

## **Rationalitet som norm och hyckleri som praktik: reflektioner kring betydelsen av organisationers genusordningar**

I beslutsfattande och handling ses rationalitet som självklar. Det visar sig dock att irrationalitet kan accepteras och omtolkas i praktiken när den existerande genusordningens hierarkier utmanas.

ELISABETH SUNDIN

Rationalitet är en av hörnstenarna i västerländskt tänkande. Det gäller både i det vardagliga livet och inom forskningen, ekonomisk såväl som annan. Som stöd för påståendet om den ännu förhärskande rationalitetsnormen inom de ekonomiska disciplinerna citerar jag inledningsvis en svensk nationalekonom. Så här skriver Lennart Hjalmarsson, professor i nationalekonomi från Göteborg: ”rationella hushåll ingår i de flesta nationalekonomiska modeller. Antagandet innebär att hushåll och företag agerar i sitt eget intresse på ett konsistent sätt” (1993:31).

Även hos företagsekonomer försvarar rationalitetstänkandet sin plats. Inom delar

av organisationsforskningen, och kanske särskilt i ledarskapsstudier, framställs rationalitet rentav som den norm mot vilken handling och beslut skall mätas.

Rationalitet visar sig alltså, ehuru ofta endast implicit, som en av de viktigaste intellektuella ramarna i den managementpraktik som formar tänkande, teoretiserande och praktisk tillämpning. Rationaliteten finns alltid där, även om den ibland går under annat namn (Sjöstrand 1997:32, 35).

Det rationella beslutsfattandet har vissa kännetecken. I en grundbok i kalkylering kan vi läsa att:

En rationell beslutsfattare anses gå igenom följande steg i en beslutsprocess innan han fattar sitt beslut: definiera problemet, identifiera alla alternativ, fastställa konsekvenserna, värdera konsekvenserna, välja bästa alternativ (Andersson 1984:23).

Den norm som fastställs i dessa steg är i mångt och mycket rationaliteten i koncentrat.

Föreställningen att ledare är rationella och fattar sina beslut efter den uppställda normen är stark. Rationaliteten ses som självklar i beslutsfattande och handling. Mycket av litteraturen kring ledarskap är starkt normativ ur rationalitetssynvinkel sett. En konsekvens av detta är att beteenden och beslut som förefaller irrationella måste förklaras och ursäktas. Förklaringarna är av många olika slag. En är att omständigheterna är sådana att de försvårar rationellt beteende trots att det är önskvärt (Brunsson 1985:17). Sådana förklaringar framställs ofta som tillämpliga för höga beslutsfattare. Deras arbetsuppgifter uppfattas inte sällan som så komplicerade att de tvingas att fatta beslut utan tillgång till all önskvärd information eller att konsekvenserna inte låter sig beräknas – vilket är något som förutsätts i de rationella modellerna. Under sådana osäkra förhållanden kan intuition och fingertoppskänsla få ersätta de rationella kriterierna. En god ledare är den vars intuition leder organisationen i vad som efteråt bedöms vara rätt riktning.

Nils Brunsson är en av de forskare som empiriskt visat på rationalitetens omöjlighet och ifrågasatt dess normativa berättigande. Feministiska forskare har tillhört de välartikulerade kritikerna av den rationella normen eller kanske snarare av normföreträdarnas generalitetsanspråk. Dessa kritiker menar att rationaliteten måste kontextualiseras. Inom omsorgen, till exempel, är andra kriterier adekvata än de som lämpar sig för

varuproduktion. Flera forskare har utvecklat detta resonemang, bland andra kan nämnas Kari Waerness banbrytande arbete (1984) och Lillemor Westerbergs belysande tillämpningar (1997). I den här artikeln lämnas denna livaktiga kritik fortsättningsvis därhän eftersom artikeln handlar om konventionella rationalitetsförespråkares dilemma.

Trots att många, kanske alla, empiriskt inriktade organisationsforskare numera anser att det rationella beslutsfattandet och därtill anknuten verksamhet är en myt så lever det kvar som eftersträvansvärt mål i praktiken och i bedömningen av praktiken. För produktionen, vad den än den består av, eftersträvas optimala produktionssystem. Verkligheten är dock mera komplicerad än modellerna. Noggrant utformade rationella produktionssystem konstateras i praktiken ofta vara behäftade med vissa problem – men de går att lösa med planering och ibland kontroll. Nya tekniker utformas i en till synes ständig ström. Från senare år känner vi igen bokstavskombinationer som TQM eller uttryck som "organisational reengineering" och "knowledge management" (se till exempel Abrahamsson 2000). I fokus för modeller och metoder står, nu liksom tidigare, arbetets utförande och fördelning i tid och rum (se till exempel Marsden 1997). Den starka betoningen på arbete hänger samman med att arbetskostnaderna i många verksamheter, särskilt inom tjänsteproduktion, utgör en stor del av de totala kostnaderna.

Som nämndes ovan kan rationalitetsivrare ofta acceptera viss irrationalitet hos högt uppsatta aktörer med hänvisning till komplexitetsgraden hos deras arbetsuppgifter. För den direkta produktionen kvarstår dock rationalitetsnormen i obrutet skick. I artikeln presenteras erfarenheter från studier i tre olika organisationer där beslutade och

planerade förändringar som föreföll företags-ekonomiskt och organisatoriskt rationella inte implementerades fullt ut och på avsett sätt. Förslagen väckte starka känslor i alla tre organisationerna och möttes av både aktivt och passivt motstånd. Upprördheten gällde framförallt de delar av förändringsförslagen som rörde gällande organisatorisk könsarbetsdelning. Såväl de som initierade motstånd som de som hade att hantera motståndet, det vill säga ledningar på olika nivåer, valde skiftande strategier.

Syftet med artikeln är dels att visa att de rationella normerna inte heller tillämpas på hierarkiskt låga nivåer trots att normerna föreskriver detta undantagslöst, dels att med hjälp av organisationsteoretiska begrepp analysera och diskutera dessa företeelser.

Jag väljer att i framställning och diskussion utgå från den rikliga forskning som finns om organisationskulturer. Känslor och motstånd är andra begrepp som berörs och i samband med det är det relevant att beröra maktförhållanden i organisationer. De teoretiska begreppen används i diskussionen kring de tre fallen för att förstå rationalitetens tillkortakommande också vad gäller dessa organisatoriskt låga nivåer. Kön/genusdimensionen visar sig vara av avgörande betydelse, och därtill relaterade begrepp såsom homo-socialitet är relevanta.

