



Examensarbete

Breddmagisterprogram med inriktning mot  
gestaltning, förmedling och kommunikation.

Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap

Vårterminen 2006

# Att skapa ledare

– genus- organisations- och maktperspektiv på  
ledarskapsutveckling –

Creating Leaders- Gender, Organization and Power: a New Perspective

Handledare

Britt-Louise Wersäll

Författare

Lena Hagerman

## Att skapa ledare

- genus- organisations- och maktperspektiv på ledarskaps-  
utveckling

### Abstract

Uppsatsens fokus utgörs av den tröghet som präglar processen mot en jämnare könsfördelning på samhällets högre chefspositioner. Den inleds med en kartläggning av aktuell forskning, som omfattar områdena genus och ledarskap, ledarskapsutbildning, organisationskultur och makt samt en intervjuundersökning som kompletteras med policydokumentanalys. Utifrån analysen som materialet genererar drar jag slutsatser som resulterar i förslag till en alternativ ledarskapsutbildning. Uppsatsens primära syfte är att genom litteraturstudie, kvalitativt upplagda intervjuer med personer på chefsbefattningar, chefsutvecklare, pedagoger inom ledarskapsutveckling, kreativt skrivande och rollspel samt dokumentanalys undersöka förutsättningarna för kvinnliga chefer och ledare. Det sekundära syftet är att motivera upplägget på en ledarskapsutbildning, som både möjliggör en könsutjämning och erbjuder en mall för kreativ ledarskapsutveckling oavsett tidigare hierarkier och strukturer. I min analysmodell av dikotomierna chefsskap – ledarskap finns en kvantitativ ansats. För övrigt präglas uppsatsen av ett holistiskt, tvärvetenskapligt förhållningssätt vilket även gäller val av metoder, både i empiridelen och analysarbetet. Att påverka den rådande normativa ordningen kräver ett alternativt sätt att tänka vilket presenteras i uppsatsens slutanalys. Den består av en modell för tänkandets utveckling samt förslag till en ledarskapsutbildning som omfattar tekniker för förändring på individnivå samt en alternativ analys av organisationsstrukturer.

Nyckelord: genus, organisationsstruktur, makt, ledarskapsutveckling, Yin och Yang, gender

<b>1 INLEDNING</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>1.1 SYFTE</b>	<b>8</b>
<b>1.2 PROBLEMSTÄLLNINGAR</b>	<b>8</b>
<b>1.3 DISPOSITION</b>	<b>8</b>
<b>1.4 METOD</b>	<b>9</b>
<b>2 FORSKNINGSBAGGRUND: GENUS OCH LEDARSKAP</b>	<b>13</b>
<hr/>	
<b>2.1 SÅ BÖRjade DET...PROBLEMATISERING</b>	<b>13</b>
<b>2.2 FOLKHÄLSOINSTITUTET UNDERSÖKER</b>	<b>15</b>
<b>2.3 GENUSFORSKNING?</b>	<b>16</b>
<b>2.4 GENUSVETENSKAP VID UNIVERSITET OCH HÖGSKOLOR.</b>	<b>17</b>
<b>2.5 GENUSPERSPEKTIVET OINTRESSANT ELLER EN ÅTERVÄNDSGRÄND?</b>	<b>18</b>
<b>2.6 SKILLNADER UPPSTÅR VID SOCIALISATIONSPROCESSEN, LEENA AVOTIE</b>	<b>19</b>
2.6.1 EN KOMBINATIONSMODELL	19
2.6.2 DEN KÖNSUPPDELADE ARBETSMARKNADEN	21
2.6.3 LEDARSKAPETS DIMENSIONER	23
2.6.4 GENUSKULTURELLA VÄRDESYSTEM KONTRA CHEFSKULTURELLA	24
2.6.5 STRUKTURELLA FÖRÄNDRINGAR NÖDVÄNDIGA?	26
<b>2.7 SKILLNADERNA ÄR MEDFÖDDA, SÄRARTSFEMINISM</b>	<b>27</b>
2.7.1 DEN KVINNLIKA OCH DEN MANLIGA HJÄRNAN	27
2.7.2 KONTROVERSIELL FORSKNING?	28
2.7.3 LUGN- OCH ROSYSTEMET	28
2.7.4 VI ÄR MER LIKA VÅRA FÖRFÄDER ÄN VI VILL TRO!	29
2.7.5 ÖSTROGEN OCH TESTOSTERON	31
<b>2.8 MODERLIGHET SOM MAKTSTRATEGI</b>	<b>32</b>
2.8.1 TRE LEDARE I SKOLANS VÄRLD	32
2.8.2 DEMOKRATINS REDSKAP	32
2.8.3 ATT KOMMUNICERA SITT KÖN	33
2.8.4 ORGANISATIONSKULTURENS BETYDELSE	34
<b>2.9 OM ATT SPRÄCKA GLASTAKET</b>	<b>35</b>
2.9.1 EN HANDBOK	35
2.9.2 WOMEN'S BUSINESS SCHOOL	36
2.9.3 ÖKAD JÄMLIKHET ÖKAR KONKURRENSKRAFTEN?	36
<b>2.10 SAMMANFATTNING</b>	<b>37</b>
<b>3 LEDARSKAPSUTBILDNING, ORGANISATIONSKULTUR OCH MAKT.</b>	<b>42</b>
<hr/>	
<b>3.1 EN SKENBAR LIKHET</b>	<b>42</b>
<b>3.2 ORGANISATIONSTRUKTURENS BETYDELSE</b>	<b>43</b>
<b>3.3 KVINNOR SOM LEDARE</b>	<b>46</b>
<b>3.4 KULTUR, MAKT OCH VERKLIGHET</b>	<b>50</b>
<b>3.5 ATT STUDERA FRAMTIDEN?</b>	<b>52</b>
<b>3.6 SAMMANFATTNING</b>	<b>53</b>

---

**4 POLICY FÖR LEDARSKAPSUTVECKLING** **55**

<b>4.1 REGION SKÅNE</b>	<b>55</b>
4.1.1 BAKGRUND, REGION SKÅNE SOM ORGANISATION	55
4.1.2 REGION SKÅNES LEDARSKAPSPOLICY	56
4.1.3 TERMINOLOGI!	57
4.1.4 GENUS	60
4.1.5 EN CHEFSUTVECKLARES TANKAR	61
4.1.6 JÄMFÖRELSE MELLAN ETT POLICYDOKUMENT OCH EN CHEFSUTVECKLARE.	63
4.1.7 REGION SKÅNE OCH FRAMTIDEN	64
4.1.8 ANALYS AV FRAMTIDSSCENARIER	70
<b>4.2 KRISTIANSTADS KOMMUN</b>	<b>71</b>
4.2.1 KRISTIANSTADS KOMMUN DELTAR I PROJEKT	71
4.2.2 LEDARSKAPSPOLICY INOM KOMMUNEN	72
4.2.3 EN PERSONALDIREKTÖR OM CHEFER OCH LEDARSKAP	75
4.2.4 EN VISIONÄR POLICY KONTRA EN PERSONALDIREKTÖRS VISION .	76
<b>4.3 PERSPEKTIVFÖRSKJUTNING: FORSKNING, TEORI OCH EMPIRI.</b>	<b>77</b>

---

**KAPITEL 5 ETT ALTERNATIV** **81**

<b>5.1 TAOISMEN OCH YIN-YANGSYMBOLN</b>	<b>81</b>
<b>5.2 IDROTTEN SOM METAFOR FÖR ARBETSLIVET</b>	<b>82</b>
<b>5.3 TEATER SOM ANALYSINSTRUMENT</b>	<b>84</b>
<b>5.4 SJÄLVKÄNNEDOM, ROLLSPEL OCH KREATIVT SKRIVANDE SOM REDSKAP</b>	<b>85</b>
<b>5.5 ATT LEVA I VERKLIGHETEN ELLER ATT SKAPA DEN, VAD ÄR FRAMTIDEN?</b>	<b>87</b>
<b>5.6 UTVECKLINGSINGREDIENSER</b>	<b>89</b>

---

**6 SAMMANFATTNING** **90**

---

**REFERENSER** **94**

<b>BÖCKER OCH ARTIKLAR</b>	<b>94</b>
<b>MUNTLIGA KÄLLOR</b>	<b>96</b>
<b>FILM</b>	<b>97</b>
<b>BILAGA 1 INTERVJUGUIDE</b>	<b>98</b>
<b>BILAGA 2 CHEFSFÖRSÖRJNING INOM REGION SKÅNE</b>	<b>99</b>
<b>BILAGA 3 KRISTIANSTADS KOMMUN, LEDARPOLICY</b>	<b>108</b>

# 1 Inledning

Vi lever, trots stora förändringar, i ett samhälle som har styrts och fortfarande styrs av vita, medelklass män i medelåldern som har heterosexuella preferenser. Manlighet är en del av normen. Den hegemoniska\* maskuliniteten fungerar som måttstock även för kvinnlighet. (Connell, 1987) Sverige och övriga västvärlden har trots lagar och förordningar långt kvar innan maktfördelningen kan sägas vara jämt fördelad mellan könen. Även i vårt samhälle är normen en vit medelklass medelålders heterosexuell kristen man. Ju färre av dessa kriterier du uppfyller desto mer avvikande från normen är du. Då män dominerar på högre chefspositioner får det betydelse för hur chef- och ledarskap definieras.

Högskolan i Kristianstad har som slogan att ”Utbilda Sveriges mest anställningsbara studenter”. Då jag i andra sammanhang erbjudit utbildningar sammanföll detta med uppsatsskrivningen och mitt intresse för maktfördelning och processer för påverkan och förändring. Resultatet blev att utifrån ledarskapsutbildningen som forum försöka hitta vägar att påverka maktfördelningen, mellan i huvudsak könen, i samhället. Att utöva makt innebär att påverka. Det vill säga förändras cheferna kommer det att leda till strukturella förändringar så småningom. Ett sätt att initiera förändring är genom utbildning.

Denna tanke är varken ny eller på annat sätt originell. Ledarskapsutbildningar har existerat i alla tider. Att utbilda chefer och ledare är en lukrativ bransch som knoppar av sig i allehanda managementteorier presenterade i litterära alster och diverse modeller av mer eller mindre självutnämnda guros. Managementlitteraturen bortser, med få undantag, helt från könsrollsperspektivet och bidrar inte med någon ny kunskap. (Sandberg 2003, s 190)

\* normskapande, kulturellt dominerande

Att utbildning kan förändra mycket är väl känt. Det är också väl känt av de flesta att utbildningar ibland inte avsätter större spår än att vi minns vilken mat som serverades och festen efter utbildningens slut. Jag funderade kring hur de utbildningar som idag fokuserar på det som kallas plattare strukturer skiljer sig från tidigare och om dessa utbildningars betydelse för att utjämna könsskillnader på arbetsmarknaden. Trots en uttalad önskan om utjämnande, inte minst från politiskt håll så kvarstår stora skillnader mellan antalet män respektive kvinnor på ledande poster, framför allt inom det privata näringslivet. Enligt Billing (1994) beror idéerna om att ”plattare strukturer” skulle gynna kvinnor på ett deterministiskt\* essentialistiskt\*\* tänkande. I det reduceras processer till strukturer. Tendensen är också att arbetsområden med ett ökat antal kvinnor förlorar i status och löneutveckling. Detta gäller exempelvis lärar- och prästycket.

Dessa frågor föder många följdfrågor som tillsammans bildar uppsatsens pusselbitar. Att foga samman dem till en begriplig helhet är en del av uppsatsarbetet. En annan del innebär att presentera en alternativ modell för ledarskapsutbildningar. I min undersökning har jag funnit att den nuvarande samhällsstrukturen, som är deterministisk med rötter i den positivistiska vetenskapstraditionen och värderande kan försvåra den flexibilitet som kreativt ledarskap innebär. Nuvarande vetenskapliga teoribildningar och modeller är sprungna ur samma källa. Även om paradigmskiftet mot ett accepterande av kvalitativt inriktade metoder, främst inom ämnesområden som antropologi ”Sociala motsättningar manifesteras i en kamp om vems verklighetsdefinition som ska gälla, vems moralkodex och människosyn som dominerar och vem som formulerar de sociala spelreglerna” (Ehn och Löfgren, 1982, s 69) och samhällsvetenskap, innebär att se människans egen del i skapandet av det vi kallar verkligheten så har jag valt att flytta mig ifrån den västerländska traditionen. Jag vänder mig i stället mot den österländska, taoistiska traditionen och undersöker potentialen, i detta sammanhang, hos filosofins mest centrala symbol, Yin och Yang.

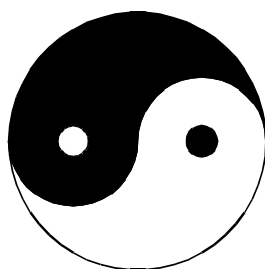
How the ancient Taoist incorporated the principles of philosophy, chemistry, physics biology, mathematics, etc. into a system called Taoism can be summarized by the principles of Yin and Yang. (Dr Stephen Chang, The Great Tao 1985, s 18)

\*företbestämd

\*\*innehållsmässigt väsentligt

Relationen mellan Yin och Yang har ibland liknats vid två motsatta poler av ett batteri. Utan de båda polerna fungerar inte batteriet. De båda är distinkta och separata men de är också odelbara. I allt som existerar på jorden finns dessa motsatspar i en ständig, dynamisk interaktion. På samma sätt som vi inte kan veta vad kyla är om vi inte har upplevt värme, eller vara glada om vi inte vet vad sorg är existerar Yin och Yang aldrig som isolerade enheter. De är båda sidor av samma mynt. Denna odelbara dualism existerar i alla sammanhang. Uppdelningen av verkligheten i dikotomier\* är inte unik för taoismen eller symbolen för Yin och Yang. Det unika ligger i deras förhållande till varandra i en ständig rörelse, strävande efter en balans som aldrig uppnås. Där fröet till Yang finns i fältet för Yin och tvärtom och där ingenting i sig är bra eller dåligt utan bara olika delar av samma sak. Ett tankesätt som är ickedeterministiskt, ickeessentialistiskt och ser till processen. Ett tydligt exempel på skillnaden i tankesätt utgörs av den västerländska medicinens symptombehandling och den traditionella kinesiska medicinens att hitta och balansera obalanser.

Fig.1 Yin och Yang



\* motsatser, tudelning

## 1.1 Syfte

Uppsatsens primära syfte är att genom litteraturstudie, kvalitativt upplagda intervjuer med personer på chefsbefattningar, chefsutvecklare, pedagoger inom ledarskapsutveckling, kreativt skrivande och rollspel samt dokumentanalys undersöka förutsättningarna för kvinnliga chefer och ledare. Det sekundära syftet är att motivera upplägget på en ledarskapsutbildning, som både möjliggör en könsutjämning och erbjuder en mall för kreativ ledarskapsutveckling oavsett tidigare hierarkier och strukturer.

## 1.2 Problemställningar

- På vilket sätt kan nuvarande maktfördelning i ledarpositioner, mellan könen, förstås?
- Vilka faktorer påverkar, förhindrar eller möjliggör, en utveckling mot jämnare könsfördelning på chefspositioner?
- Vilken betydelse har dagens ledarskapsutbildningar för könsutjämningen?
- Om delar av en ledarskapsutbildning syftar till att hitta nya förhållningssätt, till organisationsstrukturen, hur bör den då utformas?

## 1.3 Disposition

Uppsatsens forskningsbakgrund har jag valt att dela upp i två områden. Under kapitel två presenteras aktuell genus- och ledarskapsforskning. Den avslutas med en sammanfattning som besvarar frågan om hur den nuvarande maktfördelningen mellan könen kan förstås. Kapitel tre handlar om organisationsforskning och makt. Detta kapitel är den andra av de båda delarna i litteraturstudien. Under kapitel fyra presenteras uppsatsens empiriska material där jag analyserar policydokument kompletterat med



intervjuer. I dessa båda kapitel undersöker jag vilka faktorer som påverkar en utveckling mot en jämnare könsfördelning samt vilken betydelse ledarskapsutbildningar har idag. De slutsatser jag drar och konsekvenserna presenteras i kapitel fem. Detta görs utifrån den taoistiska symbolen Yin och Yang och dess teoretiska implikationer. Detta kan sägas utgöra uppsatsens diskussionsdel. Här undersöks också frågan hur en ledarskapsutbildning bör utformas för att möjliggöra förändring hos dem som genomgår utbildningen. Jag har valt att disponera uppsatsen på detta sätt då min förhoppning är att det underlättar läsandet och gör det möjligt att följa min ”röda tråd”. Varje kapitelrubrik syftar till att klargöra frågeställningarna. Varje kapitel avslutas med mina kommentarer. En del kommenteras efterhand, det gäller framför allt kapitel fyra, empiridelen samt naturligtvis kapitel fem som utgör uppsatsens egentliga diskussionsdel. Kapitel sex ägnas åt reflektion kring arbetet och vilka nya frågeställningar som väckts.

## 1.4 Metod

Uppsatsen utgår från en explorativ ansats. Arbetet har inneburit litteraturgenomgång, dokumentanalys och intervjuer. Jag har använt både databassökning och traditionell litteratursökning. På nätet har jag hittat artiklar, besökt hemsidor för olika feministiska organisationer, ledarskapsutbildningar och högskolor som angivit genusforskning antingen inom egen institution eller som underavdelning. Jag har koncentrerat mig på de senaste årens forskning utom i de fall där jag varit hänvisad till något äldre arbeten på grund av att nyare saknats. De sökord jag har använt som omfattat bland annat genus, makt, kön och ledarskap har inneburit träffar som inte varit relevanta för sammanhanget. Det finns omfattande genusforskning, forskning kring makt och forskning kring genus och makt. Kombinationen ledarskap-makt-genus har visat sig vara mer ovanlig. En del av förklaringen ligger i den återvändsgränd som några menar att perspektivet kvinnligt och manligt ledarskap är. Jag återkommer till detta. I litteraturgenomgången har jag i huvudsak koncentrerat mig på vetenskapliga publikationer. Det finns en omfattande litteratur inom management och ledarskapsutveckling men en stor del av denna saknar vetenskaplig förankring, jag har därför valt att

referera till forskning om managementlitteratur. Mitt syfte med urvalet var att spegla genusperspektivet på chefs- och ledarrollerna ur flera relevanta synvinklar. Jag ville visa på den motsättning som finns inom olika vetenskapliga skolor när det gäller synen på medfödda kontra inlärda egenskaper, hur genus konstrueras och används samt ge en aktuell bild av en eventuell utjämningsprocess mellan könen på ledande positioner.

Intervjuerna har utgått från en egen intervjuguide med öppna frågor. (Bilaga 1) Vid intervjuerna har hela eller delar av guiden kommit till användning beroende på vem jag intervjuat. I de fall där fokus legat kring chefs- och ledarskap har guiden legat till grund för intervjun. I intervjuerna jag gjort som förarbete inför det egna ledarskapsutvecklingsförslaget har frågorna varit mer fristående från guiden. I samtliga intervjuer kan ansatsen i arbetet liknas vid det Goodson kallar livsberättelser (Goodson och Numan 2003) där intervjuaren och den intervjuade tillsammans strukturerar den livsberättelse intervjun är. Mina intervjuer samt det efterföljande arbetet har varit betydligt mindre omfattande än vad som är brukligt inom denna tradition. Livsberättelser brukar omfatta ett flertal intervjutillfällen där berättelsen växer fram i en dialog mellan den intervjuade och intervjuaren. Allt vi berättar om oss själva är dock alltid en del av vår livsberättelse. Att höra, lyssna och lära blir en del av berättelsen. (Peacock 1984) En intervju kom att fungera som en förstudie. (Svensson februari 2006) Den påverkade uppsatsens vidare inriktning genom att tydliggöra normen kvinnligt ledarskap och ledarskap, det vanliga utövat av en man. Det blev meningslöst att undersöka chefs- och ledarskap utan ett genusperspektiv. Andra kapitlet handlar därför om genus och ledarskap. Genusperspektivet ledde vidare till makt- och organisationsstrukturer som utgör kapitel tre. Jag valde att dela upp materialet i två kapitel. Även om delar av litteraturen passar både under kapitel två och tre så uttrycker kapitelindelningen den explorativa ansatsen på ett sådant sätt att det först undersökta materialet, kapitel två, väckte frågor som ledde till vidare och det resultatet redovisas i kapitel tre. Dessa tillsammans utgör min kartläggning av aktuell forskning.

Empiridelelen består av dokumentanalyser och intervjuer, se muntliga källor. Dokumenten utgörs av två offentliga organisationers policydokument samt analys av material med inriktning mot framtiden. Jag valde två offentliga organisationer, Region Skåne och Kristianstads kommun. Dessa båda är de största i kommunen vilket underlättade urvalet. Det var även en fördel med organisationer som inte var helt obekanta. Jag har i samarbete med Fagernäs och Jönsson presenterat ett arbete om delar av Region Skånes informationsverksamhet. (Fagernäs, Hagerman och Jönsson, 2005) Kännedom om Kristianstad kommuns verksamhet har jag både som kommuninnevärdare och som anställd. Frågan om att anonymisera de båda organisationerna uppkom men jag har inte ansett det befogat eftersom båda är offentliga, deras dokument är offentliga handlingar och uppsatsens inriktning inte är av den karaktär att etiska aspekter gör frågan svår. Min inställning delas av de personer ur de båda organisationerna som jag har intervjuat. De har båda gett sitt klartecken till att presentera materialet på det sätt som jag har valt.

Utgångsläget för analysarbetet växte fram, bland annat genom intervjuerna där skillnaden mellan chefs- och ledarskap togs upp till diskussion och där samtliga intervju personer använde nästan identiska definitioner. Även vid litteraturgenomgången fanns spänningen mellan dikotomier som en röd tråd. Ur detta sätt att betrakta det empiriska materialet fanns fröet till nästa steg i uppsatsarbetet som bestod i att konstruera en alternativ modell. Jag behövde också en klar koppling mellan empiri och teori. Då kapitlet om makt i huvudsak handlar om makten över tanken blev tänkandets struktur utgångsläget. Redan tidigt visste jag att den taoistiska Yin- och Yangsymbolen var användbar både genom dess sätt att hantera dikotomier men även i dess ickevärderande struktur. Jag visste utgångsläget för tänkandet, då jag utgick från det deterministiskt, essentiella och den önskvärda förändringen och konstruerade min förändringsmodell efter detta. Det empiriska materialet utgår från tre olika nivåer, den individuella, den organisatoriska och den filosofiska. I mitt förslag till ledarskapsutveckling motsvaras de av utbildningens olika delar.

Uppsatsens tvärvetenskapliga ansats är för mig självklar utifrån dess inriktning. Litteraturgenomgången såväl som ämnesområde som täcktes in under intervjuerna har omfattat frågeställningar på individuell, organisatorisk samt filosofisk nivå. De vetenskapliga teorier som berörs härstammar från olika vetenskapsfält. Min grundutbildning är tvärvetenskaplig och mina tidigare examensarbeten har jag gjort utifrån både kvalitativa och kvantitativa metoder. Min utbildningsbakgrund är brokig och spänner över flera fält och så gör även min arbetslivserfarenhet. Detta sammantaget innebär att mitt sätt att beskriva det vi kallar verkligheten handlar om strävan att förmedla en helhet. Jag står långt ifrån den positivistiska traditionen. Om sökandet efter sanningen, det enkla orsak och verkanresonemanget, är meningslöst och sanningar inte finns så får vi nöja oss med följande

Att man analogt kan särskilja grader av sanning, att vi bör vänja oss vid att göra detta, och att därför det gamla polära saningsbegreppet ersätts av begreppet ”sanningslikhet”.

En bild kan mer eller mindre likna det den avbildar, och på samma sätt kan ett påstående mer eller mindre överensstämma med det sakförhållande som det handlar om.

(Johansson 1986, i Jenner, s 36)

Sökandet efter kunskap blir då att som i soluppgången se mer och mer av världen.

Det handlar inte om att i mörkret lysa upp litet här och litet där, det handlar om att sakta men säkert se alltmer av en helhet- så som gryningsljuset och solens stigande lyser upp ett landskap. I denna helhet kan man fästa blicken på enskilda objekt eller företeelser- t. ex en blomma på en äng- men man ska inte tro att detaljen är världen. Det gäller att (in)se detaljen som en del av ett sammanhang! (Jenner 2005, s 111)

## 2 Forskningsbakgrund: genus och ledarskap

I detta kapitel tar jag upp den forskning som bildade utgångsläget för det fortsatta arbetet med uppsatsen. Den första problemställningen; På vilket sätt kan nuvarande maktfördelning i ledarpositioner, mellan könen förstås? besvaras. Jag avslutar med en sammanfattning av den inledande litteraturgenomgången.

### 2.1 Så började det...problematisering

Mitt utgångsläge var ledarskapsutveckling men frågor kring manligt och kvinnligt chefsskap och ledarskap gick inte att undvika. Jag ville veta vad tidigare forskning hade resulterat i. Vilken genusforskning fanns? Diskuterades eventuella skillnader mellan könen eller tillskrevs ojämlikheterna strukturella faktorer? Jag tar här upp forskning som på olika sätt relaterar till begreppen genus och ledarskap.

Synen på ledar- och chefsskapet har förändrats under de senaste femtio åren. Vi har gått från en arbetsmiljö präglad av hierarkiska strukturer till tal om jämlikhet och mångfald. Vi har en jämställdhetslag vars syfte är att främja jämställdhet i arbetslivet ”kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet”. (Göransson och Karlsson, 2006 s 21) Trots detta har vi en segregerad arbetsmarknad både vad gäller de branscher där kvinnor respektive män innehar chefstjänster som den typ av chefstjänster kvinnor respektive män innehar samt könsfördelningen på de högsta positionerna i samhället.

Ulrika Lorentzi har för Utvecklingsrådets räkning sammanställt en översikt om karriärvillkor, inom ramen Lika möjligheter för kvinnor och män i staten. Hon hänvisar bland annat till forskning av Elin Kvande som visar på en låg representation i makt-eliten trots att män och kvinnor ingår i lika hög grad i arbetskraften och deltar i politiken på samma villkor. Granqvist och Persson (SOU 2004:43) beskriver kvinnors

och mäns karriärvägar på den svenska arbetsmarknaden, 2002 var könsfördelningen inom statliga chefstjänster 35% kvinnor och 64% män.

Renstig presenterar i rapporten *Kvinnliga chefer i näringslivet 2005*, (2005) en uppföljning av SNSs projekt för fler kvinnor på ledande positioner i näringslivet 2001-2004, statistik som visar att utvecklingen mot en ökad jämlikhet har stannat av. I några fall har andelen kvinnliga chefer minskat de senaste åren. Fyra variabler undersöktes; andelen kvinnliga chefer i det privata näringslivet, uppdelat på företagens storlek, kvinnliga chefer fördelade länsvis, andelen kvinnliga chefer som ingår i företagsledningarna i börsnoterade företag samt rekryteringsstrategier vid tio chefsrekryteringsfirmor. Sedan 1990 har andelen kvinnliga chefer i privata aktiebolag med mer än en anställd ökat från 9 % till 26%. Denna siffra är densamma som 2002. Detsamma gäller antalet kvinnliga chefer i privata aktiebolag med mer än femtio anställda, som ligger kvar på 21%. Även bland de börsnoterade företagen har utvecklingen avstannat och ligger på 33% kvinnliga chefer. Fördelningen länsvis visar att Jönköpings län har lägst andel kvinnliga chefer, 21% och Stockholm/Uppsalaregionen flest med 30.4%. Helt i linje med övrig forskning visar branschuppdelning stora variationer. Endast 20 % kvinnliga chefer återfinns inom bygg- respektive tillverkningsindustrin. Om uppdelningen sker enligt titel är 68% av alla hotellchefer kvinnor men endast 1 % kan titulera sig konstruktionschef, 3 % teknisk chef och 4 % driftschef. Även dessa siffror ligger på samma nivå som 2002. Sedan 1990 har kvinnornas representation i börsnoterade företagsledningarna ökat från 2.7 % till 11.7% 2004, endast en svag ökning märks sedan 2001. Det är värt att notera att även om andelen kvinnliga chefer inom bankväsendet har ökat från 21% 2002 till 35% 2005 så är endast 12 % kvinnor representerade i bankernas företagsledningarna. Denna siffra har till och med minskat sedan 2001 då 13.5 % utgjordes av kvinnor. Vid intervjuerna med tio chefsrekryterare, varav hälften kvinnor kunde vissa tendenser urskiljas. Hälften anger att efterfrågan på kvinnliga kandidater har ökat de senaste åren, andra att det inte är någon skillnad. Nio av tio rekryterare menar att de flesta uppdragsgivare särskilt poängterar att de gärna ser kvinnliga kandidater, vissa uppger att detta ställs som krav. Detta är vanligare vid rekrytering av chefer inom kommunikation och marknad eller andra utåtriktade posi-

tioner. Nio av tio rekryterare uppger att de själva tar initiativ till att presentera minst en kvinnlig kandidat. Detta uttalande kan ställas mot det förhållandet att rekryteringsprocesser ofta sker under tidspress vilket ökar sannolikheten att mer kontroversiella kandidater troligtvis sällas bort. Denna uppfattning fördes även fram av personaldirektören, under vårt samtal om chefer och chefsrekrytering. (muntlig källa 2006)

Ingenting i ovanstående kartläggning visade på en process, mot en ökad jämlikhet, som på något sätt kunde kallas självgående. Maktfördelningen verkar ha avstannat, varför? Beror det på kvinnorna, männen eller strukturen? Eller orsakas det av något annat eller en kombination av flera faktorer och på vilket sätt kan det förändras? Är förändring något självklart positivt för inblandade aktörer? Frågorna hopade sig och följande teman utkristalliserades; genusperspektivet biologi kontra socialisering, kvinnligt kontra manligt ledarskap, realitet eller konstruktion, organisationsstrukturer och makt, ledarskapsutveckling idag och i framtiden.

