen. Det som uppfattas som

prestige och ”duktiga flickors beteende” kan förstås utifrån den osäkra arbetssituationen. Cheferna har makt i form av en organisatorisk maktposition och de tillskrivs kompetens för sitt chefsuppdrag. Samtidigt är arbetssituationen osäker. Cheferna, särskilt enhetscheferna, har små möjligheter att påverka förutsättningarna i arbetet. Det omorganiseras ofta och det finns en risk för att omplaceras i samband med nästa omorganisation, särskilt om man inte hållit sig inom de ekonomiska ramarna. I en osäker situation är det svårt att blotta sina misstag. Att visa sig duktig och inte misslyckas är ett sätt att hålla kvar sin position. Särskilt viktigt blir det när ett överskridande av budgeten tolkas som ett individuellt misslyckande. I ett sådant sammanhang kan det vara svårt att ta strid för frågor som går emot chefsuppdraget.

Beskrivningen av kvinnogrupper som konfliktfyllda förekommer däremot av kvinnogrupper i det direkta omsorgsarbetet. Även i detta fall kan konflikterna förstås som ett resultat av arbetssituationen snarare än kvinnors egenskaper. När ansvaret har tryckts allt längre ner i organisationen innebär det att det är personalgrupperna i det direkta omsorgsarbetet som får hantera konflikter mellan att utföra ett gott omsorgsarbete inom en verksamhet med mycket begränsade medel. Stort ansvar och begränsade resurser skapar lätt missnöje och konflikter kring vad som ska prioriteras.

Analysen visar att skillnader i interaktionsmönster mellan olika grupper av kvinnor inte kopplas till arbetsvillkor eller position, utan de ses som uttryck för egenskaper hos kvinnor. Det är kvinnor som anses orsaka problem i stället för att beteendet ses som ett resultat av arbetssituationen. Även detta kan ses som ett uttryck för kvinnoförakt. När chefernas erfarenheter tolkas i en negativ diskurs om kvinnor medför det att problem som finns i organisationerna ses som ett resultat av könsskillnader, i stället för av arbetets villkor.

Preciseringen av kvinnoföraktets innehåll och dess konsekvenser innebär en utveckling av begreppet kvinnoförakt och det är ett av avhandlingens teoretiska bidrag.

Motsägelser

I avhandlingen påvisas en rad motsägelser mellan kvinnoföraktets bild och chefernas egna erfarenheter. Dessa motsägelser blottlägger att kvinnoföraktet är en diskurs som till stora delar är en parallell berättelse som har få beröringspunkter med chefsarbetets vardag. Kvinnoföraktets diskurs respektive chefernas beskrivningar av det egna arbetet och sina rela-

tioner till kollegorna framstår som två etablerade sanningar som egentligen är oförenliga, men så naturaliserade att ingen längre tänker på det, utan de traderas parallellt. De motsägelser som påvisas i avhandlingen är:

Slentrianmässigt kvinnoförakt respektive stimulerande arbetsuppgifter och positiva relationer till kollegor. Den första av dessa motsättningar rör upplevelsen av chefsarbetet och kontakterna med kollegorna på arbetsplatsen, som inte stämmer överens med bilden i kvinnoföraktet. Cheferna påtalar de utmanande arbetsvillkoren men tycker också att de har ett meningsfullt, ansvarsfullt och stimulerande arbete. Det finns en glädje och en stolthet i att klara av ett komplext chefskap. Chefernas relationer till kollegorna är också mycket mer positiva och stödjande än vad kvinnoföraktets ensidigt negativa bild påtalar.

Konsensus respektive uppdraget framför allt. Föreställningarna om hur kvinnor kommunicerar stämmer inte heller överens med arbetet som cheferna beskriver det. Kvinnor framförallt på chefsnivå, uppfattas ”älta” och processa och ständigt sträva efter konsensus. När cheferna beskriver sitt arbete framträder en helt annan blid. Cheferna berättar hur de sätter verksamheten i fokus och inte tvekar att driva igenom beslut som är obehagliga eller ogillas av kollegor och medarbetare, om dessa beslut är en del av deras uppdrag som chefer.

Otydlig respektive rak kommunikation. I kvinnoföraktets diskurs beskrivs att kvinnor har svårt för att vara raka. Denna bild överensstämmer inte med chefernas redogörelser för hur arbetet är organiserat. Det framgår att tydlighet i kommunikationen finns inbyggt i arbetets organisering. Det finns väl utarbetade rutiner för bedömning och återförande av resultat i organisationerna. Cheferna blir regelbundet bedömda av sina medarbetare i medarbetarenkäter, vars resultat de diskuterar med sin överordnande chef. Cheferna själva håller också i medarbetarsamtal och utvecklingssamtal där de ger medarbetarna återkoppling på deras prestationer. Cheferna vittnar om att de genast får veta om de inte levererar som förväntat, och att de kan omplaceras i så fall.

Ineffektivitet respektive effektivitet. Föreställningen om att kvinnor inte är effektiva, som traderas inom kvinnoföraktets diskurs, står i stark kontrast till den situation som råder i verksamheten. Effektivitet är en förutsättning för att kunna genomföra ambitiösa verksamhetsmål med myck-

et begränsade resurser. Cheferna beskriver hur de själva och deras medarbetare löpande ser över kostnaderna och försöker effektivisera arbetet.

Stagnation respektive utveckling. Stagnation respektive utveckling är en annan motsägelse som framkommer i materialet. En förklaring som ges till att det är svårt att rekrytera, särskilt män, är att verksamheten är stagnerad. Det uppfattas inte hända så mycket, människor ska dö, och därför ses verksamheten inte som så intressant, särskilt för män som främst uppfattas vara intresserade av att utveckla personer. Samtidigt beskriver cheferna en verksamhetspraktik med mycket utbildningar och metod- och teknikutveckling, både inom omsorgen till äldre och till funktionshindrade. Cheferna berättar att det är svårt att hinna med alla utbildningar som finns, även om de är intressanta. Chefernas uppfattning om olika verksamhetsinriktningar kan tolkas som ett uttryck för en könsmärkning av sysslor och omsorgstagare, snarare än som beskrivningar av arbetets innehåll. Kvinnors arbetsuppgifter ses som stagnerade medan det som uppfattas som mer utvecklande, har högre status, förefaller passa män bättre.

Mansglorifiering – kvinnoföraktets motpol

I det tionde kapitlet besvaras den andra delen av forskningsfråga fyra som handlar om vilken betydelse cheferna tycker att kvinnodominansen har för arbetet. I detta kapitel blottläggs en diskurs av mansglorifiering, som är kvinnoföraktets positiva motpol. Det är ett tankesystem på samhällsnivå som omfattar en rad föreställningar om mäns förträfflighet som kommer till uttryck i organisationer. Mansglorifieringen konstitueras utifrån de föreställningar som beskrivs nedan.

Värdefulla statushöjare. För det första anses män ha ett värde i egenskap av män. Det uppfattas som ett ”plus” att ha män i arbetsgrupperna. Det finns en medvetenhet om mäns värde i egenskap av tillhörande en överordnad kategori. Chefernas ”stolthet” över att ha män i arbetsgrupperna vittnar om att de har en hög status på arbetsplatsen, ett värde som befästs och återskapas genom de positiva beskrivningarna.

Män är bra för arbetsgrupperna. För det andra så anses män vara bra för de kvinnor som arbetar i organisationerna, både i chefsgrupperna och i arbetsgrupperna i det direkta omsorgsarbetet. Cheferna tycker att det ”gör gott” med killar. Mäns bidrag ställs i relation till de problem

som cheferna tycker finns i kvinnogrupper. Män beskrivs som en positiv motpol som kan tillföras i kvinnodominerade grupper.

Män är bra på kommunikation och har goda egenskaper. För det tredje så uppfattas män vara bra på *kommunikation.* De beskrivs som *rakare* och mer *beslutsamma* (än kvinnor), *justa* och *ärliga.* Det blir inte lika mycket *konflikter* med män, enligt cheferna.

Män är bra för omsorgstagarna. Den sista positiva effekten av män som påvisas i mansglorifieringens diskurs är att män är bra för de äldre och funktionshindrade, som är mottagare av omsorgen. Män i omsorgen anses borga för att mäns intressen också tillgodoses. Det som särskilt lyfts fram är de funktionshindrade männens behov av manliga förebilder. Kvinnor beskrivs inte ha samma behov. Detta är intressant eftersom det visar att även behov kan könsmärkas.

Mansglorifieringens praktiker – dragkamp och omsorg

Analysen visar att den positiva synen på män gör dem eftertraktade och efterfrågade, en efterfrågan som understöds av jämställdhetslagens och sedermera diskrimineringslagens krav på att arbetsgivare ska arbeta för könsblandade grupper. Efterfrågan skapar attraktiva erbjudanden för män när arbetsgivare får bjuda över varandra för att rekrytera. Trots en önskan om att rekrytera män kan det vara svårt när få män söker. Materialet visar att det finns olika förhållningssätt till kompetens vid rekrytering. Det vanligaste är att betona att samma kompetenskrav gäller oavsett kön. Men det finns också chefer som tycker att kompetenskriterierna bör omformuleras för att passa män bättre.

Den höga värderingen av män visar sig också som en omsorg om de män som finns i organisationerna. Cheferna är måna om att det män som finns ska trivas och de vill inte förlora de män som de har. Det finns ett större överseende med män och det ställs inte alltid samma krav på dem. Män får stimulerande arbetsuppgifter och meriterande extrauppdrag. Resultaten visar att samma situation kan få olika konsekvenser för kvinnor och män. Ett exempel är chefer som har barn i förskoleåldern, en situation som för en man leder till lättnader i arbetsbördan i det ordinarie arbetet, för att han ska kunna behålla extrauppdragen. Kvinnan i samma situation får inte motsvarande lättnader i arbetet. De kvinnliga cheferna i arbetsgruppen får i stället dela på de arbetsuppgifter som mannen blivit av med.

Mansglorifieringens konsekvenser – överordnade minoriteter

Mansglorifieringens diskurs möjliggör en praktik genom vilken män överordnas kvinnor. Analysen visar att kvinnor är aktörer som bidrar till att lyfta upp män och återskapa deras goda karriärvillkor. Dragkampen om männen gör att mindre meriterade eller erfarna män tenderar att anställas till högre löner än sina kvinnliga kollegor. Analysen visar också att det förekommer att mäns höga löner kan bidra till att höja lönen för enstaka kvinnliga chefer. Samtidigt uppstår en löneskillnad jämfört med de övriga kvinnorna i chefsgruppen, som har längre chefserfarenhet och lägre löner än den rekryterade mannen. Statistiken som presenterades i kapitel två och sex bekräftar denna bild. Den visar att män lättare blir chefer inom vård och omsorg, precis som på andra delar av arbetsmarknaden. Manliga chefer har också i snitt högre lön än sina kvinnliga kollegor, även om löneskillnaderna här är mindre än inom många andra områden på arbetsmarknaden.

Resultaten visat att det inte går att förutsätta att makt och antal följs åt, att majoriteter är överordnade och att minoriteter är underordnade. Mansglorifieringens processer bidrar till att män, trots att de befinner sig i minoritet, överordnas och får ett större handlingsutrymme än majoriteten. Den som befinner sig i en avvikande position kan vara överordnad majoriteten. Analysen visar också att minoritetssituationen medför att det finns stereotypa förväntningar på mäns bidrag, men till skillnad från kvinnor i minoritet så blir dessa stereotyper i huvudsak en tillgång i karriären, som motiverar upplyftandet av män. Däremot framgår det att minoritetssituationen kan ha negativa effekter för män genom att den kan medföra att de objektifieras och sexualiseras, på samma sätt som kan ske för kvinnor i minoritet.

Män – inte självklart kompetenta

Trots den positiva syn på män som påvisats i materialet finns ingen det förförståelse av att män alltid är kompetenta, vare sig hos cheferna eller hos medarbetarna som arbetar i det direkta omsorgsarbetet. Män förväntas inte öka inte kompetensen i organisationen men är ändå efterfrågade. Denna syn på mäns kompetens skiljer sig från synen i mansdominerade organisationer där mäns kompetens är självskriven, något som blir synligt genom beskrivningar av kvinnor som avvikande och bristfälliga. I dessa sammanhang måste kompetensen hos de kvinnor som rekryteras motiveras och försvaras, medan mansdominansen inte ses som ett kompetens- eller kvalitetsproblem. Den höga värderingen av män i

de kvinnodominerade organisationerna gör att rekryteringen av män inte behöver motiveras. Däremot framgår det att cheferna måste försäkra sina medarbetare om att de män som rekryteras är kompetenta. Det förekommer att medarbetarna som arbetar i det direkta omsorgsarbetet framhåller att män inte städar eller lagar mat lika bra som kvinnor, och att de, till skillnad från cheferna, menar att omsorgstagarna inte alltid vill bli omskötta av män. Cheferna delar inte denna syn, utan framhåller att det inte går att dra alla män över en kam för att enskilda män kan ha brister. Utgångspunkten är att det är positivt med män tills dess att motsatsen har bevisats. Detta medför t.ex. att brister hos män tenderar att ses som individuella undantag. Mäns brister ses inte som representativa för män som kategori i samma utsträckning som ofta sker för kvinnor som befinner sig i minoritet.