#### **Organisationskultur och genus**

De tre fallen som presenteras kommer senare att diskuteras med hjälp av genusdimensionens karaktäristika, genusordning och genusregim, kopplat till begreppet organisationskultur.<sup>1</sup> Organisationskulturerna är ett resultat av, och manifesteras i, genusdimensionernas variation i en rad olika avseenden.<sup>2</sup> Britt-Marie Thurén (1996) konkretiserar detta i de tre dimensionerna ”styrka”, ”räckvidd” och

”hierarki” och ger därmed ett verktyg som kan användas både i beskrivning och analys av genusregimer. Med ”styrka” avses exempelvis hur stark genusstämpel en arbetsuppgift har vilket kan ta sig uttryck i motstånd mot förändringar av gällande könsarbetsdelning. ”Räckvidd” rör exempelvis hur många och hur stor andel arbetsuppgifter som omfattas av köns- och genusstämplar medan ”hierarkin” anger statusdimensionen av styrkan och räckvidden. De tre, styrka, räckvidd och hierarki, kan förekomma i olika konstellationer i en och samma organisation.

#### *Förändringar, känslor och motstånd*

Organisationer måste alltid hantera förändringar – både externt och internt genererade. Förändringarna hanteras i möjligaste mån så att de vitala delarna av organisationskulturen skyddas. Som regel är genusordningen en av de kulturbärande fundamenten vilket dock inte innebär att den är statisk. Organisationskulturer liksom genusordningar rekonstrueras ständigt. Detta pågående konstruktions- och rekonstruktionsarbete benämns på engelska ”gendering” eller ”labelling” vilket i den svenska kontexten givits beteckningarna ”genderisering” eller ”köns/genusmärkning”. Joan Ackers (1990, 1992) framställning av detta som interagerande processer har fått stort genomslag bland svenska och skandinaviska forskare. Hon diskuterar genusarbetsdelningen som också inkluderar rumsdimensioner, verktyg och konstruktion av symboler och föreställningar om vad som är kvinnligt och manligt. Interaktion och relationer mellan kvinnor och män är centrala och bidrar till identitetskonstruktioner på individ- och gruppnivå. Processerna kan föresiggå med olika frekvens och intensitet i olika delar av en och samma organisation. Tillsammans ger Ackers och Thuréns synsätt en i

detta sammanhang intressant möjlighet att beskriva och förstå att irrationalitet också på låga nivåer kan accepteras och omtolkas.

Liksom det i en och samma organisation kan finnas flera kulturer kan det finnas olika uppfattningar om vilka förändringar som är önskvärda eller möjliga. Ofta går skiljelinjen mellan olika hierarkiska nivåer. Det kan exempelvis resultera i implementeringsproblem. Sådana rapporteras ständigt och orsakerna varierar, även om rent motstånd ibland tycks vara förklaringen (se till exempel Giacalone & Greenberg 1997). En del motstånd är förhållandevis lätt att förstå och förklara utifrån ett maktperspektiv. De som gör motstånd har andra intressen än de som vill implementera förändring. Båda grupperna framstår som rationella ur sin respektive synvinkel sett. Olika individer och grupper i organisationer har motsatta intressen.

Den tidiga organisationskulturforskningen berörde inte explicit känslor även om beskrivningarna inte sällan gjordes i ordval som kan betecknas som känslomässiga. Organisationskulturer handlar om känslor och är känslor, slår Stephen Fineman fast:

Om vi skalar bort fasaden av rationalitet från organisatoriska mål, syften och uppgifter, avslöjas en veritabel explosion av känslor (1993:1).

Samme författare menar att man kan se det som att det är just känslor som organiseras i organisationer.

Då känslor förekommer i organisations-teoretiska framställningar rör de oftast så kallat emotionellt arbete, det vill säga organisationer och individer som producerar och utför personlig service som riktar sig till och utförs av enskilda individer. I det så kallade "sanningens ögonblick" möts människor som representerar kund och leverantör. Exempel

på yrkesgrupper som utför sådan service är flygvärdinnor, servitriser och vårdpersonal. Känslor kan i deras arbete användas för att nå produktionens mål. Därigenom kan känslorna i sammanhanget vara mycket rationella ur ett företagsekonomiskt perspektiv.

Känslor tillskrivs ofta kvinnor och anses inte sällan vara något som skiljer dem från män. Den konventionella visdomen, skriver Jeff Hearn (1993), är att både män och organisationer saknar känslor. Trots att det inte är sant är det viktigt, eftersom det konstituerar föreställningar om och för män, liksom om och för kvinnor. Det faktum att män inte associeras med känslor gör att mäns känslor är svårare att studera och hävda förekomsten av. Möjligheterna att uttrycka känslor och hur de manifesteras varierar inte bara med kön utan också över tid, mellan yrken och professioner, över ålder och så vidare. Vissa känslor är legitima även för män att visa – det gäller exempelvis ilska, som till och med kan leda till våld som reaktion på provokation – det senare dock sällan inom organisationer.

I likhet med genusregimer kan man se känsluregimer som delar av organisationskulturer (Hearn 1993). Även om känslor alltid finns så är rubriceringen av känslor socialt konstruerad – och genderiserad. Liksom nästan allt organisatoriskt kan vara, och inte sällan är, genusstämplat, så kan nästan allt vara känslöstämplat. Därav följer också att det finns en koppling mellan känslor och makt, liksom mellan genus och makt. Det kommer vi att få tydliga exempel på i de tre fall som presenteras nedan.

Känslor uppstår inte bara i mänskliga relationer utan också i relationer till artefakter. Teknik har visat sig vara känslomässigt särskilt för män både i Sverige och annorstädes. Teknik kan vara identitetsskapande och identitetsbärande.<sup>3</sup> Vilken teknik som är vik-

tig och vilken roll den spelar exempelvis för identitetskonstruktionen varierar dock inte bara med kön utan också med klass, yrke och organisation. Även dessa förhållanden belyses i de fall som senare presenteras.

#### **Förändringsarbete med förhinder**

I detta avsnitt beskrivs erfarenheter från tre olika studier som presenterats i andra sammanhang. De tidigare publikationerna redovisar använda metoder varför de inte upprepas här.