Det råder även delade meningar om det kan sägas finnas ett typiskt manligt respektive kvinnligt ledarskap. Det råder delade meningar om det finns några, från födseln givna, skillnader i våra förutsättningar beroende på vilket kön vi föds till. För några forskare har dessa skillnader stor betydelse, för andra utgör socialiseringsprocessen den faktor som först och främst formar oss.

Finns det då skillnader mellan det som ibland kallas kvinnligt ledarskap och det traditionella, manliga? Beror den skillnaden då i någon mån på det biologiska könets förutsättningar eller har det endast att göra med samhällets sätt att socialisera oss in i ett könsrollstänkande?

## 2.2 Folkhälsoinstitutet undersöker

Folkhälsoinstitutet publicerade en undersökning 2004. ( Hammarström och Löfmark, 2004) Kartläggningen syftade till att få en bild av aktuell folkhälsovetenskaplig

forskning med ett genusperspektiv. En enkät skickades ut via e-post till drygt 600 disputerade forskare. Svarsfrekvensen blev 65.7% och tydde på ett stort intresse för genusperspektivet inom hälsovetenskapen men det visade sig att uppfattningen vad som är genusforskning varierar. De elva politiskt formulerade folkhälsomålen finns samtliga representerade inom genusforskningen.

Definitionen på vad som är genusforskning baserar de på Vetenskapsrådets definition på genus. Enligt denna är genus något som konstrueras i ett socialt och kulturellt sammanhang. Det innebär att det skapas kontinuerligt i samspelet mellan uppfattningar om vad som är kvinnligt respektive manligt och omgivande strukturella förhållanden. Som struktur uttrycks genus i hur kön knyts till makt, till exempel privilegier i samhället. Genusforskning problematiserar relationer och beroende mellan kvinnor och män som individer. Nyckelbegrepp är konstruktion, hierarki(maktordning), relation och social situation. Hammarström och Löfmark menar att den ökade politiska satsningen på genusperspektivet inneburit att forskare inom andra områden omdefinierar begreppet för att få tillgång till resurser. Detta märks inte minst inom den medicinska forskningen och här anser författarna att det föreligger en risk för det de benämner essentialism. I detta sammanhang betyder denna en tendens att ”betrakta skillnader mellan kvinnor och män som konstanta och opåverkbara.” (a.a. 2004, s 10)

## 2.3 Genusforskning?

401 forskare besvarade enkäten. Av dessa var 46,4% kvinnor. Totalt angav 27,4% att de bedrev genusforskning 38,7% av kvinnorna jämfört med 21,5% av männen. Med utgångspunkt i angiven definition för vad som är genusforskning återfinns 18 genusforskare av de som besvarat enkäten, 4.5%. Forskare med fokus på genus var 7.5% medan övriga 14.6% forskade inom andra områden. Av de arton forskare som ansågs bedriva genusforskning var en man. De fem forskningsområden som kartlades var teorier och begreppsutveckling, maktanalyser, vetenskapsanalys, empiriska studier samt annan forskning. Av dessa projekt handlade inget om ledarskap. Det projekt som låg närmast var ett vid Arbetslivsinstitutet i Stockholm och Östersund som fokuserade på hur makten över de psykosociala arbetsvillkoren utövades i olika typer av



företag och organisationer. (Jämför Wodak, 1997, studie av tre rektorer) I undersökningen ingick såväl könsuppdelade arbetsplatser som de med jämnare könsfördelning. Vid Göteborgs universitet pågår en kvalitativ studie om kvinnors och mäns fördelning av det obetalda hemarbetet. (Se även Avotie, 1998). Den avslutande diskussionen tar bland annat upp den ekonomiska tilldelningen till genusrelaterade projekt. Vetenskapsrådet tilldelar dessa projekt 0.5 % av anslagen, FAS (Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap) 22% men använder då en genusdefinition som omfattar allt från genus via jämställdhet till könskillnadsforskning. Cancerfonden, Vårdalstiftelsen och Stiftelsen för strategisk forskning har inga medel avsatta för projekt med genusinriktning.

## 2.4 Genusvetenskap vid universitet och högskolor.

Nationella sekretariatet för genusforskning, knutet till Göteborgs universitet, har på sin hemsida (Internet 2006-04-23) listat högskolor och universitet i Sverige med institutioner för genusvetenskap eller avdelningar för genusvetenskap knutna till andra institutioner. En genomgång av aktuella forskningsprojekt vid dessa institutioner visar att få kan sägas knyta an till ledarskaps- och chefsfrågor.

Vid Universitetet i Linköping disputerade Kerstin Rosenberg, år 2004 med sin avhandling *Värde av arbete*. Hon analyserar de hinder och stöd hon mött som forskare och konsult vid fem arbetsvärderingsprojekt. Rosenberg visar att ledningens stöd är ett av flera nödvändiga villkor för att arbetet ska bli framgångsrikt. Rosenberg menar att arbetsvärdering som används som metod att utjämna könsbundna skillnader skapar hinder som undviks om instrumenten används som en allmän strävan att sätta rättvisa löner.

Ett sätt att tolka ovanstående kan vara att ämnesområdet ledarskap- och chefsutveckling inte prioriteras. Detta kan kanske förklaras med vilka institutioner genusforskningen är knuten till. Här tänker jag mig att genusforskningen läggs som underavdelning till institutioner som redan tidigare lågprioriteras.

Några av de mest produktiva forskarna inom området ledarskap och genus finns på Handelshögskolan i Stockholm, verksamma inom Fosfor (Feminist Organization Studies). I sammanhangen utgör detta ett undantag genom sin nära anknytning till en ekonomisk universitetsverksamhet. Forskningsledare Anna Wahl disputerade år 1992 med avhandlingen *Könsstrukturer i organisationer*. Hon är docent i företagsekonomi. Övriga medarbetare (samtliga kvinnor) är också företags- eller civilekonomer. Gruppens forskning presenterar jag utförligare under del tre, organisationsstrukturer och makt.

## 2.5 Genusperspektivet ointressant eller en återvändsgränd?

I boken *Nya perspektiv på organisation och ledarska* ägnar Bolman och Deal (2005) 4,5 sidor, av sammanlagt ca 500, åt frågan om genus och ledarskap. De menar att tidigare ledarskapsforskning och managementlitteratur fokuserat på ledarskap utövat av män då detta underförstått varit normen. I det fortsatta resonemanget hänvisar de till amerikansk forskning kring frågor om kvinnor och män leder på olika sätt. Vissa av dessa undersökningar (Helgesen 1990 och Rosener 1990) menar att kvinnor tillför ledarskapet positiva dimensioner medan andra hävdar att det finns föga stöd för stereotyp kvinnliga respektive manliga ledarskaps-profiler. Detta blir också författarnas åsikt om forskningsresultaten generellt. En viss skillnad går att belägga i det att kvinnor lägger något större vikt vid delaktighet och mindre vid ordergivning. För övrigt visar resultaten att kvinnor och män i höga chefspositioner uppvisar fler likheter än skillnader, åtminstone i sina underlydandes ögon. (Carless 1998; Komives 1991; Morrison, White och Van Velsor, 1987, i a.a.) Bolman och Deal menar också att det finns en diskussion inom forskarvärlden som handlar om ifall denna typ av frågor har någon praktisk betydelse.

Ulrika Lorentzi textproduktion har i samarbete med Utvecklingsrådet publicerat en *Kunskapsöversikt om karriärvillkor i staten*, (2004) inom ramen för projektet ”Lika möjligheter för kvinnor och män i staten”. Skriften inleds med följande rubrik ”Som man frågar får man svar”. (a.a, s 1) Lorentzi fortsätter sedan ”Försöken att beskriva

och förstå karriärvillkor kan delas in efter vilka frågor som ställs (se till exempel Wahl, A. m fl.). Den tidiga forskningen om kön och karriär sökte svar på frågan: Hur är kvinnor som chefer? I princip har sökandet efter en kvinnlig ledarstil varit en återvändsgränd. Det har inte gått att finna skillnader mellan mäns och kvinnors ledarstilar.”

## 2.6 Skillnader uppstår vid socialisationsprocessen, Leena Avotie

### 2.6.1 en kombinationsmodell

Avotie som disputerade med sin avhandling *Chefer ur ett genuskulturellt perspektiv* (1998) vid företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet beskriver det genusrelaterade chefskapet i relation till det hon kallar könsrelaterade värdesystem. Avotie inleder med att konstatera att trots att de senaste decennierna inneburit en del förändringar på den svenska arbetsmarknaden så kvarstår en könsrelaterad uppdelning både vertikalt och horisontellt. Kvinnor och män arbetar i olika yrken och inom olika branscher och män innehar i högre grad chefspositioner framför allt inom de högsta organisatoriska nivåerna.

Avotie skriver ”En utgångspunkt för avhandlingen har varit att kulturella värdesystem, och speciellt könsrelaterade värdesystem, spelar en stor roll i de mekanismer som upprätthåller arbetsmarknaden. Speciellt intressant är *samspelet* mellan kulturella värdesystem och den könsmissiga arbetsdelningen. Det är tänkvärt att ställa frågor som:

”I vilken mån påverkar arbetsdelningen mellan könen kvinnors och mäns värdesystem? Vilken roll spelar de olika värdesystemen i den process där man konstruerar olika yrkesidentiteter och i vilken mån utnyttjas de kvinno- respektive manskulturella värdesystemen för att göra vissa yrken mindre tillgängliga för kvinnor än för män”(a.a., s1).

Avotie utgår från en modell hämtad ur organisationsforskningen (Schein 1985, i a.a) men kompletterar dess värdedimensioner med hjälp av aktuell kvinnoforskning. Modellen utgår från att kultur i denna bemärkelse uttrycks på tre nivåer. Den översta nivån är mest synlig för ögat och består av konkreta uttryck (artefakter) för kulturen.

De är synliga men kan vara svårtolkade då det kan vara oklart vilka som egentligen är uttryck för sociokulturella basantaganden. Ett exempel är klädseln på en arbetsplats. Artefakten är slipsen. Mellersta nivån består av värderingar som finns relativt tillgängliga för att medvetet kunna uttryckas. Slipsen använder vi för att vi tycker att en proper klädsel är viktig. För oss är en slips del av en proper klädsel. Den lägsta nivån består av de basantaganden som kan sägas ligga bakom alla andra uttryck. Bara människor som klär sig propert går att lita på. Inom den kognitiva psykologin sker arbetet med att medvetandegöra nivå två men framför allt motsvarande nivå tre eftersom värderingar på denna nivå anses vara de som egentligen styr vårt beteende. Att bli medveten om dessa basantaganden är den nödvändiga förutsättningen för förändring.) Avhandlingen definierar skillnader mellan män och kvinnor som en social konstruktion. Avotie menar att begreppet genus och gender är väl etablerade begrepp inom modern kvinnoforskning och syftar till att skilja på den rent biologiska skillnaden som uttrycks i ordet kön. Att använda begreppet genus blir således ett sätt att markera att det som studeras är något som människan själv har konstruerat, rangordnat och givit betydelse. I detta fall handlar socialisationen om de olika värdesystem som flickor respektive pojkar växer upp i. Avotie använder sig av Nancy Chodorows (1978 i a.a 1998) forskning som med en psykoanalytisk inriktning menar att grunden för genuskillnader skapas redan innan den egentliga socialisationsprocessen har börjat. Chodorow menar att det är den rådande familjestrukturen, där kvinnan är den primära vårdaren både för flickor och pojkar, som utvecklar genusspecifika psykiska strukturer med grundläggande förankring i individen.

På grundval av den föröidipala bundenheten till modern kommer växande flickor att definiera och uppleva sig själva som sammanhängande med andra; deras upplevelse av jaget inbegriper mera flexibla och genomträngliga jaggränser. Pojkar definierar sig själva som mera särskilda och individuella, med större känsla av fasta jaggränser och differentiering. Den grundläggande kvinnliga jagkänslan är knuten till omvärlden medan den manliga jaguppfattningen är mera isolerad och oberoende. (Chodorow, 1978/1995, s 217).

Med detta som utgångsläge går Avotie vidare och definierar två genusberoende värdesystem där hon fokuserar på några variabler med relevans för chefsrollen. Ett kulturellt värdesystem är internaliserat på individnivå men tillhör samtidigt alla i den aktu-

ella kulturen. Ett kulturellt värdesystem kan därmed användas för att förutsäga hur en grupp i den aktuella kulturen tänker och agerar. Enligt Schein (1985 i a.a) finns det fem dimensioner i en grupps gemensamma verklighetsförståelse. Dessa är 1) människans relation till sin omgivning, 2) människans relation till verklighet och sanning, 3) hennes uppfattning om den mänskliga naturen, 4) hennes aktivitetsorientering och 5) syn på relationer inom gruppen. Av generell betydelse för systemets funktion är att gruppens syn på dimensionerna bildar ett hållbart och konsistent mönster. Avoties genuskulturella tillämpning av Scheins basantaganden blir då följande;

Tabell 1 Genuskulturellt värdesystem (Avotie 1998, s 45)

<b>Basantagande</b>	<b>Kvinnokultur</b>	<b>Manskultur</b>
1. Relationen till omgivningen	Reproduktion Relationell orientering	Samhällelig produktion Positionell orientering
2. Verklighetens beskaffenhet	Omsorgsrationalitet	Teknisk-ekonomisk rationalitet
3. Människonaturens karaktär	Ansvarsetik	Rättighetsetik
4. Den mänskliga handlingens karaktär	Behovsorientering	Autonom orientering
5. De mellanmänskliga relationernas karaktär	Intimitet	Avstånd

Avotie poängterar att framställningen inte i första hand syftar till att beskriva egenskaper hos kvinnor respektive män utan till att beskriva två olika värdesystem som människor kommer i kontakt med under sin socialisationsprocess.

## 2.6.2 Den könsuppdelade arbetsmarknaden

Kapitel tre i avhandlingen handlar om ”Den genderiserade chefsrollen”. Här tar Avotie upp myten om den genusneutrala organisationen. Hon menar att denna fortfarande är väl förankrad i samhällets organisationer men att fler forskare på senare tid börjat ifrågasätta denna uppfattning. Hon beskriver också på vilket sätt som samhällets arbetsmarknad är genus uppdelad både horisontellt och vertikalt. Branscher, främst inom vård och omsorg, okvalificerade och monotona servicearbeten domineras av

kvinnor. Kvalificerat manuellt arbete, arbete inom den privata sektorn, tekniska yrken samt ledande positioner domineras av män. Ofta, men inte alltid, kan kvinnors verksamhetsområde sägas utgöra en förlängning av det som tidigare var deras oavlönade hemarbete. De typiskt kvinnliga arbetsområdena fokuserar på relationer och de typiskt manliga på teknik och maskiner. Den könsmässigt uppdelade arbetsmarknaden definierar även maktstrukturen med män i toppen på pyramiden och kvinnor längst ner. ”Dessa kvinnoyrken har lägre status, lägre lön och sämre utvecklingsmöjligheter än de som i större utsträckning befolkas av män”. (Gunnarsson & Ressner, 1985, i a.a 1998) Enligt SCB (1992, s 7) utgör kvinnor 75% av de tjänstemän som utför rutinarbete men män 91% av de i ledande befattningar. 79% av de tjänstemän som har självständiga, kvalificerade arbeten är män. Avotie menar att både ledarskapet och chefsrollen är förknippade med manligt genus något som underbyggs både av historiska och statistiska förhållanden. 1997 fanns det en kvinnlig VD bland de börsnoterade företagen, 0,4%. (Hultbom, 1997, i a.a) Tendensen både inom det privata och det offentliga är att den manliga dominansen ökar ju längre upp i hierarkin vi kommer. De förändringar som har skett kan även diskuteras utifrån vilken typ av chefsbefattningar som innehas av kvinnor. Avotie menar att Kanter (1977 i a.a) visar att de positioner kvinnor befordras till, till exempel personalchef inte har någon reell makt över organisationens verksamhet. Detsamma gäller Acker (1994 i a.a) och Tienari (1995 i a.a) som också visar att de ledarbefattningar där antalet kvinnor ökar tenderar att bli utarmade på prestigefyllda arbetsuppgifter, inflytande och möjligheter till avancemang. Att chefsrollen uppfattas som en i huvudsak manlig roll styr våra uppfattningar om vilka färdigheter som krävs för att axla utmaningen. Dessa associationer förändras över tid och rum. På så sätt är det möjligt att ett yrkes ”könsidentitet” (Avoties kursivering) ändras, vilket principiellt även skulle kunna innebära en förändring av synen på chefsrollen. Tendensen som Avotie pekar på visar ett annat scenario, det vill säga att de chefspositioner där antalet kvinnor ökar tenderar att förvandlas till rutinarbete. Det motsatta kan sägas inträffa när ett yrke får en mer manlig identitet. ( Baude 1992, s 42-50, i a.a) Arbetsuppgifterna blir då mer komplexa och yrket förväntas få en mer central och betydelsefull position i organisationen.

### 2.6.3 Ledarskapets dimensioner

Inom ledarskapsforskningen finns, enligt Avotie, ingen enhetlig bild av vilka egenskaper som är nödvändiga för ett effektivt ledarskap. Olika studier fokuserar på olika variabler. För att kunna säga något om kraven som ställs på chefspositioner behöver en reflektion över vilka roller som ingår i ledarskapsfunktionen. Här hänvisar Avotie till Yukls (1994, s 69-73, i a.a) typologi över ledarskapets funktioner/processer. Dessa delas in i huvudkategorierna besluts-fattande funktioner, informationsförmedling, påverkan och relationsbyggande. Avoties forskning visar i huvudsak utslag på två variabler; den relationella respektive positionella orienteringen samt den behovsinriktade respektive den autonoma där högt utslag på till exempel den relationella innebär lågt på den positionella. Den autonoma orienteringen, som framhävs inom det maskulturella värdesystemet erbjuder den känslomässiga friheten att tävla om positioner och ställs då i motsats till den relationella orienteringen. Avotie tar även upp forskning kring hur den kvinnokulturella socialisationen innebär en primär fokusering på familjen, familjeorientering. Män kännetecknas av arbetslivsorientering. (Holter och Aarseth 1993, s 196-199 i a.a) Det finns även forskning som visar att kvinnor med mer kvalificerade arbeten orienterar sig mer mot arbetslivet än kvinnor med mindre kvalificerade (Roman, 1994; Lindgren 1992; Wahl, 1992, i a.a). För dessa kvinnor har arbetslivets värderingar fått större utrymme. Det innebär dock inte att de relationella och behovsinriktade strukturerna försvagas i motsvarande grad eftersom även kvinnor med hög utbildning och kvalificerade arbeten tenderar att bära det primära ansvaret för hemmet. Eftersom chefsrollen så länge dominerats av män har föräldrollens betydelse i sammanhanget inte ansetts som intressant för ledarskapsforskningen i allmänhet. Avotie ställer frågan om en person som tillåter familjelivet att påverka chefsarbetet kan vara effektiv, men lämnar svaret åt någon annan.

De strukturella villkoren kring chefsskap har tidigare inte omfattat familjeliv. I den kvinnliga värdekulturen innebär föräldraskapet en konflikt mellan de egna, arbetslivsorienterade behoven och andras behov då kvinnorna är socialiserade till att prioritera barnen. Avotie granskar även den manliga homosocialiteten som bidrar till att

göra chefsrollen manlig. Homosocialitet innebär en preferens att umgås med människor som är som jag själv. Fokus läggs här på könstillhörighet. (Kanter 1977, s 47-68, i a.a) Chefsarbetets sociala karaktär innebär att stor vikt läggs vid kommunikationsförmågan, det vill säga inom den homosociala gruppen. Att försäkra sig om att kommunikationen löper smidigt innebär då att utesluta de som inte är socialt homogena, i det här fallet kvinnor.

En ytterligare dimension Avotie behandlar gäller minoritetsställningens svårigheter. Kvinnor betraktas som avvikande. ”Synligheten” innebär att kvinnorna, på grund av sin minoritetsställning, får mer uppmärksamhet än männen, och att uppmärksamheten ofta inriktas på att misskreditera kvinnorna. Detta leder till ett större tryck för att göra bra ifrån sig samtidigt som kvinnorna får det svårare att få erkännande för sin yrkesmässiga kompetens. Synlighet kan också leda till att den avvikande försöker minska trycket genom försiktig offentlig prestation, låg profil, o.dyl.” (Avotie 1998, s 82) En annan strategi som bland annat Kanter visar på innebär att kvinnor faller in i ett stereotyp beteende som genom sin definitionsmässiga tydlighet blir lättare för majoriteten att kategorisera och därmed kontrollera. Avotie menar att varken en mans- eller kvinnokulturell orientering är positiv för ett effektivt chefskap om de är extremt starka. Däremot menar Avotie att i nuläget är det nödvändigt med en manskulturell orientering för att lyckas som chef. ”Både villkoren kring karriären och den av män definierade sociala miljön är sådana som kan upplevas som problematiska av en individ vars kvinnokulturella orientering är stark.” (a.a. 1998, s 87)

#### 2.6.4 Genuskulturella värdesystem kontra chefskulturella

I Avoties forskning spelar de genuskulturella värdesystemen en central roll då de ställs i relation till det chefskulturella värdesystemet. Den empiriska delen av hennes avhandling syftar till att undersöka hur pass kvinno- respektive manskulturellt orienterade de kvinnliga respektive manliga cheferna är. Den empiriska delen av uppsatsen utgörs av en kvantitativ enkätundersökning som analyseras i en faktoranalys. (a.a 1998, s 89-117) Avoties slutsatser kretsar kring variablerna relationell och behovsin-



riktad omvärldsorientering, som anses karakterisera ett kvinnokulturellt värdesystem och positionell, autonom omvärldsorientering utmärkande för ett manskulturellt värdesystem. Analyserna visar att kvinnliga chefer, enligt förväntningarna tenderar till att vara mer orienterade mot det kvinnokulturella värdesystemet än manliga chefer. Bland annat gav den relationella inriktningen utslag på de frågor som handlade om relationernas betydelse för grad av generell arbetstillfredsställelse. Det uttryck för missnöje kvinnorna uppvisar kan, enligt Avoties slutsatser både bero på de kvinnliga chefernas situation på en manligt dominerad arbetsplats men också vara ett utslag av kvinnornas högre grad av medvetenhet kring dessa frågor. När det gäller behovsorientering påverkas de kvinnliga cheferna i högre grad av en ansvarskänsla som är förknippad med deras föräldraroll. Tendensen är dock mest utmärkande för de kvinnor som har barn och då främst små barn. Materialet visar dock att kvinnor som förändrar sin primärrelation, även de som inte har barn, vid framför allt konflikter tenderar att prioritera behoven hos den med vilken hon har relationen. Avotie menar att frågan om varför kvinnorna tar på sig detta ansvar, i stället för att låta någon annan göra det, kvarstår även efter undersökningen.

När det gäller resultatet för positionell och autonom inriktning ges inte utslag på samtliga de faktorer som ingår i variablerna. Faktorerna konkurrens, lön, avancemang och inflytande har inte som förväntat samma genuskulturella genomslag. Resultatet tyder på att skillnaden i kvinnors och mäns positionella orientering inte är så stor som förväntat utom i två avseenden. För det första att manliga chefers arbetstillfredsställelse i högre grad än kvinnliga chefers är knutna till positionella variabler. För det andra är männens inställning till konkurrens positivare även i de grupper där kvinnor och män prioriterar lön och avancemang lika högt. Att inställning till konkurrens, som är högre i båda grupperna på konkurrensutsatta arbetsplatser (än på icke konkurrensutsatta) men kvinnorna är signifikant mer negativa än de negativa männen, tolkas som att konkurrensutsatta arbetsplatser i första hand innebär en utsatthet för de kvinnliga cheferna eller att de upplever ett större psykologiskt obehag av konkurrenssituationen. Vidare visar resultatet att den positionella inriktningen accentueras ju högre upp i hierarkin cheferna kommer. De högre cheferna tenderar även att prioritera posi-

tionella faktorer framför relationella. Här finns inte någon könsskillnad. Det går dock inte att ur resultatet utläsa om detta beror på kvinnornas ursprungliga orientering eller om likheten formats under en långvarig sekundär socialisation till chefspositionen. Avotie menar att det finns stöd i annan forskning (t.ex. Bass 1990; Frankenhauser 1994 i a.a) som visar att en lång sekundär socialisation, i en manlig miljö, leder till att skillnaderna mellan män och kvinnor försvinner. Även i de faktorer under denna variabel som hänger samman med familjen skiljer sig grupperna åt. Kvinnor med barn tenderar, även om de prioriterar lön och avancemang lågt, att vara mer missnöjda med just detta än kvinnor som inte har barn. Undersökningen visar här återigen att det professionella intresset inte är konfliktfritt för de kvinnor som har barn. Den andra variabeln autonom omvärldsorientering, som mätts med faktorn ”arbetsrelaterad integritet”, visar generellt att respondenterna ger denna hög prioritet men ger inget utslag för kön. Avotie menar att resultatet kan hänga samman med att självständighet ingår i chefernas yrkesbild. Hon menar dock att resultatet visar på mer oförväntade könsskillnader som tematiskt hänger samman med andra kring föräldrarollen. Resultatet visar betydelsen för kvinnor, framför allt de med småbarn, att slå vakt om sin integritet.

Sammantaget visar resultatet av faktoranalysen att familjen har större betydelse för kvinnor än män, vilket ligger i linje med det kvinnokulturella värdesystemet, som understryker att det inte är moraliskt försvarbart att sätta de egna, professionella, behoven framför de omsorgsbehövande i familjen.