Begreppet mansglorifiering och påvisandet av de föreställningar som det konstitueras av utgör teoretiska och empiriska bidrag i avhandlingen. De aktiviteter och de konsekvenser som mansglorifieringen ger upphov till utgör andra bidrag. Påvisandet av könsmärkningen av behov och omsorgstagare är en utvidgning av begreppet könsmärkning, vilket jag också ser som ett bidrag. Påvisandet av konsekvenserna av minoritetssituationen för män är ett annat. Detta innebär ett bidrag till Kanters (1977) teorier om minoritetssituationen i relation till kön.

Olika maskuliniteter och rangordning av män

En närmare analys av mansglorifieringens diskurs och praktiker visar att mansglorifieringen inte omfattar alla män i samma utsträckning, utan att det främst är vissa män som avses. Det är inte alla män som överordnas kvinnor, utan män differentieras och rangordnas inbördes såväl som i relation till kvinnor. Mansglorifieringen resulterar inte enbart i maktrelationer mellan kvinnor och män, utan också inom kategorin män.

I studien påvisas i huvudsak tre olika konstruktioner av manlighet, maskuliniteter. Dessa är ”mannen”, ”den speciella mannen” och ”den omvårdande invandrarmannen”. De olika maskuliniteterna skapas i relation till arbetets utformning, kön, etnicitet och ålder. Den första maskuliniteten, ”mannen”, är en överordnad maskulinitet och beskrivs inte på något annat sätt än som att han är man, men det framgår att dessa män ofta är unga och att de är svåra att rekrytera. De andra två maskuliniteterna som tillskrivs män är ”den speciella mannen” och ”den omvårdande invandrarmannen”. Båda konstruktionerna avviker från ”man-

nen" och underordnas denna, men de skiljer sig åt genom att den ena inte antas ha någon etnicitet. De flesta av männen som tillskrivs dessa maskuliniteter arbetar i det direkta omvårdnadsarbetet och är äldre än "mannen".

Statusskillnader mellan män blir synliga genom att alla män inte är svåra att rekrytera. De män som anpassar sig till de krav som ställs i arbetet, och därmed anpassar sig till kvinnornas villkor, gör ett gott arbete men uppfattas som avvikande. De beskrivs som *omhuldande, veliga, virriga, vårdande* och *mjuka.* När det gäller de män som har utländsk bakgrund så förekommer det att deras goda omvårdande kunskaper förklaras med att de anses ha erfarenheter av att vårda anhöriga i sina hemländer. Denna bild av "invandrarmän" skiljer sig från en vanlig uppfattning av "invandrarmän" som "macho" och som ett hot mot jämställdheten. Analysen visar att arbetets innehåll formar föreställningarna om dem som utför det. Omvårdande arbetsuppgifter skapar nya föreställningar om de människor som genomför dem. Arbetets innehåll bidrar också till att skapa och befästa föreställningar om kulturell särart. När s.k. "invandrarmän" eller "utländska män" beskrivs som en homogen kategori, bidrar det till att upprätthålla föreställningar om att "utländska män" har en (homogen) etnicitet, till skillnad från (svenska) män, som inte uppfattas ha någon etnicitet. För de män som inte har en utländsk bakgrund, men som ändå uppfattas som avvikande, så förklaras detta på individnivå med att de är lite "speciella" som människor.

Analysen visar att de män som värderas högst och glorifieras mest, och som därför förväntas tillföra mycket positivt i organisationen, är de män som cheferna har sämst erfarenheter av. De män som cheferna däremot lyfter fram som positiva bidragsgivare till verksamheten är män som inte glorifieras lika mycket. När de anpassar sig till verksamhetens krav utför de sysslor som uppfattas som kvinnliga. När män utför samma arbete som sina kvinnliga kollegor, uppfattas det som att de har "kvinnliga" egenskaper. Detta blir synligt genom att männen tillskrivs en avvikande maskulinitet. Trots att de utför ett gott arbete värderas det som uppfattas som kvinnligt inte lika högt som det som (vanliga) män representerar. En del av att uppfattas som man är att inte anpassa sig till kvinnors villkor. Kvinnoföraktet blir synligt via männen.

Resultaten i avhandlingen visar att människors sociala positioner är ett resultat av sampel, genom vilka olika maktordningar blir till och samverkar. Påvisandet hur detta går till är ett av avhandlingens bidrag i relation till intersektionalitet. De män som enbart beskrivs som män

är män som inte gör det som kvinnor gör. På så sätt finns det en överordning inbyggd i begreppet. Analysen visar också att etnicitet eller invandrarskap skapas i relation till kön, klass och mobilitet på arbetsmarknaden. Begränsade möjligheter för den grupp som uppfattas som invandrare skapar andra förutsättningar på arbetsmarkanden och i organisationer, vilket påverkar föreställningarna om ”invandrare”. De som arbetar under vissa villkor blir samtidigt en egen kategori. På så sätt kan klassrelationer sägas vara djupt förbundna med etnicitet och kön. Det som från ett håll ser ut som segregering, utifrån ursprung, är samtidigt en klassmässig differentiering.

Jämställdhet och mångfald – att locka män och inte diskriminera invandrare

I kapitel elva besvaras den femte forskningsfrågan, som handlar om hur cheferna motiverar och bedriver förändringsarbete i form av jämställdhets- och mångfaldsarbete och vad det får för konsekvenser. Resultaten visar att både mångfald och jämställdhet definieras som blandning, vilket gör att rekrytering hamnar i fokus, såväl när det gäller jämställdhetssom mångfaldsarbete. Men eftersom rekryteringssituationen ser olika ut för män respektive människor som uppfattas representera mångfald, gör det att arbetets inriktning skiljer sig åt i jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Jämställdhetsarbetet handlar i huvudsak om att locka män, medan i mångfaldsarbetet betonas i stället vikten av att inte välja bort. Det framkommer att det redan finns många medarbetare med utländskt ursprung, främst i det direkta omvårdnadsarbetet. Det är främst på högre hierarkiska nivåer som bristande mångfald är ett problem. I mångfaldsarbetet är utmaningen därför att skapa mångfald på alla hierarkiska nivåer. Arbetet är inriktat både mot att skapa lika villkor vid rekrytering och i organisationen, så att alla medarbetare har möjlighet att göra ett gott arbete och avancera. Huvudresultaten av chefernas beskrivningar av jämställdhet och mångfald sammanfattas i tabellen som redovisades i kapitel tolv.

TABELL 13.1
Chefernas syn på jämställdhets- och mångfaldsarbete

	JÄMSTÄLLDHETSARBETE	MÅNGFALDSARBETE
1. Definition/mål	Blandning, en jämn könsfördelning	Blandning, en mångfald, främst etnisk mångfald, av medarbetare
2. Problem	Ingen blandning, få män	Ingen blandning/mångfald högre upp i hierarkin
3. Aktiviteter/metoder	Att locka män. Rekrytering + några aktiviteter för befintlig personal i form av diskussioner och utbildningar	Att inte välja bort, att ge alla samma möjlighet. Rekrytering och arbete i personalgrupperna. Lika villkor, tydlighet kring krav och förväntningar på medarbetare
4. Ansvar/vems problem?	Organisationens och chefernas problem	Organisationens och chefernas problem
5. Motiv/drivkrafter	Jämställdhet är bra, positivt med män	Demokrati, medborgarna ska vara representerade i organisationen. Ingen ska exkluderas

De olika utgångspunkterna i jämställdhets- respektive mångfaldsarbetet medför att, trots att båda betonar vikten av blandning, så intar maktperspektivet helt olika roller i de två sätten att argumentera. I jämställdhetsarbetet handlar arbetet om hur människor ska fördela sig i organisationen, inte om hur makt ska fördela sig mellan människor. Efterfrågan på män, som skapas och underblåses av jämställdhetslagen och därefter diskrimineringslagens krav på blandade grupper, bidrar till att män får större möjlighet att påverka löner och arbetsvillkor. Det gör att skillnaderna i villkor riskerar att öka som ett resultat av jämställdhetsarbetet, i stället för tvärtom. När personer med hög status rekryteras till grupper med låg status omfördelas inte makten automatiskt. Jämställdhetsarbetets inriktning på män och blandning gör det också svårt att formulera andra inriktningar på jämställdhetsarbete, som t.ex. aktiviteter som riktar sig till den majoritet kvinnor som arbetar i organisationerna. I stället

är det mångfaldsarbetet som på ett tydligare sätt har ett maktperspektiv, genom att vikten av lika möjligheter och villkor betonas. Dessa resultat skiljer sig från vad som framkommit i andra studier, som har påvisat att jämställdhetsarbete i större utsträckning har behandlat frågor om makt, medan mångfaldsarbete inte har behandlat frågor om makt och arbetets villkor. Beskrivningarna av jämställdhets- och mångfaldsarbetets inriktning och konsekvenser är ett av avhandlingens empiriska bidrag. Ett annat bidrag är konstruktionen av de frågor som kan användas för att synliggöra olika dimensioner av jämställdhet och mångfald.

Motstånd och strategier

Det finns en medvetenhet om arbetets låga status, mansglorifiering och kvinnoförakt bland cheferna, och de utmanar bilderna som ges av kvinnor och män i diskurserna och är kritiska till de konsekvenser de får på deras arbetsplatser. Dessa beskrivningar utgör svar på den tredje forskningsfrågan, som handlar om hur kvinnliga chefer upplever sin arbetssituation. Svaret på den frågan belyses utifrån olika synvinklar i kapitlen 8–11. Resultaten visar att cheferna är kritiska till att det inte ställs samma krav på män och att de får fördelar i karriären. De tycker inte att bilden av mäns positiva bidrag stämmer. De tycker inte att diskussionerna blir annorlunda för att det finns män i arbetsgrupper och inte heller att det blir mindre bråk eller konflikter när det finns män på arbetsplatsen. De framhåller att de kan rekrytera män men inte till vilket pris som helst. Det får inte ske på bekostnad av de kvinnor som finns i organisationen. De tycker att en organisation där en majoritet av de anställda är kvinnor också ska ledas av kvinnor. Alla chefer återger inte heller de negativa beskrivningarna av kvinnor. Det finns chefer som inte återberättar kvinnoföraktets diskurs. Bland dem som ger uttryck för negativa uppfattningar om kvinnor reflekterar många kring motstridiga erfarenheter och glappet mellan diskurserna och de egna erfarenheterna.

Cheferna gör motstånd, ett motstånd som bl.a. hämtar kraft från upplevelsen av att ha ett *roligt* arbete. De medger att arbetet kan vara utmanande, särskilt med återkommande sparbeting och omorganisationer som gör det svårt att få arbetsro. Det självständiga arbetet är ett ansvar, men det upplevs också som en frihet. Med det stora ansvaret kommer också glädjen av att ha makten att leda organisationen. De återkommer till den tillfredsställelse som finns i att driva utvecklingen, forma organisationen och utveckla verksamheten tillsammans med medarbetarna.

Verksamheten utvecklas ständigt genom ny kunskap, nya metoder och tekniker inom omsorgen, vilket cheferna tycker är spännande att vara en del av. Vid sidan av de utmanande villkoren så uppfyller arbetet också flera kriterier som påvisats vara positiva och skapa tillfredsställelse på arbetet: ett meningsfullt arbetsinnehåll, kontinuerlig inlärning och goda relationer (Ekman Philips 1990). Analysen visar att cheferna i majoritetsposition också vinner något: glädjen över att klara ett utmanande chefskap, upplevelsen av att kunna vara chef på sitt eget sätt och av att vara människa i stället för kön, en kompetent individ. Glädjen över att forma organisationen står i kontrast till den press och anpassning i arbetet, som kvinnliga chefer i mansdominerade miljöer beskriver.

Överlevnadsstrategier – frikoppling, omtolkning och stolthet

Trots den positiva upplevelsen av arbetet måste cheferna förhålla sig till kvinnoföraktet på ett personligt plan, eftersom de ingår i den kategori som omnämns i så negativa ordalag. Resultaten visar att trots att cheferna innehar maktpositioner i organisationerna i egenskap av chefer och tillskrivs kompetens, så måste de förhålla sig till en nedvärderande och förringande diskurs om kvinnor. Det är en del av vad det innebär att vara kvinna i ett samhälle som präglas av manlig överordning. Att medge att man själv är som de kvinnor som beskrivs inom diskursen skulle innebära att man ger uttryck för en mycket negativ självbild. Widerberg (1995) beskriver att ett centralt inslag i vara kvinna är erfarenheten av att positioneras som den andra. Det innebär att inte känna igen sig i det som man positioneras som, men heller inte i alternativet, att vara man. Denna erfarenhet återkommer hos cheferna. De känner inte igen sig i och vill inte förknippas med de egenskaper som tillskrivs kvinnor. I det här sammanhanget använder cheferna olika strategier – frikoppling, omtolkning och stolthet – för att behålla självkänslan intakt och hantera diskrepansen mellan den egna känslan av värde och arbetsglädje respektive den negativa kvinnosyn som finns inom kvinnoföraktets diskurs.