##### *Plastfabriken – den naive chefen*

Det första fallet jag relaterar är mer än tio år gammalt (Ohlsson & Sundin 1990, Sundin 1992). Den arbetsplats och de personer jag skall berätta om stötte jag på i samband med att jag tillsammans med kulturgeografen Britta Ohlsson studerade effekterna av könskvoteringsregeln i regionalpolitiken. Av detta framgår att fabriken ägare erhållit stöd för att lokalisera företaget till den ort där den vid tiden för studien fanns. Företaget hade cirka 30 anställda. Ett av villkoren för ett av stöden var att nyrekryteringen skulle vara jämställd, det vill säga båda könen skulle vara representerade inom 40–60-procentsintervallet. Eftersom de flesta som spontant sökte jobb hos företaget var män innebar regeln en viss favorisering av sökande kvinnor. Det upplevdes dock inte som något problem. Av sociala skäl föredrog ledningen en könsblandad arbetskraft.

Plast var något nytt på lokaliseringsorten vilket kanske bidrog till att arbetets status var låg. De förhållandevis låga lönerna bidrog förmodligen också till det omdömet. Arbetsuppgifterna betecknades som relativt enkla och upplärningstiden var kort. De flesta anställda var unga vilket bidrog till att omsättningen av arbetskraften var ganska snabb.

Ingen horisontell könssegregering fanns i produktionen. Alla förmän var män, det vill säga att det fanns en vertikal könsarbetsdelning.

Strax före vårt besök i företaget hade en ung man rekryterats som chef från södra Sverige. Den nyutträdde chefen började sitt arbete med att söka en närmaste man som vid behov kunde vara hans ställföreträdare. Han sökte förutsättningslöst och rationellt efter den mest kompetente och fann en kvinna. Hon hade funnits relativt länge i företaget och kunde alla arbetsuppgifter. Valet utlöste en storm av verbala protester, främst från de få äldre män som fanns i företaget, men också från kvinnor. Chefen blev alldeles "tagen på sängen". Han kunde inte förstå motståndet då hans val var väl övervägda. Efter en tid insåg han att det hade något med kön att göra, eller med andra ord, att han hade utmanat den organisatoriska genusordningen. "Jag var naiv!" konstaterade han uppgivet. Han kände sig förpliktigad att stödja kvinnan han valt både för sin egen och hennes skull. Den ställföreträdande chefen blev sjukskriven på grund av de magproblem hon ådrog sig i samband med turbulensen.

##### *Fastighetsbolaget – "de stackars männen"*

Nästa exempel är hämtat från studier gjorda på 1990-talet. Vid den "följeforskning" jag och några andra forskare gjorde i anslutning till det så kallade KOM-programmet – den största enskilda satsning som någonsin gjorts på jämställdhet i svenskt arbetsliv – återfanns få exempel på försök att verkligen låta kvinnor och män komma in på varandras arbetsområden (Hagberg m.fl. 1995). De verk samma i programmet hade ofta långvarig erfarenhet av jämställdhetsarbete och hade tidigare försökt introducera uppluckringar av könsarbetsdelningen genom så kallade brytförsök (se till exempel Dahlerup 1989). De

hade därför erfarenhet av hur svårt detta arbete är och hur begränsad framgången i regel var. I programmet förekom dock några projekt som vi valde att kalla ”fogaförsök” eftersom strategin var att foga samman två tidigare starkt könsstämplade yrken till ett nytt könsneutralt. Några fogaförsök vi studerade gjordes inom branschen fastighetsförvaltning. Situationen var i stort denna: två stora grupper av anställda fanns i företagen – män som fastighetsskötare och kvinnor som städskor. Fastighetsskötarjobbet hade förändrats starkt av teknisk utveckling och gjort att de heltidsanställda männen inte sällan var undersysselsatta. Inom städningen däremot var de tekniska förändringarna få och kvinnorna fick ofta yrkesskador trots att de endast arbetade deltid.

Situationen bedömdes av arbetsgivarna som otillfredsställande och irrationell. De ville åstadkomma förändringar och föreslog att de olika typerna av arbetsuppgifter skulle sammanföras till ett yrke och fördelas mellan de anställda, män såväl som kvinnor. Ur arbetsgivarens synvinkel var detta rationellt, arbetsbelastningen skulle bli jämnare, yrkesskadorna minska och kompetensen öka hos alla. För att åstadkomma det sistnämnda anordnades kurser i de båda yrkesgruppernas huvudarbetsuppgifter – fastighetsskötsel inklusive maskinhantering respektive lokalvård. Trots de till synes ekonomiska och organisatoriska rationella argumenten för arbetsutvidgning och kompetensökning väckte det starkt motstånd hos de berörda!

Männens motstånd kan kanske lättast förstås. De befarade både sänkta löner och ökad arbetsbelastning. Men starkast artikulerades motståndet i ett ifrågasättande av att de skulle göra kvinnojobb. De uttalade också starka tvivel om att kvinnor kunde göra deras jobb: ”de fattar inte att det inte bara är

att lämna skurhinken för ett par timmar... man måste göra de riktigt lortiga jobben också” (både reaktionerna och resonemangen känns igen från Marie Aurells avhandling som publicerades i september 2001).

Någon stor entusiasm återfanns inte heller hos kvinnorna. Dels betvivlade de att männen kunde och ville städa ordentligt, dels var de osäkra på om de själva skulle klara fastighetsskötarjobbet. En annan reaktion hos kvinnorna var att de tyckte synd om männen som måste göra kvinnojobb: ”de tycker ju att det är så tråkigt att städa – inte ska de behöva göra det?”.

Trots protesterna insisterade företagsledningen på att genomföra förändringen, men deras framgång var partiell. Många män slutade hellre än att börja städa. Efter en tid utvecklades en ny informell genusordning av samma slag som den gamla.

*Dagligvaruhandeln – rotation med förhinder*  
Mitt tredje, och här sista, exempel uppvisar stora likheter med de förra. Det är dock hämtat från en annan bransch, dagligvaruhandel, och den studien är den senaste (Sundin 1998, 2001). De aktuella fallen utspelades för några år sedan, men genom att fortlöpande följa sektorn och de aktuella företagen vet jag att förhållandena fortfarande är aktuella.