### 2.6.5 Strukturella förändringar nödvändiga?

Avotie sammanfattar undersökningens resultat med att konstatera att minst skillnader finns inom de områden där kvinnor och män är relativt jämnt representerade, både vad gäller arbetsuppgifter och utbildningsnivå. Detta hänger samman med rent arbetsmässiga faktorer men även med kvinnornas ökande försörjningsansvar. Minst hänsyn till familjen tar män inom traditionellt manliga områden. Förändringar i värderingar verkar därför mest sannolika inom områden som präglas av strukturella för-

ändringar mot en jämnare könsrepresentation både i arbetslivet och familjelivet. Detta skulle tala för åtgärder som påverkar den rådande strukturen, t. ex. kvotering. Avotie menar dock att det ska ställas i relation till risken att kränka individuella människors integritet och möjlighet att själva styra sitt liv. Hon avslutar dock med följande ord ”Samtidigt kan det vara ödesdigert att inte försöka stödja den långsamma, begynnande förändringsprocessen genom strukturella åtgärder, eftersom uteblivet stöd innebär att förändringsprocessen lämnas i händerna på de strukturer och värdesystem som dominerar vår vardag i nuet.”(a.a., s176)

## 2.7 Skillnaderna är medfödda, särartsfeminism

### 2.7.1 Den kvinnliga och den manliga hjärnan

Annica Dahlström är professor i histologi och neurobiologi på institutionen för anatomi och cellbiologi vid Göteborgs universitet. Hennes forskning kring skillnaderna mellan den kvinnliga och den manliga hjärnan är kontroversiell.( Föreläsning 2006) Dahlström menar att utvecklingen mot ett jämställt samhälle skulle gå snabbare om skillnaderna uppmärksammades och betraktades som självklara. Skillnaderna innebär inte att alla kvinnor har en utpräglat kvinnlig hjärna och alla män en utpräglat manlig utan att det finns säkerställda skillnader mellan de hjärnor som kallas kvinnliga och de som kallas manliga. Utseendet på dessa sammanhänger även med en sexuell preferens på ett sådant sätt att en homosexuell kvinna tenderar att ha en ”manligare” hjärna och en homosexuell man en kvinnligare. I dagens forskning redovisas skillnader bland annat i hjärnbalken, förbindelsen mellan höger och vänster hjärnhalva. Kvinnliga hjärnor uppvisar en bredare förbindelse, med fler myeliniserade nervcellsförbindelser vilket tyder på en fördel vid processer som kräver samarbete mellan hjärnhalvorna. Med hjälp av modern teknik kan aktivitet i hjärnbarken studeras. När kvinnor talar aktiveras områden i båda hjärnhalvorna. Redan vid späda ålder uppvisar barn skillnader vad gäller hörsel och syn. Små flickor upplever större obehag vid höga, överraskande ljud på grund av en högre känslighet. Kvinnor har också ett bättre vidvinkelseende än män vilkas styrka ligger i en förmåga att fokusera rakt fram. (a.a)

Dahlström menar att det faktum att det finns fysiska skillnader mellan de flesta kvinnors och mäns hjärnor och, nya upptäcks hela tiden, borde göra det enklare att acceptera och respektera dessa skillnader.

Kvinnor strävar oftare efter en helhetssyn och har mer långsiktigt konsekvenstänkande än vad män har. De har större social kompetens och är oftast mindre aggressiva. Det gör de mer lämpade som ledare, medan män inte ser helheten på samma sätt. Det borde göra dem mindre lämpade som ledare. De vetenskapliga bevisen är inte de enda förklaringarna till skillnader mellan kvinnor och män. Arv och miljö samspelar. Men det finns ytterligare en dimension i hjärnans komplexitet som sällan kommer fram” (Danielsson 2003).

Som hjärnforskare vill hon understryka att det finns strukturer i vår hjärna som är mycket gamla. Den ”nyare” delen av hjärnan, hjärnbarken kan uppfostras och modifiera mycket av det den ”gamla” reptilhjärnan styr. Hon anser dock att skillnaderna behöver lyftas fram just för jämlikhetens skull, så att flickor slipper lära sig att de är dåliga kopior av pojkarna.

### 2.7.2 Kontroversiell forskning?

Dahlström är kontroversiell i den offentliga debatten. En intervju med henne, som var tänkt att ingå i Norrbottenteaterns bok om jämställdhet, stoppades av länsstyrelsen som skulle stå för tryckkostnaderna. Motiveringen som angavs var att enligt jämställdhetsdirektör Britt Marie Lugnet - Häggberg att vår svenska jämställdhetspolitik bygger på att vi är lika och socialiseras in i olika könsroller (Dagens Nyheter, nätupplaga 10 februari 2005). Länsstyrelsen kan inte ge ut ett material som utgår från att flickor och pojkar är helt olika. Intervjun publicerades i stället i Dagens Nyheter den 10 februari 2005.

### 2.7.3 Lugn- och rosystemet

Annica Dahlströms forskning om att grundläggande biologiska skillnader också har betydelse för vårt vuxna beteende understöds av Kerstin Uvnäs Moberg forskning kring oxytocin. Kerstin Uvnäs Moberg, professor i fysiologi visar i sin forskning om det autonoma nervsystemet att kvinnor och män generellt uppvisar olika beteenden på

grund av fysiologiska skillnader mellan könen. I boken *Lugn och Beröring* (2000) beskriver Uvnäs Moberg det hon kallar lugn- och rosystemet, den parasympatiska delen av vårt nervsystem, och menar att den tidigare forskningen kring det autonoma nervsystemet i alltför hög grad fokuserats på sympaticus och därför förbisett de möjligheter som finns i kroppens eget system vad gäller exempelvis läkning och stresshantering. Oxytocin produceras i hypotalamus men utsöndras även från hypofysens baklob. Detta innebär att det frisätts både i blodomloppet som hormon och når därigenom målorgan men även fyller funktionen av signalsubstans i centrala nervsystemet och påverkar de områden i hjärnan som styr de autonoma reaktionerna. År 1906 fann Sir Henry Dale en substans i hypofysen som kunde påskynda förlossningar. Han gav den namnet oxytocin som översatt från grekiskan betyder ungefär snabb förlossning. Dale upptäckte så småningom att oxytocin också kunde driva ut mjölk. Oxytocin kom att bli ett av de första hormonerna vars sammansättning kunde kartläggas vid 1900-talets mitt. Kemiskt är oxytocin besläktat med vasopressin, ett styrhormon i den sympatiska delen av nervsystemet.

#### 2.7.4 Vi är mer lika våra förfäder än vi vill tro!

Både oxytocin och vasopressin är utvecklingshistoriskt mycket gamla substanser. De har funnits hos nästan alla djurarter och i oförändrad form. Uvnäs Moberg skriver "Substanserna har förändrats mycket lite under evolutionens gång, ett faktum som betyder att de båda haft och har en viktig funktion för livets fortbestånd." (a.a, s 75) Östrogen, det kvinnliga könshormonet, ökar antalet oxytocin-receptorer samt kan aktivera oxytocinsystemet genom att höja koncentrationen av oxytocin. Oxytocinutsöndring stimulerar till ökad utsöndring av oxytocin. Detta tyder på att kvinnor har lättare att aktivera oxytocinproduktionen. Det autonoma nervsystemet är den del av vårt nervsystem som hanterar de funktioner vi inte medvetet styr. Det omfattar alltifrån andning, hjärtverksamhet, immunförsvar och matsmältning till sexuell attraktion och stressreaktioner när vi uppfattar oss som hotade. Systemet är närvarande i varje andetag då sympaticus aktiveras vid vår inandning och parasympaticus vid utandningen. Inandningen, vi aktiveras och vid utandningen slappnar vi av. Systemen är

båda varandras motsatser och varandras förutsättningar, med österländsk terminologi Yin och Yang. De båda systemen är till stor del fortfarande ett mysterium för vetenskapen. Det sympatiska systemet, kallas även kamp- eller flyktsystemet, har länge varit föremål för uppmärksamhet från forskare mycket beroende på den utåtriktade kraft som kan aktiveras vid stora påslag i systemet. En kraft som aktiveras både vid signaler om livshotande fara men även kan användas medvetet exempelvis för idrottsliga prestationer. Träning i detta sammanhang innebär även en träning i att aktivera sympaticussystemet. Enligt Uvnäs Moberg så innebär flitigt aktiverande av systemen att de triggas igång lättare. Det gäller både vid stress och vid avslappning. De båda systemens kompletterande egenskaper visas tydligt i tabellen.

Tabell 2 Autonoma nervsystemets dikotomi (a.a, s 45)

	<b>Sympaticus</b>	<b>Parasympaticus</b>
<b>Aktiveras av</b>	smärta kyla hunger fara utmaning	beröring värme mättnad sex social samvaro trygghet
<b>Reaktionen</b>	kamp och flykt spänd vaksam behärskad prestationsorienterad konkurrensinriktad stark och tålig styrande självständig förbränner energi	lugn och ro avslappnad kontemplativ nöjd sällskaplig fridsam känslig känslösam beroende växande och läkande

Uvnas Moberg skriver "Vasopressin är alltså det vetenskapliga namnet på en inre dunderhonung, som stimulerar försvarsbeteende och alla de anpassningar av kroppslig och beteendemässig natur som ofta förknippas med det manliga könet." (a.a, s 22) Uvnäs Moberg har i sin forskning visat att både vasopressin och oxytocin samexisterar hos både kvinnor och män. "Oxytocinsystemet är alltså ingalunda något "honligt" system utan har avgörande betydelse för båda könen hos däggdjur och människor. Däremot kan man säga att oxytocinets effekter för tanken till kvaliteter som av tradition setts som kvinnliga:receptivitet, närhet, relationsbenägenhet och givande av näring." (a.a, s 23) Skillnaden hos de båda könen ligger inte i avsaknad av något av dessa substanser utan i de faktum att vasopressin har en koppling till testosteron och oxytocin till östrogen. Dessa båda substanser, som kallas manligts respektive kvinnlig könshormon samexisterar också hos män och kvinnor men i varierande omfattning.

### 2.7.5 Östrogen och testosteron

Annica Dahlström ( föreläsning 2006) talade om testosteronets betydelse för den manliga hjärnans utveckling. För att en hjärna ska utvecklas till en manlig dito krävs påverkan av testosteron vid två tillfällen när så kallade utvecklingsfönster är öppna. Det första tillfället är under de första två månaderna av fostrets utveckling. Under en tvåveckorsperiod avgörs vilken fortsatt utveckling hjärnan ska få. Ett foster av manligt kön kan här producera eget testosteron men både foster av kvinnligt kön och manligt kön kan påverkas av moderns testosteronproduktion. Ett liknande "fönster", för påverkan av hjärnans inriktning mot en kvinnlig eller manlig, öppnas under två veckor de första månaderna efter födseln. Dahlström visade sedan på de skillnader som konstaterats i mellan de hjärnor som kallas kvinnliga och de som kallas manliga. Hjärnans utseende hänger även samman med sexuella preferenser på ett sådant sätt att homosexuella av båda könen har hjärnor vars utseende stämmer bättre överens med det motsatta könets. Hjärnornas utseende enligt en normalfördelningskurva innebär att vi får en liten del extremt "kvinnliga" hjärnor och extremt "manliga".De flesta hamnar i normalfördelningen och i fältet där kurvorna överlappar finns ett ganska stort antal individer med "androgyna" hjärnor.

## 2.8 Moderlighet som maktstrategi

### 2.8.1 Tre ledare i skolans värld

Ruth Wodak, professor i diskursanalys vid Lancaster Universitet, Storbritannien och blivande gästprofessor vid Örebro Universitet september 2007 till juni 2008 (källa Örebro Universitets hemsida 12 maj 2006), tidigare Wiens Universitet, har undersökt hur ledarskapet kommuniceras av tre kvinnliga rektorer. Studien finns publicerad i *Communicating Gender in Context* (1997 i a.a), en samling internationella undersökningar som samtliga uppfyller minimikraven på vetenskaplig tillförlitlighet enligt American National Standard for Information Sciences. Wodak kombinerar olika undersökningsmetoder. Hon använder deltagande observationer, viss statistik och djupintervjuer.

### 2.8.2 Demokratins redskap

I Österrike uttrycks kravet på skolan som en demokratiskt fungerande institution bland annat genom de komiteer till vilka det väljs representanter både från elever och föräldrar som från lärare och ledning. Wodak ifrågasätter om dessa val kan sägas fungera framför allt genom den ojämlikhet som finns i de olika parternas tillgång till relevant information. Wodak hänvisar till forskning bland annat på sjukhus som har visat hur tillgång till information har en avgörande betydelse för hur maktstrukturer utformas och behålls. Information kan i detta sammanhang omfatta tillgång till en organisations ”koder” i form av språk, värderingar och beteende men även delar av det för tillfället aktuella allmänna informationsflödet. Wodak exemplifierar detta i sin undersökning genom att redovisa dialogen vid ett öppet möte på en av de undersökta skolorna (*Communicating Gender in Context* s 361, Text 8 Information as a limitation of freedom to act). Genom att hänvisa till bristande kunskap avseende ”alla” regler för valet till PA, Parents Association, undviker rektorn att besvara frågan samtidigt som hon skjuter fram beslutsfattandet avseende några andra frågor till gruppens nästa



möte. Wodaks drar slutsatsen att bland annat ojämlikhet i tillgång till information gör att demokratins redskap sätts ur spel och de hierarkiska strukturerna kvarstår.

### 2.8.3 Att kommunicera sitt kön

Wodaks andra frågeställning handlar om hur rektorerna kommunicerar sitt kön vid sin maktutövning. Hon resonerar här kring matriarkatets kännetecken bland annat närhet och omsorg. Wodak vill också pröva giltigheten i Sally Helgesens (1989, i a.a) dikotomier mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Enligt Wodak listar Helgesen följande egenskaper som utmärkande för det manliga ledarskapet; Män arbetar i samma takt hela tiden och tar inga pauser, deras arbetsdagar kännetecknades av avbrott och osammanhängande händelser, de har inte tid för aktiviteter utanför arbetet, de föredrar korta och fokuserade samtal och möten, deras komplexa, sociala relationer återfinns utanför arbetet, de har ingen tid över till eftertanke, de identifierar sig fullständigt med sitt arbete, de vidarebefordrar sällan information. Mot detta ställer Helgeson då det kvinnliga ledarskapet som kännetecknas av; inplanerade pauser, de hanterar avbrott bättre, de har tid över för andra aktiviteter och behöver integrera familjen i sin dagliga verksamhet, de vidmakthåller komplexa, sociala relationer även på arbetet och tänker på ledarskapet som ett ekologiskt system. Wodak menar att dessa kvinnliga ledare återfinns i små företag, de är delägare i eller själva äger och ställer sig frågan om Helgesens resultat kan appliceras även på cheferna för de tre skolor som Wodak undersökt. Wodak skriver

As a matter of fact, we do expect a clear contradiction: between the fantasy of a family atmosphere and the institutional reality where power and control were used to realize one's own ideas." (Communicating Gender in Context, s353) Wodak menar att skolan som institution av tradition ligger nära hemmets sfär och därför utövat av moderskapet. "The picture of the spinster teacher, i e., a women living in celibacy, which existed in Austria well into the post First-World-War era, corresponds perfectly to the ideal of a "spiritual motherhood. (a.a, s 353).

Som beteendeform har kontroll vuxit fram ur skolans hierarkiska struktur. På många nivåer utgör växlingen mellan kontroll/makt och underordning den viktigaste ritualen

i kommunikationen. Överst i pyramiden finns rektorn som kontrollerar och kontrolleras, därefter kommer lärarna som på samma sätt kontrollerar och kontrolleras och längst ner eleverna som är dubbelt kontrollerade. Enligt Wodak finns egentligen ingen plats för föräldrarna i denna pyramid. De demokratiskt inrättade valen till trots.

De tre rektorerna hade en lärarkarriär i sin meritförteckning. Detta, menar Wodak bidrar till att de har svårt för att upprätthålla distans till sina före detta kollegor. Tidigare relationer så väl som preferenser i undervisningsmetoder och sätt att interagera med elever bidrar till relationernas komplexitet. Wodak menar att i hanterandet av relationerna utvecklades och vidmakthölls maktbalansen i en atmosfär av öppenhet och informella kontakter/samtal. Detta förhållningssätt kännetecknade samtliga rektorer även om deras ledarstilar till det yttre skiljde sig åt. Wodak klassificerar dem som; den samarbetande chefen, missionären och kämpan.

#### 2.8.4 Organisationskulturens betydelse

Hennes slutsats blir att frågan om det existerar ett kvinnligt ledarskap är komplex och inte kan besvaras utan att hänsyn tas till personliga egenskaper och omvärldsförhållande, såväl som olika organisationers speciella kulturer. Hon menar dock att hennes undersökning visar att kvinnliga ledare ibland utövar ett ledarskap där repertoaren lånats från moderskapet. På så sätt kan makten utövas samtidigt som cheferna kan genomföra sina planer och bli bekräftade. Detta fungerar då de individer som återfinns inom organisationerna delar uppfattningen om vad som är relevant i modersrollen (jämför Avoties antaganden kring homosocialitet). Utövandet av makten uppfattas därför inte som besvärande om än inte alltid positivt. Ytterligare utveckling mot en jämlikare organisation och maktutövning kompliceras och omöjliggörs delvis på grund av att organisationernas grundstruktur är hierarkisk.

## 2.9 Om att spräcka glastaket

### 2.9.1 En handbok

I boken *Så spräcker vi glastaket* (2003) ger Fagerfjäll\* en historisk tillbakablick samt analyserar utgångsläget för dagens chefsrekrytering. Han diskuterar även hur rekrytering och utveckling av kvinnliga chefskandidater kan bli en naturlig del av ett företags verksamhet. Arbetet har följts av SNS (Studieförbundet näringsliv och samhälle) arbetsgrupp för fler kvinnor på ledande poster under ledning av direktör Lars H. Thunell, SEB: Det initierade treårsprojektet syftar till att ”arbeta för större mångfald och fler kvinnor på ledande poster i näringslivet”.(a.a, s 102) *Så spräcker vi glastaket* är en handbok. Den resonerar kring behovet av ett ökat antal kvinnliga toppchefer inom näringslivet, utifrån följande;

1. Det första och mest självklara skälet till detta är att kvinnorna står för ungefär hälften av begåvningsreserven. Vem vill riskera att förlora hälften av alla talanger?

2. Det andra skälet är att blandade arbetsgrupper i olika sammanhang visat sig fungera bättre än enkönade arbetsgrupper. Vem vill avstå från bättre gruppdynamik och bredare erfarenheter?

3. Det tredje skälet är att kvinnorna utgör hälften av alla slutkunder, ja kanske mer, eftersom de i större utsträckning köper barnens och åldringarnas produkter och tjänster. Vem vågar ha en chefskader som bara förstår en mindre del av kunderna? (a.a, s 11)

Detta till trots har hittills endast 3-4% av toppjobben funnits tillgängliga för kvinnor. Fagerfjäll ställer sig frågorna hur länge kvinnorna kommer att finna sig i detta och hur länge det kommer att dröja innan politikerna beslutar om kvotering. Fagerfjälls bok vänder sig till dem som vill arbeta för en jämnare könsfördelning, framför allt inom privata näringslivets toppledarskikt, innan utvecklingen tvingas fram av yttre omständigheter exempelvis kvotering.

\*Ronald Fagerfjäll är frilandsjournalist och författare. Han skriver om ekonomi, näringsliv och företagsledning, medverkar varje vecka i tidskriften *Dagens Industri* samt var tidigare chefredaktör för *Affärsvärlden*.

### 2.9.2 Women's Business School

Monica Renstig startade 1989 Women's Business School, en karriärrådgivning för kvinnor. Hon är civilekonom och har för SNSs räkning deltagit i forskningsprojekt tillsammans med professor Anita Göransson. Sedan starten har ungefär 1500 kvinnor och ett 30-tal män varit i kontakt med byrån. Renstig menar "Vi är inte olika men vi behandlas olika. Skillnaderna är inte så intressanta, hävdar hon. De inre hindren rör sig om känslor av otillräcklighet hos dem som ständigt ifrågasätts, och de yttre hindren handlar om diskriminering, män förväntar sig inte att kvinnor kan åstadkomma någonting. Ofta är den diskrimineringen helt omedveten och kan utföras av män som anser sig vara välvilligt inställda." (a.a, s 54) Renstig har bland annat kartlagt procentuell fördelning av kvinnor respektive män på börsnoterade företags chefspositioner inom olika kompetensområden. Inom följande områden finns kvinnlig chefsrepresentation på mellan 35-53% ;personal, plats, information, ekonomi och försäljning. Inom följande fanns kvinnlig chefsrepresentation på mellan 1-7%; VD, teknik, drift, affärsområde och finans. (a.a, s 17)

### 2.9.3 Ökad jämlikhet ökar konkurrenskraften?

Fagerfjäll menar att utvecklingen mot allt fler kvinnliga chefer inom samtliga områden, undantaget det privata näringslivet, beror på demokratiska strävanden. Inom det privata näringslivet handlar resultatet om ekonomisk avkastning. För att en jämnare könsfördelning ska bli verklighet krävs en övertygelse om att en sådan bidrar till en ökad vinst. Fagerfjäll tycks härmed anse att denna insikt i sig skulle vara tillräcklig för att generera en förändring på sikt. Problemet, menar han, kommer att uppstå om efterfrågan inte kan mötas av en tillräcklig tillgång på möjliga chefskandidater. Att "fostra" en VD tar många år. *Så spräcker vi glastaket* ger exempel på några börsnoterade företags arbete för att öka andelen kvinnliga chefer. Avslutningsvis identifierar Fagerfjäll följande arbetsområden; rekrytering, karriärutveckling, avancemang, om-sättning av chefskandidater. Han konstaterar att processen måste se ut på följande sätt för att lyckas;

Det bör finnas *motivation* och *logik* som klart kopplas till företagets affärsstrategi och lönsamhet. Företaget måste resonera på följande sätt: Detta är en del av vår affär och om vi lyckas kommer vi att förbättra vårt resultat och våra överlevnadsmöjligheter.

Högsta ledningen måste från början deklarerat sitt *helhjärtade engagemang*. Det finns inga andra alternativ. Kritik får visserligen öppet framföras för att påverka den framtida förbättringen av processen. Men ingen får obstruera pågående arbete utan att detta får följder. På samma sätt bör den som främjar processen belönas.

Det bör finnas en *informationsplan* som klart visar hur åtgärderna kopplas till de vardagliga affärsfrågorna. *Ansvar*et måste fördelas klart så att initiativet inte kan förvandlas till en modefluga som de anställda kan förbise. (a.a, s 96)

## 2.10 Sammanfattning

I kapitel 2 var mitt syfte att besvara frågan hur nuvarande maktfördelning mellan könen kan förstås. För ett översiktligare resonemang gör jag en kort resume av de arbeten jag studerat och väljer ut några centrala begrepp ur dessa. Kapitlets första del handlar om problematiseringen. Jag resonerar här kring hur synen på ledar- och chefsskap förändrats under de senaste femtio åren och vad den förändrade arbetsmarknaden har inneburit för kvinnors deltagande. Första delen handlar också om situationen på arbetsmarknaden idag. Arbetsmarknaden här syftar till den för chefer, främst inom de *högre befattningsnivåerna*, eftersom det är här den största ojämlikheten blir synlig. Översikten tydliggör både att *förändringstakten* mot ökad jämlikhet har avstannat och att kvinnliga chefer finns i huvudsak inom områden som omfattar uppgifter där kommunikation utgör en central del. Manliga chefer dominerar dels på de högsta positionerna och *branscher* som förknippas med teknik, konstruktion och drift. Forskning visar också att branscher där andelen kvinnliga chefer ökar förlorar i status. Exemplet med bankdirektörer visar också att mer eller mindre reell makt kan knytas till en position. Det finns många kvinnliga bankdirektörer men få som sitter i bankernas styrelse. En del av ojämlikheten förklaras med *urvalsprocessen*. Flera rekryterare uppger att de alltid lanserar en kvinnlig kandidat, samtidigt uppskattas ett snabbt handläggande vilket ökar sannolikheten för att mer traditionella kandidater får företräde.

När det gäller forskning på området genus och ledarskap så menar många att området är en återvändsgränd. Ståndpunkterna varierar från att det inte finns någon skillnad mellan kvinnor och män på ledande positioner till de så kallade särartfeministernas forskning som pekar på biologiska skillnader av central betydelse för hur chefsskap hanteras. På högskolor i landet med genusvetenskaplig forskning är det endast vid Handelshögskolan i Stockholm som forskning kring genus och ledarskap bedrivs 2006. Detta beror troligtvis på en kombination av åsikten att ämnesområdet är en återvändsgränd som att verksamheten vid Fosfor (Feminist Organization Studies) leds av Anna Wahl, som redan i sin doktorsavhandling beskrev kvinnliga civilingenjörers och civilekonomers karriärer. Hon konstaterade då att kvinnor med klara ambitioner att avancera också var de som mötte mest diskriminering. Stödet från den högsta ledningen tas även i andra arbeten upp som en av de viktigaste förutsättningarna för utjämning.

Frågan om det finns några skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer besvaras av några forskare med ett nej, en del hävdar att skillnaderna försvinner i den *sekundära socialisationsprocess* som vandringen mot högre chefsskap innebär. Några menar att skillnaderna är *medfödda*, bör uppmärksammas och innebär fördelar för kvinnor i detta sammanhang. Andra att de medfödda skillnaderna är oväsentliga och att de avgörande skillnaderna uppstår vid den *primära socialisationsprocessen*. Denna anses också skapa skillnader mellan könen vad gäller förhållningssättet arbete/hem/familj/barn där kvinnors större ansvarstagande för familjen påverkar hennes chefsskap. Även kvinnor utan barn tenderar att prioritera familjen före arbetet framför allt vid konflikter vilket inte gäller män. Beslut i samband med chefsutnämningar eller förändrade arbetsuppgifter såg kvinnor i högre grad än män som självklara att diskutera med sin partner. Kvinnor upplevde konkurrens som mer negativt än män. Sammantaget innebär chefsskapet en större konflikt för kvinnor genom deras förhållningssätt till sitt övriga liv, främst familjen/barnen. Att detta förhållningssätt inte förändras av sig själv genom generationsskiftet tydliggörs i nästa del. Gemensamt för flera forskare är att de anser branscher med jämnare könsfördelning mindre proble-

matiska i detta avseende. Minst hänsyn till familjen tar manliga chefer i mansdominerade branscher.

En del forskning kring manligt och kvinnligt betraktas som kontroversiellt. Detta tycks främst bero på politiska skäl snarare än vetenskapliga. Både från det offentliga etablissemanget som menar att vår gemensamma värdegrund innebär att vi föds i stort sett lika men socialiseras in i ett könsrollstänkande till den feministiska forsknings-traditionen som hävdar att kön är en social konstruktion. Denna konstruktion syftar till att bibehålla en samhällsordning som innebär manlig dominans och kvinnlig *underordning*. De forskare som anser skillnaderna mellan könen centrala och viktiga för vårt beteende benämns särartsfeminister. De menar att de könsliga skillnaderna är mycket betydelsefulla för att förstå kvinnors och mäns olika beteende. Det är samhällets värdering av dessa skillnader som är det egentliga problemet. Med en manlig dominans, värderas det typiskt manliga högst och vid en sådan jämförelse kommer kvinnors egenskaper alltid till korta. Att uppmärksamma skillnaderna skulle, anser de, leda till att kvinnliga egenskaper fick ett högre värde genom att inte ställas i relation till det manliga utan betraktas som unikt och speciellt kvinnligt.

Även om chefsutövandet i sig inte skiljer sig åt mellan män och kvinnor så visar undersökningar att strategier kan se olika ut. En del av dessa kan knytas till kön. Det innebär inte mindre maktutövande av kvinnliga chefer snarare används andra metoder än de direkta, auktoritära mer traditionellt manliga sätten att utöva chefsskap. I detta sammanhang kan också noteras att skillnaden mellan ledarskap och chefsskap minskar om ledarskapet betraktas som chefsskap utövat genom svårupptäckt manipulation. Det vill säga att de som utsätts för maktutövandet inte är medvetna om det. Detta synsätt innebär att de som låter sig ledas inte gör ett medvetet val och därför inte heller kan välja att upphöra med att följa. Att använda egenskaper från den kvinnliga repertoaren innebär samtidigt ett sätt att både bekräfta sin chefsroll som sin kvinnlighet. För många kvinnliga chefer innebar chefsskapet svårigheter att också bli bekräftad som kvinna då dessa båda *roller* upplevdes som *antagonistiska*.

I sammanfattningen blir det tydligt hur argument genererade i en speciell *tankestruktur* begränsas av denna. De två sidor som utkristalliserar i forskningen skillnads- och skillnad bemöts inom systemet med motargument som skapar en rundgång. I det ena fallet innebär det att kvinnor och män är olika. Vi föds olika, vi socialiseras olika, vi får med oss olika livserfarenhet och vi förhåller oss olika till våra liv. På samma sätt som detta kan föras fram som argument för fler kvinnor på ledande positioner kan motsatsen hävdas. Just för att kvinnor och män är olika finns den rådande strukturen och bör den behållas. I det andra cirkelresonemanget hävdas att kvinnor och män är lika i sitt chefsutövande. Eftersom män och kvinnor är lika innebär en ökad kvinnlig representation ingen egentlig skillnad. Jämlikheten blir här en renodlat politisk fråga, ett anständigt krav i en demokrati..