De två första strategierna innebär att cheferna frikopplar sig från kvinnoföraktet respektive att de omtolkar det. Båda kan ses som motståndsuttryck eftersom det innebär att de distanserar sig från kvinnoföraktet, men det är bara omtolkningsstrategin som ifrågasätter bilden och skapar positiva motbilder till den negativa synen. I båda fallen lämnas chefsarbetets praktik oförändrad. Genom frikopplingsstrategin frikopplar cheferna sig själva och det egna sammanhanget från de allmänna beskrivningarna av kvinnor. Cheferna framhåller att de själva

eller den egna chefsgruppen inte är som kvinnor i allmänhet. Den negativa kvinnobilden förläggs någon annanstans men får stå oemotsagd och återskapas därmed. Genom omtolkningsstrategin så omtolkas de negativa beskrivningarna och ges en annan, mer positiv, betydelse. Omtolkningsstrategin innebär också att cheferna dekonstruerar och överbryggar dikotomier. De omtolkar de negativa beskrivningarna och skapar positiva motbilder som sätter deras egna positiva erfarenheter i centrum.

På ett liknande sätt arbetar cheferna för att öka stoltheten i de egna arbetsgrupperna. De använder flera olika tekniker, synliggörande, professionalisering och coachning för att höja statusen och öka stoltheten. Genom att ge råd och stöd till personalen, s.k. coachning, hjälper cheferna medarbetarna att vidareutvecklas och känna stolthet i sina yrkesroller, vilket bidrar till att höja statusen. Cheferna betonar vikten av att synliggöra det arbete som utförs. Chefernas sätt att resonera visar att det finns en (outtalad) medvetenhet om att det är när arbetet och dess innehåll osynliggörs, tas för givet och inte värdesätts, som det är möjligt att exploatera (jfr Jónasdóttir 1991, Widerberg 1995). Genom att arbetets innehåll beskrivs blir alla delar synliga för medarbetarna vilket gör det möjligt att värdera det. Dokumentationen är en viktig del i det arbetet, som har bidragit till att höja statusen, enligt cheferna. Dokumentationen hänger ihop med den andra tekniken, professionalisering, som innebär att kopplingen mellan omsorgen och hemmiljön försvagas. När omsorgsarbete likställs med hemarbete uppfattas det som naturligt och okvalificerat. Genom att tydliggöra rutiner och införa ett professionellt förhållningssätt, bl.a. genom dokumentation, framstår omsorgsverksamheten tydligare som en arbetsplats, vilket höjer statusen.

Resultaten i avhandlingen visar att det förekommer både kollektiva och individuella motståndsstrategier mot underordning och nedvärdering. Kvinnorna hanterar kvinnoföraktet på ett personligt plan för att behålla självkänslan intakt, vilket bl.a. innebär att de skapar motbilder och positiva beskrivningar av sitt arbete. Motståndet innebär också att de relaterar till varandra, bekräftar och värderar det arbete kvinnor utför, både individuellt och i grupp. Det motstånd som finns hos cheferna öppnar för en omförhandling och förändring av de rådande villkoren.

Utvecklandet av de olika strategibegreppen, omtolkning, frikoppling och stolthet, är ett av avhandlingens teoretiska bidrag. Påvisandet av kvinnors behov av överlevnadsstrategier mot social underordning, även i kvinnodominerade sammanhang, utgör också ett bidrag i rela-

tion till strategibegrepp utvecklade av andra författare i t.ex. Ethelberg 1985, Lindgren 1985, Sheppard 1989, Wahl 1992. Dessa författare har främst använt strategibegreppet för att beskriva kvinnors sätt att agera i mansdominerade sammanhang där de behöver hantera den antalsmässiga mansdominansen och en manligt könsmärkt organisationskultur.

Reflektioner kring urval och resultat samt förslag på framtida forskning

I den här studien är det cheferna som har intervjuats. Utifrån chefspositionen är det, som från alla positioner, finns en viss utblick. Man ser somligt medan annat förblir dolt. Andra röster hade kunnat bidra med fler perspektiv och andra utblickar. Cheferna beskriver sig själva som inbördes olika. Det är deras upplevelse av sammanhanget inom vilket de verkar. För mig som har intervjuat är det snarare likheten som har varit uppenbar. De allra flesta har varit kvinnor i medelåldern. Kanske är det just likheten som tillåter känslan av individuell olikhet. Jag har inte talat med dem som inte blev chefer eller dem som inte ville bli chefer eller dem som inte kände att de passade som chefer i det här sammanhanget. Att kvinnorna i studien konstrueras som kompetenta måste ses i relation till frågan om huruvida det finns andra kvinnor som väljs bort, och hur det i så fall går till. Detta är frågor som inte besvaras inom ramen för den här studien, utan de får bli föremål för framtida forskning. Likaså har frågor om målgrupperna för jämställdhets- och mångfaldsarbetet ställts, frågor som inte har kunnat besvaras inom ramen för avhandlingen, men som likväl vore intressanta att få större kunskap om i framtiden. Relationerna mellan olika grupper av kvinnor och män inom omsorgen är ytterligare en fråga som vore intressant att få bättre belyst i framtida forskning.

KAPITEL 14
Återskapande och förändring – vad händer nu då?

I DETTA AVSLUTANDE KAPITEL diskuteras avhandlingens syfte i relation till de huvudresultat som presenterades i det föregående kapitlet. Utifrån de lärdomar som kan dras från resultaten i forskningsprojektet för jag en diskussion om vad ett jämställdhetsarbete som sätter makt i centrum skulle kunna innebära i en kvinnodominerad organisation.

Återskapande och förändring – åter till forskningskartan

Studiens övergripande syfte är: *att förstå hur maktförhållandet mellan könen skapas, återskapas och förändras, genom att beskriva och analysera kvinnliga chefers arbetsvillkor, handlingsutrymme och hur detta (åter) skapas och förändras i kvinnodominerade organisationer.*

För att uppfylla syftet har jag klarlagt hur handlingsutrymmet se ut och vilka aktiviteter och förhållanden som bidrar till att forma det, villkor i organisationer och i samhället i stort och hur makt verkar genom dessa. Dessa resultat redovisas i det föregående kapitlet, kapitel tretton.

Första delen av avhandlingens syfte, *att förstå hur maktförhållandet mellan könen skapas, återskapas och förändras*, innebär att syftet sträcker sig utanför de studerade organisationerna, men även utanför organisationsnivån i egenskap av analytisk nivå.

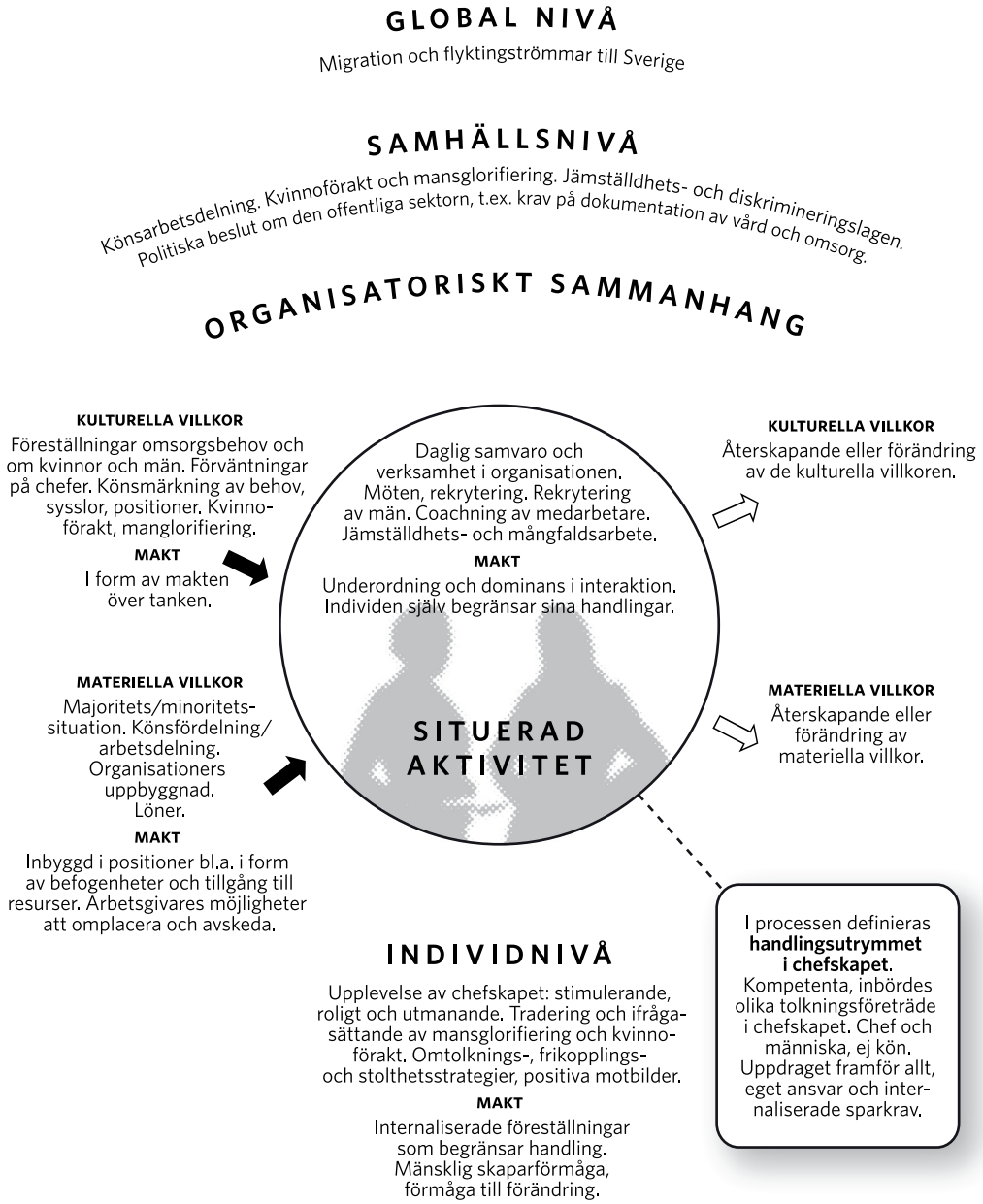
Studiens resultat visar att organisationer är viktiga arenor där kön skapas och ordnas i maktrelationer, vilket innebär att maktförhållandet mellan könen utmanas eller reproduceras. Det som sker i organisationer får återverkningar utanför de enskilda organisationerna och kan avläsas t.ex. som empiriska mönster på samhällsnivå. Samtidigt existerar organisationer i ett samhälleligt sammanhang som också sätter ramarna för det som sker i enskilda organisationer. Genom den tolkningsram som konstruerats inom ramen för detta forskningsprojekt, och de analyser

som genomförs med hjälp av denna tolkningsram, har jag visat hur organisationer kan förstås som centrala arenor för strukturering av könsrelationer. Detta har inneburit att inte enbart förhållanden i de studerade organisationerna har varit av intresse i forskningsprojektet. Analysen berör flera olika dimensioner i den forskningskarta som presenterades i kapitel tre. För det första rör den både den globala nivån och samhällsnivån, i form av t.ex. migration och invandring som påverkar förhållandena på arbetsmarknaden, lagstiftning för jämställdhet och mot diskriminering samt diskurser på samhällsnivå som får återverkningar i organisationer. Analysen rör också organisationsnivån genom att den presenterar villkor och processer i organisationer som har betydelse för kön, och slutligen, individnivån, i form av människors meningsskapande kring de erfarenheter de gör och hur de sedan tar dessa erfarenheter som utgångspunkt i sina handlingar.

Resultaten visar att förhållanden på alla nivåer i forskningskartan har betydelse för utformandet av de möjliga sätt att vara och handla på som kvinna och chef, dvs. det som i denna avhandling kallas handlingsutrymme. Det framgår av analysen att de villkor som möter cheferna är könsmärkta i den betydelsen att de är påverkade av att de studerade organisationerna finns inom en kvinnodominerad sektor. Maktförhållandet mellan könen kommer till uttryck genom dessa villkor. När cheferna utför arbetet i enlighet med rådande villkor, bidrar de samtidigt till att befästa och återskapa dem, vilket innebär att maktförhållandet mellan könen därmed reproduceras. Avhandlingens resultat visar vidare att de könsmärkta villkoren inte räcker som beskrivning av förhållandena i organisationer, utan att enskilda chefer också möter olika villkor, beroende på kön. Det finns könsspecifika villkor vilket blir synligt genom att kvinnors och mäns handlingsutrymme skiljer sig åt i de studerade organisationerna. Mansglorifieringen, kvinnoföraktet, den antalsmässiga fördelningen mellan kvinnor och män och de konsekvenser den har för dem som tillhör majoriteten respektive minoriteten samt lagstiftningen för jämställdhet och mot diskriminering är faktorer som påvisats vara betydelsefulla i strukturingen utifrån kön i organisationerna.

Maktförhållandet mellan könen är under ständig förhandling. Parallellt med återskapandet pågår förändring och utmanandet av ojämlika villkor. Detta har jag velat visa genom att synliggöra olika processer som pågår parallellt i organisationer och genom att lyfta fram individuella och kollektiva motståndsstrategier i analysen. I figuren presenteras en översikt av avhandlingens huvudresultat inplacerade i forskningskartan.

FIGUR 14.1
Översikt av avhandlingens huvudresultat



Vad skulle ett jämställdhetsarbete med makt i centrum innebära i kvinnodominerade organisationer?