Det aktuella företaget, ett mångfilialföretag, finns i en sektor med stark konkurrens. Man har valt en kvalitetsprofil vilket medför krav på att ”alla anställda skall kunna svara på alla kunders frågor”. För att åstadkomma detta infördes jobbrotation. Då beslutet fattades fanns en klar könsarbetsdelning i butikerna; frukt och grönsaker skötes framförallt av kvinnor och djupfryst av män. Starkast könsstämplat var dock kassatjänsterna och den manuella köttaneringen. Den förstnämnda var kvinnlig och den sist-

nämnda manlig. Den av ledningen beslutade arbetsrotationen kom inte, med något undantag, att omfatta dessa två arbetsuppgifter. Förklaringarna som lämnades till detta var till synes rationella och naturliga. Kötthanteringen kräver både fysisk styrka och yrkesutbildning, något som kvinnor sades sakna. Vid närmare granskning framgick emellertid att kvinnor som hade denna utbildning inte gavs tillfälle att praktisera. Vidare fanns det teknik som kunde eliminera de tunga momenten, men männen motsatte sig att sådan teknik användes. Därmed förblev styckning av kött en syssla förbehållen män. Kassaarbetet, å andra sidan, förblev kvinnligt. Att det inte omfattades av rotationen förklarades på två olika sätt. Kvinnorna i kassan menade att de övriga vägrade att lära sig, medan de övriga menade att kvinnorna inte ville lämna det invanda jobbet. Arbetsledningen suckade uppgiven: ”jag kan ju inte tvinga dem”, ett yttrande som är adekvat för båda förklaringarna.

De tre exemplen illustrerar problem med att implementera förändringar och kanske alldeles särskilt sådana som rör den organisatoriska genusarbetsdelningen. Exemplen är inte extrema eller ens ovanliga. Skälen till de inledningsvis fattade besluten var ekonomiskt och organisatoriskt rationella. Trots detta väckte de motstånd och ibland starka känslor. Motståndet lyckades i de tre presenterade fallen mer eller mindre och utfallen blev ekonomiskt och organisatoriskt irrationella. Argumenten och handlingarna kommer jag att diskutera med hjälp av de begrepp som introducerades tidigare.

#### **Jämförelse och diskussion**

De tre fall som presenterats för att illustrera resonemangen uppvisar både likheter och olikheter. Likheten är att ledningen försökt åstadkomma förändring för att göra organi-

sationen mera företagsekonomiskt rationell och att denna förändring innehåller krav på förändrad könsarbetsdelning.

I första fallet, det vill säga i Plastfabriken, ville ledningen introducera en hierarkisk nivå över första linjens chefer. Eftersom den person som erhöll denna position var en kvinna bröts den vertikala könsarbetsdelningen och genusordningen.

Det andra fallet rörde den horisontella könsarbetsdelningen. I Fastighetsbolagen var tanken att könsarbetsdelningen helt skulle elimineras genom att ett nytt könsneutralt yrke skapades.

Det tredje fallet, Dagligvaruhandeln, rörde också den horisontella arbetsdelningen men det ledningen avsåg att införa var temporära brott genom arbetsrotation innefattande alla arbetsuppgifter i butiken. De anställda skulle dock ha kvar sina gamla arbetsuppgifter under större delen av arbetstiden.

De skisserade händelseförloppen kan beskrivas med olika fokus och analysen göras med olika begrepp och teoretiska verktyg. Som nämndes inledningsvis har här valts organisationskultur som den vida ”hatt” under vilka några särskilda aspekter beaktas: kön/genus, känslor och motstånd. Ur de analyserande diskussionerna framkommer att hierarkidimensionen, som kan likställas med makt, och homosocialitet bidrar till en ökad förståelse.

#### *Organisationskulturella karaktäristika*

Händelseförloppen och slutresultaten i de olika fallen beror inte enbart på de förändringar som planerades utan också på de organisationer i vilka de initierades. Här står organisationskulturen i centrum. I alla tre fallen var köns/genusordningen en del av organisationskulturen, men medvetenheten om denna varierande. Det är i de presente-

rade fallen, liksom i andra sammanhang, svårt att bestämma kulturen och kulturerna. Bedömningen av styrkan görs utifrån de intervjuades, både ledares och ”vanliga” anställdas, sätt att tala om den egna organisationen och de egna arbetsuppgifterna. Endast en av de tre organisationerna, Dagligvaruhandeln, hade en stark organisationskultur och en kultur med en positiv image som ledningen var angelägen om att bevara. I den organisatoriska självbilden ingick att de anställda var stolta över att föra kvalitetsprodukter och visa god omsorg om konsumenterna, till exempel genom att hänvisa till varornas svenska ursprung och koppling till svenskt lantbruk som ansågs borga för kvalitet. De anställda möter också ständigt konsumenterna/kunderna i arbetet.

Som vi sett ovan så var organisationskulturen svag i Plastfabriken, och könsdimensionerna i den tycktes också svaga. Existerande normer i omgivningen innefattade inte på ett uttalat sätt plast på samma sätt som andra traditionella produktionsinriktningar i regionen. De föreställningar som fanns om könsarbetsdelning var en avspeglning av den lokalt förhärskande genusordningen, som kanske till och med kan betecknas som nationell. Hierarkidimensionen visade sig vara överförbar också till plast och till organisationen. Med en terminologi hämtad från Acker kan situationen i Plastfabriken ses som ett klart exempel på en vertikal genusarbetsdelning som fick starka konsekvenser för hur relationerna mellan kvinnor och män utformades. Det medförde att merparten av organisationsmedlemmarna hade svårt att acceptera att en kvinna skulle ge order till män, något som utmanade den organisatoriska och regionala genusordningens hierarkidimension. Den jämna spridningen av de anställda i den rena produktionen gör att omfattningen av genus-

ordningen är ganska begränsad och relevant enbart i sina hierarkiska dimensioner.

I Fastighetsbolaget hade ledningen insikt om att besluten rörde den förhärskande könsarbetsdelningen, men den bedömdes som obsolet och detsamma gäller den med könsstämplarna förknippade yrkeskulturen, särskilt så för männen. Delar av den byggde på föreställningar om tungt arbete både utomhus och inomhus som inte längre var för handen. Ledningen var därför beredd att utmana föreställningarna inklusive könsarbetsdelningen. Fastighetsbolagets genusordning var allomfattande men styrkan i könsmärkningen av arbetsuppgifterna jämnare. Ledningens intention var att ersätta existerande genusordning med en ny. Det innebar att könsmärkningen måste ändras och att interaktionen mellan kvinnor och män skulle ske från nya positioner, vilket i sin tur medförde nya identiteter både individuellt och för grupper.

Uttryckt i de av Thurén lånade termerna kan sägas att genusordningen i Dagligvaruhandeln omfattade alla sysslor i butikerna men att styrkan var varierande. Två sysslor, kassatjänst och köttstyckning, hade särskilt starka könsstämplar, och propåerna om arbetsrotation ifrågasatte den allomfattande genusordningen. En icke avsedd konsekvens var att de individuella identiteterna och därmed också den organisatoriska identiteten utmanades.