I forskningen blir också betydelsen av ledningens inställning tydlig. I de företag där det finns ett jämlikhetsperspektiv sker förändringar, annars inte. Processen är inte självgående. Dalai Lama har sagt följande om förändringsprocessen; Den kräver ett *lärande*, att skaffa kunskaper och bli medveten. Jag behöver utveckla en *övertygelse*, fråga om det behövs en förändring, är det viktigt och är jag motiverad? Därefter tas ett *beslut* och det är mitt eget beslut och mitt eget ansvar. Allt omsätts i *handling* som kräver aktivt deltagande av mig själv. Sist men inte minst krävs en *ansträngning*, ingen förändring går av sig själv. (Dalai Lama och Cutler 2002) Inom beteendeterapi brukar en månad med daglig träning i kombination med avslappningsövningar anges som ett minimum av tid för en beteendeförändring. Inom taoismen används olika Qi Gongövningar som förändringsinstrument och då handlar det om förändring på cellnivå och år av träning. Den förändringsprocessen bekräftas nu även av forskningen inom kvantfysiken som visar hur vårt sätt att tänka och generera vissa känslor skapar ett fysiologiskt beroende som förändrar våra cellers utseende.(What the bleep do we Know, Google 19 maj 2006)

I ett hierarkiskt samhälle finns *auktoriteter*. I detta fall utgörs de flesta av män, framför allt i höga positioner som chefer och ledare. Utnämmandet till auktoritet, även informella sådana, tenderar att omfatta inte bara speciella sakfrågor. Vårt samhälles *he-*



*gemoni* utgörs av vita medelålders män från medelklassen och även överklassen när det gäller grad av inflytande. Vad de säger får stor genomslagskraft. Hegemonin utövar makt, en makt som i vårt samhälle manifesteras främst genom yttre symboler, positioner och levnadsvillkor. Ett samhälle med en ökad jämlikhet mellan könen skulle påverka den rådande ordningen. En fråga jag då ställer mig är varför hegemonin dels skulle välja att avstå makten dels gå in i en krävande förändringsprocess? Att detta inte sker i en självklar förändringsprocess tydliggörs även av de undersökningar som visar att främst kvinnor deltar i utbildningar där frågor kring jämställdhet är centrala. Den första punkten i Dalai Lamas förändringsväg utgjordes av kunskapsinhämtning. Att aktivt söka kunskap kräver en ansträngning. För att anstränga sig behövs en viljekraft. För att hitta viljan krävs motivation. Motivation innebär en övertygelse om att en förändring är nödvändig. Ingenting i mitt material pekar på att den övertygelsen delas av alla.

### 3 Ledarskapsutbildning, organisationskultur och makt.

I kapitel tre fortsätter litteraturgenomgången. De frågor som väcktes i kapitel två utgör urvalsgrunden för de arbeten som tas upp här. Tillsammans med kapitel fyra, empiridelen behandlar kapitlet problemställningarna; Vilka faktorer påverkar, förhindrar eller möjliggör, en utveckling mot jämnare könsfördelning på chefspositioner? och Vilken betydelse har dagens ledarskapsutbildningar för könsutjämningen?

#### 3.1 En skenbar likhet

Vid en första kontakt ter sig de nya rönen och teorierna som gäller ledning och management som förvillande lika de som förs fram inom feministisk teoribildning och forskning. I *Ledning för alla?* Sandberg (red 2003), kapitlet *Genus i struktur och förändring* tar Martha Blomqvist upp forskning som på olika sätt belyser de två aspekterna. Hennes slutsats blir att syftet för de feministiska organisationsteoretikerna är att förändra ojämlika organisationer. Att ur mänsklig synvinkel förändra organisationer till icke-förtryckande i sin struktur. För de nya managementtrenderna är syftet höjd produktivitet och ökad effektivitet. Eventuella effekter av förtryckande strukturer ägnas därmed ingen uppmärksamhet och eftersom de inte uppmärksammas så finns de inte.

Blomqvist exemplifierar med William G. Ouchi (1982, i a.a) som trots att han förespråkar kunskaper som kommer till användning i familjerelationer inte skriver något om kvinnor i de sammanhangen. När han nämner kvinnor tas de istället upp som problem för organisationerna. Det samarbete som Ouchi förespråkar kräver en homogen organisation. Blomqvist menar att kvinnor visserligen finns med på bilder och nämns i det hon kallar för andra omgången managementlitteratur, från 1990 och tio år framåt men med ett undantag, Peter M. Senge har litet hänt. Senge (i a.a) populariserar begreppet lärande i organisationssammanhang. I detta resonemang menar han att gränserna mellan arbete och privatliv blir alltmer flytande och pekar på organisationernas behov av att underlätta detta för de anställda. Ett ökande antal kvinnliga chefer ser han som en önskvärd utveckling. Sammanfattningsvis menar Blomqvist att "Littera-

turen om ny ledning har således under ett drygt decennium inte tillägnat sig en ökad förståelse av könsstrukturens betydelse i arbetsorganisationen.” (a.a s 192)

Trollformlerna som först namngav motsatsen till en byråkratisk organisation – adhocrati, z-organisation, nätverk,atomiserad organisation – och som senare med olika bokstavs-kombinationer – TQM, TBM, BPR,GFO – sammanfattade hur produktionsprocessen skulle förändras, visade sig resultera i ungefär samma trick: Ett lägre antal anställda gavs i uppgift att producera mer än vad fler gjort tidigare. Föga överraskande visade sig således organisationsförändringarna mynna ut i rationaliseringar.( a.a, s 184)

### 3.2 Organisationsstrukturens betydelse

Kathy Ferguson (1984, i a.a) kritiserar den byråkratiska organisationen och menar att kvinnors underordning inte går att häva inom ramen för nuvarande ekonomiska system. Med detta perspektiv blir modifiering av befintliga arbetsorganisationer meningslösa. Kvinnor, menar hon, uppmuntras i sin strävan uppåt att bevara sin relationsinriktning men att bortse från tidigare innehåll. Slutsatsen Ferguson drar är att kvinnor behöver lämna befintliga organisationer och starta egna, exempelvis kooperativ där arbetet fördelas så att alla får del av både kreativa och rutinmässiga arbetsuppgifter. Joan Acker (1990, i a.a) instämmer i Fergusons slutsats att organisationsprincipen är förtryckande. Hon pekar på att åtskiljandet av arbetsuppgiften från den som utför arbetsuppgiften får organisationerna att framstå som könsneutrala, vilket de inte är. Acker exemplifierar med lönearbetaren. Som abstraktion är detta en man, därför ”Det är nämligen bara män som på heltid och med fullt engagemang kan ägna sig åt lönearbete.” (a.a, s 172) Acker slår därmed fast att lönearbete inte är organiserat för att också inrymma ansvar för barn och familj, det vill säga inte för kvinnor. Upplösandet av det abstrakta begreppet arbete och upprättandet av den frånvarande kvinnekroppen skulle, menar Acker innebära slutet för de organisationer som finns idag. Denna förändring skulle kräva genomgripande omorganisation mellan produktion och reproduktion.

Blomqvists egen forskning visar de nya organisationsstrukturernas betydelse för högutbildade kvinnor. Inom vissa branscher exempelvis data och reklam har nya ledningsprinciper tillämpats länge. Den nya strukturen motiveras enligt följande

- Ett bättre socialt klimat
- En öppen kommunikation inom arbetsorganisationen
- Arbetsgrupper kan göras effektivare genom att män och kvinnor kompletterar varandras perspektiv och sätt att arbeta
- Genom att matcha kunder och anställda efter kön kan företaget undvika konflikter och konkurrens med kunder
- Kommunikationen med kunder förbättras om företagets arbetsgrupp består av både män och kvinnor
- En jämn könsfördelning bidrar till en positiv bild av företaget utåt (a.a , s 176)

Arbetet i dessa branscher görs ofta i projekt där grupper sätts samman utifrån aktuella behov. Genom att både kvinnor och män ingår vidgas perspektivet.

Resultatet av Blomqvists forskning bekräftas av Kvande och Rasmussen (1990, i a.a) som visar att nätverksliknande organisationer med ekonomiska motiv tenderar att främja jämlikhet. Jämställdhetspolitiska satsningar spelar inte någon större roll menar de. Även på företag med underrepresentation av kvinnliga chefer kan ledningen förespråka jämställdhet. Varför kvarstår då mansdominansen? Blomqvist fann att vid de företag där stor vikt lades vid formella meriter och traditionell rekrytering anställdes män i högre grad än kvinnor. Vid de företag där rekryteringen var flexibel och såg till utbildningens nivå snarare än innehåll anställdes fler kvinnor till chefspositioner. I dessa rekryteringar väger personegenskaper tungt. Framför allt förmåga till öppenhet och samarbete samt flexibilitet i förhållande till arbetsuppgifterna. Arbetsuppgifterna är här inte separerade från den som ska utföra dem. Blomqvist menar därför att det inte finns ett kausalt förhållande mellan organisation och könsrelationer. En mindre hierarkiskt uppbyggd organisation räcker inte för att könshierarkin ska påverkas eftersom kategoriseringen efter kön kvarstår. Detta antagande bygger på ett deterministiskt essentialistiskt tänkande som innebär att processer reduceras till strukturer. (Billing 1994, i a.a) Inga studier ger enligt Blomqvist stöd för antagandet att så kallade platta organisationer skulle vara till kvinnors fördel. Mellan 1990 och 1994 fördelades 10 miljarder kronor ut (Arbetslivsfonden, statlig myndighet, verkade 1990-1994) som stöd åt 25.000 arbetsplatsprogram. 50% av tiden ägnades i dessa program åt or-

ganisationsförändringar. Förändringsarbetet betraktades som en magisk lösning, trollformlerna de tidigare nämnda. Centrala termer för förändringsarbetet var decentralisering, målstyrning, resultatenheter, kundorientering, integrering, kompetensutveckling, flexibilitet och ny teknik. Vad detta inneburit för könsstrukturerna och könsrelationerna på arbetsplatsen finns det inget entydigt svar på. Rationaliseringens resultat hänger samman med vilken arbetsplats och på vilket sätt den genomförs. Blomqvist menar att det inte finns ett svar på frågan men att den också anger att organisationsförändringar och könsstrukturer är fristående och att det förra påverkar det senare. Om könsrelationerna i stället ses som en dimension i organisationen blir den en integrerad del i processen.

I en hierarkisk organisation förväntas uppgifterna högre upp i hierarkin vara mer avancerade med ökad status för den som innehar tjänsten. En förändring mot en mer könsjämlig arbetsplats möter därför motstånd, enligt Blomqvist. Ju viktigare arbetet är statusmässigt men även som del i könsidentiteten desto större motstånd. Mäns motstånd hänger samman med förlust av makt samt ovilja inför arbetsuppgifter som definieras som kvinnliga. Dessa utmärks av kopplingar till vård- eller hemarbete och /eller av att det är fastlåst och ger en begränsad rörelsefrihet. Ingår omsorg definieras arbetet som kvinnligt även om det är tungt. Kvinnors motstånd mot traditionellt manliga arbetsuppgifter baseras på en osäkerhet om hur de ska klara den. Den känslan försvinner när kvinnor får ökad erfarenhet. Kvinnor gör ingen koppling mellan sin kvinnlighet och arbetsuppgiften. Den rumsliga segregeringen cementerar ytterligare den rådande hierarkin enligt Blomqvist, ett gemensamt fikarum underlättar förändringsarbete som innefattar könsrelationer. Denna utveckling går långsamt och sker inte med automatik. Organisationer förändras ständigt men riktningen kan påverkas. Här ställer hon sig frågan hur stor modifiering som behövs för att en förändring kan sägas ha skett? Även ett omfattande förändringsarbete görs på en existerande grund och kommer därför att bära spår av den gamla strukturen. Detta hindrar inte, menar Blomqvist att även små förändringar bör uppmuntras. Den nödvändiga förändringsarbetet nedåt, för förändrade könsstrukturer, lyser i de flesta fall med sin frånvaro. Så är även stora delar av organisations forskningen helt i avsaknad av könsperspektiv vilket

även avspeglas i den mesta managementlitteraturen och kursverksamheten. Organisationsforskning och ledarskapsutbildning som belyser könsroller har på sina kurser och konferenser i huvudsak kvinnliga deltagare. Blomqvist avslutar med följande

Det är därför viktigt att en integrering av kunskap från båda sidor av det tudelade organisationsfältet kommer till stånd. Bara då blir det möjligt att i större skala genomföra organisationsförändringar som leder till mindre åtskillnad, mindre uttalade könsskillnader och till integrering av arbetsuppgifter som ny ledning av ekonomiska skäl eftersträvar. (a.a, s 192)

### 3.3 Kvinnor som ledare

Anna Wahl doktorerade 1992 med avhandlingen *Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. I mina sökningar har hennes namn varit ett av de mest förekommande. Vid en jämförelse mellan högskolor och universitet i Sverige är den forskning hon leder vid Handelshögskolan i Stockholm den med klarast koppling mellan genus-ledarskap och makt.

Precis som Blomqvist anser Wahl att litteratur och även i praktiskt utformade sammanhang om ledarskap lider av könsblindhet. Ledaren framställs som en person utan könstillhörighet. Att ledaren är en man framkommer mellan raderna, män är ledare och könstillhörighet behöver inte problematiseras är logiken i en könsneutral beskrivning. I litteraturen avspeglas detta främst inom högre tjänster. Könsblindhet innebär dels att beskrivningen av ledarskap är könsneutral och dels att mansdominansen därmed blir självklar. En del av förklaringen till att förändringen går långsamt ligger i detta. Enligt SOU ( 2003:16 i a.a) arbetar endast hälften av företagen i svenskt näringsliv utifrån perspektivet att en fördelning på 84% män och 16% kvinnor på ledande positioner är ett problem. Detta avspeglas även i litteratur om ledarskap. I praktiken förklaras inte verkliga förhållanden med kön utan att dessa personer besitter en viss kompetens. Kön dimensionen tydliggörs först när det blir aktuellt med kvinnor som ledare. Män är individer och könsneutrala och kvinnor är könsbestämda och anorlunda ledare i detta resonemang. Män står för normen, kvinnan för det avvikande.

Tidig forskning kring kvinnor som ledare stannade vid individuella beskrivningar då det saknades en teoretisk och förankring. Forskning kring ledarstilar har enligt Wahl också fastnat i det manliga som norm och den kvinnliga ledarstilen, i den mån den ansetts bekräftad, som avvikande. Inom den populära diskursen, menar Wahl, är begreppsförvirringen total. Det hon kallar olikhetskvinnligheten utbredd och förvirrande. Gemensamt för dessa företeelser är att kvinnans underordning inte problematiseras. Även maktperspektivet lyser här med sin frånvaro. Beskrivningar av kvinnors brister som chefer hamnar på individnivå. Kvinnor beskrivs som bristfälliga. Det gäller egenskaper så väl som livsvillkor. Det omfattar uppfattningar om kvinnors bristande självförtroende, inte har spelat fotboll eller gjort militärtjänsten samt att kvinnorna har problem med barnomsorgen. Kvinnornas bristfällighet stärker bilden av mannen som den mest lämpade ledaren/chefen samtidigt som de erfarenheter och egenskaper kvinnor har aldrig blir synliggjorda. Det icke klart definierade olikhetsidealet ger utrymme för biologiskt grundade tolkningar. Wahl för fram Rosabeth Moss Kantors forskning (Kantor 1977 i Wahl 1992) där hon hävdar att människor formas och begränsas av den position de har inom en organisation. Hon för i sammanhanget fram tre faktorer som alla är relaterade till kön; Möjlighetsstrukturen, maktstrukturen och antalsstrukturen. I situationer där majoriteten är män och det endast finns enstaka kvinnor representerade har strukturella effekter som synlighet, assimilering och kontrast betydelse för bedömning av en kvinnlig ledares insats. Kvinnan blir synlig som avvikare men osynlig som individ. Minoritetsställningen ger upphov till stereotyper. Kontrast innebär att kvinnans lojalitet gentemot rådande mansdominans testas. Tacksamhet mot manskollektivet förväntas också. När Wahl använder begreppet könsstruktur så omfattar det fördelning män-kvinnor, grad av segregering i fråga om sysslor, yrken och positioner samt hierarkisk fördelning av makt och inflytande. Hennes forskning om civilingenjörers karriärer och erfarenheter av diskriminering visar att det är mest vanligt på arbetsplatser med få kvinnor att män i överordnad position är den diskriminerande. Kvinnans defensiva hållning till detta avspeglar en rädsla att framstå som problemet i stället för att problemet tillskrivs organisationen. De vanligaste reaktionerna innebär att inte låtsas om att det förekommer, skratta bort det eller hålla tyst. Kvinnor och män har olika uppfattning om hur

vanligt förekommande diskriminering är. Majoriteten av kvinnorna anser att villkoren är olika beroende på könstillhörighet. Majoriteten av män anser att villkoren är lika. Kvinnors tystnad bidrar till denna uppfattning. Wahl menar dock att könsstrukturerna är fristående och tydliga och går att tydliggöra med statistik och beskrivningar. Den manliga dominansen har gått från ett ”direkt och personligt förtryck mot en individuell och strukturell dominans.” (i a.a, s 249) Diskrimineringen blir tydligast i de fall där kvinnor har klara karriärambitioner. Dessa kvinnor är också de som utmanar den rådande strukturen mest direkt. Strukturell diskriminering i detta sammanhang innebär att diskrimineringen betraktas som normal.

Kvinnliga chefer utvecklar och tillämpar olika strategier för att hantera de ojämlika förhållandena. De agerar efter en könsneutralitetsprincip, förnekar betydelsen av kön i organisationen och framhåller sig själv som individ. Detta innebär att de sällan blir bekräftad både som chefer och som kvinnor. En del utvecklar en positiv strategi och framhåller fördelarna med att vara kvinna i en mansdominerad värld. Könsperspektivet erkänns i denna strategi men inte maktperspektivet. Här fungerar kvinnligheten som komplement. Att utveckla en omvärldsstrategi innebär en medvetenhet om könets betydelse i organisationen. Diskriminering blir då ett uttryck för brister inom denna. Wahl uppmärksammar det hon kallar den hegemoniska maskuliniteten där den västerländska definitionen av manlighet blir måttstock både i relation till kvinnlighet och till andra kulturer. Måttstocken är vita, medelklass, medelålders heterosexuella män. I homosociala sammanhang återskapas och bekräftas normen. Kvinnan väljs bort, inte för att hon är kvinna utan för att hon inte är man. Ur feministiskt perspektiv betraktas dikotomiska jämförelser likhet/särart (essentialism), likhet/olikhet (erfarenhetsgrundad) som problematiska då dessa omedvetet ofta görs på mäns villkor. Kvinnlighet i relation till ledarskap sammanfattas på följande sätt;

1. *Biologisk egenskap.* Kön tolkas essentiellt, som väsensmässigt grundat i biologin. Blir normativt, eftersom alla vill vara riktiga kvinnor och män.
2. *En inlärld brist.* Kvinnor jämförs med den oproblematiserade normen, dvs med män. Kvinnors brister i olika avseenden, t.ex. i självförtroende och vilja genom sin felaktiga socialisation.
3. *En inlärld fördel.* Kvinnor är bättre lämpade till chefskap tack vare förmågan att kunna kombinera kvinnligt (relation) med manligt (uppgift). Fungerar normativt.



4. *Social och kulturell konstruktion.* Kvinnlighet skapas utifrån situationen. Det spelar roll om kvinnligheten konstrueras i en kvinnodominerad eller en mansdominerad miljö. Många av de konstruktioner som görs av kvinnlighet kan tolkas som uttryck för underordning, t.ex. att delegera, lyssna och vara mjuk.

5. *Förändrande möjlighet.* Bortom dikotomier om likhet och olikhet kan nya konstruktioner göras. Utifrån kunskaper om könsordningen kan större utrymme skapas för vad som kan tolkas som kvinnligt respektive manligt. Detta kan medverka till en förändring av villkoren i organisationer för kvinnor och män. (Wahl 1992, s 131-132)

Wahl ställer frågan om hur synen på kvinnor som ledare har förändrats under tjugofem års forskning. Hon svarar själv att det idag är svårare att skriva helt könsblinda arbeten om ledarskap men att det fortfarande förekommer. Följande frågeställningar har varit centrala under åren;

1 *Kan kvinnor vara chefer?* Beskrivning av kvinnor som bristfälliga, utan teori om kön.

2 *Hur är kvinnor som chefer?* Beskrivning av kvinnor som lika/olika manliga chefer, utan teori om kön.

3 *Varför saknas kvinnor på chefspositioner?* Kritiskt perspektiv på organisation, struktur och makt ur könsperspektiv.

4 *Hur är chefskap/ledarskap könsmärkt?* Könsteori; ledarskap och kön som sociala konstruktioner.

5 *Varför betraktas det som normalt med mansdominans på chefspositioner?* Kön och makt; om konstruktioner av manlighet och reproduktion av könsordning, genom t.ex. motstånd mot förändring.

(Wahl, Holgersson och Höök 1998, s 32)

Fortfarande uttrycks ofta frågor kring kön på individnivå, för kvinnornas del inom ledarskapsforskning. Exempel från IT-branschen visar, menar Wahl, att kvinnor har svårt att ta för sig och behöver stärka sitt självförtroende. Att könsrelationerna är en generationsfråga emotsägs av erfarenheter från just IT-branschen. Undersökningar visar att gamla mönster återskapas, både av manlig dominans på ledande positioner som en manligt präglad organisationskultur. Kunskapen inom området har, även om den börjat spridas, fortfarande lite genomslagskraft framför allt avseende jämnare könsfördelning på ledande positioner (SOU 2003:16 i a.a). Wahl ställer frågan om könsfördelningen spelar någon roll i arbetslivet? Vissa forskningsresultat tyder på att ledarskap som domineras av kvinnor utformas på ett annat sätt. Svårigheterna med

dess studier och resultat är dels att det finns så få organisationer som studerats samt att dessa alltid finns i en kontext. Det vill säga; Det omgivande samhället med den manliga principen som norm.

### 3.4 Kultur, makt och verklighet

Kultur kan definieras genom att ringa in centrala dimensioner i begreppet.

1. Den är holistisk och hänvisar till ett kollektivt fenomen som inte kan föras ner till enskilda individer,
2. en kultur är historiskt bestämd,
3. antropologiska begrepp är viktiga för att kunna belysa kulturfenomen,
4. en kultur är socialt konstruerad, dvs. kulturen är en i grunden mänsklig skapelse och bärs upp av en grupp människor, vilka fungerar som ett kollektiv,
5. kulturen är ”mjuk”, dvs. genuint kvalitativ och låter sig inte (enkelt) mätas och klassificeras, och
6. kulturen är trögrörlig och svår att förändra. ( Sandberg 2003, s 225)

För att undvika en utarmning av begreppet bör begreppet kultur avgränsas till att handla om föreställningsmässiga fenomen. ”Kultur skulle därmed kunna definieras som föreställningar och innebörder som är gemensamma för en viss grupp, som ofta uttrycks eller förmedlas i symbolisk form och som vägleder människorna i hur de relaterar sig till sin gemensamma omvärld. (a.a, s 226) I denna bemärkelse blir kultur denna grups uppfattning om verkligheten eller den blir verkligheten. Skillnaden i de båda påståendena är att det första utgår ifrån att det finns en verklighet fristående från gruppens uppfattning, det senare att verkligheten skapas genom gruppens uppfattning om den. Kvantfysisk forskning ( What the Bleep do We know?) pekar på att det är vårt sätt att tänka om verkligheten som skapar den. Vilken betydelse har de båda synsätten för kulturbegreppet? I det första fallet tror jag att en verklighet finns och då blir tolkningsföreträde det egentliga maktutövandet. I det andra fallet innebär det att utövandet av makten innebär skapandet av verkligheten. Det deterministiska, essentialistiska synsättet baseras på uppfattningen om att det finns en verklighet att definiera.

Inom den antropologiska traditionen uttryckt;

Det skapas motkulturer, alternativa synsätt, antistrukturer. Det pågår en ständig kamp om vilken verklighetsbild som är mest giltig och i den kampen kan man iakttä hur

fantasi, kreativitet och uppfinningsförmåga används, antingen för att försvara en viss kultur eller för att etablera nya definitioner av den sociala verkligheten.( Ehn och Löfgren 1982, s 15)

Användandet av ordet bild innebär att det finns något att avbilda. Så även om kultur handlar om skapandet av betydelse så innebär synsättet, som jag ser det, en uppfattning om att det finns någon form av verklighet att förhålla sig till. I så fall innebär makten tolkningsföreträde, det vill säga makten att tala om hur verkligheten ser ut. I detta utövande av makt skapas och återskapas hierarkier. ”Typiskt är att dessa – liksom makt i allmänhet – markeras genom att folk på möten talar i enlighet med hierarkisk position. En studie av en sjukhusklinik visade att på ett möte talade folk i exakt symmetri med position; överläkaren talade mest, så kom avdelningsläkarna etc. Den yngste underläkaren pratade mer än den mest erfarna översköterskan.”(Moxnes, 1981, i Albinsson och Arnesson (2000) Makt blir de föreställningar vi formas i.

Kultur handlar inte i första hand om företagsledares slogan, floskler och önsketänkande utan om hur organisationsmedlemmarna uppfattar och tolkar sin verklighet – inklusive vilken mening som tillskrivs vad bl.a. företagsledare säger.

( Sandberg 2003, s 231)

Kopplingen mellan kultur och organisation hänger samman med antagandet att skapandet av mening är centralt för hur människor fungerar även på arbetsplatser. Meningsskapandet avgör hur människor uppfattar sociala roller, sociala relationer, hierarkier och gränser. Inbyggt i systemet finns också mekanismer som används när systemet hotas. Strategier som används omfattar bland annat osynliggörande, förlöjligande och förnekande. Jämför vad Wahl säger om de kvinnliga chefernas strategier för inordning i organisationen.(se avsnitt 3.3 ovan)

Om organisationer betraktas som kulturer blir chefen genom sin position kulturpåverkare och kulturskapare. Ledarskap kan då betraktas som ett sätt att utöva makt inte genom tvång utan genom skapandet av föreställningar. Jämförelse med chefskap där makten kan innebära att genom tvång påverka människors beteende blir ledarskapet ett sätt att få människor att anamma vissa värderingar. Samtidigt är chefen också en produkt av den omgivande företagskulturen, vilket innebär att ”Inte bara resten av or-

ganisationsmedlemmarna hamnar i periferin i studien, utan man bortser även från att högre chefer ofta bättre förstås som en produkt av än som skapare/förändrare av kultur". (Sandberg 2003, s 241)

### 3.5 Att studera framtiden?

I sin doktorsavhandling presenterar Kent Ehliasson (2005) en metod för analyser av framtidsstudier. Han använder denna metod i sina jämförande analyser av Ericssons och försvarets framtidsstudier. Anledningen till att jag väljer att presentera detta arbete hänger samman med min analys av Region Skånes framtidsscenarioer. Förhållningssättet är ett tydligt uttryck för den hierarkiska strukturen. Avhandlingen inleds med en genomgång av synen på och tekniken kring studier om framtiden. Ehliasson ger bland annat exempel från försvarets långa tradition av strategiskt planerande men han konstaterar också att försvarets fokusering på Sovjetunionen gjorde att förutsättningarna drastiskt förändrades vid Sovjetunionens fall. Den allmänna uppfattningen om framtiden är ” en allmän föreställning som är gemensam för flera människor och får en sammanhållande funktion utan att nödvändigtvis vara tydliggjord eller offentlig” (Ehliasson, s15). Framtiden har varit föremål för intresse i många sammanhang, både vetenskapliga, politiska och konstnärliga.

I Sverige skapades Sekretariatet för framtidsstudier 1973. Förhoppningarna var stora på sekretariatets förmåga att ge underlag både till den samhälleliga planeringen och till näringslivet. Tilltron till prognoser var stark på 60-talet. Dessa infriades dock inte. En anledning var en ickeförväntad ekonomisk stagnation. Intresset avtog inte utan inriktades istället på andra metoder som scenario, delfimetod och trendextrapolering.

Generellt har utvecklingen inom den framtidsstudietraditionen som finns i företagsinriktade besluts- och planeringsmiljöer präglats av ett mer öppet och resonerande sätt att förhålla sig till framtiden. För att kunna hantera den ökade osäkerheten i omvärlden var det särskilt en metod som successivt fick ökad betydelse: scenariometoden.” (a.a, s 22)

Inom näringslivet finns ett allmänt intresse för framtidsstudier. Inom den statliga förvaltningen har intresset varit svagare med undantag för försvaret.