De förhållanden i forskningskartan ovan som påvisats ha betydelse för struktureringen utifrån kön utgör samtidigt möjliga ingångar till förändring mot mer jämlika maktförhållanden. Det innebär att ett jämställdhetsarbete skulle kunna ha flera olika utgångspunkter. Det skulle kunna syfta till att förändra arbetets organisering såväl som kulturen, t.ex. i form av föreställningar och förväntningar som finns på chefer, men även rikta sig mot samhällsnivån och försöka förändra förutsättningarna i organisationer, t.ex. genom att öka resurstilldelningen till omsorgen. Resultaten i avhandlingen visar emellertid att jämställdhet nästan enbart förknippas med blandning, vilket innebär att rekryteringen av män står i centrum för chefernas ansträngningar i jämställdhetsarbetet.

Det finns en bakomliggande föreställning om att blandade grupper minskar maktskillnaderna mellan kvinnor och män. Den har stöd i teorin om genussystemet (Hirdman 1988), som menar att ju kraftigare särhållningen mellan kvinnor och män är, desto mer självklar och legitim blir den manliga normens primat. Resultaten i den här avhandlingen visar emellertid att i organisationer där kvinnor är i majoritet leder strävan efter att minska isärhållningen och öka blandningen i stället till att (åter)skapa bättre villkor för män.

I dagens mål för jämställdshetspolitiken har makt en central position. Målet är ”att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv” (Skr 2008/09:198, s. 4). Vad skulle ett jämställdhetsarbete med dessa mål innebära i organisationer där kvinnor är i majoritet? Nedan ges några förslag på vad ett jämställdhetsarbete som inte enbart tar sin utgångspunkt i könens åtskillnad, utan i stället fokuserar på maktförhållandet mellan könen, skulle kunna innebära:

Att se arbetsvillkoren som en jämställdhetsfråga. När lön diskuteras som en jämställdhetsfråga i de studerade organisationerna är det enbart löneskillnader mellan kvinnor och män som nämns. Löneskillnader mellan sektorer och olika delar av arbetsmarknaden ses däremot inte som jämställdhetsfrågor. De utmanande arbetsvillkoren i den kvinnodominerade sektorn ses inte heller som ett jämställdhetsproblem. I ett jämställdhetsarbete som har fokus på makt skulle det generella löneläget och arbetsvillkoren kunna definieras som centrala jämställdhetsfrågor.

Att se låg status och kvinnoförakt som en jämställdhetsfråga. Resultaten visar att kvinnoföraktet finns internaliserat hos cheferna och traderas av dem och hur dessa beskrivningar delvis står i vägen för andra, mer positiva, bilder av kvinnors arbete. Det framgår emellertid att motståndet mot den negativa bilden av kvinnor finns på alla nivåer i organisationen och att det pågår arbete för att höja statusen och kunna känna stolthet över arbetet. Ett sätt att utmana kvinnoföraktet är att använda ett annorlunda språk för att beskriva kvinnors praktiker, prestationer och relationer, ett språk som sätter kvinnors egna erfarenheter av arbetsglädje och kompetens i centrum. Dessa röster finns redan i omtolkningsstrategin och i chefernas coachande av sina medarbetare i arbetet för att öka stoltheten och arbetets status. I ett jämställdhetsarbete som satte makt i centrum skulle detta arbete kunna utvecklas och förstärkas, och chefernas arbete för att öka stoltheten och statusen skulle kunna definieras som centralt i jämställdhetsarbetet. Eduards (2002) refererar till Raymond (1986), som menar att kvinnor måste lära sig att tillhöra sig själva, utan att ständigt behöva bli jämförda med män och koppla sig till normer som är manliga. Det innebär att kvinnor skulle kunna lyfta fram sina erfarenheter och relatera dem till varandra i större utsträckning. Genom att skapa andra beskrivningar av arbetet blir det också möjligt att ställa andra krav.

Att se mansglorifieringen som ett jämställdhetsproblem. Ett jämställdhetsarbete som inte bara fokuserade på könsfördelning, utan som på ett tydligare sätt satte makt i centrum, skulle också kunna jämföra hur villkoren och karriärmöjligheterna ser ut för kvinnor respektive män som arbetar i organisationen. Hur mäns bidrag och prestationer beskrivs och värderas skulle kunna definieras som centrala jämställdhetsfrågor. Ett sådant jämställdhetsarbete skulle också kunna undersöka om det finns skillnader i villkor inom gruppen män och om det förekommer negativa effekter av minoritetssituationen för män, t.ex. i form av objektifiering.

Att inte se kvinnor och män som homogena kategorier. Genom avhandlingens resultat blir det också tydligt att det inte går att skapa ett jämställdhetsarbete med makt i centrum, om det inte sker i samklang med mångfaldsarbetet och tar hänsyn till maktrelationer, både inom och mellan könen. Jämställdhet och mångfald är inte separata frågor, utan de är förbundna med varandra. Alla män omfattas inte på samma sätt av mansglorifieringens privilegier. Villkoren för kvinnor ser också olika ut.

Jämställdhetsarbete ska enligt lagens krav omfatta arbete för att jämna ut könsfördelningen genom att öka andelen medarbetare av underrepresenterat kön. Avhandlingens resultat visar att för att det ska vara möjligt att genomföra ett arbete i enlighet med de jämställdhetspolitiska målen, så måste frågor om makt sättas i centrum i detta arbete. Avslutningsvis presenteras här några frågor som kan användas för att ringa in makt och villkor i jämställdhets- och mångfaldsarbete.

- Är representationen av män jämnt fördelad på alla nivåer i organisationen?
- Vad definieras som mångfald i organisationen?
- Hur ser mångfalden ut på olika hierarkiska nivåer?
- Hur ser arbetsvillkoren ut, skiljer de sig ifrån andra delar av arbetsmarknaden?
- Finns det löneskillnader utifrån kön inom organisationen, men också mellan olika sektorer och delar av arbetsmarknaden?
- Hur fördelas resurser/meriterande uppdrag efter kön (eller andra kategorier) i organisationer?
- Vilka krav respektive förväntningar finns det på kvinnor respektive män?
- Hur talar vi om kvinnor/män på arbetsplatsen och vad får det för konsekvenser?
- Finns det andra grupper som vi talar om på något särskilt sätt och vad får det i så fall för konsekvenser?

Samtidigt visar resultaten att det som sker i enskilda arbetsorganisationer är en del i ett större sammanhang. Förhållanden i arbetsorganisationer påverkas i högsta grad av förhållandena utanför. Förändringar mot mer jämlika maktförhållanden i organisationer går därför hand i hand med förändringar på samhällsnivå.

Referenser

Abrahamsson, Lena (2000). *Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer.* Umeå: Boréa.

Acker, Joan (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society.* Vol. 4, nr 2, s. 139–158.

Acker, Joan (1992). Gendering Organizational Theory. I: Mills, Albert J. & Tancred, Peta (red.) *Gendering Organizational Analysis.* Newbury Park: Sage.

Acker, Joan (2000). Revisiting Class: Thinking from Gender, Race, and Organizations. *Social Politics.* Vol. 7, nr 2, s. 192–214.

Acker, Joan (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society.* Vol. 20, nr 4, s. 441–464.

Ahnlund, Petra (2010). Utbildning och mångfald. I: Johansson, Stina (red.) *Omsorg och mångfald.* Malmö: Gleerup.

Alcoff, Linda (1988). Cultural Feminism versus Post-Structuralism: The Identity Crisis in Feminist Theory. *Signs.* Vol. 13, nr 3, s. 405–436.

Ambjörnsson, Fanny (2004). *I en klass för sig. Genus, klass och sexualitet bland gymnasietjejer.* Stockholm: Ordfront.

Amundsdotter, Eva (2002). *”Vi har ju inga karlar här…” – Om jämställdhetsbegreppets relevans för kvinnodominera de organisationer.* Rapport nr 31. Stockholm: Stockholms universitet, Centrum för kvinnoforskning.

Andersson, Catharina (2002). Makt och kön i det tidigmedeltida Sverige: presentation av ett pågående forskningsprojekt. I: Abelius, Hans, Småberg, Thomas & Åkerman, Sune (red.) *Kors och tvärs bland teorierna: ett undervisningsexperiment vid Göteborgs och Karlstads universitet.* Göteborg: Göteborgs universitet.

Andersson, Catharina (2006). *Kloster och aristokrati: nunnor, munkar och gåvor i det svenska samhället till 1300-talets mitt.* Göteborg: Göteborgs universitet.

Andersson, Susanne (2003). *Ordnande praktiker. En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer.* Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

Andersson-Felé, Lena (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg.* Stockholm: Socialstyrelsen.

Antonsson, Hanna (2006). Foga-projekten på Ljungen och Krambo. I: Sundin, Elisabeth & Göransson, Ulla (red.) *Vad hände sen? Långsiktiga effekter av jämställdhetssatsningar under 1980- och 90-talen.* Vinnova Rapport VR 2006:8. Stockholm: VINNOVA.

Arman, Rebecka (2010). *Fragmentation and power in managerial work in health care: a study of first- and second-line managers.* Göteborg: Göteborgs universitet.

Asplund, Gisèle (1984). *Karriärens villkor.* Stockholm: Trevi.

Asplund, Gisèle (2006). Vad hände med de goda exemplen? En uppföljning av några

Alfa Q-projekt inom lokalvården. I: Sundin, Elisabeth & Göransson, Ulla (red.) *Vad hände sen? Långsiktiga effekter av jämställdhetssatsningar under 1980- och 90-talen.* Vinnova Rapport VR 2006:8. Stockholm: VINNOVA.

Bacchi, Carol Lee (1990). *Same Difference: Feminism and Sexual Difference.* Sydney: Allen & Unwin.

Barret, Frank J. (1996). The organizational construction of Hegemonic Masculinity: The case of the US Navy. *Gender, Work & Organization.* Vol. 3, nr 3, s. 129–142.

Bekkengen, Lisbeth (2002). *Man får välja: om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv*. Malmö: Liber.

Benschop, Yvonne & Doorewaard, Hans (1998). Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies.* Vol. 19, nr 5, s. 787–805.

Berg, Elisabeth (2000). *Kvinna och chef i offentlig förvaltning.* Malmö: Liber.

Berg, Elisabeth, Barry, Jim J.J. & Chandler, John J.P. (2006). New public management and social work in Sweden and England. Challenges and opportunities for staff in predominantly female organizations. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 28, nr 3–4, s. 114–128.

Berger, Peter & Luckmann, Thomas (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge.* London: Penguin Books.

Bergh, Anders (1995). *Möte mellan män och kvinnor i äldreomsorgen.* Lund: Studentlitteratur.

Bladh, Christine (1992). *Månglerskor: att sälja från korg och bod i Stockholm 1819–1846.* Göteborg: Göteborgs universitet.

Blom, Agneta P. (1997). Strukturers betydelse för framgång – Diskussion utifrån en studie av manliga och kvinnliga förvaltningschefer i landstingen. I: Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) *SOU 1997:135. Ledare, makt och kön: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Braidotti, Rosi (2002). Kvinna-i-tillblivelse: Könsskillnaden på nytt. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 4, s. 5–26.

Bryson, Valerie (2003). *Feminist political theory: an introduction.* 2. uppl. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Burton, Clare (1985). *Subordination: feminism and social theory.* Sydney: Allen & Unwin.

Calás, Martha & Smircich, Linda (1991). Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organizational Studies.* Vol. 12, nr 4, s. 567–601.

Calás, Martha & Smircich, Linda (1996). From the Woman's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. I: Clegg, Steward R., Hardy, Cynthia & Nord, Walter R. (red.) *Handbook of Organization Studies.* London: Sage.

Cockburn, Cynthia (1991). *In the way of women: men's resistance to sex equality in organizations.* Basingstoke: Macmillan.

Collinson, David & Hearn, Jeff (1994). Naming men as men: implications for work, organization and management. *Gender, Work & Organization.* Vol. 1, nr 2, s. 1–24.

Collinson, David & Hearn, Jeff (1996). *Men as Managers and Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management.* London: Sage.

Connell, Raewyn (tidigare Robert W.) (1987). *Gender and Power. Society, the Person and Sexual Politics.* Cambridge: Polity Press in association with Basil Blackwell.

Connell, Raewyn (tidigare Robert W.) (1995). *Masculinities.* Cambridge: Polity Press.

Connell, Raewyn (tidigare Robert W.) (2002). *The men and the boys.* Berkeley: University of California Press.

Cooper, Cary L. & Davidson, Marilyn J. (1982). *High pressure: working lives of women managers.* London: Fontana.

Crevani, Lucia (2011). *Clearing for action: leadership as a relational phenomenon.* Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.

Crompton, Rosemary (2008). *Class and stratification.* Cambridge: Polity.

Dahle, Rannveig & Widding Isaksen, Lise (2002). Sjukvård som maskulinitetspro-

jekt. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 2–3, s. 75–91.