I alla tre fallen förväntades kvinnor och män arbeta sida vid sida istället för i enkönade enklaver. Den nya ordningen planerades i butikerna och i Fastighetsbolaget omfatta en ny rumslig ordning. De före detta städerskorna skulle få röra sig över större ytor och möta hyresgäster också i andra roller än städningen, medan männen under städpassen skulle vara bundna till städytan. I butikerna skulle ingen längre ”sitta fast i kas-



san”, och också kvinnor skulle ses vid styckbänken, liksom män vid frukten. Konsekvenserna blev ett ifrågasättande av den rumsliga könsordningen. ”Gendered space” är ett etablerat begrepp både för inomorganisatoriska och utomorganisatoriska företeelser (till exempel hos Forsberg 1997) som kan komplettera Ackers dimensioner.

#### *Känslor och motstånd*

I alla tre företagen möttes ledningens förslag av motstånd och väckte starka känslor. Motståndet kan tyckas förvånande då de föreslagna förändringarna föreföll företagsekonomiskt rationella och väl motiverade. Min förklaring till reaktionerna är att besluten rörde genusordningen och därmed både organisationens och individernas identitet. Genusstämplarna är dock inte universella och processerna inte identiska även om de tycks vara variationer på samma tema. Känslornas uttrycksformer och styrka sammanhänger med den organisatoriska kontexten, med kulturen, och med de berördas position och handlingsutrymme. Både motstånd och känslor uttrycktes framförallt av män, men inte heller organisationernas kvinnor var entydigt positiva till de förändringar som aviserades.

Motståndet motiverades, artikulerades och uttrycktes på olika sätt i de olika företagen. I Plastfabriken var det framförallt verbalt motstånd som riktade sig mot ledningen men framförallt mot den kvinna som befördrades. Att motståndet begränsades till verbala uttryck förklaras av de protesterandes underordnade och svaga förhandlingsposition, den organisatoriska uppbyggnaden och produktionens utformning. I produktionen arbetade kvinnor och män redan med likartade arbetsuppgifter, och det fanns därmed ingenting att bojkotta eller utestänga från. De som starkast uttryckte ogillande var de

äldre männen – de yngre tycktes bry sig mindre, mycket beroende på att de inte såg sig som långsiktiga medarbetare i organisationen. Motiveringarna till invändningarna var öppet könsrelaterade. Att den befördrade kvinnan tog så illa vid sig att hon blev sjukskriven togs som en intäkt för att kritiken var riktig – kvinnor klarar inte av att vara chefer.

I Dagligvaruhandeln inkluderade motståndet både handlingar och tal. Handlingarna var av olika slag vilka företrädesvis kan betecknas som passiva, det vill säga att underlåta att vidta åtgärder. Exempel finns från olika delar av organisationerna. I kött-hanteringen inriktades de framförallt på att utestänga kvinnor från vissa av arbetsuppgifterna.

Männen i Dagligvaruhandeln, kött-hanterarna, hade en stark förhandlingsposition och möjligheter att i handling obstruera. Företagets image var starkt förbunden med de anställdas professionalitet, och däri var den av män dominerade kött-hanteringen central. Deras protester kunde därför framföras lugnt, bestämt och utan åthävor. De kunde genom handling utestänga kvinnor från de manligt stämplade arbetsuppgifterna. Det gjordes genom att kvinnor inte anställdes för dessa sysslor, inte ombads att hjälpa till, och genom ett aktivt avståndstagande från utrustning med syfte att minska kraven på fysisk styrka. Dessa formellt könsneutrala ståndpunktstaganden har könsbundna konsekvenser. Sammantaget medförde de många små besluten att kvinnor med adekvat utbildning inte fick erforderlig träning. Frågan kom därmed inte upp till diskussion och den begränsade rotation som tillämpades ute i butikerna var inte alltid känd bland högre chefer. Cheferna levde ibland i föreställningen att rotationen hade effektuerats.

Kassaarbete exkluderades också från ar-

betsrotationen. Där manifesterades motståndet på flera sätt. Dels avstod många från att lära sig kassaarbetet, och vid akuta situationer kunde man därför inte bistå, dels lämnade man inte sitt pågående arbete för att hjälpa till i kassan. Båda beteendena var svåra att ingripa mot eftersom personerna utförde andra, också viktiga, arbeten. Vissa personer som rekryterats för kassaarbete ville heller inte rotera och motsatte sig att lämna sin plats. Det motståndet framfördes framförallt muntligt. Inga akuta situationer uppstod avseende övriga arbetsuppgifter. Att rotationen inte omfattade det kvinnostämplade kassaarbetet var lättare att se, och därmed svårare att dölja. Förklaringar av typen "blaming the victim" gjorde dock att ledningen hade svårt att tolka det som obstruktion. De valde som regel att acceptera den arbetsordning, inklusive köns/genusordningen, som utarbetats lokalt.

Sätten att tala om den föreslagna rotationen var ofta känsloladdade, men känslorna tillskrivs i intervjuerna ofta andra än de intervjuade själva. De som sitter i kassan omtalas av de övriga som förändringsobenägna och rädda, men själva beskriver kassapersonalen de övriga som vägrare och föraktfulla mot kassaarbete. Männerna i köttanteringen talar inte om avsaknaden av kvinnor som ett resultat av sitt motstånd utan som en följd av kvinnornas bristande kompetens. Kvinnorna – och i viss mån ledningen – talar däremot om männens obstruktioner.

De mest öppna känslorna väckte förslagen i Fastighetsbolaget om att de anställda männen skulle städa under en del av sin arbetstid. Även de andra delarna av arbetsrotationen väckte känslor, men min upplevelse är att det var männen i städningen som var den stora provokationen. Många deklarerade att de aldrig skulle "ta i en kvast". Ledningarna var medvetna om att besluten om arbetsutvidg-

ningen både krävde kompetenshöjning och var förbundna med könsarbetsdelningen på ett sätt som skulle kunna vara utmanande. Ledningen beslutade därför att nyordningen skulle föregås av utbildning för alla berörda med tanken att detta skulle "ta loven" av också det könsbundna motståndet. Detta lyckades delvis, försvårade dolda obstruktioner och tvingade fram ett öppet motstånd. Männerna blev mycket sårade av ledningens tro att kvinnor kunde sköta deras jobb efter enbart en kort introduktion, och än mer sårade blev de av planerna på att de själva skulle utföra kvinnlighetsstämplade jobb. Ledningen insisterade dock och framvingade förändringar. De män som inte ville ändra sig utan hellre sluta fick göra det. Deras kompetens var inte, som i Dagligvarubutikerna, unik. De var lätt utbytbara. Alla skulle, som nämdes, gå kurser, men trots detta tvivlade många kvinnor på sin förmåga att klara av alla arbetsuppgifter. Andra upplevde en stor och positiv skillnad genom de nya kunskaperna: "Vi fick laga en ruta. Jag tyckte det var toppen!... byta spisplattor – det var enkelt när man kunde det". Vidare betvivlade många av kvinnorna att männen skulle klara av att städa ordentligt: "vi är rädda att det inte blir riktigt gjort". Kvinnornas motstånd var inte särskilt högljutt. Männerna däremot var mycket högljudda i sina protester. Många av dem uttryckte vägran. De gick på kurserna – men sedan fick det vara slut.