Moderna framtidsstudier hanterar framtiden som något studerbart. Framtiden blir ett objekt som kan undersökas och möjligtvis påverkas genom ett strukturerat och systematiskt förhållningssätt. *The Principles of Scientific Management* (Taylor 1911, i a.a) och de idéer som framfördes integrerades med det som kallades operationsanalys. Syntesen innebar att matematiska och statistiska lösningar användes på industriella problem. Systemanalysen växte fram. ”Framtidsstudier bör utgöra ett hjälpmedel för politisk kontroll och planering av samhällets utveckling. ( a.a, s 20)

### 3.6 Sammanfattning

Ledarskapsutbildningar omfattas antingen av ett *genus/könsrollsperspektiv* eller så gör de inte det. Utbildningar utan vetenskaplig förankring är i huvudsak könsblinda eller i de fall perspektivet tas upp till diskussion är deltagarna i huvudsak kvinnor. Kvinnors upplevelse av diskriminerande behandling skiljer sig åt från männens. Även män som framstår som välvilligt inställda till en ökad jämlikhet agerar diskriminerande utifrån en okunskap och brist på insikt.

*Organisationsstrukturen* är utslagsgivande för hur jämställdheten ser ut menar några av forskarna. Det är inte självklart så att de så kallade *plattare organisationsformerna* gynnar kvinnor. I de branscher där arbetet organiseras i projektform verkar balansen mellan kvinnor och män i ledande positioner vara större. Nätverksliknande organisationer med klart ekonomiska perspektiv gynnar kvinnor. Detta motiveras endast utifrån ekonomiska aspekter. För några är frågan om en utjämning överhuvudtaget är möjligt inom den rådande strukturen och då omfattas även samhället i stort. Värdet av politiskt initierade förändringar ifrågasätts. Däremot framhålls vikten av att ledningen aktivt och tydligt arbetar för en könsutjämning. De *strukturella hinder* som framhålls omfattar bland annat urvalskriterier, där ett strikt formellt förfarande tenderar att gynna män. Vid urval där större hänsyn tas till generell utbildningsnivå och personliga egenskaper ökar chanserna för de kvinnliga kandidaterna. Den strukturella ojämlikheten grundas på ett *deterministiskt, essentialistiskt* sätt att tänka enligt vissa forskare. Kvinnor missgynnas inte för att de är kvinnor utan för att de inte är män då normen,

det normala är att ledaren/chefen är en man. Detta är en kognitiv struktur, det vill säga en *automatisk tankestruktur* som vi socialiserats in i. Förnekandet och ifrågasättandet av förekomsten av dessa strukturer utgör i sig den största svårigheten vid förändringsprocessen. Våra kulturella strukturer innebär att en man generellt bekräftas även som man i sin chefsroll, något som kvinnor sällan gör. De väljer strategier som på olika sätt är anpassade att fungera i den rådande strukturen men därmed bidrar de även till att stärka den. Fokus riktas även mot de sätt som kvinnor i chefspositioner beskrivs som avvikande och utifrån brister som tillskrivs dem som individer även om de är en del av den rådande strukturen. Detta kan gälla allt ifrån brist på självförtroende till problem med barnomsorgen. Forskning visar också att ingenting förändras av sig själv. Strukturerna återskapas vilket blir tydligt bland annat inom IT-branschen trots den relativt låga medelåldern på chefer/ledare.

Kulturen vi lever i utgör det som är verkligt för oss. Detta gäller både den samhälleliga kulturen som den *företagskultur* vi arbetar i. Ytterst blir då makt en fråga om vem som styr vårt tänkande. Detta gäller även vårt sätt att se på framtiden. Framtidsforskning innebär att genom användandet av ett strukturerat och systematiskt förhållnings-sätt mena att framtiden kan göra till ett objekt och därmed studeras. I nästa del, som utgör uppsatsens empiridel analyseras synen på framtidens ledare och även synen på framtiden.

## 4 Policy för ledarskapsutveckling

Kapitel fyra utgör uppsatsens empiriska del. Den omfattar en presentation av de två undersökta organisationerna, policyanalys av ett styrdokument från respektive organisation, intervjuer med representanter för de båda organisationerna samt analys av framtidsdokument från en av organisationerna. Jag presenterar de båda organisationerna och respektive dokument och intervju för sig för att i det sammanfattande resonemanget göra en jämförelse mellan de båda men även med övrig forskning presenterad i litteraturgenomgången. I det avslutande resonemanget kopplar jag även samman empiri och teori och sammanfattar svaren på de tre första frågorna av de fyra som utgör uppsatsens problemställningar.

### 4.1 Region Skåne

#### 4.1.1 Bakgrund, Region Skåne som organisation

År 1999 slogs Malmöhus läns landsting, Kristianstads läns landsting och Malmö kommuns sjukvård sig samman till en sjukvårdsorganisation, som fick ansvaret för hela Skånes sjukvård. Samtidigt bildades Region Skåne som är ett försök till utökat regionalt självstyre med ansvar för bland annat sjuk- och hälsofrågor, kollektivtrafik, kultur, regional infrastrukturplanering och näringslivsutveckling. Regionfullmäktige är Region Skånes högsta beslutande politiska församling och består av 149 förtroendevalda ledamöter som väljs i allmänna val vart fjärde år. Regionalt självstyre innebär att Skåne har rätt att besluta i viktiga och angelägna frågor, där beslut tidigare fattades på nationell nivå och av länsstyrelsen. Syftet med försöket är att utifrån en helhetssyn på viktiga samhällsfrågor, en starkare demokratisk förankring och med större effektivitet driva Skånes utveckling framåt. Region Skåne delas upp i två huvudsakliga verksamhetsområden: hälso- och sjukvård respektive regional utveckling och ansvarar på så vis utöver traditionell landstingsverksamhet också för utvecklingen i regionen och med att bevaka och tillvarata regionens intressen. Detta sker ofta i samverkan med andra organisationer, företag, högskolor, Skånes 33 kommuner samt

andra regioner i och utanför Sverige. Försöksverksamheten kommer att fortgå till och med 2006, och därefter kommer riksdagen att fatta beslut om hur den svenska länsorganisationen kommer att se ut i framtiden. Försök med utökat regionalt självstyre pågår även i andra delar av landet, men inget så omfattande som i Skåne. Region Skåne är en vittomfattande organisation med 32 000 medarbetare. ( Fagernäs, Hagerman och Jönsson 2005)

#### 4.1.2 Region Skånes ledarskapspolicy

*Chefsförsörjningen inom Region Skåne – Policy och strategi* är en skrift på sex A-4 sidor uppdelad på rubrikerna Inledning, Chefs- och ledningspolicy för Region Skåne, Strategi, Mål för ledarutvecklingsprogram i Region Skåne samt delmål 2003-2005. I Inledningen konstateras att Region Skåne har förändrats. Med tanke på framtida utveckling är kompetenta medarbetare nödvändiga för att ”stramhet, koncerttänkande, förnyelse av hälso- och sjukvården, internationellt samarbete samt en attraktiv och utvecklande organisation är kännetecknen i den utveckling vi förväntar oss.” Chefs- och ledningspolicyn är uppdelad på följande avsnitt; Strategi, omfattar följande strategiska mål

- ❖ Identifiering, urval och utveckling av presumtiva chefer
- ❖ Rekrytering av chefer inom Region Skåne
- ❖ Introduktion
- ❖ Chefs- och ledarutveckling
- ❖ Bedömning av ledarskapet
- ❖ Karriärplanering/-vägar
- ❖ Stöd till förvaltningarna

Som ett förtydligande står att chefs- och ledningspolicyn är vägledande och att de olika förvaltningarna ska tillämpa denna utifrån den egna verksamhetens förutsättningar vad gäller ”rekrytering, utveckling och avveckling av chefer på alla nivåer.”

De som utvecklat Policy och strategi för Region Skånes chefsförsörjning har valt att göra presentationen allmän. Under olika rubriker hänvisas till ”bygger såväl på verk-



samhetens som individens förutsättningar”. Under Ledarutvecklingsprogram står att ”Regionkontoret har ansvar för att utveckla och genomföra förvaltningsgemensamma program som erbjuds förvaltningarna. Programmen utgår från förvaltningarnas behov av ledarutveckling på olika organisatoriska nivåer med hänsyn till individens och verksamhetens behov och förutsättningar.” Med denna typ av formuleringar lämnas mycket till individuella tolkningar och tillämpningar.

Mitt första intryck när jag läser policyn är att den täcker de flesta områden som kan vara aktuella för en chefsförsörjningspolicy. Den tar upp urvalet, vilka har vi att välja på?, hur hittar vi de bästa?, vilka egenskaper letar vi efter?, hur väljer vi ut den som får tjänsten?, utvecklingsfrågor som hur/vad/vilka behövs för att utveckla nya och redan etablerade chefer? och utvärderingsfrågor som vilka redskap behöver vi för att kunna utvärdera? Då chefsförordnandena är på tre år i de flesta fall (med möjlighet till förlängning) tas även det man kallar avveckling av chefer upp. De viktigaste punkterna för de strategiska målen är; 1 Identifiering, urval och utveckling av presumtiva chefer. 2 Chefs- och ledarutveckling. 3 Bedömning av ledarskapet samt 4 Karriärplanering/-vägar.

#### 4.1.3 Terminologi!

Jag analyserar policydokumentet utifrån ett genusperspektiv på ledarskapet samt hur termerna chef och ledare har använts. Orden chef och ledare används ibland som synonymer. För att undvika begreppsförvirring har jag därför bitt samtliga intervjupersoner att ge sin definition på orden innan intervjun. Samtliga har då definierat chef som en uppifrån (här handlar det om världslig makt) sanktionerad befattning och ledare som en tilldelad roll med varaktighet så länge de som låter sig ledas fortsätter med det. Hos enskilda individer kan dessa båda roller kombineras.

Ordet chef existerar i en hierarki, utan underordning ingen överordning och därmed ingen chef. Om chefskapet är något som sanktioneras uppifrån blir därmed bedömningen av dess utförande också något som sker längre upp i hierarkin. Chefskapet

blir då något som utövas utan medverkan av dem som sanktionerat makten. Dess behov av att kontrollera kvaliteten på utövandet behöver då ske med hjälp av väldefinierade och mätbara kriterier. I Region Skånes policydokument finns rubriken; Bedömning av ledarskapet. Samtliga punkter under denna, *chefs- och ledningspolicyn, fastställda kriterier för bedömning av chefer och ledningskontrakt* kan sägas falla under mätbara kriterier. Enda undantaget är *genomförda medarbetarenkäter*, som eventuellt kan tyda på någon form av bedömning från dem som är föremålen för det utövade chefskapet, det vill säga de underställda. Vad innebär medarbetarenkäter?

Enkäterna ligger till grund för medarbetarsamtal. Den exakta utformning på dessa varierar beroende på arbetsplats och individer. De hålls oftast av den chef som kommer närmast i hierarkin. I Region Skånes policydokument står följande om de samtal som ska hållas med chefer av högre chefer att ”En systematisk bedömning av ledarskapet är naturligtvis avgörande för hur cheferna ska kunna utveckla sitt eget ledningsarbete. Bedömningen genomförs vid årligen återkommande medarbetarsamtal.” Det är rimligt att anta att dessa samtal till sin utformning är representativa för ”medarbetarsamtal” inom hela regionen. Samtalen syftar till att den överordnade i hierarkin bedömer den underordnades prestation. Inte någonstans talas om ömsesidighet vid dessa samtal. Inte någonstans ombeds den underordnade ha synpunkter på den överordnades insats. Inte någonstans handlar det om en gemensam utveckling. Ordet ”medarbetare” ter sig därför malplacerat. Den korrekta termen borde vara underordnad/underställd. Korrekt ordval tydliggör det hierarkiska förhållandet som är förutsättningen för chefskapets existens.

En ledare sanktioneras av dem som låter sig ledas. Ledarskapet kan därför avslutas på subjektiva, icke mätbara grunder. Den egentliga utvärderingen ligger i om ledarskapet tillåts fortsätta eller ej. Detta sker i en pågående process där någon yttre måttstock inte är nödvändig. Ledaregenskaper kan bedömas av dem som påverkas och innebär en ömsesidighet som står i motsats till hierarki. I en ledarutvecklingsprocess skulle samtalen korrekt benämnas medarbetarsamtal och då innebära en diskussion kring bådadas utveckling.

Utifrån ovanstående definitioner delar jag upp policyns delområden för att få en bild av synen på chefsskap respektive ledarskap. Några, som inte klart låter sig inordnas, hamnar på mittpunkten för ytterligare analys.

Fig.3 Chefs- och ledardimensioner, egen typologi

	Chefsdimension	Neutral	Ledardimension
Identifiering		Kriterier för urval ska redovisas, vilka värderingar grundar de sig på?	
Rekrytering	Kandidater: 1 kvinna+1 man 2 interna+externa	ökad mångfald är en målsättning	
Introduktion	om övergripande struktur Styrdokument, styrmodell	förmåga att leda i förändring ändamålsenlig struktur	skapa goda relationer
Bedömning av ledarskapet	chefs- o. ledarskapspolicy  fastställda kriterier för bedömning av chefer genomförda medarbetarekontakter ledningskontrakt		
Karriärplan	karriärvägar ska stimuleras framtiden efter chefsskapet diskuteras		
Mentorbank	chefer från offentlig organisation och näringsliv		

Som jag ser det blir den enda uttalade målsättningen under ledardimensionen, *skapa goda relationer*. Även här finns det dock frågetecken. Vad innebär ordet god i detta sammanhang? Hur definieras relation? Om god relation även omfattar de hierarkiskt uppbyggda och god kan mätas enligt yttre kriterier och klart redovisas för kan även detta mål skrivas under chefsdimensionen. Den vaga utformningen, menar jag, är troligare uttryck för en svårämbar process med inneboende dynamik och förändringspotential. Min slutsats här blir att Region Skånes policydokument verkligen handlar om

chefsrekrytering men att terminologin i dokumentet är oklar. Det handlar inte om utveckling av ledare utan om chefer. En striktare tillämpning av orden chef och ledare skulle öka dokumentets tydlighet.

#### 4.1.4 Genus

Dokumentet är könsneutralt utformat. Det hänvisas till chefer, ledare, medarbetare och mentorer. Här blir det mina personliga attributioner till dessa ord som avgör hur jag uppfattar det som står. Dessa mina individuella värderingar och attityder är förvisso mina egna, personliga men de är formade i ett sammanhang. Återigen, kan ett ord som chef sägas vara könsneutralt?

Det är bara under rubriken *Rekrytering av chefer inom Region Skåne*, samt under *Delmål 2004* som frågan om mångfald berörs,

En målsättning är att öka mångfalden bland våra chefer. Därför ska det alltid, om så är möjligt, presenteras minst en kvinnlig och en manlig kandidat till varje vakant tjänst. En annan målsättning är att det till varje vakant chefstjänst ska finnas minst två interna kandidater, som kan konkurrera med externa kandidater. Facklig samverkan, under rekryteringsprocessen, ska ske i etablerade former. Han/hon ska ha tillsvidareanställning inom Region Skåne med chefsuppdrag som begränsas i tid, med möjlighet till omprövning.

Avsteg från uppdragsprincipen kan göras. (Policydokument 2002, s 3)

Med tanke på att Region Skånes största uppdragsområde gäller sjukvården med väl dokumenterad ojämn maktfördelning mellan könen är det värt att notera det lilla utrymme detta ägnas i chefsdokumentet. Det redan bristfälliga utarmas ytterligare av bisatsen, ”om så är möjligt”. Detta innebär att utvecklingen mot en jämnare maktfördelning blir en fråga för dem som sköter utnämningarna och deras vilja i sammanhanget. Det är värt att notera att rekryteringsföretag gärna presenterar manliga kandidater därför att urvalsprocessen tenderar att bli kortare. Till 2004 skulle ” En jämnare könsfördelning på samtliga chefsnivåer ska eftersträvas. Det underrepresenterade könet ska ha ökat med 10 procent, jämfört med 2001.”

Eftersom jag valt att fokusera på genusperspektivet nöjer jag mig med att konstatera att policydokumentet överhuvudtaget inte berör mångfald i betydelse kulturellbakgrund/etnicitet. Även dessa termer behöver definieras om de ska användas i en offentlig skrivelse. På samma sätt som att ett klarläggande av betydelsen av orden chef och ledare hade bidragit till ett tydligare dokument. Att segregeringen av invandrare på den svenska arbetsmarknaden överhuvudtaget inte berörs får då tillskrivas en medveten förenkling av den aktuella situationen eller värre, en omedveten sådan.

#### 4.1.5 En chefsutvecklarens tankar

Chefsutvecklaren har ansvar för gruppen av de femtio högsta cheferna inom regionen. Gruppen består till 2/3 av män och är etniskt homogen bortsett från några med dansk bakgrund. Deras minsta gemensamma nämnare är deras höga chefspositioner. För övrigt kommer de från olika delar av verksamheten. Chefsutvecklaren tillträdde sin tjänst hösten 2005 och inledde då med att djupintervjua tolv personer för att utröna vilka sorts ledarutvecklingsprogram som efterfrågades. Följande områden utkristalliserades;

- 1 gemensamma aktiviteter, inte minst över gränserna mellan regionens två huvudområden sjukvården och tillväxtsektorn.
- 2 Behov av internationella kontakter och erfarenheter.
- 3 Erfarenhetsutbyte inom gruppen.
- 4 Utblick i och förståelse för samhället utanför.

Chefsutvecklaren arbetar, enligt direktiv uppifrån, även med de ledningsgrupper som är knutna till de femtio. Hon kommenterar på följande sätt ” Just nu är ledningsgrupper i ropet men de fungerar inte självklart bra, frågor kring dess funktion och varför de ska finnas, rollfördelningen inom grupperna”.

En tolkning av detta kan vara att ledningsgrupperna legitimerar fortsatt auktoritet av cheferna. I ledningsgruppstänkandet och utformandet (inte enbart inom regionen utan generellt i statlig, kommunal och det privat verksamhet) kan en strävan mot en ökad

jämlikhet ibland skönjas men vid en närmare analys är det rollpositionen i gruppen som avgör personens reella makt (se Monika Renstigs kartläggning i Fagerfjälls *Så spräcker vi glastaket* 2003, se avsnitt 2.9.2 Womens Business School). Närvaron av kvinnor blir därför en illusionär tendens till ökad jämlikhet, en dimridå som tjänar till att dölja att ingen egentlig maktförskjutning/fördelning ägt rum.

Som organisation är Region Skåne hierarkiskt uppbyggd. Dess politiska dimension har betydelse för tidsperspektivet. Detta präglas av kortsiktighet vilket även avspeglas i det faktum att chefsförordnandena begränsas till tre år. Chefsutvecklaren menar att detta perspektiv står i motsättning till regionens gemensamma strategiska plattform och dess fokus på organisationens inre struktur, vilket kräver ett långsiktigt tänkande. Även här medverkar kortsiktighet till en fokusering på yttre, påvisbart måluppfyllande. Förändring inom organisationen kräver långsiktighet för att möjliggöra mer djupgående förändringar inom organisationskulturens basantaganden (se Schein 1985 under avsnitt 2.7.2 rubriken *En kombinationsmodell*)

Chefsutvecklaren beskriver en bra chef på följande sätt; Kan arbeta mot mål, skapa mening i politiska beslut och översätta dem till medarbetarna, ha ett grupperspektiv, ge feedback och lyssna nedåt och förmedla uppåt och tvärtom. En bra chef är grundtrygg och har hittat sin egen stil, vet sina styrkor och svagheter och är tillräckligt prestigelös för att ha medarbetare som kompletterar dessa styrkor och svagheter. Vid rekryteringsprocessen lägger hon vikt vid tidigare erfarenheter, erfarenhet av politiskt styrda organisationer, kapacitet att driva förändringsprocesser och hur de berättar om tidigare erfarenheter av kunder och medarbetare. Chefsutvecklaren menar att en del av chefens ansvar består i att vara ”gatekeeper” mot icke acceptabla värderingar etiskt och moraliskt. Chefsstilen går igenom hierarkin nedåt.

I den framtida chefsutvecklingen kommer regionen att använda redskapet ”Selfmanaged learning.” Metoden kan beskrivas som en modell för personlig kompetensutveckling. I lärgrupper om sex personer träffas man och upprättar så kallade lärkontrakt med 2-4 lärmål. Målen ska vara konkreta men kan vara både mjuka, till exempel en

beteendeförändring, eller hårda, som att bli bättre på engelska eller budgetarbete. Gruppen träffas sedan regelbundet under tystnadsplikt och utifrån varje persons styrkor och svagheter hjälps man tillsammans åt att finna den bästa vägen för att nå målen. Arbetet innebär både att utmana och stödja varandra. Även om mycket tid läggs på att förstå hur man bäst lär sig, så är fortfarande det viktigaste vad man lär sig. ”Målen i lärkontrakten ska grundas både på individens och företagets behov.” (eWorks hemsida, 2006-03-26 Google)

#### 4.1.6 Jämförelse mellan ett policydokument och en chefsutvecklare.

I min analys av policydokumentet konstaterade jag att det i första hand berörde chefsutveckling och inte ledarskapsutveckling. Vid intervjun med chefsutvecklaren sägs inget om specifika direktiv för femtiogruppens utvecklingsprogram utan detta styrs av deltagarnas egna önskemål, de fyra intresseområden som nämnts tidigare. Det är därför tveksamt om vilken betydelse hennes egna åsikter om positiva chefs-egenskaper kan sägas få. I den mån hon har möjlighet att påverka tenderar hon i högre grad att beskriva ledaregenskaper. Så talar hon om prestigelöshet och förmåga att värdesätta medarbetare med kompletterande egenskaper, gruppmedvetande och förmåga att fungera som ”gatekeeper”, vilket rymmer etiska och moraliska aspekter. Att vara prestigelös syftar till ett inre förhållningssätt. Detsamma gäller att arbeta mot ett gruppmedvetande och att vara noggrann (gatekeeper) och medveten om etiska och moraliska ställningstaganden. Hur jag berättar om tidigare erfarenheter och kontakter med kunder och medarbetare kan tillskrivas både chefs- som ledardimensionen. Eftersom Chefsutvecklaren väljer ordet medarbetare är det troligast att hon letar efter en icke hierarkisk grundinställning och därmed ledaregenskaper.

Utvecklingsaspekten handlade i policyn om förmåga att leda i förändring, skapa en ändamålsenlig struktur samt goda relationer. Detta uttrycks i intervjun med metoden som kallas selfmanaged learning. Det är rimligt att anta att de personliga val som friheten att välja utvecklingsmål ger, på något sätt avspeglar värderingar som redan ges uttryck för inom organisationen. I metodbeskrivning poängteras också att ”Målen i

lärkontrakten ska grundas både på individens och företagets behov”. Här ges stor frihet till tolkning. Vad kan sägas vara ett företags behov? I de fall där en målbeskrivning existerar är det förmodligen den som utgör grunden för val av inriktning bland annat på personalens/chefernas vidareutbildningar. Behoven finns formulerade och är uttryck för redan existerande värderingar inom organisationen. I detta fall policyn vilken i första hand berör chefsutveckling.

De aspekter, som jag knyter till chefskapet som chefsutvecklaren tar upp är vikten av att kunna arbeta mot mål, översätta politiska beslut nedåt och en förmåga att lyssna och förmedla både uppåt och nedåt men även en kapacitet att driva förändringsarbete initierat uppifrån. Här överensstämmer policyn väl med dennes åsikter. I övrigt tenderar chefsutvecklaren att lägga mer vikt vid egenskaper som är svåra att mäta och relaterar till ständigt pågående samspelsprocesser i högre grad än mätbara måluppfyllande.

#### 4.1.7 Region Skåne och framtiden

Inom regionen har ett sextiototal medarbetare, experter och forskare producerat boken *Hur vill vi ha framtiden då?* (2005) Utifrån föreläsningar och diskussioner har fyra framtidsscenarioer arbetats fram. Fokus ligger på generella omvärldsförändringar. Några så kallade jokrar, det vill säga händelser omöjliga att förutsäga, och deras möjliga konsekvenser för regionen tas också upp. Arbetet pågick under ett år, 2005, med träffar i diskussionsgrupperna under ett halvår. I boken får vi följa det arbetet i form av dagboksanteckningar. Urvalet till arbetsgruppen har inte varit representativt för Region Skåne. Ett urvalskriterium har varit intresse för framtidsfrågor. Region Skånes största verksamhetsfält är sjukvården, med kvinnodominans i personalsammansättningen. Detta avspeglas inte i arbetsgruppernas sammansättning.

De fyra framtidsscenarioer som utkristalliserades av de trettiotal man arbetade med från början, var;

- ❖ Självdrivaren kännetecknas av fokus jag själv - mångsidig mediepåverkan



- ❖ Trygghetssökaren kännetecknas av fokus vi tillsammans - mångsidig mediepåverkan
- ❖ Nätverkaren kännetecknas av fokus jag själv - ensidig mediepåverkan
- ❖ Gruppspelaren kännetecknas av fokus vi tillsammans – ensidig mediepåverkan

Av alla tänkbara variabler bestämde sig gruppen för att den personliga inriktningen antingen emot en ökad individualisering eller kollektivisering samt mediepåverkan antingen i form av få dominerande eller flera olika med mindre inflytande var de mest centrala. Med detta som bakgrund är det intressant att konstatera att den medieforskaren, som medverkar i boken, Annika Bergström (forskare vid Göteborgs Universitet) menar att vi inte har ökat vår mediekonsumtion nämnvärt under de senaste tjugo åren, trots ett ökat medieutbud. Idag ägnar vi i genomsnitt 5 timmar och 51 minuter åt att läsa tidningar, lyssna på radio, läsa böcker, lyssna på CD-skivor samt surfa på Internet. ”Om vi ser på allt som ska hinnas med på en vanlig dag finns det helt enkelt inte utrymme för någon revolutionerande förändring.” (Bergström 2003 i a.a, s 107) En annan trend är att gamla medier lever kvar även när nya introduceras. Utbudet har bidragit till en delvis mer splittrad konsumtion exempelvis att skifta TV-kanal under pågående program. Internetanvändningen ligger kring sju procent av den totala mediekonsumtionen, vilket förändrats lite under senare år. I de informationsstarka grupperna, högutbildade mellan 25 och 50 år, har tidningsläsandet minskat något och internetanvändandet ökat. ”Den här gruppen söker hela tiden nya kanaler som de lägger till sitt förfogande. De informationsstarka blir därför ännu starkare.” (a.a, s 109) Bergström avslutar intervjun med att ställa en öppen fråga ”I den andra änden av skalan är frågan hur upplyst man blir som samhällsmedborgare om man väljer att bara kolla in Aftonbladet.se.” (a.a, s 109)

Frågan jag ställer mig är vad som motiverar val av variabler, framför allt den som handlar om mediepåverkan och de sätt som dikotomierna gjorts. Vid läsning av boken blir det tydligt att den skrivits utifrån ett hegemoniskt perspektiv, något som också avspeglas i gruppens sammansättning, åtminstone gäller det de representanter som kommer till tals. Dessa är anställda på följande befattningar vårdutvecklare, informationsansvarig på Näringslivsutveckling, controller, forskningssjuksköterska, strateg

samt en person som arbetar med utvecklings- och hälsobefrämjande frågor samt sjukvårdsstrategier. Att samtliga tillhör den grupp som Bergström kallar resursstark kan förklara varför mediepåverkan ges en så central plats i framtidsscenerierna. I denna grupp är det självklart med en omfattande och framför allt ett kvalitativt användande av medier. Jag menar att fokuseringen på mediernas framtida uppdelning på antingen några få eller flera mindre i högre grad speglar deras kvalitativa krav än det som Bergström framför som den egentliga huvudfrågan.

Övriga experter som intervjuas är Niklas Lundblad, utvecklingschef och projektledare på IPF; Institutet för Personal- och Företagsutveckling i Uppsala AB. Som framtids-spanare har han Sherlock Holmes och Lille Prinsen som förebilder. Martin Börjesson, analytiker och forskare i informatik, ger i boken sin syn på arbete med framtids-scenarier. Han menar att dessa blir bättre när de involverar många än när några få experter sitter i slutna rum och tänker. Även detta uttalande får mig att undra om sammansättningen av arbetsgruppen kan sägas involvera många i bemärkelsen olika bakgrund, livserfarenheter, samhällsposition och framtidstankar.