Dahlström, Edmund (red.) (1962). *Kvinnors liv och arbete: Kvinners liv og arbeid: svenska och norska studier av ett aktuellt samhällsproblem.* Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och samhälle.

de Beauvoir, Simone (1949/2002). *Det andra könet.* Stockholm: Norstedts.

de los Reyes, Paulina (2000a). *Var finns mångfalden? Konstruktionen av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt.* Report No 2:2000. SALTSA – ett samarbetsprogram för arbetslivsforskning i Europa. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

de los Reyes, Paulina (2000b). Diskriminering och ojämlikhet i arbetslivet. Mångfald, diskriminering och stereotyper: tre forskaruppsatser om mångfald. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning, Svenska ESF-rådet, Integrationsverket.

de los Reyes, Paulina (2000c). Folkhemmets paradoxer: genus och etnicitet i den svenska modellen. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 2, s. 27–47.

de los Reyes, Paulina (2001). *Mångfald och differentiering: diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt.* Solna: SALTSA.

de los Reyes, Paulina (2010). Introduktion. Vad händer med jämställdheten? Kritiska dialoger och nödvändiga samtal. I: de los Reyes, Paulina (red.) *Vad händer med jämställdheten? Nedslag i jämställdhetens synfält.* Uppsala: Uppsala universitet.

de los Reyes, Paulina, Molina, Irene & Mulinari, Diana (2003). Intersektionalitet som teoretisk ram vs mångfaldsperspektivets tomma retorik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 3–4, s. 159–162.

de los Reyes, Paulina, Molina, Irene & Mulinari, Diana (2012). *Maktens (o)lika förklädnader: kön, klass & etnicitet i det postkoloniala Sverige: en festskrift till Wuokko Knocke.* Stockholm: Atlas.

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research.* 4 uppl. Thousand Oaks: Sage.

Deutsch, Francine M. (2007). Undoing gender. *Gender & Society.* Vol. 21, nr 1, s. 106–127.

Diskrimineringslag 2008:567.

Ds 2000:69. *Alla är lika olika: mångfald i arbetslivet.* Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet. Tillgänglig på: www.regeringen.se/sb/d/108/a/1863. Nedladdad: 2013-10-10.

Eduards, Maud (2002). *Förbjuden handling: Om kvinnors organisering och feministisk teori.* Malmö: Liber ekonomi.

Ekman Philips, Marianne (1990). *Dialog och uppslutning: arbetsorganisatorisk förnyelse i industriarbete.* Stockholm: Arbetsmiljöfonden.

Ekman Philips, Marianne (2003). Utveckling av relationer – en strategi. I: Wilhelmson, Lena (red.) *Förnyelse på svenska arbetsplatser: balansakter och utvecklingsdynamik.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Ely, Robin J. (1995). The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work. *Academy of Management Journal.* Vol. 38, nr 3, s. 589–634.

Ely, Robin J. & Meyerson, Debra (2000). Theories of gender in organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in organizational behaviour.* Vol. 22, s. 103–151.

Eriksson, Henrik (2002). *Den diplomatiska punkten – Maskulinitet som kroppsligt identitetsskapande projekt i svensk sjuksköterskeutbildning.* Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

Eriksson, Henrik (2013). Maskuliniteter. Vårdande män – om mod, maskulinitet och genusyrsel. I: Ejd, Maria (red.) *Genusyrsel och normupproor. En antologi om vård, värderingar och jämställda löner.* Stockholm: Vårdförbundet.

Eriksson, Kristina & Eriksson, Maria (2002). "Kön har ingen betydelse men könsblandning är bra": 'könsgörande' i två professionella sammanhang. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 1, s. 53–72.

Ethelberg, Eva (1985). Självkänsla kontra

realitet, ett dilemma för psykologin och för kvinnorna. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 1, s. 4–15.

Eurostat (2012). *Europe in figures: Eurostat yearbook 2012.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. Tillgänglig på: epp.eurostat.ec.europa.eu. Nedladdad: 2013-10-10.

Fairclough, Norman (2003). *Analysing discourse: textual analysis for social research.* New York: Routledge.

Ferguson, Kathy E. (1984). *The feminist case against bureaucracy.* Philadelphia: Temple University Press.

Fiske, Susan (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist.* Vol. 48, nr 6, s. 621–628.

Florin, Christina (1987). *Kampen om katedern: Feminiserings- och professionaliseringsprocessen inom svenska folkskolans lärarkår 1860–1906.* Umeå: Umeå universitet.

FN (1948/2008). *Allmän förklaring om de mänskliga rättigheterna.* Tillgänglig på: www.fn.se/PageFiles/7177/Allmanforklaringomdemanskligarattigheterna.pdf Nedladdad: 2013-10-10.

Fogelberg Eriksson, Anna (2005). *Ledarskap och kön. En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag.* Linköping: Linköpings universitet.

Folgerö-Johannessen, Birte (1986). Ledere, organisasjoners styringssymboler. Hva med kvinnene? *Nytt om kvinneforskning.* Nr 5.

Forsberg Kankkunen, Tina (2009). *Två kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter.* Stockholm: Acta Universitatis Stockholmiensis.

Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. (2002) Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig på: www.cm.se/webbshop_vr/pdfer/etikreglerhs.pdf Nedladdad: 2013-10-20.

Foucault, Michel (1980). *Power/knowledge: selected interviews and other writings 1972–1977.* New York: Pantheon.

Franssén, Agneta (1997). *Omsorg i tanke och handling: en studie av kvinnors arbete i vården.* Lund: Arkiv.

Franzén, Christina (1994). Mäns och kvinnors skilda föreställningar. I: Utredningen om kvinnor och chefskap. *SOU 1994:3. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap: betänkande.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Fundberg, Jesper (2003). *Kom igen, gubbar! Om pojkfotboll och maskuliniteter.* Stockholm: Stockholms universitet.

Garfinkel, Harold (1967). *Studies in ethnomethodology.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Gaventa, John (1987). Makt och deltagande. I: Petersson, Olof (red.) *Maktbegreppet.* Stockholm: Carlsson.

Gemzöe, Lena (2002). *Feminism.* Stockholm: Bilda förlag.

Gherardi, Silvia (1994). The Gender We Do, The Gender We Think in Our Everyday Organizational Lives. *Human Relations.* Vol. 47, nr 6, s. 591–610.

Gherardi, Silvia (1996). Gendered Organizational Cultures. Narratives of Women Travellers in a Male World. *Gender, Work & Organization.* Vol. 3, nr 4, s. 187–201.

Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.* New York: Aldine de Gruyter.

Gonäs, Lena, Johansson, Susanne & Svärd, Inger (1997). Lokala utfall av den offentliga sektorns omvandling. I: Sundin, Elisabeth (red.) *SOU 1997:83. Om makt och kön: i spåren av offentliga organisationers omvandling: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Gothlin, Eva (1999). *Kön eller genus?* Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.

Gramsci, Antonio (1971/1997). *Selections from the prison notebooks of Antonio Gramsci.* New York: International publ.

Gunnarsson, Lena (2011). A defence of the

category 'women'. *Feminist Theory.* Vol. 12, nr 1, s. 23–37.
Halsaa, Beatrice (1996). Variasjoner over et tema: Feminism som teori. I: Holter, Harriet (red.) *Hun og han: kjønn i forskning og politikk.* Oslo: Pax forlag.
Hanmer, Jalna (1990). Men, power, and the exploitation of women. *Women's Studies International Forum.* Vol. 13, nr 5, s. 443–456.
Haraway, Donna (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies.* Vol. 14, nr 3, s. 575–599.
Haug, Frigga (1992). *Beyond female masochism: memory-work and politics.* London: Verso.
Hearn, Jeff (2004). From Hegemonic Masculinity to the Hegemony of Men. *Feminist Theory.* Vol. 5, nr 1, s. 49–72.
Hearn, Jeff & Parkin, Wendy (2001). *Gender, Sexuality and Violence in Organizations.* London: Sage.
Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1807/2008). *Andens fenomenologi.* Stockholm: Thales.
Hill Collins, Patricia (1995). Symposium: On West and Fenstermaker's "Doing Difference". *Gender & Society.* Vol. 9, nr 4 s. 491–494.
Hirdman, Yvonne (1988). Genussystemet: reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 3, s. 49–63.
Hirdman, Yvonne (1990). Genussystemet. I: *SOU 1990:44. Demokrati och makt i Sverige. Maktutredningens huvudrapport.* Stockholm: Allmänna förlaget.
Hjalmarson, Ingrid, Norman, Eva & Trydegård, Gun-Britt (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar.* Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum.
Holgersson, Charlotte (2003). *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet.* Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, EFI.
Holgersson, Charlotte (2006). Homosocialitet som könsordnande process. *Norma.* Vol. 1, nr 1, s. 24–41.
Holmquist, Carin (1997). Den ömma bödeln. I: Sundin, Elisabeth (red.) *SOU 1997:83. Om makt och kön: i spåren av offentliga organisationers omvandling: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
Holvino, Evangelina & Kamp, Annette (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management.* Vol. 25, s. 395–403.
Hutchings, Kimberly & Pulkkinen, Tuija (red.) (2010). *Hegel's philosophy and feminist thought: beyond Antigone?* New York: Palgrave Macmillan.
Högskoleverket (2010). *Etableringen på arbetsmarknaden: examinerade 2002/03.* Stockholm: Högskoleverket.
Höök, Pia (2001). *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet.* Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, EFI.
Höök, Pia (2003). Jämställdhet på hög nivå. I: *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
Höök, Pia & Wahl, Anna (2003). Att arbeta för förändring. I: *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
Jakobsen, Liselotte (1999). *Livsform, kön och risk: en utveckling och tillämpning av realistisk livsformsanalys.* Karlstad: Karlstads universitet.
Johansson, Stina (2006). Social omsorg, jämställdhet och kompetens. I: Ekberg, Kerstin (red.) *Tid för utveckling?* Lund: Studentlitteratur.
Johansson, Ulla (1997). Den offentliga sektorns paradoxala maskuliniseringstendenser. I: Sundin, Elisabeth (red.) *SOU 1997:83. Om makt och kön: i spåren av offentliga organisationers omvandling: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt*

och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Johansson Lindfors, Maj-Britt (1993). *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning.* Lund: Studentlitteratur.

Jónasdóttir, Anna G. (1991). *Love power and political interests: towards a theory of patriarchy in contemporary western societies.* Örebro: Örebro universitet.

Jónasdóttir, Anna G. (1998). Kvinnoord-i-Norden: Varför använda 'genus' när 'kön' finns? *NIKK magasin.* Nr 2. Oslo: Nordisk institutt for kvinne- og kjønnsforskning.

Jónasdóttir, Anna G. (2009). Feminist questions, Marx's method and the theorisation of 'love power'. I: Jónasdóttir, Anna G. & Jones, Kathleen B. (red.) *The political interests of gender revisited: redoing theory and research with a feminist face.* Manchester: Manchester University Press.

Jónasdóttir, Anna G. (2011). What Kind of Power is 'Love Power'? I: Jónasdóttir, Anna G., Bryson, Valerie & Jones, Kathleen B. (red.) *Sexuality, gender and power: intersectional and transnational perspectives.* London: Routledge.

Jordansson, Birgitta (2005). Jämställdhet och genusforskning. Kartläggning av kunskapsutbytet mellan praktik och forskning. I: *SOU 2005:66. Forskarrapporter till Jämställdhetspolitiska utredningen.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Jämställdhetslag 1991:433.

Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and Women of the Corporation.* New York: Basic Books.

Keisu, Britt-Inger (2009). *Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer.* Umeå: Umeå universitet.

Kessler, Suzanne J. & McKenna, Wendy (1978). *Gender: An ethnomethodological approach.* New York: Wiley.

Kitzinger, Cecilia (2009). Doing gender. A Conversation Analytic Perspective. *Gender & Society.* Vol. 23, nr 1, s. 94–98.

Knocke, Woukko (2006). Den strukturella diskrimineringens försåtlighet. I: Neergaard, Anders (red.) *SOU 2006. På tröskeln till lönearbete. Diskriminering, exkludering och underordning av personer med utländsk bakgrund.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Kolb, Deborah M. & Williams, Judith (2000). *The shadow negotiation: how women can master the hidden agendas that determine bargaining success.* New York: Simon & Schuster.

Kolb, Deborah M. & Williams, Judith (2003). *Everyday negotiation: navigating the hidden agendas in bargaining.* San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

Korvajärvi, Päivi (1998). *Gendering Dynamics in White-Collar Work Organizations.* Tampere: University of Tampere.

Kvande, Elin (2002). Doing masculinities in organizational restructuring. NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research. Vol. 10, nr 1, s. 16–25.

Kvande, Elin (2003). Doing gender in organizations: theoretical possibilities and limitations. I: Gunnarsson, Ewa (red.) *Where have all the structures gone? Doing gender in organisations, examples from Finland, Norway and Sweden.* Stockholm: Center for Women's Studies, Stockholm University.

Lag (1999:130). Lag om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.

Lag (1999:132). Lag om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av funktionshinder.

Lag (1999:133). Lag om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning.

Larsson, Kjerstin (2008). *Mellanchefer som utvecklar: om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg.* Linköping: Linköpings universitet.

Layder, Derek (1993). *New Strategies in Social Research: An Introduction and Guide.* Cambridge: Polity Press.

Leijon, Svante & Omanović, Vedran (2001).

FE-rapport 2001-381. Mångfaldens mångfald – olika sätt att se på och leda olikheter. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Liff, Sonia & Ward, Kate (2001). Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work & Organization.* Vol. 8, nr 1, s. 19–36.