Det motstånd som uttalades och praktiserades måste hanteras av ledningen. Hur gjorde de? I de nu senast diskuterade Fastighetsbolaget tycktes ledningarna fullfölja sina planer. De genomförde kurserna och de genomförde omorganisationer som bland annat innehöll utökade geografiska ansvarsområden. Så här formuleras ledningens motiv av en av de intervjuade: "Jag kan inte betala för

2000 timmar till den som egentligen bara har 1200. Det går inte. Han var tvungen (att också städa) för att få behålla jobbet på hel-tid”. I den vardagliga organisatoriska prakti-ken är dock förändringarna mindre än plane-rat. En ny informell arbetsdelning som är lik-tydig med den gamla könsarbetsdelningen tycks praktiseras runt om i organisationen. ”Vi städar ju som vanligt igen”, säger kvin-norna. Den nygamla informella ordningen kommenteras inte av ledningen. Där uttalar man istället sin belåtenhet över att ha utökat intensiteten i arbetet och fått ned kostna-derna för fastighetskötseln.

I Dagligvaruhandelsföretaget är det butikscheferna som är relevanta att kommen-tera. Högsta ledningen har fattat beslutet och förlitar sig på att implementering sker. Det är butikscheferna som har att hantera det mot-stånd som uppstår, vilket de gör genom att exkludera några av arbetsuppgifterna från arbetsrotation. Genom detta stöder de ”motståndstrupperna” i butikerna, det vill säga de som inte vill ändra alltför mycket.

I Plastfabriken insisterar ledningen på att det egna beslutet var riktigt. I praktiken kan det dock inte effektueras eftersom den enskilda individ det i detta fall gäller inte orkar stå emot övrigas motstånd.

#### *Makt, homosocialitet och rationalitet*

Resultaten av förändringsbesluten, motstån-det och följdbesluten är inte lätta att fast-ställa. Det som tycks som konsekvent och ra-tionellt ter sig vid närmare betraktande mind-re entydigt.

Sammanfattningsvis såg det vid undersök-ningstidpunkterna ut som följer. Plastfabri-kens beslut om en kvinna som arbetsledare följs av motstånd, vilket dock inte leder till omprövning av beslutet. I fabriken finns dock inte kvinnan på sin post. Hon är sjukskriven.

I Dagligvaruhandelsföretagen efterlevs be-sluten om arbetsrotation delvis. Exkluderade är den manligt könsstämplade kötthantering-en och den kvinnligt könsstämplade kassa-tjänsten, framförallt eftersom männen vägrar släppa in kvinnorna och det är svårt att få an-ställda att gå till kassorna. I de flesta butiker ger ledningen upp både i tal och handling. De insisterar inte och talar sällan om saken. Om de kommenterar så är det just sin maktlöshet: ”man kan ju inte tvinga någon”. De framstäl-ler det inte som särskilt negativt. Det fun-gerar bra.

I Fastighetsbolaget följs beslutet om en sammanfogning av de två yrkena städning och fastighetskötsel av starkt motstånd och rena känsloutbrott, det senare framförallt från de berörda männen. Ledningen insiste-rar i ord men accepterar de facto en ny köns-arbetsdelning av traditionellt slag.

Ökad förståelse för händelseförloppen kan fås genom en erinran om att de studerade organisationerna är hierarkier med makten ojämnt fördelad. Makt är ett komplicerat be-grepp och mycket diskuterat såväl i forskning som praktik. Här skall endast indikeras några av fallens karaktäristika avseende maktens formella lokalisering och utfallen av de fattade besluten.

Maktbaserna är flera – hierarkisk position är en, kompetens och arbetsuppgifter en an-nan och kön en tredje. Det första av de pre-senterade företagen, Plastfabriken, är på många sätt det enklaste av mina fall. Den unge nyinflyttade chefen ändrade inte sitt fat-tade beslut. Han utövade sin organisatoriska makt och lät sig inte påverkas av de proteste-rande männen – han tyckte de var irratio-nella. Hans principfasthet innebar dock inte att företaget kunde tillgodogöra sig positiva följderna av hans beslut. Tvärtom ledde det till att en god arbetsledare saknades. Han hade

alltså inte förmågan att få de missnöjda att upphöra med sitt motstånd. De till synes maktlösa medarbetarna visade sig ha makt att obstruera genomförandet. Det ekonomiskt rationella blir irrationellt till och med på kort sikt.

I Dagligvaruhandelsföretagen låg besluten kvar, men de praktiserades inte fullt ut. Kanske skulle butikscheferna kunna göra det, men många var inte övertygade om att det var affärsmässigt motiverat, och de kände också tveksamhet angående det lämpliga i att sätta män i kassan och kvinnor som styckare. Det fanns en del att vinna men också mycket att förlora. De protesterande männen hade en maktposition. Deras kompetens var av avgörande betydelse för företagets framgång och en viktig komponent i den av ledningen stödda företagskulturen. Det föreföll inte rationellt för ledningen att insistera. De valde därför att låta det bli så som de anställda verkställde besluten och beskrev utfallet som det rationella beteendet de egentligen eftersträvade. Butikscheferna omformulerade sina beslut och satte sina rationalitetsstämpelar efter utfallet, något som ingalunda är unikt i organisationer.

I Fastighetsbolaget, insisterade ledningen i ord men inte i handling avseende genomförandet av besluten. Det uppstod därigenom en slags ”båda vinner”-situation. Ledningen kunde öka arbetstakten men den accepterade i praktiken att könsarbetsdelningen i stort bestod. Den visade förståelse för fastighets-skötarna, det vill säga för männen, trots att dessa agerade utifrån en kunskapsmässigt svag förhandlingsposition. Männen var lätt utbytbara. De har inga unika avgörande kunskaper och det fanns också inom organisationerna efter utbildningsprogrammen andra anställda, det vill säga kvinnor, som kunde fullgöra arbetsuppgifterna. Att ledningen än-

dock valde att i praktiken ta hänsyn till männens känslor och låta praktiken återgå till det gamla kan tolkas som en variant av homosocialitet. Ledningen kunde, trots maktolikheterna, identifiera sig med och känna sympati för ”sina mindre lyckligt lottade bröder” (jämför Lipman-Blumen 1976, Lindgren 1999, Wahl m.fl. 2001).