Inger Ashing är chef för verksamhetsrådet nationell och kommunal ungdomspolitik vid Ungdomsstyrelsen. Hon berättar om Ungdomsstyrelsens senaste attityd- och värderingsstudie, De kallar oss unga, gjord 2003 och vad som framkommer vid jämförelser med liknande attitydundersökningar gjorda 1993 och 1998. 5000 ungdomar födda mellan 1975 och 1986 svarade på frågor om meningen med livet, utbildning, arbete, fritid, familj, politik, mångfald, hälsa, lag och rätt, mobilitet och om framtiden. Ashing menar att det fortfarande är fast jobb, egen bostad, att skaffa barn och att bilda familj som utgör de primära framtidsmålen för de flesta unga.

Förtroendet för politiker och för att påverkan är möjlig inom de traditionella ramarna är relativt stort. Ashing tolkar detta som att ungdomarna upplever att samhället är ganska demokratiskt. Toleransen mot avvikelser från normen ökar menar Ashing ”Allt fler unga anser att exempelvis homooptioner och styvfamiljer är något självklart acceptabelt. Det finns dock en motsatt tendens mot en mer traditionell syn på könsrollerna. Detta är en ny tendens och det ska bli intressant att se om den håller i

sig.” (a.a,s 85) Hon fortsätter ”Undersökningen visar också att skillnaderna mellan ungdomar och vuxna är mindre än skillnaderna inom olika ungdomsgrupper. Attitydskillnad mellan könen är också större än mellan generationerna”. Tre av fyra säger att de mår bra, åtta av tio är nöjda med sig själva, orkar mycket och är nästan alltid på gott humör. Det finns dock ett ökande antal som känner oro för sin hälsa. Mest oro känner unga kvinnor, unga arbetslösa och unga födda utomlands. De könsskillnader som påvisas i undersökningen ges inget utrymme i de fyra framtidsscenarierna. Här har man valt att helt bortse från genusperspektivet. De talas om vi, oss samt olika aktörer politiker, representanter för näringslivet, medborgare, konsumenter med mera.

Av de trender (trend förklaras som en utvecklingsriktning för en företeelse eller ett förlopp) som låg till grund för scenarierna handlade en om mångfald. Jag väljer att citera den i sin helhet

**Toleransen för mångfalden i det svenska samhället ökar.** Ökad kunskap ger ökad tolerans och förståelse för det som är annorlunda. Kunskap och förståelse ökar med mer internationella kontakter. Fler invandrare får arbete och det blir allt mer naturligt med etnisk mångfald på jobbet. Homosexuellas rätt att adoptera barn får ökad förståelse. Vi får fler kvinnliga företagsledare. *Drivkrafter:* Vi känner internationell solidaritet, men har också helt krasst ett växande arbetskraftsbehov. Ett ökat resande och ett växande informationsflöde innebär också en större förståelse för det som tidigare var ovant.

Att de som står bakom boken *Hur vill vi ha framtiden då?* inte är representativa för vare sig Region Skånes anställda eller Sveriges befolkning i sin helhet tycker jag blir tydligt här.

Under en annan trend menar man att ”Både mängden information och vår snabbhet att ta emot information ökar kraftigt. Vi söker alla den bästa, snabbaste och enklaste informationen.” (a.a. ,s 20) Även här blir det tydligt att Vi här avser arbetsgruppen och dess likar och inte generellt gäller vare sig Region Skånes anställda eller Sveriges befolkning. Uttalandena står i kontrast till Bergströms konstaterande att mediekonsumtionens omfattning inte ökat de sista åren samt att kvalitativt baserad kunskapsinhämtning är något gruppen högtbildade står för. Attityderna som ungdomsundersökningen visar vad gäller arbete, hem och barn talar också för andra kanaler som vä-

sentliga vid opinionsbildning. Jag funderar på vad som avses med att vår snabbhet att ta emot information ökar kraftigt. Betyder det att den tekniska utvecklingen gör snabbare informationsflöde möjligt eller att vi som människor snabbare kan tillgodogöra oss den? Om det är det sista alternativet som avses undrar jag hur det stämmer överens med våra mänskliga förutsättningar och behov? En del av långtidssjukskrivningarnas omfattning kan förstås i den brist på balans som finns i delar av vårt samhälle mellan aktivitet och vila. I vårt förhållande till medierna finns också åtminstone två samspelande processer, konsumera/ta in information är en del i processen att formera/tänka över information en annan. Ett hälsosamt förhållningssätt till medierna innehåller båda.

Bo Dahlbom, forskningschef vid Svenska IT-institutet och professor vid IT-universitetet i Göteborg menar att tekniken styr samhället och så har det alltid varit. Att hans åsikt har präglat gruppens arbete är tydligt. Han menar att mediernas kraft kommer vara fortsatt stor och att dess makt ökar även om formerna ändras då internet får större betydelse. Dahlbom menar att ”Vi kommer att kunna fylla varje paus i tillvaron med mediekonsumtion. Förr kunde vi tänka oss att vänta i timmar överksamman i ett väntrum. Den tiden är förbi.” (a.a , s 99) Dahlbom framkastar detta som ett faktum, inte en hypotes. I sken av det jag skrev tidigare ter sig förutsättningen att fylla varje paus med mediekonsumtion som direkt hälsovådlig. Ett perspektiv som helt saknas i boken. Däremot menar Dahlbom att vi borde ta en större makt över tekniken istället för att som nu låta den styra oss. Här närmar sig Dahlbom mitt perspektiv när han konstaterar att ”För att med förnuft kunna påverka den tekniska utvecklingen måste vi lära oss mer om hur tekniken formar våra livsvillkor så att vi kan ha en uppfattning om vilken sorts teknisk utveckling vi vill ha.” (a.a, s 99) Han menar också att forskare inom olika discipliner behöver en ökad förståelse för varandras kunskapsfält. Så att samhällsforskare lär sig om vårt samhälles teknikberoende och ingenjörerna förstår att teknik är ett samhällsfenomen.

Under trender hittar jag följande med anknytning till chefskap och ledarskap.

**Livslångt lärande och flexibla arbetsformer ökar.** Arbetets innehåll och former ändras hela tiden vilket kräver att vi själva utvecklas lika snabbt. Vi vill också utvecklas för

att inte bli fast i en given roll och vidareutbildar oss för att förverkliga oss själva snarare än för att göra karriär. Cheferna ersätts av ledare. Klyftorna ökar mellan väl utbildade som ges möjlighet till livslångt lärande med flexibla arbetsformer och lågt utbildade som är fast i enkla jobb. *Drivkrafter*: Det blir allt viktigare att ha kul på jobbet, men vi kräver också att kunna kombinera arbetet med familj och fritid. Vår egen utveckling kan kombineras med ett effektivare arbetsliv.

Även här ges uttryck för en syn på arbete, lärande och utveckling som inte kan anses vara neutral. Vad innebär enkla jobb? Att vara fast i ett jobb är i detta sammanhang negativt. Enligt Ashing och undersökningen *De kallar oss unga*, var ett fast arbete en av de viktigaste bitarna för de flesta. Att tvingas hoppa runt mellan korta anställningar och tillfälliga bostäder var inte vad de flesta önskade. Tvärtom innebar det att övriga delar av livet som rankades som viktiga, att skaffa barn och att bilda familj, fick vänta. Undersökningen visade också att skillnaderna mellan grupper av ungdomar var större än mellan generationerna. Detta förstärker bilden av att arbetsgruppens trendkompott inte speglar samhället i stort utan en begränsad populations önskemål och åsikter. Gruppens position i offentligheten bidrar till att förstärka existerande hierarkier genom att dessa åsikter framställs som allmänna.

Jag har letat efter genusperspektiv och även tittat på idéer kring chefs- och ledarskap. Den allmänna texten är könsneutralt utformad. Mycket berörs i de olika scenarierna vilket begränsar det utrymme som ägnas åt chefs- och ledarfrågor då maktfördelningen inte utgör ett huvudtema. Varje scenarioavsnitt avslutas med frågor kring vilka utmaningar som kommer att ställas på Region Skåne. Under denna rubrik hittar jag följande frågeställningar; Utmaningar för Region Skåne i mötet med "Självdrivaren", Hur kan Region Skåne stärka ledarnas förmåga att leda ett team av starka individualister? Här saknas frågor kring genus helt. Under scenarie "Trygghetssökaren" talas det visserligen om kärnfamiljen och bredare familjekollektiv men återigen är framställningen könsneutral, det uttryck bland annat i följande mening "Den gemensamma omsorgen om de gamla har bidragit till att flergenerationsboende ökar och ensamheten minskar." Under utmaningar för regionen i mötet med "Trygghetssökaren" står "Hur kan Region Skåne rekrytera och utveckla ledare som har förmåga att få med sig medarbetarna i ett nödvändigt förändringsarbete?" Utmaningen i mötet med "Nätver-

karen” formuleras ”Hur kan Region Skåne utveckla ett starkt och tydligt ledarskap som lever upp till kraven på coaching snarare än styrning?”

Under scenariobeskrivningen över samhället med ”Gruppspelaren ” som aktör står;

Frågor om jämställdhet uppmärksammas i många sammanhang och vi ser bland annat fler kvinnor på ledande positioner. Främlingsfientlighet och segregation har blivit mycket ovanligare än tidigare. Det är klart att det alltid finns avvikare men vi brukar kunna hantera detta. Toleransen mot avvikande uppfattningar har minskat så att människor är mer försiktiga. Vår grundläggande trygghet finner vi ofta i familjen. Rättvisekrav gör att män och kvinnor fullt ut delar på föräldransvaret. Svenskarna är mer öppna och vill gärna släppa in invandrare i sin gemenskap. Integrationen har därför ökat och invandrarna blivit mer involverade i samhället.

och under utmaningar finner vi ”Hur ska Region Skåne utveckla ledarskapet när det är viktigt att det råder konsensus och ingen är förmer än någon annan.” Till sist under Verksamhet en kommentar som tydligt visar vilka kopplingar som gruppen gör mellan vissa företeelser och egenskaper ”Hur kan Region Skåne stimulera forskning och utveckling i ett samhälle där intresset för privat företagande, spetsutbildningar och innovationer är måttligt?” Det vill säga eftersom Region Skåne ska stimulera till något så är detta något önskvärt. I det här fallet handlar det om forskning och utveckling. Dessa kopplas samman med privat företagande, spetsutbildningar och innovationer.

#### 4.1.8 Analys av framtidsscenarier

Varken i Region Skånes chefspolicy eller i sättet att konstruera framtidsscenarier finns något som kan sägas utmana den rådande strukturen eller organisationskulturen. Den präglas av det som Wahl kallar könsblindhet. (del 3.3) Framtiden behandlas som ett objekt möjligt att studera precis i enlighet med Ehliassons tolkning av systemanalysens möjligheter att ”utgöra ett hjälpmedel för politisk kontroll och planering av samhällets utveckling.” (del 3.5) De manliga forskarnas synpunkter tillmäts stor betydelse. Det förekommer visserligen två kvinnliga forskare i *Hur vill vi ha framtiden då?* men deras synpunkter framförs i deras respektive kapitel men vävs inte in i de

centrala delarna som handlar om framtidsscenarierna. De illustrationer som finns förstärker rådande strukturer genom de roller som kvinnor respektive män tilldelats. Så delar exempelvis en kvinna ut medicin till en gammal man, två kvinnor diskuterar rättvisemärkta produkter, en manlig vakt visar en manlig uteliggare tillrätta och passerar då en manlig truckförare, två pojkar flyger drakar och kapitlet ”Självdrivaren” illustreras av en futuristiskt inspirerad offentlig miljö med en rulltrappa i fokus där pratbubblor associerar till köp och försäljning av aktier samt spel och teknik. På bilden finns med ett undantag endast manliga individer, en ung pojke och resten får sägas representera hegemonin, medelålders, vita män från medelklassen.

## 4.2 Kristianstads Kommun

### 4.2.1 Kristianstads Kommun deltar i projekt

Kristianstads kommun har ungefär 75.000 invånare och 6000 personer är anställda inom kommunen. Kommunen deltar sedan den 23 november 2004 i ett projekt som drivs av konsultföretaget Trust på initiativ av länsstyrelsen. Åtta kommuner i Skåne deltar i projektet. Deltagarna innehar samtliga någon form av ledarskapsposition. Utbildningen bedrivs under två år med sammanlagt tio utbildningsmoduler och coaching mellan utbildningsdagarna. Från de åtta kommunerna deltar sammanlagt fyrtiosex personer, av dessa är tjugofyra kvinnor. Från Kristianstad deltar nio personer. Av dessa är fem män. Projektet finansieras av ESF (Europeiska Socialfonden) och är ett växtkraft mål 3 som bland annat syftar till en ökad jämställdhet mellan könen. Kommunerna har nominerat deltagare som sedan fått genomgå en urvalsprocess. I processen har en jämn fördelning mellan könen eftersträvat såväl som intresse för den personliga utvecklingen, nätverkstänkande och kommunikationsförmåga. Projektet fokuserar på det jämställda ledarskapet vilket går som en röd tråd i samtliga moduler. Urvalet har även syftat till en jämn fördelning mellan seniorer och juniorer. Värt att notera är att urvalskriterierna omfattar intresse för den personliga utvecklingen vilket talar för att de personer som deltar i processen inte är helt ovana vid någon form av reflekterande kring sig själva. Blomqvist (del 3.2) menar att ledarskapsutbildningar

som omfattar jämställdhetsperspektivet oftast har en majoritet kvinnor som deltagare. I detta fall är könsfördelningen jämn men så var också det ett krav vid urvalsprocessen. Övriga urvalskriterier innebär en selektion. Det vill säga handlar inte om en organisatoriskt driven förändringsprocess utan möjlighet till ytterligare fördjupning för redan förändringsbenägna. Med några få undantag är också deltagarna chefer på mellannivå. En av modulerna omfattade projektarbete. Resultatet omfattade bland annat ett arbete med titeln ”Hur kan vi väcka det avsomnade jämställdhetsarbetet i kommunen”. Ett annat tog upp frågor i samband med en medarbetarenkät som anställda inom Kristianstads kommun fått fylla i. Enkäten tog upp frågor kring förhållande som rör arbetet och relationer till medarbetare och chefer. På frågor som rör jämställdhet var svarsfrekvensen påfallande låg och många svarade att de inte vet. Hur ser då Kristianstad kommuns officiella ståndpunkt i ledarskapsfrågor ut och på vilket sätt behandlar den frågan om jämställdhet?

#### 4.2.2 Ledarskapspolicy inom kommunen

Kristianstads kommuns Ledarpolicy antogs av Kommunstyrelsen 2004-04-19. Den har som underrubrik ”Vision kring ledarskapet”.( se bilaga 3) Policyn bygger på två hörnstenar. Dessa är;

Tydliga strategiska mål med fokus på uppföljning, i såväl kvalitativ som kvantitativt avseende. Målen är utgångspunkter i utvecklingssamtal och kvalitetsarbete.

Tydliga roller i samarbetet mellan förtroendevalda och tjänstemän. Rollerna hålls levande genom en kontinuerlig dialog.

Ordet tydligt innebär väl synligt och mätbart vilket talar för ett chefsskap snarare än ledarskap. Samtidigt påpekas att det gäller även kvalitativa aspekter och att en kontinuerlig dialog ska hålla rollerna levande båda aspekter som mer talar för ledarskapsinriktning. Det är också ordet ledare som används genomgående i dokumentet. Ledaren ska kunna fokusera på strategiska frågor, ha en helhetssyn, känna empati, verka för mångfald och tillämpa ett situationsanpassat ledarskap. Tre så kallade profilområden listas: Lyssna, Leda och Lära. Under lyssnandet ingår att tolka och förstå vad som händer i omvärlden, bemöta alla öppet och välkomnande samt ha en stark



känsla för demokrati. Ledare i Kristianstads kommun förutsätts vara eldsjälar som känner engagemang, stolthet och glädje och har en vilja att arbeta gränsöverskridande. I dokumentet står, under rubriken leda ”att leda är att utöva ett kraftfullt och ödmjukt ledarskap med hög integritet”. Ledaren förväntas ha en fast värdegrund i en humanistisk människosyn och göra medvetna val utifrån insikten om att det finns flera möjliga val. Agerandet ska vara demokratiskt och tillvarata den energi som frigörs när engagemang uppmuntras samtidigt som förhållningssättet präglas av professionalism och ett hälsofrämjande förhållningssätt som respekterar människors olikheter och levnadsmönster. Avslutningsvis under rubriken står att ledaren har ansvar för att kommunens policies och riktlinjer är väl kända bland medarbetarna, efterlevs, att regelbundna utvecklings- och lönesamtal hålls, samverkansavtal med personalorganisationerna följs samt att tillföra beslutsunderlag inför nämnd eller styrelse och därefter lojalt följa fattade beslut.

Lärandet omfattar att utveckla verksamheten genom att reflektera över konsekvenserna av sitt agerande och att se sig själv och sin organisation i ett sammanhang. Insyn, delaktighet och dialog om innehåll och kvalitet ska välkomnas. Lärandeprocessen betonas och ledarens roll blir att rikta energi mot mål, människor och processer, söka nya möjligheter och ta risker för att möjliggöra utveckling och dra lärdom av fram- och motgång. Skapa strukturer för uppföljning, utvärdering, reflektion och eget lärande, ta till sig Kristianstad kommuns ledarutvecklingsprogram samt förmår se de små händelsernas betydelse och varje människas betydelse för helheten.

I policyprogrammet används genomgående ordet ledare. Av rubriken framgår att dokumentet är en vision kring ledarskapet. För att tydliggöra dokumentets innehåll använder jag samma dikotomier som tidigare det vill säga chefsskap och ledarskap.

Tabell 4 Ledarskapsvision, egen typologi

Chefsskap	Neutral	Ledarskap
Tydliga strategiska mål	Helhetssyn	Empati
Tydliga roller		Situationsanpassat ledarskap
Fokusera på strategiska frågor		Öppen, välkomnande
Förståelse för politikens villkor	Eldsjälar	Kraftfullt och ödmjukt
Tydlig	Synlig och aktiv	Reflektera
Utvecklings- och lönesamtal	Direkt personlig kommunikation	
Ansvar för kommunens policy	Agera demokratiskt	
Följa samverkansavtal	Söka nya möjligheter	
Fatta beslut samt tillföra beslutsunderlag		
Skapa strukturer	Ser samband	
Delta i Ledarutvecklingsprogram		

Uppdelningen i dikotomier tydliggör att dokumentets överskrift må vara ledarpolicy men innehållet till stora delar handlar om chefsskap. Uppdelningen visar den politiska dimensionens betydelse. Politisk verksamhet i en demokrati regleras av lagar och möjlighet till efterkontroll av fattade beslut. Offentlighetsprincipen garanterar att så kan ske. Dessa ramar utgör begränsningar och möjligheter för den som utövar chefsskapet. Dokumentets tydlighet ökar om dimensionerna presenteras för sig. Det vill säga tydligt klargör vad de politiska ramarna innebär men att det också finns en vision om hur ledarskapet bör byggas upp. Den vikt som läggs på att använda ordet ledare genomgående i dokumentet kommunicerar ett ställningstagande, oklart dock från vem. Dokumentet har visserligen godkänt i kommunstyrelsen men det har inte författats där. Eftersom dokumentet innehåller klara regler för chefsskapets utövande kan övriga utsvävningar kring ledarskapet tolkas som till intet förpliktigande. Vilken politisk representant skulle rösta emot att ledaren ska kännetecknas av professionalism eller helhetssyn? Om de önskvärda egenskaperna byts till sin motsats skulle det bland annat innebära att ledarna inte skulle situationsanpassa sitt ledarskap, inte reflektera eller lyssna på medarbetarna, inte uppmuntra engagemang och inte bry sig om vad som händer i omvärlden! Jag tolkar dokumentets utformning som uttryck för en strävan, en vision. En tolkning som till stora delar bekräftas i min intervju med kommunens personaldirektör.

### 4.2.3 En personaldirektör om chefer och ledarskap

Personaldirektören har en lång erfarenhet av chefskap. Han har arbetat även inom det privata näringslivet och menar att kortsiktigheten som alltmer präglar den kommunala verksamheten gör att förutsättningarna inom det offentliga och det privata blir alltmer lika. Inom det privata styr siffrorna men de i toppen försvinner inte, de är bara lite mindre synliga ett tag och dyker sedan upp någon annanstans. Så även om någon misslyckas inom det privata så innebär det kanske inte mer än för de chefer som fungerar mindre bra inom de offentliga. De bedriver ju en verksamhet som inte kan gå i konkurs. Att vara chef idag innebär att stå i rampljuset och synas. Personaldirektören tror att en del personer, väl lämpade för ledande positioner, försvinner därför att de inte vill bli offentliga i den bemärkelsen. Det kortsiktiga perspektivet som de politiska aspekterna innebär gör det svårare att arbeta med mera långsiktiga visioner och frågor. Idag är också omsättningen på chefer högre.

Personaldirektören framhåller att chefs- och ledarskapsrekrytering idag fungerar efter den uppgjorda policyn, tillsammans med andra urvalsinstrument, intuition och långvarig erfarenhet. Vilka egenskaper som är bäst lämpade hänger samman med uppdraget, är det tidsbegränsat? Eller omfattar det en omorganisation? En bra chef/ledare är trygg i sig själv. Den viktigaste egenskapen är självkänedom, att veta vilken värdegrund jag står på. Är du inte äkta får du börja varje dag med att övertyga dina medarbetare. Att vara professionell i ledarrollen är inte detsamma som att vara det i sakkunskapen. Han menar att fackkunskaper krävs om du ska leda en verksamhet under en längre period. Dina ledaregenskaper har stor betydelse, består både av personlighet och utbildning. Som chef måste du kunna tala ett språk som fungerar.

Sverige behöver tillvarata mångfalden. Det etniska perspektivet diskuteras ständigt menar personaldirektören. Själv arbetar han aktivt för att rekrytera fler kvinnor och även om kvinnor är sällsynta på de högsta posterna så har mycket förändrats, det grabbiga är borta. Diskussionerna är annorlunda. Det återspeglas även på ledarskapsutvecklingskurserna idag. Nu anlitas präster för diskussioner kring etik. Etikfrågor

har ersatt tidigare idrottsliga metaforer som levererades av olika guros. Utbildningarna kan inte sålla agnarna från vetet menar personaldirektören. Att arbeta med självkänedom och självkänslan är centralt därför att trygghet är en förutsättning för att kunna förändras. Kommunen har upphandlat en ledarutvecklingskurs för kommunens 250 chefer. Närvaron är obligatorisk. De tretton förvaltningsledarna går en minivariant av kursen för att kunna stödja. Kursen pågår under ett års tid med träffar som omfattar en till två dagar. Det är viktigt att veta vad målet med utbildningen är och att alla drar åt samma håll samtidigt som olikheter måste finnas och accepteras. I ett ledarutvecklingsprogram måste arbete läggas ner på gruppprocesserna. Att få en ökad självkänedom och kunna öppna sig är centralt i utvecklingsprocessen. Värdegrunden jag står på omfattar även mitt privata liv. Ett liv som alltför prioriterar eller vägrar välja bort.

#### 4.2.4 En visionär policy kontra en personaldirektörs vision .

Vid en jämförelse mellan policydokumentet och personaldirektörens åsikter konkretiseras policyn i samtalet. De ramar som även policyn beskriver blir tydliga och framstår snarare som hinder än som stöd. Samtidigt finns den politiska anknytningen där som ett faktum och därmed har mycket i verksamheten redan lagts fast. Strävan efter tydlighet i formulerat uppdrag och i utvärderingen framhålls både i dokumentet och i samtalet men även vikten av personliga egenskaper parat med en gedigen utbildning och en stor självkänedom. Könneutralitet präglar dokumentet. Ordet mångfald nämns en gång men för övrigt klagas urvalet inte. Samtidigt definieras önskvärda ledaregenskaper tydligt vilket står i kontrast till de sammanhang där ordet ledare framställts som könsneutralt men där det normativa fyllt definitionsfunktionen. Vilket kön ledaren bör ha går inte att utläsa ur dokumentet. Även om det är definierade krav och specificerade egenskaper som eftersöks hos kommunala ledare så överensstämmer de inte självklart med normen. Kraven handlar om personliga egenskaper, snarare än formella meriter, något som talar för ett jämställdhetsperspektiv (jämför Blomqvist del 3.2 ). Den stora tyngd som läggs vid självkänedom, personlig utveckling och kommunikativ förmåga talar också för en flexibilitet vid tillsättandet av tjänster, där utbildningsnivå snarare än exakt utbildning blir urvalskriterium. Vid samtalet mer

än i policydokumentet framhålls vikten av självkännedom. Samtidigt är det svårt att föreställa sig en person med bristande självkännedom besitta flera av de egenskaper som definieras. Det som saknas helt både i policydokumentet och i det praktiska är rekryteringsprocessen. Enligt personaldirektören sker den decentraliserat, vad gäller att hitta framtida chefer/ledare inom organisationen, i dokumentet nämns den inte alls. Personaldirektörens uttalande om att de tidigare ledarskapsutvecklingsexperter som talade i termer av idrottsliga metaforer ersatt av präster som föreläser om etik pekar även det mot en utveckling som gynnar jämlikheten. Samtidigt uttalas ingenting klart i frågan (policydokumentet) vilket innebär att de löst formulerade önskemålen om personliga egenskaper kan tillrättaläggas och bidra till bevarandet av den traditionella ordningen om inte ett aktivt ställningstagande och engagemang för processen framåt. (Avotie 1998, s 176)

#### 4.3 Perspektivförskjutning: forskning, teori och empiri.

I uppsatsen inledning ställde jag fyra frågor

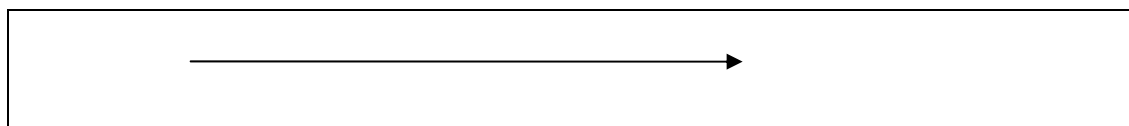
- På vilket sätt kan nuvarande maktfördelning i ledarpositioner, mellan könen, förstås?
- Vilka faktorer påverkar, förhindrar eller möjliggör, en utveckling mot jämnare könsfördelning på chefspositioner?
- Vilken betydelse har dagens ledarskapsutbildningar för könsutjämningen?
- Om delar av en ledarskapsutbildning syftar till att hitta nya förhållningssätt till organisationsstrukturen hur bör den då utformas?

I sammanfattningarna till respektive kapitel har jag försökt belysa de tre första frågorna. Jag gör här en sammanfattning av dessa för att i diskussionskapitlet i huvudsak ägna mig åt fråga fyra.

De tre första frågorna hänger samman genom att svaret på fråga två samtidigt besvarar fråga ett därför att om jag förstår de faktorer som påverkar, ser jag hur denna påverkan framträder och konsekvensen av den är hur maktfördelningen kan förstås. De olika nivåer som utkristalliserar löper från individuella tankar, idéer och strategier till organisationsstrukturer, samhällsstrukturer, kulturella strukturer och maktstrukturer,

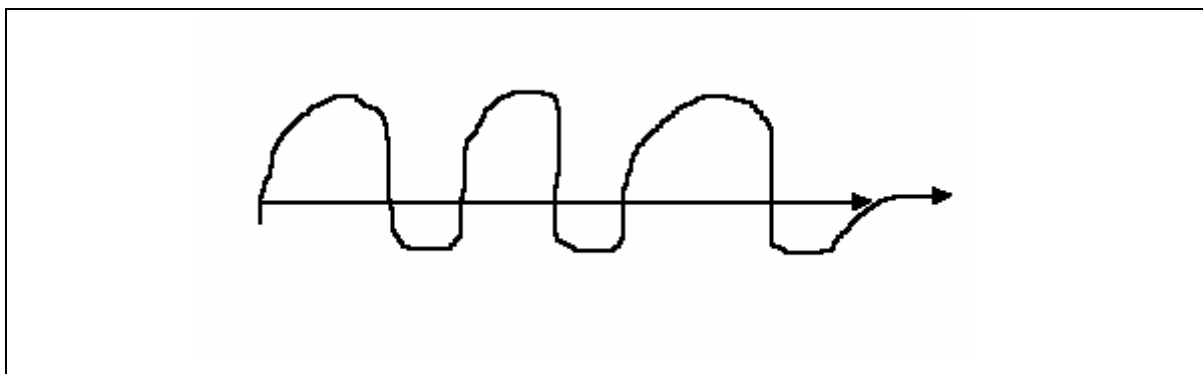
både organisatoriska och kognitiva. Genomgående tema i uppsatsen är dikotomier och även dessa kan representera olika abstraktionsnivåer. Meningsskapande är att förstå något i förhållande till något annat. Samtidigt blir strukturernas betydelse för vårt tänkande tydliga i uppsatsens litteraturgenomgång och i empiriavsnittet. Att förändra något i strukturen blir då till sist en fråga om vårt sätt att tänka. Enligt Billing (1994) är mycket av vårt tänkande deterministiskt och essentialistiskt. Det innebär tankestrukturer som fungerar enligt regler om orsak, verkan och i strukturer snarare än processer. Tankandet blir då linjärt, i fasta strukturer och värderande. Verkan blir en strävan i sig och att behålla strukturen ett mål oavsett process.

