

Just när det blev viktigt blev det manligt

Ökad jämställdhet och ökad köns polarisering existerar samtidigt inom organisationer och företag idag. I artikeln analyseras spänningsfältet av mot- och medverkande krafter vid organisationsförändringar.

LENA ABRAHAMSSON

Denna artikel handlar om dynamiken i könskonstruktioner vid organisationsförändringar. Artikeln tar avstamp i de många och relativt omfattande arbetsorganisatoriska förändringarna i svenska industriföretag under 1990-talet. Den nationella och internationella arbetsorganisatoriska trend eller diskurs som var stark under 1990-talet är fortfarande stark nu under 2000-talets första år. Det är till stora delar samma eller snarlika organisationskoncept som är ute och "reser" (Røvik 2000, Furusten 1999). Några av dessa modeller, koncept, metoder och verktyg, har namn med trebokstavskombinationer som TQM, TBM, TPM, BPR, HRM och BSC, eller moderiktiga

namn som *The Boundaryless Organization*, *Knowledge Management*, *The Individualized Organisation* och *Corporate Religion*. I denna artikel kommer jag att ta fasta på hur innehållet i organisationsmodellerna relaterar till kön. Lite förenklat kan innehållet sammanfattas med decentralisering och integrering och en efterfrågan på "nya" kompetenser, till exempel social kompetens, som jag kommer att diskutera lite djupare. Eftersom de moderna organisationsmodellerna har fått en sådan stor popularitet och global spridning kan de betraktas som viktiga förmedlare av idéer, normer, värderingar och myter. De spelar därmed en avgörande roll för vad som händer i organi-

sationerna och hur människor uppfattar organisationen och sig själva. Managementdiskursens vokabulär vävs in i den lokala konversationen i organisationerna (Furusten 1999). Även om de moderna organisationsmodellerna inte implementeras ordagrant är de en central del i de sociala konstruktionerna i de lokala organisationerna. Syftet med denna artikel är att resonera kring hur kön påverkar och påverkas vid implementeringen av moderna organisationsmodeller. Jag börjar dock med ett mer allmänt resonemang kring de aktuella organisationsmodellerna, deras syften och målsättningar och några av de återstäl-lare, ett begrepp som diskuteras nedan, som man kan se vid implementeringar.

En ljus framtid?

I den internationella managementlitteraturen målas en mycket ljus och optimistisk framtidsbild upp, förutsatt att företagen verkligen implementerar det aktuella konceptet. De höga förhoppningarna finns även i Sverige, såväl i privata företag som i offentlig verksamhet (Ellström 2000). Dessa optimistiska perspektiv ligger även till grund för "marknadsföringen" av de moderna organisationsformerna från statliga utredningar, branschorganisationer, arbetsgivarorganisationer, fackförbund och de organ som finansierar forskning. Den ljusa framtiden sägs inte enbart gälla företagens ekonomiska utveckling. Även för individerna sägs det finnas en rad fördelar. Det finns stora förhoppningar att moderna organisationsformer med en hög grad av lärande och kompetensutveckling ska skapa ett utvecklande arbete, uthålliga arbetssystem, livslångt lärande och arbetsförhållanden som motverkar stress och arbetsrelaterad ohälsa (se till exempel Ekberg & Barajas 2000, Forslin & Kira 2000, *Det framsynta samhället* 2000).

I vissa sammanhang framställs de moderna organisationsformerna som bättre för kvinnor än de traditionella. Organisationsförändringarna under 1990- och 2000-talen hade sällan könsblandning eller jämställdhet som huvudsyfte och det finns inte något inslag av genus eller kön i de teoretiska kunskaper som ligger till grund för organisationskoncepten. Men trots det kan man se jämställdhet mellan kvinnor och män både som villkor för och bieffekt av för många organisationsförändringar. Flera könsteoretiska studier under 1980- och 1990-talen indikerade att det i de moderna organisationerna bör gå att skapa ett arbetsklimat där kvinnor och män kan samarbeta, och det verkar finnas större möjlighet till jämställdhet.¹ Exempelvis bygger idén om den lärande organisationen på relativt lika villkor för alla anställda, någon form av demokrati, att allas medverkan ses som lika viktig, att kommunikationen ska vara öppen samt att inga inomorganisatoriska "gränser" eller "murar" får hindra det gränsöverskridande kunskapsflödet eller det organisatoriska lärandet. Den lärande organisationen erbjuder därför, i sin teoretiska och ideala form, arbetsuppgifter med möjligheter till lärande och utveckling – både för kvinnor och för män (Drejhammar 1998). I praktiken ser det emellertid annorlunda ut. Gunnarsson (1994) visar till exempel att det var brist på manlig arbetskraft som gav kvinnorna tillträde på en mansdominerad arbetsplats. I denna kontext tillskrivs kvinnor kvalifikationer och kompetens som de i lågkonjunkturer inte anses ha (Furst 1998, Gunnarsson 1994).