Det blir så i detta fall av flera skäl. Ett är att de män det gäller reagerar så kraftigt. De uttrycker sig verbalt starkt och gör av känslouttryck fyllt motstånd, vilket gör intryck både på ledningen och på deras kvinnliga arbetskamrater. De starka känslorna sammanhänger med organisationsstrukturen och de olika gruppernas position i den. I organisationen har de protesterande männen endast de städande kvinnorna under sig. Kvinnornas arbete är ett av de minst statusfyllda och starkast kvinnligt könsstämplade på arbetsmarknaden. Det är en deklassificering som föreslås och som männen i ledningen väljer att inte genomföra fullt ut, trots de starka företagsekonomiska skäl som talar för det. Den ekonomiska rationaliteten får ge vika för en känslomässig rationalitet sammanhängande med bevarande av den organisatoriska genusordningen och det samhälleliga genussystemet.

#### **Starka och svaga kulturer**

Avslutningsvis skall anknytas till det inledningsvis skisserade syftet med hjälp av de lanserade begreppen. Starka organisationskulturer beskrivs ofta som positiva men de kan också vara barriärer som förhindrar erforderlig förändring. Båda dessa ”sanningar” bör, av de presenterade fallen att döma, problematiseras ur ett genusperspektiv. Visserligen förefaller starka kulturer kunna förhindra förändringar också av genusordningar men detsamma tycks vara fallet med svaga

organisationskulturer. Det sistnämnda förklaras, som i fallet med Plastfabriken, av att lokala genusordningar helt enkelt tillämpas också inom organisationerna. Det är ett annat sätt att uttrycka och uppmärksamma att organisationskulturer inte bara skapar lokala kulturer utan att influenserna också går i den motsatta riktningen. Källorna till förhärskande organisationskulturer, inklusive genusordningar, framstår därmed som flera – såväl yrkens, professioners och branschers kulturer som deras historiska erfarenheter är av betydelse. I organisationer med svaga kulturer tycks det lokala replikeras. Då de organisatoriska könsstämplarna är horisontellt otydliga kan de förstärkas vertikalt och tvärtom. Kanske är det så att starka organisationskulturer är en förutsättning för att implementera radikal förändring i strid med utomorganisatoriska genusordningar. Å andra sidan kan starka kulturer vara konserverande i alla dimensioner.

Att män kan vara mycket emotionella i arbetssituationer och organisationer som inte har någonting med så kallat emotionellt arbete att göra gavs exempel på i de korta fallbeskrivningarna. Känslor kan fungera som kraftfulla vapen i organisatoriska konflikter.

Styrkan sammanhänger dock med den position utifrån vilken aktörerna agerar. Det framgår av fallen och har visats också i andra studier (se till exempel Pettersson 1996, Aurell 2001). Även individer och aktörer från underordnade positioner kan agera med hjälp av känslor. De känslor som beskrivits är framförallt ilska från män orsakad av att de känner sig kränkta av att åläggas arbetsuppgifter, artefakter och så vidare med "fel" könsstämpel. Då män på låga organisatoriska nivåer reagerar med känslor på sådana grunder möts de av förståelse och respekt från överordnade män. Ledningen insisterar

inte på att fullfölja förändringsprojektet, om de övertygas om att deras beslut hotar underordnade mäns genusrelaterade identiteter. Förståelsen formuleras företrädesvis i företagsekonomiskt rationella termer med hänvisning till produktionsresultat och så vidare. Det kan vara, åtminstone delvis, sant eftersom genusordningen är en fundamental del av organisationskulturen.

Som nämndes inledningsvis ifrågasätts inte relevansen av känslor och irrationalitet för män i ledande position. Arbetets komplexitet och de pressande omständigheter under vilket det utförs motiverar ett visst mått av känslostyrning. Den direkta produktionen förutsätts dock utföras under absolut rationalitet. Då underordnade individer och grupper agerar och reagerar med känslor i arbetet bedöms det ofta som ett problem som bör hanteras med kontroll och styrning. Olydnad och obstruktion är dock en del av arbetslivets vardag. Som ett tillägg till dessa spridda insikter vill jag dock här hävda att känslor som framförs av män på låga hierarkiska nivåer respekteras, stöds och översätts till företagsökonomisk rationalitet av överordnade män. Det sistnämnda är nödvändigt eftersom rationalitet fortfarande är en förhärskande norm särskilt för den direkta produktionen. Det manifesteras på många olika sätt bland annat i strävandena att industrialisera tjänster. Genus är en viktig dimension i den organisatoriska logiken, så ock när det gäller kultur, motstånd och känslor. Ledningens acceptering och hanterande av känslorna genomförs genom att ledarskapet inriktas på att upprätthålla skenet av rationalitet. Ett led i denna strävan är att inte utmana förhärskande genusordningar. Hyckleriet är ett av ledarskapets främsta verktyg.

## NOTER

1. Betydelsen av organisationskulturer är numera allmänt erkänd men inte desto mindre mycket diskuterat. "Begreppet organisationskultur är förmodligen det som är svårast att definiera av alla de organisatoriska begrepp som vi rör oss med", skriver Mary Jo Hatch (2000:229) i sin stora genomgång av den moderna organisationsteorin. En vanlig bild är att organisationskulturer är det "kitt" som håller organisationer samman. Desto starkare kitt (kultur) desto bättre, är en annan ofta framförd uppfattning, liksom föreställningen att kulturer kan skapas. Populära föreställningar stöds inte alltid av forskningens resultat (se till exempel Alvesson 2001).
2. Se till exempel Abrahamsson 2000, Alvesson & Billing 1989, Alvesson & Köping 1993, Sundin 1993.
3. Aurell 2001, Cockburn 1983, Mellström 1995, Wikander 1988.