Lindgren, Gerd (1983). Könssegregeringen i arbetslivet och "kvinnlig" heterosocialitet. I: Cigéhn, Göran, Lindblad, Anders & Åberg, Rune (red.) *Sociologi i brytningstid. En skrift tillägnad Georg Karlsson.* Umeå: Sociologiska institutionen, Umeå universitet.

Lindgren, Gerd (1985). *Kamrater, kollegor och kvinnor: en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer.* Umeå: Umeå universitet.

Lindgren, Gerd (1992). *Doktorer, systrar och flickor.* Stockholm: Carlsson.

Lindgren, Gerd (1996). Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 1, s. 4–14.

Lindgren, Gerd (2002). På jakt efter Diana. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 2–3, s. 133–137.

Linghag, Sophie (2009). *Från medarbetare till chef: Kön och makt i chefsförsörjning och karriär.* Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.

Linghag, Sophie & Regnö, Klara (2009). What is gender in organizations? Paper presenterat på 'Feminist Research Methods. An international conference'. Stockholms universitet, 4–6 februari.

Lipman-Blumen, Jean (1976). Toward a homosocial theory of sex roles: An explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs.* Vol. 1, nr 3, s. 15–31.

LSS (1993:387). Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade.

Lupton, Ben (2000). Maintaining Masculinity: Men who do 'Women's Work'. *British Journal of Management.* Vol. 11, Special Issue, s. 33–48.

Lupton, Ben (2006). Explaining Men's Entry into Female-Concentrated Occupations: Issues of Masculinity and Social Class. *Gender, Work & Organization.* Vol. 13, nr 2, s. 103–128.

Maldonando, Lionel A. (1995). Symposium: On West and Fenstermaker's "Doing Difference". *Gender & Society.* Vol. 9, nr 4, s. 494–496.

Marshall, Judy (1995). *Women Managers Moving On. Exploring Careers and Life Choices.* London: Routledge.

Martin, Patricia Y. (2003). "Said and Done" versus "Saying and "Doing". Gendering Practices, Practicing gender at work. *Gender & Society.* Vol. 17, nr 3, s. 342–366.

Messerschmidt, James W. (2009). "Doing Gender": The Impact and Future of a Salient Sociological Concept. *Gender & Society.* Vol. 21, nr 1, s. 85–88.

Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mitchell, Juliet (1966). Women the Longest Revolution. *New Left Rewiew.* Nr 40, s. 11–37.

Mitchell, Juliet (1971). *Woman's Estate.* Harmondsworth: Penguin.

Montin, Stig (2007). *Moderna kommuner.* 3 uppl. Malmö: Liber.

Morgan, David & Schwalbe, Michael (1990). Mind and Self in Society: Linking Social Structure and Social Cognition. *Social Psychology Quarterly.* Vol. 53, nr 2, Special Issue: *Social Structure and the Individual,* s. 148–164.

Muhonen, Tuija (1999). *Kvinnor, karriär och familj: en studie om chefer i fyra olika branscher.* Lund: Lunds universitet.

NE (2013). Nationalencyklopedin. Tillgänglig på: www.ne.se. Nedladdad: 2013-10-11.

Nilsson, Bengt (1996). *Kvinnor i statens tjänst – från biträden till tjänstemän. En aktörsinriktad undersökning av kvinnliga statstjänstemäns organisering, strategier och kamp under 1900-talets första hälft.* Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

Nilsson Motevasel, Ingrid (2002). *Genusperspektiv på yrkesmässiga relationer: omsorg i*

mans- och kvinnodominerade yrken. Lund: Studentlitteratur.

Nyberg, Anita (2001). Feministiska ekonomer och feministisk ekonomi – exemplet nationalekonomi. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Vol. 22, nr 3–4, s. 5–24.

Ohlander, Ann-Sofie (1997). Ekonomisk makt och ekonomiskt ansvar – två skilda storheter. I: Hagman, Ingrid (red.) *SOU 1997:113. Mot halva makten: elva historiska essäer om kvinnors strategier och mäns motstånd: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Ohlander, Ann-Sofie (2005). *Kvinnors arbete.* Stockholm: SNS förlag.

Ohlsson, Östen & Rombach, Björn (1998). *Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri.* Stockholm: Svenska förlaget.

Omanović, Vedran (2006). *A production of diversity: appearances, ideas, interests, actions, contradictions and praxis.* Göteborg: Göteborgs universitet.

Omanović, Vedran (2009). Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S. *Scandinavian Journal of Management.* Vol. 25, nr 4, s. 352–362.

Peralta, Amanda (2005). Det sagda och det tänkta. Begreppsanvändning och begreppsskifte i diskursen om invandrare och invandrarpolitik. I: de los Reyes, Paulina & Kamali, Masoud (red.) Utredningen om makt, integration och strukturell diskriminering. *Bortom vi och dom: teoretiska reflektioner om makt, integration och strukturell diskriminering.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Pettersson, Lena (2002). Genus och arbete. Vad berättar forskningen från 1990-talet? *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Vol. 23, nr 1, s. 5–20.

Pincus, Ingrid (2002). *The politics of gender equality policy: a study of implementation and non-implementation in three Swedish municipalities.* Örebro: Örebro universitet.

Porpora, Douglas V. (1989). Four Concepts of Social Structure. Journal for the Theory of Social Behaviour. Vol. 19, nr 2, s. 195–211.

Proposition 1993/94:147. Delad makt delat ansvar: regeringens proposition 1993/94:147 om jämställdhetspolitiken. Stockholm: Socialdepartementet.

Raymond, Janice G. (1986). *A passion for friends: Toward a philosophy of female affection.* Boston: Beacon Press.

Regnö,, Klara (2003a). Kartläggning av kvinnor och män på ledande positioner. I: *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Regnö, Klara (2003b). Kartläggning av förändringsarbete. I: *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Regnö, Klara (2003c). *Dolda hinder för jämställdhet på länsstyrelsen i Stockholm?* Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Regnö, Klara (2008a). Jag tänker aldrig på mig själv som kvinnlig chef. Kvinnor som norm för ledarskap i kvinnodominerade organisationer. Konferenspapper presenterat på konferensen Genusrelationer och förändringsprocesser: Nordisk feminism och genusforskning. 6–8 oktober, Karlstad.

Regnö, Klara (2008b). "We are only women here" – Women managers as norm for leadership. Konferenspapper presenterat på Konferensen Engendering Leadership through research and practice. 21–24 juli, Perth, Australien.

Regnö, Klara (2013). Cheferna. När kvinnorna är i majoritet skapar de sina egna chefsroller. I: Ejd, Maria (red.) *Genusyrsel och normupproor.* Stockholm: Vårdförbundet.

Ridgeway, Cecilia L. (2009). Framed Before We Know It: How Gender Shapes Social Relations. *Gender & Society.* Vol. 23, nr 2, s. 145–160.

Risman, Barbara J. (2004). Gender as a Social Structure. Theory Wrestling with Activism. *Gender & Society.* Vol. 18, nr 4, s. 429–450.

Risman, Barbara J. (2009). From Doing To Undoing: Gender as We Know It. *Gender & Society.* Vol. 23, nr 1, s. 81–84.

Robertsson, Hans (2003). *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet.* Stockholm: Stockholms universitet.

Rubin, Gayle (1975). The traffic in women. Notes on the "political economy" of sex. I: Reiter, Rayna R. (red.) *Toward an anthropology of women.* New York: Monthly Review Press.

Saarinen, Aino (1989). Kvinnoforskningens interventionsprojekt, problem och utmaningar. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 3–4, s. 62–74.

Sahlin-Andersson, Kerstin (1997). Kvinnoyrken i omvandling. Om ändrade gränser i relation till sjukvården. I: Sundin, Elisabeth (red.) *SOU 1997:83. Om makt och kön: i spåren av offentliga organisationers omvandling: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Sandberg, Jörgen (1999). Konstruktioner av socialkonstruktionism. I: Sjöberg, Sven-Erik m.fl. (red.) *Osynlig företagsledning* Lund: Studentlitteratur.

Sawyer, Birgit & Göransson, Anita (red.) (1987). *Manliga strukturer och kvinnliga strategier: en bok till Gunhild Kyle, december 1987.* Göteborg: Historiska institutionen, Göteborgs universitet.

SCB (1992). *Man är chef: en studie av kvinnor och män i ledande ställning i privat och offentlig sektor.* Stockholm: Statistiska centralbyrån.

SCB (2003). Yrkesregistret med yrkesstatistik, avser anställda 16–64 år, SSYK 96 3-siffernivå, SNI 2002, 2- och 3-siffernivå. Tillgänglig på: www.scb.se. Nedladdad 2006-02-03.

SCB (2007). Genomsnittlig månadslön och grundlön inom primärkommunal sektor efter yrke, ålder, kön SCB. Tillgänglig på www.scb.se. Nedladdad: 2013-10-20.

SCB (2011). Lönestrukturstatistik, primärkommunalsektor. Genomsnittlig månadslön och lönespridning efter yrke SCB. Tillgänglig på: www.scb.se. Nedladdad: 2013-03-20.

SCB (2012a). *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2012.* Örebro: Statistiska centralbyrån.

SCB (2012b). Sveriges officiella statistik. Statistiska meddelanden AM11 SM 1204, Arbetsmarknadssituationen för hela befolkningen 15–74 år, AKU Tredje kvartalet 2012. Örebro: Statistiska centralbyrån.

Schwalbe, Michael (2000). The Elements of Inequality. *Contemporary Sociology.* Vol. 29, nr 6, s. 775–781.

Schwalbe, Michael & Staples, Clifford (1991). Gender Differences in Sources of Self-Esteem. *Social Psychology Quarterly.* Vol. 54, nr 2, s. 158–168.

Schölin, Tobias (2007). *Etnisk mångfald som organisationsidé. Chefs- och personalpraktiker i äldreomsorgen.* Malmö: Malmö högskola.

Scott, Joan W. (1986). Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *American Historical Review.* Vol. 91, nr 5, s. 1053–1075.

Sheppard, Deborah (1989). Organizations, Power and Sexuality: The Image and Self-image of Women Managers. I: Hearn, Jeff m.fl. (red.) *The sexuality of organizations.* London: Sage.

Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg Jörgen & Tyrstrup, Mats (red.) (1999). *Osynlig företagsledning.* Lund: Studentlitteratur och Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, EFI.

SKL, Sveriges kommuner och landsting (2009). Aktuellt på äldreområdet 2008, uppdaterad hösten 2009. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Skr 2008/09:198. Regeringens skrivelse 2008/09:198 *En jämställd arbetsmarknad – regeringens strategi för jämställdhet på arbetsmarknaden och i näringslivet.* Tillgänglig på: www.regeringen.se/sb/d/11299/a/128881. Nedladdad: 2013-10-20.

Smelser, Neil J. (1988). Social structure. I: Smelser, Neil J. (red.) *Handbook of Sociology*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Smith, Dorothy E. (1990). *The conceptual practices of power: a feminist sociology of knowledge.* Boston: Northeastern University Press.

Smith, Dorothy E. (2009). Categories Are Not Enough. *Gender & Society.* Vol. 23, nr 1, s. 76–80.

SNI 2002. *Standard för svensk näringsgrensindelning 2002: SNI 2002 Swedish Standard Industrial Classification 2002.* Stockholm: Statistiska centralbyrån.

SNI 2007. *Standard för svensk näringsgrensindelning 2007: SNI 2007 Swedish Standard Industrial Classification 2007.* Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Socialstyrelsen (2001). *Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten.* Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2002). *Socialtjänstlagen. – Vad gäller för dig från 1 januari 2002?* Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2009). *Nationell informationsstruktur. Ett regeringsuppdrag inom nationell IT-strategi för vård och omsorg.* Artikelnr 2009-12-27. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2011a). *Nationellt fackspråk för vård och omsorg. Slutrapport.* Artikelnr 2011-3-29. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2011b). SOSFS 2001:9. *Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.* Stockholm: Socialstyrelsen.

SoL 2001:453, Socialtjänstlag.

SOU (2003:16). *Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

SOU (2004:43). *Den könsuppdelade arbetsmarknaden: betänkande.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

SSYK 96: Standard för svensk yrkesklassificering 1996, Swedish Standard Classification of Occupations 1996. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Sundin, Elisabeth (1997). Det typiska ledarskapet – på låg nivå och kvinnligt? I: Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) *SOU 1997:135. Ledare, makt och kön: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Sundin, Elisabeth (1998). *Män passar alltid? Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln. SOU 1998:4. Rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Sundin, Elisabeth (2000). Women and Men as Managers in Female Dominated Sector and Company. *The Finnish Journal of Business Economics.* Nr 3, s. 394–415.

Sundin, Elisabeth & Göransson, Ulla (2006). *Vad hände sen? Långsiktiga effekter av jämställdhetssatsningar under 1980- och 90-talen.* Vinnova Rapport VR 2006:8. Stockholm: VINNOVA.

Svanström, Yvonne, (2003). Kvinnor i styrelser och som chefer. I: *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring: om ledningsgrupper och styrelser: betänkande.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Szebehely, Marta (1996). Om omsorg och omsorgsforskning. I: Eliasson, Rosmari (red.) *Omsorgens skiftningar: begreppet, vardagen, politiken, forskningen.* Lund: Studentlitteratur.