Fig.2 Den statiska linjen, egen modell



Normen blir också strukturens innehåll, den som allting värderas i förhållande till. Att förändra innebär då att förändra tankestrukturer. Både i mina intervjuer och i litteraturmaterialet så finns glidningar mellan olika relevanta dikotomier. En person i ledande ställning förväntas presentera beteende som både kan mätas av yttre, formella kriterier, chefsrollen, som ledarskapskvalitéer. Om den grafiska presentationen görs med en rak linje så innebär dessa glidningar grafiskt en pendlande rörelse i linjen. Eftersom det finns en värderande aspekt är pendelrörelsen obalanserad och dess grafiska utseende bli följande:

Fig.3 Den obalanserade pendelrörelsen, egen modell



Den kulturella hegemonin skapar med sin dominans en ojämn svängningsrörelse vilket omöjliggör balans. Jag föreslår följande förändringsmodell; Det första steget blir att bryta det linjära och att skapa rörelse genom att tillåta pendlande. Att gå in i en process av mindre värderande innebär att pendlandet blir jämnare och ytterligare rörelse möjliggörs. Grafiskt skapas en pendelrörelse mellan två ytterligheter, dikotomer.

Det senare handlar om att pendla mellan Det-världen och Du-världen som de visar sig i form av bland annat:

Planering-Improvisation

Kontroll-Skapande

Anpassning-Frigörelse

Stabilitet-Förändring

Roll-Autenticitet

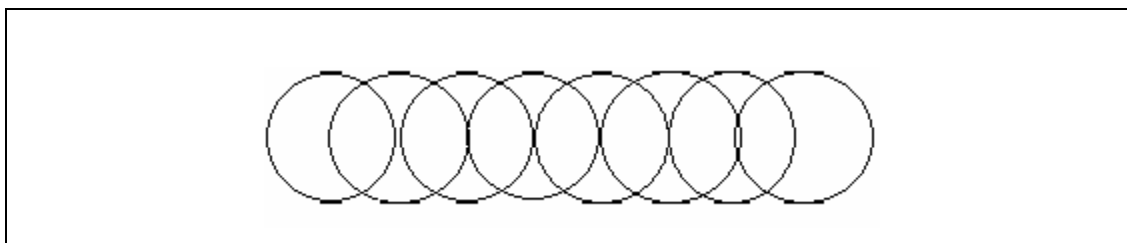
Observation-Deltagande

Analys-Inlevelse

Spänningsfält, balansakt.-Men Det-världen och Du-världen ska inte ses som varandras motsatser utan som komplementära.(Jenner 2005, s 21)

Nästa steg ökar rörelsen. Friedrich Hegel beskrev förändringen i termer av tes, antites och syntes i den filosofiska inriktning som kallas den idealistiska dialektiken. All utveckling, idéer såväl som naturfenomen, kunde beskrivas i denna process. Varje syntes blev i sin tur en ny tes med en ny antites som förenades i en ny syntes. Förloppet innebär även att värderingar förändras. Grafiskt kan förloppet beskrivas med en spiralrörelse.

Fig. 4 Den balanserade spiralrotationen, egen modell



Strukturen som uppstår föds nu i en process men fortfarande är processen delvis linjär och utan ett egentligt sammanhang. Den beskriver också en process som går från något till något annat men säger ingenting om inneboende egenskaper och tesens och antitesens förhållande till varandra förutom att de utgör två ytterligheter. För att grafiskt komma ifrån det linjära kan jag låta spiralen krökas och möta sig själv. Om spiralen böjs på ett sådant sätt att den bildar en cirkel indikerar det en process utan början och utan slut. Rörelsen är ständigt pågående. Omsluter vi den med en cirkel skapas ett sammanhang där allting sker i en ständigt pågående process. Det sista steget blir att anpassa spiralen på ett sådant sätt att rörelsen kan beskrivas som en pendel mellan två delar av samma sak, den taoistiska symbolen Yin och Yang. Först när vårt tänkande når hit upphör värderingen då den blir utan betydelse därför att allt hänger samman och det ena kan inte existera utan det andra. Konsekvenserna av detta presenteras i kapitel fem som handlar om en alternativ modell för företagsanalys, individuell chefsutveckling och företagsutveckling.



## 5 Ett alternativ

Här presenteras den alternativa ledarskapsutvecklingsmodellen. Här besvaras även uppsatsens fjärde problemställning; Om delar av en ledarskapsutbildning syftar till att hitta nya förhållningssätt till organisationsstrukturen hur bör den då utformas?

### 5.1 Taoismen och Yin-Yangsymbolen

Det finns tre huvudsakliga anledningar till att jag har valt att använda Yin och Yangsymbolen. Den första är att samtliga forskningsstudier och övrigt material jag presenterat använder variabler uppdelade i dikotomier. Motsatsparen är grunden i teorin och Yin och Yang med tillägget att de härstammar från samma källa. Den andra viktiga anledningen är att den presenterade forskningen på ett eller annat sätt förhåller sig till den rådande strukturen. Även där den ifrågasätt är det en reaktion på den och kan därför inte betraktas som fristående eller frikopplad från den. Det nya byggs på den gamla grunden även om grunden inte godkänns. Detta blir tydligt inte minst i kapitel 2, Genus och ledarskap där olika feministiska skolor ställs emot varandra i en diskussion om biologi kontra socialisation. Jag menar här att den rådande strukturen som innebär att det kvinnliga könet betraktas som det svagare snarare förstärks av dem som enbart förespråkar socialisation som grunden till rådande ojämlikhet. Här tillåts hegemonins tolkning och värdering av biologiska skillnader styra forskningsinriktningen och skapa diskussion mellan inriktningar som i grunden arbetar för samma sak det vill säga ett jämlikare samhälle. Jag menar därför att det är nödvändigt att ta steget över till ett helt annorlunda tanke-system. Styrkan i detta ligger inte minst i dess ickevärderande. Diskussionen inom dagens hegemoni präglas i grunden inte av frågor om hur vi är olika utan hur denna olikhet värderas i förhållande både till den rådande normen och det som anses önskvärt. Den tredje anledningen hänger samman med den deterministiska världsbilden och dess fokusering på orsak och verkan samt uppfattningen av tiden som något linjärt. Ying och Yangsymbolen präglas av närvaro i nuet, i skapandet av verkligheten i stunden och speglar en process som varken har en bör-

jan eller ett slut. Den kan inte heller förutspå det vill säga framtidsanalyser blir tämligen meningslösa då det är vad vi gör av nuet som skapar framtiden.

## 5.2 Idrotten som metafor för arbetslivet

”Vi kan förändra allt vi vill men först måste vi bli medvetna om det.” (Deepak Chopra, Den inre resan) Allt förändringsarbete inleds därför lämpligen med någon form av kartläggning. Hur är sakernas tillstånd just nu? Det finns otaliga exempel på modeller för företagsanalys. En del av dessa fungerar väl på det teoretiska planet men är svårare att omsätta till mer konkreta åtgärder. Ett alternativ till en modellkonstruktion som grund för analysarbetet kan vara att använda en metafor.

To conceive of a methaphor as something which elucidates *similarity in difference* (Gadamer, 1989a) is one way.....Methaphor indicates some kind of correspondence between two different phenomenon.....In this way, methaphor elicits a possible identity between very different phenomena. The better the metaphor, the more striking and surprising the correspondence. (Alveskog, Sköldberg, s 89)

Idrotten/sportsammanhang är metaforer som använts länge inom ledarskapsutveckling. Centrala ord som används är lagspel, teambuilding och coaching. I metaforen ligger också underförstått att alla spelar i samma lag, seger är målet och alla förväntas kämpa för att nå dit. Att denna metafor är sprungen ur den rådande hegemonin och en produkt av ett hierarkiskt tänkesätt blir tydligt om vi närmare studerar normen för en idrottsman. På samma sätt som ordet chef har mannen som norm har ordet idrottsman det. Ännu tydligare eftersom ordet är en sammansättning av idrott och man. Hur många tänker på en kvinna när vi säger coach? Den största lagidrotten både vad gäller utövare, utrymme i massmedier samt publikt intresse är fotboll, manlig sådan. Boken ”Livets Mening?” (2002) är en enda lång hyllning till fotbollen. Författaren Karl-Erik Norrman har en trettioårig diplomatkarriär bakom sig när han när utropar fotbollen som en ny världsreligion med stor fredsskapande potential. Mot detta kan följande uttalande ställas ”Efter ett samtal med honom framstår idrottens själ närmast som svart. Eller snarare brun. Han ser vår beundran för vinnaren, den starkaste, som ett utslag av samma ideal som genomsyrar fascismen.” (Magnusson 2006, om Tännsjö) Tännsjö menar att den idrottsliga nationalismen döljer och förstärker en dold farlig nationa-

lism. Den döljer också ett förakt för svaghet. Visst kan vi ägna en tanke åt idrott utövad av handikappörelsen, kvinnoidrotten men vi brinner inte för den menar Tännsjö. Viktor Balck, ofta kallad den svenska idrottens fader sa, i sitt öppningstal vid SM-tävlingarna i Jönköping 1911, följande om idrottens innebörd ”att fostra en livskraftig, arbetsduglig, viljestark och plikttrogen ungdom med svenskt sinnelag. Ungdom i detta fall syftade på manlig sådan. Med idrotten som metafor blir det kanske inte så märkligt att den svenska arbetsmarknaden har problem både med könsojämlikhet och övrig mångfald. Snarare än att bidra till nytänkande inom ledarskapsutveckling så tenderar denna metafor att förstärka redan existerande strukturer. Underförstått är metaforen också ett uttryck för elitidrott, inte amatörutövande. Vilket företag skulle använda liknelsen med ett mixat ishockeylag med barn mellan tio och femton som tränar två gånger i veckan och ligger sist i serien? En fotbollsmatch kan liknas vid en ritual. Den innehåller något/några av följande element; någon form av kunskapsförmedling, vidarebefordrar en tradition, används som redskap för påverkan, är hyllningsceremonier för att fira hjältar och har ett underhållningsvärde (Brockett, 1982). Björklund och Hannerz beskriver ritualen som ett komplex av handlingar som det fäst stor betydelse vid utan att de fyller en uppenbar praktisk nytta. De omfattar ofta vissa rörelsemönster och föremål (Björklund och Hannerz 1983). Ritualen det handlar om här utövas på offentliga arenor vilket ytterligare förstärker strukturen att det offentliga livet styrs av normen. Genom metaforen flyttar denna norm in på arbetsplatserna och förstärker på så sätt också den redan existerande normen. Genom att hegemonin samtidigt talar om ritualerna genom positivt laddade ord som fair-play, sportmannaship, exceptionella prestationer försvåras också ett ifrågasättande av dessa. Men grogrunden för dessa värderingar finner vi i framväxten av idrottsutövande vid de engelska privatskolorna vid seklets början. (Nilsson 2000) Metaforen förstärker också kopplingen idrottshjältar, män; arbetets hjältar, män. Även på individnivå blir därför metaforen ett sätt att ytterligare förstärka en redan existerande ordning.

Teater som metafor har använts inte minst inom amerikansk managementlitteratur. Mycket har kretsats kring presentationer och framförande av företaget utåt. Teatern som metafor har då inneburit i huvudsak dess underhållande sida. Företagsledare går

kurser i föreläsningsteknik och olika sätt att underhållande presentera bokslut och nedskärningar. Massmedia såväl som den egna personalen ska påverkas och förföras med charm, dramatik skratt och repliker väl avvägda och regisserade. I artikeln ”The King is Dead, Long Live the King, analyserar O’Sullivan och Sheridan det som i den offentliga engelska organisationen kallas New Public Management förkortat NPM. Genom att använda en TV-serie som på ett realistiskt sätt illustrerar hur den gamla ordningen, här personifierad av den gamla skolans kriminalinspektör, ersätts av en stylad yngre förmåga, visar de att förändringen är skenbar och endast omfattar en ytlig förnyelse. I grunden har ingenting nytt tillkommit och strukturen, hegemonin består.

### 5.3 Teater som analysinstrument

Då jag ägnat en del av mitt liv åt teater på olika sätt ligger metaforen teater-arbetsliv nära till hands. Här innebär dock användandet av metaforen inte enbart dess yttre uttryck i form av en presenterad föreställning utan hela processen från manusletning till biljettförsäljning och premiärfest. Som jag ser det är denna metafor mer flexibel och mindre förknippad med specifika värderingar. Teater kan vara alltifrån buskis, drama och komedi till surrealistiska happenings och improviserad gatuteater. Hegemonin inom teatern är mindre tydlig, möjligtvis med undantag för regissören. I de flesta fall finns det både kvinnliga och manliga huvudroller och personalen på en teater omfattar både kvinnor och män. Teater som metafor ger stor flexibilitet inte minst för att den kan användas på olika nivåer. Följande frågor utgör analytiska frågeställningar på olika nivåer i strukturen; Vem sponsrar teatern?, Finns det speciella sponsorer till just denna föreställning och hur mycket ska de tillåtas styra föreställningen?, Vilken sorts föreställning handlar det om?, Vilken publik har vi och vilka är deras behov i förhållande till vad vi kan presentera?, Hur mycket makt har regissören i denna pjäs/föreställning?, Är improvisation tillåtet eller ska manus följas och vem har skrivit manus?, Ska vi ha audition eller ska regissören bestämma rollbesättningen eller ska någon speciellt ägna sig åt casting?, Kan scenografin göras annorlunda och vilka är skådespelarnas undertexter? Teater som metafor fungerar även genom sin förmåga

att både skapa distans och att skapas i nuet. Distansen uppstår när jag diskuterar arbetsorganisationen som en teater med scen, kulisser, personal, sponsorer och publik. Den ständiga processen av skapande ligger i insikten att varje repetition och föreställning är ny, unik, aldrig kan återupprepas exakt, uppstår i mötet och äger rum i stunden. På samtliga variabler som synliggörs ligger dess dikotomier och det är således möjligt att använda teorin om Yin och Yang på dessa. Spelar vi för mycket drama/tragedi och behöver det balanseras med mer komedi? Kring regissören/chefen kan dikotomierna omfatta fasta instruktioner-tillåta improvisationer, beröm-kritik och tala-lyssna. Teatermetaforen innebär också ett erkännande av andra funktioner är huvudrollsinnehavarna, den förutsätter förändring och en ständigt pågående process utan ett slutmål. En föreställning kan visserligen avslutas och en pjäs läggas ner men inom teatern har repetitionerna för nästa pjäs redan påbörjats och en ny föreställning tar vid när den gamla avslutas. Processen/produktionen blir därför ständigt pågående och ständigt fylld med möjligheter.

#### 5.4 Självkänedom, rollspel och kreativt skrivande som redskap

Vikten av självkänedom för personer i ledande ställning, betonas av samtliga intervjupersoner. Den beskrivs som kunskap om mig själv förenat med övertänkta etiska/moraliska värderingar som överensstämmer med den verksamhet jag arbetar inom. Uttryck som att vara autentisk, sig själv, följa sin inre karta, vara det jag gör, följa ett inre ledarskap oavsett om jag är på arbetet eller privat för tankarna till en person som väl känner sig själv och uttrycker denna person oavsett yttre omständigheter. I förlängningen innebär det att inte delta i en verksamhet vars grundvärderingar jag inte delar om inte förutsättningar för förändring finns och jag medvetet väljer den utmaningen. Det innebär också ett klart förhållningssätt till vad det innebär att vara chef/ledare. Svantesson ( intervju 2006) talar om ett tjänande ledarskap och ställer det i relation till ett som främst handlar om maktutövande. Skillnaden kan också beskrivas i ett ledarskap som främst handlar om yttre bekräftelse i form av statussymboler och andra formella symboler eller en inre tillfredsställelse som kommer sig av att jag handlar i enlighet med min inre övertygelse. Det intresse för etik som blivit synligt

inom ledarskapsutvecklingar de senaste åren tyder på en utvecklingsväg mot ett tjänande ledarskap. Svantesson menar att det också finns tendenser som pekar på rakt motsatt utveckling. Där får det kortsiktiga, taktiska chefskapet allt större inflytande. Ett exempel från skolans värld handlar om lärare som inte axlar ansvaret att vara ledare och famlar efter förhållningssätt. Risken att hamna fel är stor när föräldrar ropar på makt och disciplin och politiska partier går på val med samma budskap. Inom skolan är det tjänande ledarskapet nödvändigt för att få människor att växa och att utvecklas.

Självkänedom handlar om att bli medveten, att förstå något om nuet. En kartläggning kan börja i det yttre, menar Svantesson, teatermetaforen kan användas här när vi pratar om scener och i vilka sammanhang vi agerar. Ett sätt att tydliggöra dessa scener kan vara att använda pedagogiskt rollspel.

Rollspelet är en som-om-situation. Det innebär att rollspelet *liknar* verkligheten men den *är* den inte. Den verkliga situationen är flyttad i tid och rum, den är förenklad, den är konkretiserad och den är fokuserad. (Nilsson och Waldemarson 1988, s 14)

Inom rollspelets ramar finns möjlighet att förändra scenarier och prova alternativa beteende tillsammans med de andra kursdeltagarna. Den efterföljande diskussionen ger utrymme för ytterligare klargörande, möjlighet att hitta nytt fokus samt att prova ett nytt agerande. Gislén (intervju 2006) menar att den efterföljande diskussionen ska ses som en integrerad del av rollspelet. Deltagarna kan turas om att agera eller aktivt observera vilket vidgar perspektivet ytterligare.

En inre inventering tydliggör min repertoar. Jag blir medveten om mina olika sidor, vilka som behöver utvecklas ytterligare och förstärkas. Fokus kring det inre växandet behöver ligga på kommunikationen. Kan jag inte kommunicera fungerar jag inte i en ledarposition. Svantesson har mångårig erfarenhet av det kreativa skrivandet som redskap. En del av detta handlar om hur vår hjärna fungerar när vi talar, skriver och läser. De olika processerna aktiverar olika delar i våra övre hjärnfunktioner. Tankarna har sina och skrivandet har sina.

Det finns en metodik kopplat till detta. I en kurs får du också kunskap om hur du, om du kör fast, via motoriken kan luckra upp detta och gå vidare. Skrivandet gör att jag

medvetet behöver tänka igenom det jag säger. Ett muntligt svar kommer någonstans ifrån. Även om jag tänkt igenom vad jag ska säga så kommer det inte ut exakt så. Reflektionen är ingen garanti för att det ska bli som jag tänkt. I skrivandet så får jag en sorts in och utandning i tänkandet-skrivandet, precis som ett samtal också kan bölja fram och tillbaka. Det ger inte tid till reflektion egentligen så det sker spontant, omedelbart möjligen kring något man reflekterat över tidigare. De språkliga centren i hjärnan, Brokadcenter och Wanickis center ligger på vänster sida i hjärnan och motoriken styrs av delar som ligger i båda hjärnhalvorna, motorisk bark och lillhjärnan så det är olika center som aktiveras. Skrivandet är en process som involverar hela hjärnan. Det innebär att när jag pratar så redigeras mitt språk på något sätt. Det sker ett val av ord som beror dels på hur medveten jag är, hur kunnig och vem jag talar med. Det innebär även en språklig nivå som redigeras och det sker från dessa två språkliga center. Det finns en inre redaktör. I skrivandet blir detta en mer överlagd process. (Svantesson intervju 2006)

Tillsammans med samtal kring det skrivna blir metoden en sorts skapande av livsberättelser. Den kvalitativa metoden som beskrivs under 1.4. Jag förhåller mig till det skrivna som till ett empiriskt material som kan analyseras och ställas i relation till det omgivande. Skrivandet kan utgå både från det offentliga och det privata. Den ekologi som finns runt en människa påverkas vid förändring. Även detta förlopp kan dokumenteras genom skrivandet och därmed tydliggöras.

## 5.5 Att leva i verkligheten eller att skapa den, vad är framtiden?

Inom elitidrotten används målbildsträning som träningsredskap. Tekniken går ut på att utnyttja vår mentala kraft och att våra hjärnor inte skiljer på fantasi och verklighet. Det vill säga om jag i min fantasi föreställer mig något tillräckligt tydligt reagerar kroppen på det som om det föreställda inträffat, synligt även för andra. Vid en undersökning av sextiometers löpare delades dessa upp i tre grupper. Den ena gruppen fick både träna löpning och mentalt, i det här fallet att springa det perfekta loppet. Den andra gruppen tränade loppet mentalt och annan fysisk träning men inte att springa. Den tredje gruppen löptränade enbart. Bäst resultat hade gruppen som både löptränat och tränat mentalt och därefter kom gruppen som löptränat endast i tanken. Vid löpning efteråt hade deras resultat förbättrats mer än i gruppen som endast löptränade. (Pajkull och Uneståhl 2002)

Styrkan i metoden har även uppmärksammats i andra sammanhang. Många företag ger kurser i olika mentala tekniker för sin personal. Målbildsträning appliceras på budgetönskemål med varierande resultat. Att tekniken inte fungerar kan bero på interna motsättningar mellan olika målbilder. Min inre övertygelse kolliderar med yttre krav och förväntningar. En god självkänedom ökar sannolikheten att detta blir tydligt för mig. Tekniken innebär att den tydliga bild som jag programmerar hjärnan med styr mitt omedvetna handlande så att jag agerar för att optimera sannolikheten för att bilden ska bli sann. Sann i denna bemärkelse syftar på att den blir verklig även i det vi kallar verkligheten. Inprogrammeringen bör, för att bli effektiv ske i samband med avslappning. Avslappning i det här sammanhanget syftar på ett tillstånd av vakenhet när hjärnaktivitetens utslag på EEG förändras. Hjärnvågorna blir kvalitativt annorlunda än i normalt vakentillstånd. Den mentala förändring som inträffar i djup avslappning tillåter inprogrammering på en annan nivå än den mentalt medvetna. Forskning inom kvantfysiken bekräftar denna bild (*What the Bleep do We Know*, 2006) av att vi genom användandet av olika mentala tekniker kan förändra vår cellstruktur. Detta innebär att vi kan sägas skapa vår egen verklighet, inte bara den som kommer utan den som finns i nuet. Paradoxen ligger i att det är genom förändring av vår inre struktur som vi möjliggör påverkan på det som vi upplever som en yttre verklighet.

Detta kan sättas i relation till betydelsen av att leva i nuet och att framtiden skapas i nuet. I detta ligger också betydelsen av att vara närvarande. Detta hänger även samman med paradoxen att det inre landskapet är av större betydelse för hur verkligheten kommer att gestalta sig än det yttre. Ju mer fokus vi lägger på yttre faktorer och undviker att studera oss själva och öka vår självkänedom desto mindre önskvärd självvald påverkan kan vi utöva. Påverkan utövar vi alltid. Skillnaden ligger i att utan fördjupad självkänedom och närvaro påverkar vi främst genom våra omedvetna rädslor och det sätt vi agerar i förhållande till det vi uppfattar som en fast struktur, verkligheten.



Ovanstående har betydelse både för meningsfullheten i att studera framtiden som objekt som det hierarkiska samhällets överlevnad. Om jag genom att fokusera på en klar, önskvärd bild under djup avslappning faktiskt skapar förutsättningarna för att den ska uppnås ter sig metoden att föreställa sig ett flertal scenarier för att kunna förbereda sig som direkt befängd. Det produktiva förhållningssättet blir att så många som möjligt skapar en gemensam bild av vad som är önskvärt att uppnå. För Region Skånes del blir då utmaningen att få samtliga 32 000 anställda att arbeta efter samma mentala bild. När det gäller hierarkin och rådande normer så överlever de så länge som vi mentalt fortsätter att producera bilder av dem och kalla det verkligheten.

## 5.6 Utvecklingsingredienser

Min sista frågeställning löd; Om delar av en ledarskapsutbildning syftar till att hitta nya förhållningssätt till organisationsstrukturen hur bör den då utformas? Svaret blir att den bör utformas så att alternativa tankesätt möjliggörs. Redskapen för detta omfattar kreativt skrivande för självkännedom, teatermetaforen för analys av organisationsstrukturen, rollspel för att ytterligare belysa dessa båda delar, mentala övningar, för ökad förmåga till närvaro samt teori kring Yin- och Yang-symbolen som första steg mot en förändrad verklighetsuppfattning. Vägen dit går via en viljeakt och ett medvetet mentalt arbete.

## 6 Sammanfattning

Genusperspektivet fanns inte med så centralt vid val av uppsatsämne men efter den första intervjun blev det självklart att fokusera på det som jag tolkade som en seghet i utvecklingen mot en ökad jämlikhet på de högre chefspositionerna. Av de många ursprungliga problemställningarna valde jag att fokusera på följande;

1. På vilket sätt kan nuvarande maktfördelning i ledarpositioner, mellan könen, förstås?
2. Vilka faktorer påverkar, förhindrar eller möjliggör, en utveckling mot jämnare könsfördelning på chefspositioner?
3. Vilken betydelse har dagens ledarskapsutbildningar för könsutjämningen?
4. Om delar av en ledarskapsutbildning syftar till att hitta nya förhållningssätt till organisationsstrukturen hur bör den då utformas?

Jag valde ett explorativt och tvärvetenskapligt arbetssätt som har omfattat litteraturstudie, intervjuer samt analyser av policydokument. Dokumenten är Region Skånes chefsförsörjningsspolicy (bil. 2) samt Kristianstads kommuns ledarpolicy (bil 3). Litteraturvalet baserades på sökord genus, ledarskap, makt och organisationsstruktur samt kombinationer av dessa. Jag valde att koncentrera mig på forskning gjord på 2000-talet. I de fall tidigare arbeten finns med beror det på att dessa kan betraktas som centrala för ämnesområdet. Intervjupersonerna är alla experter inom sina respektive områden. Några intervjuas på grund av att de arbetar med chefsutveckling själva eller befinner sig i eller har befunnit sig i chefs- och ledarpositioner, några för att de tillför expertis som jag ansett väsentlig för mina egna tankar kring ledarskapsutveckling. Jag har överlag använt kvalitativa metoder både för empirin och litteraturanalysen. I mina dikotomiserande modeller finns en kvantitativ ansats.

Forskningsområdet är brett och viss urvalsproblematik har jag upplevt samtidigt som genusperspektivet inom ledarskapsutveckling idag är svårare att hitta än för tio år sedan. En del av anledningen till detta finns att hitta i svaret på den första frågan om hur maktfördelningen kan förstås, där en åsikt som kommer till uttryck är att forskningsområdet är att betrakta som en återvändsgränd. Som stöd för detta hävdas att makt-

fördelningen beror på att vår samhällsstruktur är hierarkisk och kvinnor och män om det var möjligt skulle utöva liknande ledarskap. Mot detta kan de forskare som hävdar att det finns centrala biologiska skillnader ställas. Aktuell forskning visar också att den traditionella uppdelningen av män och kvinnor på chefspositioner inte har förändrats de senaste fem åren. För de kvinnor som tydligt visar sina chefsambitioner kantas vägen av mer eller mindre tydlig diskriminering. Några tolkar likheter i ledaragerandet på höga chefspositioner som resultatet av en sekundär socialisation. Slutsatsen blir att kvinnor och män av vissa forskare anses utöva ledarskap olika delvis på grund av medfödda skillnader andra att vi socialiseras in i skillnaderna. De båda sidorna kan enas om att hur samhället och organisationerna struktureras har central betydelse för vem som besitter chefposter.