## LITTERATUR

- ABRAHAMSSON, LENA (2000) *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisation*, Boréa.
- ACKER, JOAN (1990) "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender & Society* No. 4.
- (1992) "Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations", Albert J. Mills & Peter Tancred (red.) *Gendering Organizational Analysis*, Sage.
- ALVESSON, MATS (2001) *Organisationskultur och ledning*, Liber.
- ALVESSON, MATS & BILLING, YVONNE DUE (1989) "Four ways of looking at women and leadership", *Scandinavian Journal of Management Studies* Vol. 5, No. 1.
- ALVESSON, MATS & KÖPING, ANN-SOFIE (1993) *Med känslan som ledstjärna*, Studentlitteratur.
- ANDERSSON, GÖRAN (1984) *Kalkyler som beslutsunderlag*, Studentlitteratur (finns också senare upplagor).
- AURELL, MARIE (2001) *Arbete och identitet. Om hur städare blir städare*, Linköping Studies in Arts and Science.
- BRUNSSON, NILS (1985) *The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational action and change*, John Wiley & Sons.
- COCKBURN, CYNTHIA (1983) *Brothers: Male Dominance and Technological Change*, Pluto Press.
- DAHLERUP, DRUDE (1989) *Kön sorterar. Könsopdelning på arbetsplatsen*, Nordiska ministerrådet.
- FINEMAN, STEPHEN (red.) (1993) *Emotion in Organizations*, Sage.
- (1993) "Organizations as Emotional Arenas", Stephen Fineman (red.) *Emotion in Organizations*, Sage.
- FORSBERG, GUNNEL (1997) "Rulltrapperegioner och social infrastruktur", Elisbeth Sundin (red.) *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*, SOU 1997:83, Fritzes.
- GIACALONE, ROBERT A. & GREENBERG, JERALD (1997) *Antisocial Behaviour in Organizations*, Sage.
- HAGBERG, JAN-ERIK ET AL. (1995) *Att göra landet jämställt*, Nerenius & Santérus förlag AB.
- HATCH, MARY JO (2000) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur.
- HEARN, JEFF (1993) "Emotive Subjects: Organizational Men, Organizational Masculinities and the (De)construction of 'Emotions'", Stephen Fineman (red.) *Emotion in Organizations*, Sage.
- HEARN, JEFF & PARKIN, WENDY (1987) "Sex" at "Work": *the Power and Paradox of Organization and Sexuality*, Wheatsheaf.
- HJALMARSSON, LENNART (1993) "Nationalekonomins olika ansikten", *Tvivlet på nationalekonomi. Fyra ekonomer diskuterar vetenskapen och verkligheten*, Källa 40, Forskningsrådsnämnden.
- HOLTER, HARRIET (1992) "Kvinnors liv och arbete –

- en tillbakablick", Joan Acker m.fl. (red.) *Kvinnors och mäns liv och arbete*, SNS.
- LINDGREN, GERD (1999) *Klass, kön och kirurgi*, Liber.
- LIPMAN-BLUMEN, JEAN (1976) "Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions", *Signs* Vol. 1, No 3.
- MARSDEN, RICHARD (1997) "Class discipline: IR/HR and the Normalization of the Workforce", Pushkala Prasad (red.) *Managing the organizational melting pot: dilemmas of workplace diversity*, Sage.
- MELLSTRÖM, ULF (1995) *Engineering Lives: Technology, Time and Space in a MaleCentred World*, Linköping Studies in Arts and Science.
- MILLS, ALBERT J. & TANCRED, PETA (red.) (1992) *Gendering Organizational Analysis*, Sage.
- OHLSSON, BRITTA & SUNDIN, ELISABETH (1990) *Könskvotering i regionalpolitiken*, Ds 1990:54, Allmänna förlaget.
- PETTERSSON, LENA (1996) *Ny organisation, ny teknik - nya genusrelationer? En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser*, Linköping Studies in Arts and Science.
- SJÖSTRAND, SVEN-ERIK (1997) *The two faces of management. The Janus factor*, International Thompson Business Press.
- SMIRCHICH, LINDA (1985) *Toward a Women Centered Organisation Theory*, University of Massachusetts.
- SUNDIN, ELISABETH (1992) "Equality through regional policy. Report from a Swedish project", *Rethinking Change. Current Swedish Feminist Research*, HSFR.
- (1993) *Ny teknik i gamla strukturer*, Nerenius & Santérus Förlag AB.
- (1998) *Män passar alltid? Nivå- och organisationspecifika processer med exempel från handeln*, SOU 1998:4, Fritzes.
- (2001) "Gendered-determined Jobs and Job-rotation - Problems and Possibilities", *The Service Industries Journal* Vol. 21, No. 3.
- THURÉN, BRITT-MARIE (1996) "Om styrka, räckvidd och hierarki, samt andra genusteoretiska begrepp", *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 3-4.
- WAERNES, KARI (1984) "The Rationality of Caring", *Economic and Industrial Democracy* Vol 5.
- WAHL, ANNA ET AL. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*, Studentlitteratur.
- WESTERBERG, LILLEMOR (1997) "Dubbla rationaliteter - en diskussion kring två studier om barnstugor med resultatansvar", Elisabeth Sundin (red.) *Om makt och kön i spåren av offentliga organisationers omvandling*, SOU 1997:83, Fritzes.
- WIKANDER, ULLA (1988) *Kvinnors och mäns arbeten: Gustavsberg 1880-1980. Genusarbetsdelning och degradering vid en porslinsfabrik*, Arkiv.

#### SUMMARY

The rational decision and the rational decision maker is still highly valued as a norm in Western thought especially in the economic sphere and working life. Although empirical findings over and over again show it is false, this norm seems to remain strong. However, the impossibility of the norm nowadays seems often to be accepted at the upper levels in organizations. Managers are said to have such complicated problems to handle that rational decision making is impossible. For lower levels the norm seems to be intact.

The aim of the article is to describe how irrationality at lower levels is also accepted if it is connected to the gender order of the organization. Theories on organizational culture and gender are used.

Empirical examples are provided from Swedish organizations involving three sectors: the retailing of food and daily wares, real estate and cleaning, and the industrial production of plastic-equipment. The examples concern management decisions that were aimed at gender-diversity and less

inequality and were presented with rational economic arguments. These decisions were met by resistance and obstruction mainly from men but also from women. The resistance concerned changing the gender order. The managers were, with some exceptions, aware of the organizational gender order but underestimated its importance and emotional strength. The managers chose, in different ways, to retreat from their

positions and keep old gender orders in practice but they also kept up the rhetoric of rationality. This management method explains the title of the article, "Rationality as norm and hypocrisy as practice".

**ELISABETH SUNDIN**  
Arbete och kultur  
Arbetslivsinstitutet  
602 21 Norrköping  
elisabeth.sundin@niwl.se