Szebehely, Marta (2000). Äldreomsorg i förändring: knappare resurser och nya organisationsformer. I: Szebehely, Marta (red.) *SOU 2000:38. Välfärd, vård och omsorg.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Sörensdotter, Renita (2004). Ideologiserad omsorg och hindrande strukturer. I: Sörensdotter, Renita & Michaeli, Inga (red.) *Att vara i omsorgens mitt.* Hedemora: Gidlund.

Sörensdotter, Renita (2008). *Omsorgsarbete i omvandling: genus, klass och etnicitet inom hemtjänsten.* Stockholm: Stockholms universitet.

Tienari, Janne (1999). *Through the ranks, slowly: studies on organizational reforms and gender in banking.* Helsingfors: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.

Torres, Sandra (2010). Invandrarskap och

tvärkulturella äldreomsorgsmöten. I: Johansson, Stina (red.) *Omsorg och mångfald.* Malmö: Gleerup.

Trydegård, Gun-Britt (1996). Från kommandora till driftschef. En yrkesrolls historia i den sociala omsorgen. I: Eliasson, Rosmari (red.) *Omsorgens skiftningar: begreppet, vardagen, politiken, forskningen.* Lund: Studentlitteratur.

Tullberg, Maria (2006). *Med ljuset på: ledare och ledda i äldreomsorgen.* Malmö: Liber.

Törnquist, Agneta (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer.* Stockholm: Stockholms universitet.

Törnquist, Agneta (2010). Att leda mångfald. I: Johansson, Stina (red.) *Omsorg och mångfald.* Malmö: Gleerup.

Vänje, Annika (2005). *Knäcka koderna: praxis kring kön, industriell organisation och ledarskap.* Luleå: Luleå tekniska universitet.

Wahl, Anna (1992). *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilingenjörers och civilekonomers karriärutveckling.* Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, EFI.

Wahl, Anna (1994). Att arbeta för förändring. I: Utredningen om kvinnor och chefskap. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap: betänkande.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Wahl, Anna (1996a). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 1, s. 15–29.

Wahl, Anna (1996b). Molnet. Att föreläsa om feministisk forskning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 3–4, s. 31–44.

Wahl, Anna (1998). Könsordning, ledarskap och sexualitet i organisationer. I: Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte & Höök, Pia. *Ironi & sexualitet.* Stockholm: Carlsson.

Wahl, Anna (1999). Stim i företagsledningen. I: Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg, Jörgen & Tyrstrup, Mats (red.) *Osynlig företagsledning.* Lund: Studentlitteratur.

Wahl, Anna (2003). Sammanfattande kommentarer. I: *SOU 2003:16. Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Wahl, Anna (2011). Rosabeth Moss Kanter. I: Jensen, Tommy & Wilson, Timothy L. (red.) *On the shoulders of giants.* Lund: Studentlitteratur.

Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia, Linghag, Sophie, Regnö, Klara & Lantz, Jenny (2007). *The second wave of integration – methods for teaching gender theories in business schools.* Härnösand: Myndigheten för nätverk och samarbete inom högre utbildning.

Weber, Lynn (1995). Symposium: On West and Fenstermaker's "Doing Difference". *Gender & Society.* Vol. 9, nr 4, s. 499–503.

Wejryd, Cecilia (2005). *Svenska kyrkans syföreningar 1844–2003.* Stockholm: Verbum.

West, Candace & Zimmerman, Don (1987). Doing Gender. *Gender & Society.* Vol. 1, nr 2, s. 125–151.

West, Candace & Zimmerman, Don (2009). Accounting for Doing Gender. *Gender & Society.* Vol. 23, nr 1, s. 112–122.

Westerberg, Kristina (2000). *The important activity: work, tools and tensions of municipal middle managers in elder care.* Umeå: Umeå universitet.

Widerberg, Karin (1980). *Kvinnor, klasser och lagar 1750–1980.* Stockholm: Liber.

Widerberg, Karin (1995). *Kunskapens kön: minnen, reflektioner och teori.* Stockholm: Norstedts.

Widerberg, Karin (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken.* Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, Karin (2007). Kön och samhälle. I: Andersen, Heine & Kaspersen, Lars Bo (red.) *Klassisk och modern samhällsteori.* Lund: Studentlitteratur.

Wikander, Ulla (1999). *Kvinnoarbete i Europa 1789–1950: genus, makt och arbetsdelning.* Stockholm: Atlas.

Williams, Christine L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. *Social Problems.* Vol. 39, nr 3, s. 253–267.

Wolmesjö, Maria (2005). *Ledningsfunktion i*

omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen. Lund: Lunds universitet.

Wreder, Malin (2005). *I omsorgens namn: tre diskurser om äldreomsorg.* Karlstad: Karlstads universitet.

Yoder, Janice D. (1991). Rethinking Tokenism Looking Beyond Numbers. *Gender & Society.* June 1991, vol. 5, nr 2, s. 178–192.

Young, Iris Marion (2000). *Att kasta tjejkast: texter om feminism och rättvisa.* Stockholm: Atlas.

Åberg, Berit (2001). *Samarbete på könsblandade arbetsplatser: en könsteoretisk analys av arbetsdelning mellan kvinnor och män i två yrken: akutsjuksköterskor och ordningspoliser.* Örebro: Örebro universitet.

Åsberg, Cecilia (1998). Debatten om begreppen: genus i Kvinnovetenskaplig tidskrift 1980–1998. *Kvinnovetenskaplig tidskrift.* Nr 2, s. 29–41.

Östlin, Piroska (2002). Gender inequalities in health: the significance of work. I: Wamala, Sarah P. & Lynch, John P. (red.) *Gender and social inequities in health: a public health issue.* Lund: Studentlitteratur.

BILAGA
Intervjufrågor och arbetsbok

Intervjufrågor första intervjun

Bakgrund och introduktion

Berätta lite om dig själv, vad du har för bakgrund och hur du nått den position du har i dag.
Vad har du för utbildningsbakgrund?
Hur länge har du arbetat här?
Hur har det gått till när du bytt arbete, på eget initiativ eller någon annans?

Arbete

Beskriv ditt arbete. Hur ser en vanlig dag ut? Vad gjorde du t.ex. i går?
Vad är det roligaste och mest stimulerande med ditt arbete?
Vad är jobbigast, den största utmaningen?

Kontakt med kollegor

Vilken eller vilka personer är viktigast för dig i ditt dagliga arbete?
Hur ser din kontakt med din chef ut? Beskriv er senaste kontakt.
Får du stöd och uppmuntran?
Hur ser din kontakt ut med andra kvinnliga chefer? Ge exempel.
Stöd och uppmuntran – ge och få? Konkurrens? Från vilka?
Vad har du för kontakt med de medarbetare som du har ansvar för?
Vad har du för kontakt med män i organisationen?

Chefskap

Vad tycker du är viktiga chefsegenskaper? (eget ideal)
Är du själv en typisk chef tycker du?
Kan du tänka på någon chef i organisation som ses som lyckad?
– Hur märks det?

Kan du tänka på någon chef som inte ses som så lyckad?
– Hur märks det?

Intervjufrågor andra intervjun

Arbetsboken

Hur var det att fylla i arbetsboken?
Var det någon fråga som var särskilt lätt eller svår?

Könsfördelning och jämställdhet

Du arbetar i en verksamhet där de flesta anställda är kvinnor. Har det någon betydelse? För vem i så fall?
– Innebär det för- eller nackdelar/problem?
– Har du varit med om någon situation eller reaktion som du kopplar till könsfördelningen?
Tycker du att män och kvinnor har samma möjligheter/behandlas lika i organisationen? I samhället i stort?
Har du stött på problem själv eller bland medarbetare som har att göra med ojämställdhet?
Har ni själva arbetat med jämställdhet i organisationen?
– Varför/varför inte – mottagande och reaktioner på det?
Vad skulle vilja ändra på i organisationen om du har chansen?

Övrigt

Har du någon skriftlig information som rör någon av de frågor vi diskuterat och som du tycker att jag ska ta del av?

Arbetsbok

Hej.
Jag vill att du vid veckans slut tar en stund att tänka på den gångna veckan och svara på dessa frågor. Ditt svar är viktigt. Du behöver inte skriva mycket på respektive fråga. Skriv det du kommer att tänka på. Om frågan känns konstig eller svårförståelig vill jag att du skriver varför under den aktuella frågan. Alla svar behandlas konfidentiellt.

När under den gångna veckan kände du dig mest som chef?

Beskriv situationen, var andra personer närvarande? Vilka i så fall?

Vad gjorde du?
Varför kände du dig som chef tror du?

När under den gångna veckan kände du dig mest som kvinna?
Beskriv situationen, var andra personer närvarande? Vilka i så fall?
Vad gjorde du?
Varför kände du dig som kvinna tror du?

När under den gångna veckan kände du dig mest som kvinnlig chef?
Beskriv situationen, var andra personer närvarande? Vilka i så fall?
Vad gjorde du?
Varför kände du dig som kvinnlig chef tror du?

Var det någon gång under veckan som du kände dig helt rätt?
Beskriv situationen, var andra personer närvarande? Vilka i så fall?
Vad gjorde du?
Varför kände du dig helt rätt tror du?

Var det någon gång under veckan som du kände dig helt fel?
Beskriv situationen, var andra personer närvarande? Vilka i så fall?
Vad gjorde du?
Varför kände du dig helt fel tror du?

Vad var mest lustfyllt och roligt under den gångna veckan?
Beskriv situationen, var andra personer närvarande? Vilka i så fall?
Vad gjorde du?
Varför kände du så tror du?

Vad kände du mest motstånd inför under den gångna veckan?
Beskriv situationen, var andra personer närvarande? Vilka i så fall?
Vad gjorde du?
Varför kände du så tror du?

Har du någon annan tanke kring veckan eller frågorna ovan som du vill dela med dig av?

Summary in English

Background and objective

IN SWEDEN TODAY MOST WOMEN and men of working age carry out paid work. As regards women's salaried employment Sweden, along with other Nordic countries, is well above the EU average (Eurostat 2012). Even if most women and men are engaged in employed labour, the labour market is divided both horizontally and vertically according to gender. Men and women tend to work in different sectors and industries, perform different tasks and hold different positions. In the public sector, women represent 64 per cent of all managers. This means that quite a large proportion of women managers in Sweden work in the public sector.

Female managers in women-dominated organisations are at focus in this study. They are leaders in organisations where the majority of the managers as well as the employees are women.

Leadership research both with and without a gender perspective has largely studied private business. As a result, research on the conditions for women managers has mostly being centred on women who are in minority positions in a management environment dominated by men. Thus, even in gender theory a male-dominated context has been the norm. A relatively large amount of knowledge exists on women managers in minority positions. Not much attention has been paid to contexts where a large proportion of women managers are employed. There has been a call for further theoretical development within management research with regard to contexts dominated by women (Pettersson 2002).

The empirical material in this thesis consists of interviews with 12 managers, employed in the public sector, working with care for the elderly and disabled. Each manager was interviewed twice and provid-

ed written information. Results were also based on observations of the managers' places of work as well as written material supplied by them and found on organisation websites.

The overall aim of the study has been to: *understand how gender power relations get produced, reproduced and change through describing and analysing the working conditions of women managers, their room for manoeuvre, and how this (re)produces and changes in organisations dominated by women.*

The study explores a series of terms used to describe what constitutes the object of study. One such term is **power relations.** As most societies Sweden is characterised by unequal power relations between women and men, a gender order. These power relations are made up of innumerable power interrelations that often, but not per definition, are marked by male domination and female subordination. It is the production, maintenance and change of these power relations within the studied empirical domain is the focal point of this study.

A further term is **working conditions.** The social construction of gender and management is always going on within a context both as regards individual organisations and society as a whole (Layder 1993). The interaction of people is influenced, limited and facilitated by this context and this is what is called conditions in this thesis. Thus, conditions provide the framework for human interaction. In organisations is expressed in for example the organisation of work, the structure of the organisation (material conditions) and in the organisational culture, expectations, meanings and perceptions (cultural conditions). However, organisations are not isolated units but rather exist in a context of already established human relations. Both circumstances in organisations and in society at large are decisive in determining how human relations are structured on the basis of gender.

Room for manoeuvre is another term. Room for manoeuvre is used to denote possible ways of acting and being, created in accord with prevailing conditions. **Room for manoeuvre** and **conditions** are closely intertwined with human interaction. Conditions set the framework for human actions and thus produce a room for manoeuvre. The conditions constitute a structuring element: structures that achieve expression in human interaction. Room for manoeuvre concerns people's agency. Conditions set the framework for room for manoeuvre but the actions of individuals can both reproduce and go against prevailing conditions.