Tendensen att organisationer idag kännetecknas av en plattare struktur undersöks och utvärderas. Även om användandet av termen platt indikerar mindre hierarki så visar resultaten att ingen utjämning sker automatiskt. Arbetsfördelning i projektgrupper tenderar att ge ökad ekonomisk utdelning om de har en jämn könsfördelning. Här tycks en kompletterande effekt uppnås. Den högsta ledningen har stor betydelse för hur jämlikt en arbetsplats är organiserad. Flera forskare bekräftar att arbetet mot en förändring endast kan ske om det görs medvetet och med ledningens uttalade stöd. Jag tar upp förändringens inneboende tröghet, som förutsätter ett aktivt deltagande, vilket ytterligare förstärker bilden av en långsam och på intet sätt självgående process. En omfördelning av makt förutsätter en förändringsbenägenhet hos samtliga parter. Normen i vårt samhälle utgörs av vita, medelålders, medelklass, heterosexuella, kristna män. Här ligger den grundläggande maktfördelningen, mellan det som är överensstämmande med normen och det som inte överensstämmer. Den egentliga makten består av det som styr våra tankar. Detta blir tydligt i all forskning kring chefs- och ledarskap där kvinnliga chefer på grund av den rådande strukturen och normen alltid blir avvikande. Jag drar då slutsatsen att en maktutjämning endast är möjlig om normen förändras det vill säga vårt sätt att tänka och att värdera i förhållande till en kulturell norm. Dagens ledarskapsutbildningar har utvecklats enligt två huvudlinjer. Den med ett medvetet genusperspektiv, ofta genererad från universitet

och högskolor med genusinriktning och den presenterad i managementlitteratur, ofta importerad från USA. Majoriteten av deltagarna på kurser med ett klart genusperspektiv är kvinnor vilket bekräftar att de redan förändringsbenägna söker ytterligare förändring. Min slutsats blir då att utbildning utan genusperspektiv ytterligare förstärker och cementerar rådande normer och strukturer. Den värderande aspekten är central för svaret på den sista frågan som gäller hur en ledarskaputbildning, som syftar till en maktutjämning, bör utformas. Jag återkommer till detta.

Intervjuerna förstärkte bilden av tröghet i förändringsprocessen och detta visade sig även i analysen av policydokumenten. Jag valde att dela upp den centrala variabeln i dikotomierna chefskap och ledarskap där chefskap är uppifrån sanktionerat samt kvantitativt mätbart och ledarskap är något som utövas så länge det är sanktionerat av dem som låter sig ledas. Min analys visar att även om intervjupersonernas synpunkter ligger mer i linje med ledaregenskaper så är skillnaden i åsikter inte stor i förhållande till det som förs fram i policydokumenten. Här ligger tonvikten på klart definierade och mätbara mål det vill säga chefsaspekter. Jag ser detta som ett utslag av den hierarkiska samhällsstrukturen vilket bekräftas av sättet att arbeta kring framtiden på ett essentialistiskt och deterministiskt sätt. Framtidsperspektivet blir även det en del i uppsatsens slutanalys.

Mina samlade slutsatser berör dels ledarskaputbildningen men även hur jag ser på utvecklingen mot ett nytt sätt att tänka. Jag beskriver förändringen i fyra steg där jag inleder med ett strukturellt stabilt deterministiskt tankesätt, i figuren beskrivet som en rak pil, orsak och verkan. I nästa steg uppträder svängningar som i dag präglas av värderingar och rådande normer vilket gör att dikotomier får olika vikt och svängningarna därför blir ojämna, ingen balans. Nästa fas blir likavärde, dikotomier blir tes, antites och syntes för att bli en ny tes. Processen är fortfarande linjär och tillåter inte inneboende ursprungliga egenskapers inbördes relation. Först i sista steget, här representerat av den taoistiska symbolen Yin och Yang är processen färdig. Den ständiga strävan, rörelsen mot balans illustreras av fältens fisklika form. Motsatsernas ömsesidiga beroende och gemensamma förutsättningar för sin existens visas i dess

likhet samt representationen av det ena i det andra. Allting inneslutet i en cirkel som ger helheten och sammanhanget.

I min slutanalys ifrågasätter jag de traditionella framtidsstudier som laborerar med scenarier av olika slag. Jag framhåller i stället vikten av att använda tankens kraft i ett större perspektiv. Inte minst gäller detta vid ledarskapsutveckling. Metaforen om arbetsplatsen som en idrottsarena ifrågasätter jag utifrån dess bestående av den rådande normen. Min alternativa metafor, teaterscenen skapar nya möjligheter vid arbetsplatsanalyser. Den sista delen i ledarskapsutvecklingen handlar om behovet av självkännedom. Allt ledarskap börjar med ett inre, eget ledarskap. Det kreativa skrivandet innebär en möjlighet till analys som överstiger enbart muntliga diskussioner. Det är också en process som involverar hjärnans båda sidor. De tre delområdena i ledarskapsutbildningen representerar även de tre abstraktionsnivåerna som processen omfattar. Självkännedom som motsvarar individnivån, teatermetaforen som motsvarar organisationsnivån samt de mentala teknikerna och symboliken i Yin och Yang som representerar den högsta abstraktionsnivån. Yin och Yang står både för en ständig rörelse som inneboende egenskaper och dess inbördes relation. Processen mot balans är ständigt pågående och existerar i allt även i vår samhällsutveckling. En av dess centrala aspekter är dess ickevärderande. Förhållningssättet är accepterande, ickedömande, registrerande och präglas av närvaro. Den kraft som ligger i detta bekräftas även av forskning inom kvantfysiken. Ytterligare fördjupning i detta är tyvärr inte möjligt inom uppsatsens ram. Jag hyser dock inga som helst tvivel om områdets framtida potential. Vi erfar av och till förändringar som vi kallar paradigmskifte. Synen på ledarskap kommer också förändras frågan är bara när?

# Referenser

## Böcker och artiklar

- Acker, J.(1990) Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations, *Gender and Society*, vol.4, nr 2
- Albinsson, G. & Arnesson, K.(2000) *Maktutövning ur ett organisations- och genusperspektiv*. Institutionen för pedagogik, Malmö
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology*. Athenaeum Press, London
- Anderson, Terry D. (1992) *Transformativt ledarska.p* ISL förlag, Göteborg
- Arbetsgivarverket (2005) *Utvecklingen av löneskillnader mellan statsanställda kvinnor och män åren 2000-2004*. Dnr 0505-0400-15, Stockholm
- Avotie, L (1998) *Chefer ur ett genuskulturellt perspektiv*. Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala
- Billing, Y.D (1994) Gender and Bureacracies Gender, *Work and Organisation* vol 1, nr 14
- Bjurwill, C. (2001) *ABC och D. Vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser*. Studentlitteratur, Lund
- Bolman L. G & Deal T.E (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund
- Brockett, O. G. (1982) *History of the Thetre*. Allyn and Bacon Inc, Boston
- Dahlström, A & Bergström, S (1997) Vanmakt och vetenskapsteori, allsidig genusforskning behövs. *Läkartidningen*.vol 94, nr 6.
- Dalai Lama & Cutler, H. (2002) *Lycka! En handbok i konsten att leva*. Egmont Richter AB, Malmö.
- Danielsson, A. "Kvinnor är mer lämpade som ledare". *Svenska Dagbladet*,2003-09-18. Nätupplaga.
- Ehliasson, K.(2005) *Framtidsstudier i stora organisationers långsiktiga planering*. Linköpings universitet, Linköping
- Ehn, B. & Löfgren,O. (1992) *Kulturanalys. Ett etnologiskt perspektiv*. Gleerups, Malmö

- Fagerfjäll, R (2003) *Så spräcker vi glastaket*. Elanders Graphic Systems, Stockholm
- Fagnäs, L, Hagerman, L & Jönsson, M, Informatör, Region Skåne. Opublicerat paper.
- FA-rådet (1991) *Doktrinskiftet*. Svenska Dagbladets Förlags AB, Borås
- Ferguson, K. (1984) *The feminist Case Against Bureaucracy* Philadelphia Temple University Press
- Goodson, I. & Numan, U.(2003) *Livshistoria och professionsutveckling*. Studentlitteratur, Lund
- Granqvist & Persson (2004) *SOU 2004:43*
- Göransson, H. & Karlsson A. (2006) *Diskrimineringslagarna*. Elanders Gotab, Stockholm
- Hannerz, U. (1983) *Studier i dagens socialantropologi*. Liber, Lund
- Hannerz, U. & Björklund, U.(1983) *Nyckelbegrepp i socialantropologin*. Antropologiska institutionen, Stockholms universitet
- Jacobson, M; Dina gener avgör om du är en vinnare. *Svenska Dagbladet* 2004-08-17
- Jenner, H. (2005) *Som livet gestaltas*. Kontrast förlag AB, Oskarshamn
- Johansson, I (1996) Bortom objektivism och relativism. Selander, S. (red) *Kunskapens villkor. En antologi om vetenskapsteori och samhällsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund
- Juul, J. & Jensen, H. (2003) *Relationskompetens i pedagogernas värld*. Runa Förlag, Stockholm
- Klingberg-Larsson, S. (2001) *Stressutlösta utmattningsreaktioner och utbrändhet*. Liber, Falköping
- Lagercrantz, A Moderskapet väcker upprörda känslor. *Svenska Dagbladet*,2006-12-07. Nätupplaga
- Lorentzi, U (2004) *Kunskapsöversikt om karriärvillkoren i staten*. Utvecklingsrådet, Stockholm
- Löfmark, U & Hammarström A (2004) *Svensk folkhälsovetenskaplig forskning och undervisning. Kartläggning av genusperspektivet*. Folkhälsoinstitutet, Stockholm
- Magnus Jacobson; Dina gener avgör om du är en vinnare. *Svenska Dagbladet*
- Molin, E. (200) *Kvinnligt ledarskap*. Verksamhetskultur YAB, Malmö
- Nilsson Bo G. (2000) *Idrottens själ i kris*. Skansens årsbok, Fataburen, Stockholm
- Nilsson, B & Waldemarsson, A-K. (1988) *Rollspel i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund
- Nordlund, S Den stoppade intervjun med Annica Dahlström. *Dagens Nyheter*

2005-02-10. Nätupplaga.

Norrman, K-E (2002) *Livets mening?* Wahlström & Widstrand, Finland

O'Sullivan, J & Sheridan, A (2005) The King is Dead, Long Live the King: Tall Tales of new Men and New Management in The Bill. *Gender, Work and Organization*, vol 12, s 300-316

Pajkull, M & Uneståhl L.E (1999) *Jo, Du Kan!.* Veje International AB

Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder.* Studentlitteratur, Lund

Peacock, J.L (1984) *Religion and Life History.* Bruner, EM (red) The American Ethnological Society

Region Skåne (2005) *Hur vill vi ha framtiden då?*

Renstig, M (2005) *Kvinnliga chefer i näringslivet, statistik.* Women's Business Research Institute.

Rosenberg Petersson, S & Backenhof Falk, A (årtal saknas) *Den kvinnliga företagaren- vem är hon?* (Psykolexamensuppsats, nätpublicerad)

Sandberg, Å. (red)(2003) *Ledning för alla?* Scand Book AB, Smedjebacken

Uvnäs Moberg, K.(2000) *Lugn och beröring, oxytocinets läkande verkan i kroppen.* Natur och Kultur, Borås

Wahl, A, Holgersson, C & Höök, P. (1998) *Ironi och sexualitet. Om ledarskap och kön,* Carlssons, Stockholm

Wahl, A.(1992) *Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling.* Graphic Systems AB, Stockholm

Wikipedia. Den fria encyklopedin. *Dialektik.* Internet 2006-05-18, Google

Wodak, R & Kotthoff, H (red) (1997) *Communicating Gender in Context*, s 219-247 John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia

Wolodarski P. Förbjuden läsning. *Dagens Nyheter*, 2005-02-10. Nätupplaga.

## Muntliga källor

Dahlström, A. *Den kvinnliga och den manliga hjärnan.* Föreläsning, Regionmuséet, Kristianstad. 2006-01-26.

Gislén, E. Intervju. Högskolan Kristianstad, 2006-02-22.

Rülf L. Intervju, Kristianstads kommun 2006-02-17

Sahlin, V. Intervju. Region Skåne, central ledningsstab, 2006-02-28



Svantesson, I. Intervju. Kontrast förlag och utbildningar AB. 2006-03-16

Svensson, K-E. Intervju. Högskolan Kristianstad. 2006-02-15

## Film

William, A, Chasse, B & Vicente, M (2006) *What the Bleep do We Know?* Internet, Google.  
2006-05-01

## Bilaga 1 Intervjuguide

### Område 1 Hitta rätt.

1. Definition chef/ledare
2. Vad letar du efter i en urvalsprocess?
3. Hur går du tillväga för att hitta det du söker?
4. Hur vet du i backspeglarna att din bedömning var rätt?
5. Mindre bra val, vad brast i urvalsprocessen?
6. Hur ser framtidens ledare ut? Egenskaper, utvecklingsmöjligheter?

### Område 2 Utbildningar

1. Hur vet du vad som behöver kompletteras?
2. Hur ser en bra chefs-, ledarskapsutbildning ut?(Delmoment, mål)
3. Hur utvärderas insatser?
4. Hur har utvecklingen på området utbildningar sett ut de senaste fem åren? Vad gäller idag?
5. Vilken sorts utbildningar/insatser vill du se framåt? Vilka behov täcker de? Största utmaningen för framtida utbildningar?
6. Berätta om en utbildning som du utifrån egen erfarenhet haft nytta av?

### Område 3 Du själv som chef

1. Berätta om din chefskarriär.
2. Berätta om din egen ledarskapsutveckling. Vem är du som chef?
3. Definiera din roll?
4. Vilka egenskaper vill/behöver du utveckla?
5. Hur kan du utveckla dessa?
6. Feedback på dina insatser, från vem och hur?
7. Berätta om egen erfarenhet av en bra ledare.

**CHEFSFÖRSÖRJNINGEN**  
**INOM**  
**REGION SKÅNE**

---

**Policy och strateg**

## Inledning

Region Skåne som organisation har förändrats och kommer att utvecklas ytterligare. Stramhet, koncerntänkande, förnyelse av hälso- och sjukvården, internationellt samarbete samt en attraktiv och utvecklande organisation är kännetecknen i den utveckling vi förväntar oss. Allt detta sker i syfte att stärka oss inför framtiden och befästa Skåne som en region, som kännetecknas av attraktionskraft, balans, bärkraft och tillväxt samt en bättre och jämlikare hälsa.

För att lyckas är vi beroende av att ha kompetenta och motiverade medarbetare. En organisation och en ledar-/medarbetaremiljö som skapar förutsättningar för utveckling, motivation och hälsa krävs.

Detta förutsätter ett ledarskap och ett ledningsarbete där våra chefer har förmåga att leda i ständig förändring, skapa goda relationer och en ändamålsenlig struktur. Detta ska vara vägledande för ledarskapet inom Region Skåne.

## **Chefs- och ledningspolicy för Region Skåne**

Chefs- och ledningspolicy för Region Skåne är vägledande för ledningsarbetet. Förvaltningarna ska, utifrån denna policy, utveckla tillämpningar som är anpassade till den egna verksamheten och dess förutsättningar. Policyerna ska utgöra grunden för rekrytering, utveckling och avveckling av chefer på alla nivåer.

I Region Skåne ska våra chefer ha en stor lust och vilja att leda sina medarbetare. De ska ha ett genuint människointresse och samhällsengagemang. Deras ledarskap ska vara tydligt och präglad av engagemang, entusiasm och tillit till medarbetarnas förmåga och vilja.

Det innebär att våra chefer ska vara ledare som

- följer förändringar och utvecklingen i omvärlden
- tydliggör och kommunicerar visioner, mål och strategier
- åstadkommer resultat samt initierar, driver på och följer upp förändrings- och utvecklingsarbete som skapar mervärde hos kunden, medarbetarna och ägaren
- leder med entusiasm, lyhördhet och engagemang
- agerar utifrån öppenhet, delaktighet, uthållighet och långsiktighet
- möjliggör ansvarstagande och ett ständigt lärande
- samverkar med personalorganisationerna

Som stöd för ledningsarbetet ska finnas en organisation som understryker linjecheferns ansvar och befogenheter. En årlig dialog om uppdraget samt förväntat och uppnått resultat ska genomföras med närmaste chef.

Utveckling och karriärmöjligheter ska stödjas. Karriärväxling ska stimuleras och vara ett naturligt steg i medarbetarens utveckling.

## ***Strategi***

### **Strategiska mål**

- Samtliga chefer inom Region Skåne ska ha tydliga uppdrag, som beskriver förväntat resultat, krav och förväntningar på det egna ledningsarbetet
- Ledningsarbetet inom Region Skåne ska vidareutvecklas så att det är balans mellan det förväntade och utövade ledarskapet

### **➤ Identifiering, urval och utveckling av presumtiva chefer**

Region Skåne ska aktivt jobba med att systematiskt identifiera, välja ut och utveckla framtidens chefer. Arbetet syftar till att ha en ständigt pågående process som ökar

möjligheterna till internrekrytering av chefer på alla nivåer samt skapa en bättre beredskap för medarbetare att ta sig an chefsuppdrag.

Ansvaret för identifiering, urval och utvecklingen av presumtiva chefer har respektive förvaltningschef.

Samtliga chefer, ska i en årlig dialog med sin närmaste chef, presentera presumtiva chefer. Samtidigt med att kandidaterna presenteras ska också kriterier för urvalen redovisas enligt:

- vilken, utifrån i förväg fastställda kriterier, värderingen grundar sig på
- vilka utvecklingsinsatser som är genomförda det senaste året samt vilka utvecklingsinsatser som planeras för de kommande åren

### ➤ **Rekrytering av chefer inom Region Skåne**

En målsättning är att öka mångfalden bland våra chefer. Därför ska det alltid, om så är möjligt, presenteras minst en kvinnlig och en manlig kandidat till varje vakant tjänst. En annan målsättning är att det till varje vakant chefstjänst ska finnas minst två interna kandidater, som kan konkurrera med externa kandidater

Facklig samverkan, under rekryteringsprocessen, ska ske i etablerade former.

Han/hon ska ha en tillsvidareanställning inom Region Skåne med ett chefsuppdrag som begränsas i tid, med möjlighet till omprövning. Avsteg från uppdragsprincipen kan göras.

### ➤ **Introduktion**

En introduktionsplan ska ligga klar vid tillträdestidpunkten och om möjligt planeras tillsammans med den tillträdande chefen. Planen bör bl.a. innehålla information om den övergripande organisationsstrukturen, styrande dokument, styrmodell, kultur, informationsflöden, fackliga organisationer, möten med nyckelpersoner. Uppföljningstidpunkt ska ingå i planen. Ansvarig är närmaste chef.

## ➤ **Chefs- och ledarutveckling**

All ledarutveckling inom Region Skåne ska ha en inriktning för att öka förmågan att leda i förändring, skapa goda relationer och en ändamålsenlig struktur. Målet för ledarutvecklingsprogram framgår av bilaga.

### **Ledningskontrakt**

Utvecklingen av nuvarande chefer bygger på såväl verksamhetens som individens förutsättningar. Utformningen av individuella ledningskontrakt sker i dialog mellan chefer på olika organisatoriska nivåer. Ledningskontrakten är ett individuellt styrinstrument som kompletterar andra befintliga styrdokument. Syftet med ledningskontraktet är att tydliggöra chefsuppdraget samt behovet av individuellt stöd och personlig utveckling för att uppnå förväntat resultat. I kontraktsdialogen bör också diskuteras och planeras framtida karriärväg.

Ledningskontrakten ska följas upp och revideras vid årligen återkommande medarbetarsamtal.

### **Individuellt stöd och utveckling**

Det individuella stödet och utvecklingen av ledarskapet kan ges genom följande insatser:

- personlig mentor/ individuellt bollplank
- förvaltningsinterna utvecklingsprogram
- förvaltningsgemensamma utvecklingsprogram
- regiongemensamt utvecklingsprogram
- strategiska inslag för förvaltningschefer, direktörer och motsvarande

### ➤ **Bedömning av ledarskapet**

En systematisk bedömning av ledarskapet är naturligtvis avgörande för hur cheferna ska kunna utveckla sitt eget ledningsarbete. Bedömningen genomförs vid årligen återkommande medarbetarsamtal. Vägledande vid bedömningen är

- chefs- och ledningspolicyn
- fastställda kriterier för bedömning av chefer
- genomförda medarbetarenkäter
- ledningskontrakten

### ➤ **Karriärplanering/-vägar**

Karriärvägar ska stimuleras för att bli ett naturligt steg i individens utveckling. Därför ska individens framtid - efter en chefskarriär - diskuteras redan i samband med anställningen eller i anslutning till att det första ledningskontraktet upprättas.



## ➤ **Stöd till förvaltningarna**

### **Mentorbank**

Regionkontoret har tillgång till en ”mentorbank” med chefer från näringslivet och offentliga organisationer samt konsulter som kan ge förvaltningschefer/direktörer ett individuellt stöd.

För övriga chefer kommer Regionkontoret att bygga upp en regiongemensam bank med interna mentorer för chefer på övriga nivåer. Detta kan kompletteras med att enskilda förvaltningar erbjuder motsvarande internt stöd.

### **Ledarutvecklingsprogram**

Regionkontoret har ansvar för att utveckla och genomföra förvaltningsgemensamma program som erbjuds förvaltningarna. Programmen utgår från förvaltningarnas behov av ledarutveckling på olika organisatoriska nivåer med hänsyn till individens och verksamhetens behov och förutsättningar.

Regiondirektören har ansvar att tillhandahålla regiongemensam ledarutveckling, för strategisk utveckling av såväl verksamhet som individ.

## Bilaga

### **Mål för ledarutvecklingsprogram**

#### **i**

### **Region Skåne**

Programmets mål är att stärka Region Skånes verksamhet genom att utveckla ett ännu effektivare ledningsarbete genom

- att ge grundläggande kunskap om Region Skånes organisation och styrformer
- att vidareutveckla en helhetssyn och gemensam begreppsapparat för verksamheten inom Region Skåne
- att öka omvärldsförståelsen och insikten om trender och krav som påverkar verksamheten
- att öka kunskapen om chefs-/ledarrollen och fördjupa insikten i egen och andras ledarstil
- att ge kunskap om och skapa förståelse för mänskliga processer hos grupper och individer vid förändring och utveckling
- att ge insikter och träna färdigheter som underlättar målstyrning och resultatuppföljning
- att bidra med insikter om strategier för förändring
- att utveckla förmågan att avläsa förutsättningar i såväl omvärlden som den egna organisationen
- att hantera och driva struktur-, relation- och systemfrågor i förändrings- och utvecklingsarbete
- att öka förståelsen för varandras roller, arbets- och ledningsuppgifter samt uppgifter i organisationen

## Delmål

### 2003

- Regiondirektören ska ha utvecklat/reviderat ledningskontrakt med sina närmaste medarbetare. Dessa ska i sin tur ha utvecklat/reviderat med sina respektive förvaltningschefer/motsvarande
- Respektive förvaltningschef/motsvarande ska ha påbörjat en process för att införa och utveckla ledningskontrakt inom sina respektive förvaltningar
- Ett systematiskt arbete med den framtida chefsförsörjningen ska ha påbörjats i hela organisationen

### 2004

- Respektive förvaltning ska, utifrån den egna verksamheten och dess förutsättningar, ha utvecklat/reviderat konkreta tillämpningar av den övergripande chefs- och ledningspolicyn
- Ett regiongemensamt ledarutvecklingsprogram ska påbörjas
- En jämnare könsfördelning på samtliga chefsnivåer ska eftersträvas. Det underrepresenterade könet ska ha ökat med 10 procent, jämfört med 2001

### 2005

- Det ska vara bättre balans mellan det förväntade och utövade ledarskapet
- Samtliga förvaltningschefer/motsvarande ska ha upprättat ledningskontrakt med sina närmaste chefer/medarbetare

## Bilaga 3

### Kristianstads kommun, Ledarpolicy

”Arbetsledning och arbetsorganisation” Personalkontoret Kontaktperson: Leif Personaldirektören, tfn 13 53 91

Kristianstads kommuns

## Ledarpolicy

Antagen av Kommunstyrelsen 2004-05-19.

### Vision kring ledarskapet

Ett framgångsrikt ledarskap och utvecklingsarbete bygger på två hörn-stenar:

□ Tydliga strategiska mål med fokus på uppföljning, i såväl kvalitativt som kvantitativt avseende. Målen är utgångspunkter i utvecklingssamtal och kvalitetsarbete.

□ Tydliga roller i samarbetet mellan förtroendevalda och tjänstemän. Rollerna hålls levande genom en kontinuerlig dialog.

Du som ledare verkar för att alla medarbetare i Kristianstads kommun känner ett personligt medarbetarskap. I detta ingår medarbetarens förståelse för den egna uppgiften, ansvaret för att ta egna initiativ, förmågan att se sig själv som en viktig del i och av helheten samt att ta ansvar för utveckling och kvalitet.

### En ledares profil

Din professionalism kännetecknas av att du kan fokusera på strategiska frågor. Du har en helhetssyn och känner empati både inåt i organisationen och utåt mot kommuninvånarna. Du verkar för mångfald på alla plan och du tillämpar ett situationsanpassat ledarskap.

Profilområdena är *lyssna, leda och lära.*

## **Lyssna**

Lyhördhet, lyssnande och reflektion är grunden i en människonära verk-samhet. Som ledare i Kristianstads kommun är du öppen för det som sker i omvärlden.

□ Du tolkar och analyserar vad som händer i omvärlden, försöker förstå olika gruppers behov, vanor, förväntningar och förslag. Du är medveten om den egna kommunens styrkor och svagheter.

□ Du är öppen, välkomnande och professionell i möten gentemot alla in-vånare.

□ Ditt förhållningssätt och ditt synsätt som ledare bygger på en förståelse för politikens villkor och logik *med en stark känsla för demokratin*.

## **Leda**

Ledare i Kristianstads kommun är eldsjälar som känner engagemang, glädje och stolthet och har en vilja att arbeta gränsöverskridande. Att leda är att utöva ett kraftfullt och ödmjukt ledarskap med hög integritet.

Genom direkt och personlig kommunikation skapas dynamik och gemen-skap. Du är synlig och aktiv, ser till helheten och agerar långsiktigt. Du är en förebild för verksamheten på sätt så att kunders och medarbetares ansvarstagande och delaktighet kan utvecklas.

Ditt ledarskap bygger på att du är tydlig och att din värdegrund är förank-rad i en humanistisk människosyn.

□ Du som ledare gör medvetna val utifrån kunskapen/insikten att det finns flera möjliga val och olika konsekvenser förknippade med var och en.

□ Du som ledare tänker strategiskt, agerar demokratiskt och tar tillvara den kraft som frigörs när du uppmuntrar engagemang.

□ Du som ledare har ett professionellt och hälsofrämjande förhållningssätt med en tydlig respekt för människors olikheter och levnadsmönster.

□ Du som ledare har ansvar för att kommunens policier och riktlinjer, särskilt inom personal-området, är väl kända bland medarbetarna och att de efterlevs.

□ Du som ledare håller utvecklings- och lönesamtal med dina medarbetare regelbundet.

- 2 - Uppdaterad: 2004-05-19 **PA-handbok** "Arbetsledning och arbetsorganisation" Personalkontoret

Du som ledare samverkar med personalorganisationerna i enlighet med kommunens samverkansavtal.

Du som ledare skall ha förmåga att med tillgänglig information fatta beslut samt tillföra beslutsunderlag inför nämnd eller styrelse och där-efter lojalt följa fattade beslut.

## **Lära**

Ledare i Kristianstads kommun utvecklar verksamhet och medarbetare genom reflektion över konsekvenser av sitt och andras agerande, ser sig själv och sin organisation i sitt sammanhang. Lärandet innebär att ledare verkar för en öppenhet där insyn, delaktighet och dialog om innehåll och kvalitet välkomnas.

Som ledare ser du hela lärandeprocessen som en viktig del i vardagen genom att:

Du riktar energi mot mål, människor och processer.

Du söker nya möjligheter och är beredd att ta risker för att göra utveckling möjlig och dra lärdom av framgång och motgång.

Du skapar strukturer för att underlätta uppföljning, utvärdering, reflektion och eget lärande.

Du deltar i och tar till dig Kristianstads kommuns Ledarutvecklings-program.

Du ser sambandet mellan de små händelsernas betydelse och varje människas betydelse för helheten.

Uppdaterat2004-05-19