Results

Material conditions

The organizations studied are ***major organisations*** that supply a large number of care services. Furthermore they are ***flat organisations*** with few management levels meaning that managers at all levels have ***large areas of responsibility***. The managers are responsible for budget, staff, organizational development and day-to-day operations with varying emphasis depending on management level. ***Operations are geographically dispersed.*** The operative mangers are usually responsible for several different operations at different parts of a municipality. Many of them represent different kinds of living facilities ***open round the clock***. In some cases the ***managers lack a personal office*** and move between 3-4 units of operation during a working week. Work tasks are many and varied. Care need is difficult to anticipate and ***the work tasks carried out are complex and difficult to define***. This means that in particular heads of specific units face requirements and expectations from many different actors both within and outside the organisation in their work. Managers at all levels are responsible for large groups of staff and despite this have ***very little or no administrative support***. ***Budget issues ranks higher than*** all activities. Each operational unit has its own budget and is responsible for the financial results. Operations are measured and assessed continuously. All managers have experienced ***cutbacks***. The departments are ***restructured*** at regular intervals, on average once every two years. The work is organized in such way that dialogue between different levels of hierarchy is difficult to obtain. ***Scant personal contact between various strategic levels with control taking place via evaluation and feedback. Responsibility and authority are separated*** in the organisations**.** Financial responsibility is at the level of operative management while the top management has the authority to determine budgetary constraints.

The working conditions for the studied managers, described above, are usually characterised by high status and rewarded with a high salary. Despite this, managers in female-dominated operations are paid ***lower salaries*** than management colleagues in both male dominated operations in the municipality and in the private sector.

Cultural conditions – 'culture of positivity' and expectations on working independently

The perceptions linked to management positions in the organizations studied concur with the material conditions presented above. They appear in the form of preconceptions about operations and are to a greater or lesser extent expressed in expectations as to how a manager should be. Results show that managers have to conform to notions that operations are ***homogenous*** and that they can be described and steered via evaluations and reports. There are other preconceptions that ***care needs can be standardised*** for different categories of care receivers. Managers are expected to work ***independently*** and keep a ***balanced budget***. They are also expected to be ***flexible and adaptable*** and deliver in changing circumstances. A culture also exists where it is considered extremely negative to express dissatisfaction with the work situation. Managers are expected not to ***'moan'***. Taken together, these expectations lead to the creation of a 'culture of positivity' within which it is difficult to mention work problems or display dissatisfaction over one's work situation. Managers are expected to be positive and take on all work tasks without showing any dissatisfaction no matter how challenging these may be.

Room for manoeuvre

The room for manoeuvre of managers is based on the organisation of work (material conditions) and on preconceptions of operations and expectations that exist on managers (cultural conditions). The study shows that managers put ***the undertaking above all else***. The operations come first and the tasks they are to carry out are carried out even when this means implementing difficult decisions such as major cutbacks. The managers are aware that budget requirements are at the core and there is risk of being transferred to another position if these are breached. The managers attempt to do as directed even if this entails the working situation becoming so onerous that it leads to poor health and sick leave. Difficulties in achieving budget renegotiation means that the responsibility for maintaining a decent service is pressed down to lower management levels. The large, flat organisations result in lower tier managers finding it hard to gain a listening ear for their view of what is needed to run successful operations. Communication is one-way from the top down and the dominant attitude is that work instructions from the top are to be implemented. The managers and their colleagues take on ***major personal responsibility and internalise cutback requirements.***

The room for manoeuvre of the managers is not only created by the expectations described above but also to an extent by a lack of expectations. The managers do not feel they are, nor are expected to be, in any particular way because they are women. This is in sharp contrast to the experience of women managers in male-dominated organisations. Stereotype expectations on women's contribution is common male-dominated organisations where women are seen as different or less qualified than their male colleagues. Women's room for manoeuvre broadens once they do not have to relate to expectations on 'female qualities' or 'a woman's way of being'. In the organisations studied women managers see themselves primarily as ***human beings***. They describe each other as ***different personalities but competent***. There is room for them to be different from each other and at the same time competent. This means that individual managers might fail without the competence of women as a category being put into question.

The results show that constructions of management beyond a male norm are possible once women are in majority in positions of power. The experience of being a unique individual unlike other managers means that the women managers feel they can give more of themselves as managers. In this respect they have ***a preferential right of interpretation***. Not being defined as belonging to a gender category can be seen as ***the privilege of the norm***. Such a privilege allows individuals to be unlike all others but also competent. The majority situation creates space for women to fit the bill and be 'owners' instead of 'guests' of their organisation.

A misogyny discourse

How can it be that such highly qualified and challenging managerial practice is not rewarded high status and high salaries? In the analysis a misogyny discourse is identified which exists at the level of society and is passed on to the organisations studied. The notions in the misogyny discourse relate both to women's way of communicating and the topics of conversation. Women are seen as being *too talkative* and talking about the *wrong* things. Their ***peripheral topics of conversation*** are seen as a problem and are mentioned disparagingly as *babble* or *drivel*. They are mostly seen as 'old gals' at the workplace and are thus seen negatively, as something that needs to be '*shaken into life*'. The topics of conversation of these 'old gals' are described in a stereotype and generalising way. They are seen as talking about *family relations, children,*

grandchildren, cakes, tea and curtains. These are topics associated with traditional female life experiences and also have links to class since they direct thoughts towards domestic work and life as a housewife. These ideas turn up again when the managers describe care work. Care is associated with the home environment and a job that has been traditionally carried out by women and is thus seen as an expression of female characteristics rather than an acquired competence. When the work of women is seen as natural and unskilled then the fact that they are qualified professional managers and employees is plunged into shadow and made invisible.

Women are also seen to talk too much and be 'too much' in other ways. There is ***too much femaleness***. Women are assumed to be too *emotional,* to *go on* and *petition* too much, to have a *special jargon* and *not be disciplined.* The notion that women are 'too much' can be coupled to their majority situation. Those who speak, head meetings, run and plan operations in these organisations are largely women. This is in stark contrast to organisations that follow the 'usual' gender distribution with men dominating leading positions. Hence women in these organisations go beyond the normalised room for manoeuvre for women.

The idea that women are 'too much' also turns up in relation to competence and performance. Despite the misogyny discourse it is self-evident that women are competent for their work. Indeed, some women are described as ***over-competent or 'clever girls'***. The study shows that cleverness is not seen as a strength, competence or resource for women. Rather, it is seen as something negative and shameful, associated with woman over-performing, grinding their teeth and sleeping badly. Instead of looking at the conditions that create high-performing women, their capability is seen as an individual problem, something shameful that needs to be excused. Women are themselves responsible for it and should find a cure through self-analysis. The study also shows that problems in the organisations are explained by women's way of being rather than resulting from the work conditions, lack of power and opportunities embedded in specific positions.

Management in practice – women's countering of misogyny

A number of conflicts exist between the way women are as described in the discourse and the actual work performed by the managers. The misogynistic discourse and the descriptions the managers themselves give of their work and relations to colleagues stand out as two established

truths that in reality are incompatible but so naturalised that nobody now gives it a thought and they are passed on in parallel. This becomes evident via a series of different contentions in the managers' descriptions. The *routine misogyny* stands in deep contrast to the description by managers of their *positive relations to colleagues.* The notion that women seek out *consensus* is in stark contrast to the managers relating how they put *the task at hand above all else* and do not hesitate to implement a decision that is disagreeable or disliked by colleagues and employees.

Within the misogyny discourse women are described as *unclear communicators* and having difficulty in being straight to the point. This image fails to tally with the managers' account for how work is organised. It is clear here that *clarity of communication* is imbedded in the way the work is organized. The notion of women as *ineffective* passed on by the misogyny discourse stands in stark contrast to the situation that prevails in operations. *Effectiveness* is a prerequisite if the ambitious operational objectives are to be achieved with highly limited resources. The managers describe how they themselves and their colleagues continuously look at costs and seek to make operations more efficient. The notion that operations have *stagnated*, that not much is happening, people die, and thus the whole is not that interesting, is contradicted by the description of the work by managers. An operational practice exists with plenty of training and development of methods and technology.

Men's glorification – the opposite pole to misogyny

In parallel with misogyny, there is a discourse relating to the glorification of men. It is a system of ideas promoting the excellence of men. Firstly, men are seen as ***valuable status-raisers***. The managers are 'proud' of having men as colleagues and bear witness to their high status at the workplace. The high valuation of men is reproduced via the positive descriptions. ***Secondly, men are seen as good for the workgroups.*** The contribution of men is placed in relation to the problems the managers appear to find with the women's groups. ***Men possess good communication skills and good qualities.*** They are seen as more *straight-forward* and more *decisive* (than women), *fairer* and more *honest*. There are fewer *conflicts* with men. Thirdly, men are seen as good for the receivers of care.

Men's glorification in practice – demand and attention

The positive view of men makes them desirable and in demand – a demand which is backed up by discrimination legislation requiring employers to strive towards groups of mixed gender. The demand creates an attractive market for men when employers have to bid against one another when recruiting. The high valuation of men is also seen in the attention paid to men in the organisations. The managers are anxious to see that the men they have get on alright – they do not wish to lose them. Men's glorification contributes to men in ***minority being dominant***. The analysis shows that women are actors who contribute to promotion of men and their advantageous career opportunities.

Gender equality and diversity according to the managers

When the managers describe how they work with diversity and gender equality it is evident that both questions are identified as issues of creating mixed groups, with afocus on recruitment both as regards to work on gender equality and diversity. The recruitment situation is however different for men and for those individuals seen as representing diversity. Men are hard to attract whereas the work with diversity instead has its emphasis on the importance of not turning away applicants. It is also evident that many employees have a foreign background, primarily in direct care work. Thus, the challenge in diversity efforts is to achieve diversity at all hierarchical levels. Emphasis is on creating equal conditions in recruitment and in the organisation so that all employees have the chance to perform well. This means the power aspect is at the core of diversity work. On the other hand, with gender equality work focus on equal gender distribution means the power aspect is lost. It is rather a question of how individuals are distributed in an organisation instead of how power should be distributed among individuals. The focus on creating gender balance in the gender equality efforts make it difficult to see that such efforts instead could be directed towards women alone. The demand for men created and spurred on by discrimination legislation increase men's opportunities to influence salary and working conditions. When individuals of high status are recruited to low status groups there is no automatic redistribution of power. In contrast to what has been shown by other studies, it is diversity work that in a more clear way possesses a power perspective by emphasising on equal opportunities and working conditions.

Resistance and survival strategies

The managers are aware of the glorification of men and of the misogyny discourse in the organisations and are critical to this. They challenge the images of women and men given by these discourses. Among those who express negative perceptions about women, many reflect on experiences that conflict with these perceptions, opening a gap between discourse and personal experience. They feel they have positive and supportive relations to other women. They also feel they have a compelling and stimulating job. Further more they do not feel that the image of men's positive contribution tallies, nor that talking or being together changes because there are men in the working groups. They are also critical to requirements on men not being the same and that men have career advantages. They stress that men should not be recruited at the expense of the women in an organisation. They feel that an organisation that mainly employs women, should also be led by women.

The managers have to relate to the misogyny at a personal level since they are part of the category described in negative terms. To admit to being like other women would mean expressing a highly negative self-image. They handle this situation in two different ways: by disengaging from misogyny and by reinterpreting misogyny. Both strategies can be seen as expressions of resistance since they entail the managers distancing themselves from the misogyny. In the disengagement strategy, the managers distance themselves and their own context from the general descriptions of women. They maintain that they or their own management group are not like women in general. The negative image of women is placed somewhere else but is not contested and therefore reproduced.

With the reinterpretation strategy, the negative descriptions are reinterpreted and given a different and more positive meaning. The women create positive images in contrast to the negative descriptions, where centre place is given to their own positive experiences of management. The managers also attempt, in various ways, to make employees feel proud of their work. Via training and coaching they contribute to employee development – something that promotes pride. Documentation of their work also increase their sense of pride. Through documentation, the content of the work is described and becomes visible to the staff, making it possible to value it.

Reproducing, undermining and changing

The results of the thesis show how the room for manoeuvre is created for the managers in the studied organizations. The analysis shows that the conditions faced by the managers are both gendered and gender specific. Gendered due to the fact that the organisations studied are found in a sector where women dominate in numbers and this influences how work is organised and the preconceptions that exist. Comparisons of different industries show that there are considerable differences between workplaces dominated by males and females both in the ways work is organised and valued (Forsberg Kankkunen 2009, Keisu 2009, SCB 2012a).

The studied organisations are gendered, meaning that both women and men who work there, have to conform to these gendered organisational requirements and conditions such as the expectation of keeping within budget. The gender power relation materialises in these conditions. When managers conduct their work in line with the given conditions – material and cultural – the gendered conditions are at the same time reproduced and thus the gender power relations are also reproduced. Moreover, the results show that gender specific conditions exist, i.e. that the room for manoeuvre of women and men differs in the organisations studied. The glorification of men gives men in minority a dominant status above the women in majority. The misogyny discourse contributes to women's work being made invisible and devalued. Power relations are nevertheless not only reproduced. People draw conclusions from their experiences and then take these as the basis for their actions and strategies. The results show that both individual and collective resistance strategies to subordination exist. Change and a challenge to prevailing unequal conditions run parallel with the reproduction.

© Klara Regnö
Kungliga Tekniska högskolan
Skolan för Industriell teknik och management
Institutionen för Industriell ekonomi och organisation
Avdelningen för Organisation och ledning

Omslag och grafisk form: John Eyre
Omslagsillustration: Carina Moberg-Eyre
Språkgranskning: Lili Guggenheimer

TRITA IEO-R 2013:05
ISSN 1100-7982
ISRN KTH/IEO/R-13:05-SE
ISBN 978-91-7501-905-5