Men trots denna mångfald av fördelar som tillskrivs de moderna organisationerna har organisationsförändringarna under 1990-talet haft begränsade framgångar.² Ibland har de moderna organisationskoncepten helt en-

kelt inte implementerats, utan finns bara som prat. Det kan vara stor skillnad mellan officiella uttalanden från företagsledningen inför en organisationsförändring och det som senare sker, den organisatoriska praktiken. Men även där förändringar kan ses är utvecklingen sammansatt och motsägelsefull. Det finns samtidiga positiva och negativa ekonomiska siffror, och det verkar som om de moderna organisationerna inte fungerar så bra som det hävdas i "marknadsföringen" (Pfeffer 2000). I svenskt arbetsliv kan man se en rad signaler om en ökad polarisering, hjälplöshetslärande, psykisk utmattning, utbrändhet, stress, ökade långtidssjukskrivningar och arbetsskador.³ Den ökade betoningen på rationalisering i fråga om tid och resurser skapade under 1990-talet allt magrare organisationer, både inom industri och inom offentlig sektor. Kritiska analyser av implementering av moderna organisationer visar på centralisering av makt, ekonomiskt strama arbetsvillkor, "neotaylorism" med detaljövervakning, detaljstyrning och med ökad kontroll och exploatering av individer (se till exempel Thompson & Warhurst 1998).

Även när det handlar om kön är bilden komplex. Det finns idag en relativt öppen diskussion om jämställdhet och mångfald i organisationer och på företag och tydliga tecken på konkreta förändringar i riktning mot ökad jämställdhet. Men *samtidigt* kan man se tendenser till ökad polarisering mellan kvinnojobb och mansjobb, ökad ekonomisk ojämställdhet, en renässans för "gammeldags" könsroller och könsbaserade strukturer och hierarkier. Det är ett späningsfält mellan flera motverkande och medverkande krafter och det är just inom detta fält som diskussionen i denna artikel kommer att röra sig.

Utmaning av könsordningen

De moderna organisationerna innebär alltså inte nödvändigtvis en ökad jämställdhet vilket har visats i ett flertal nordiska studier (se till exempel Cedersund et al. 1995, Pettersson 1996, Sundin 1998). I min studie av organisationsförändringar i åtta svenska industriföretag synliggjordes en rad återställare sett både ur organisationens perspektiv och ur de kvinnliga industriarbetarnas perspektiv (Abrahamsson 2000). Hinder, problem och konflikter under implementeringsfasen bidrog till att företagsledningens, och även facket, höga ambitioner med organisationsprojektet blev svåra att uppnå. Studien visade även på åtgärder som genomfördes trots att de direkt stred mot den ursprungliga idén med organisationsprojektet och organisationskonceptet. Exempel på en sådan åtgärd är att man inför specialistavdelningar där viss kunskap och kompetens centraliseras samtidigt som man säger sig delegera och decentralisera samma kompetenser och funktioner till produktionspersonalen.

Förändringsprocesser stannar ofta upp och organisationer återgår lätt till gamla mönster, trots att det verkar irrationellt och kontraproduktivt.⁴ Det är sådana tendenser som jag beskriver med begreppet *återställare* (Abrahamsson 2000). Begreppet avser medvetna eller omedvetna handlingar och organisatoriskt beteende som på olika sätt ser till att organisationen återtar sin ursprungliga form efter det att en förändring i organisationsstrukturen ägt rum. Återställarna kan även ses som en del i den process där organisationerna översätter och anpassar organisationskoncepten innan de "adopteras" och används i organisationen. I lokala organisationer blir därmed återställare ett led i konstruktionen av de moderna organisationerna.

I organisationerna i min studie förekom återställare vid införandet av arbetsrotation och integrering i heterogena och därmed ofta könsblandade grupper. Motståndet mot sådan arbetsrotation var i vissa fall kompakt. Det var mycket svårt att blanda kvinnor och män och det var ännu svårare att få kvinnor och män att ingå i samma arbetsrotation. Både de kvinnliga och manliga industriarbetarna gjorde motstånd, passivt eller aktivt, men protesterna kom starkast från flera av männen som vägrade utföra "kvinnojobb". Att arbeta på arbetsstationer som var klassade som "kvinnojobb" upplevdes som en degradering, och troligen som en risk att bli betraktade som "kvinnliga". I ett fall valde många av männen att antingen säga upp sig eller att flytta från avdelningen till mer typiska mansjobb som troligtvis kunde erbjuda en säkrare manlig könsmärkning. Vissa män vägrade uttalat ta order av kvinnliga samordnare. Det uppkom alltså problem när man formellt skulle sortera kvinnor över män eller kvinnor och män sida vid sida.⁵

På ett strukturellt plan kan organisationers könsmonster vara en tung last i den "ryggsäck" som organisationerna och individerna bär med sig in i förändringsprocesser. Man kan tydligt se organisationernas könsmonster eller könsordningar i form av att många arbetsorganisatoriska gränser, till exempel mellan grupper, avdelningar och yrken, och mellan horisontella och hierarkiska nivåer, har kopplingar till kön.⁶ Dessa könsmonster fungerar som olika hindrande eller öppnande strukturer. I min jämförelse mellan resultaten av de åtta företagens organisationsförändringar framträder ett mönster där graden av könsordningens styrka, utbredning och hierarki (Thurén 1996) i utgångsläget verkade ha stor betydelse för organisationsförändringarna. Ju större betydelse "kön"

verkade ha i företagets organisation desto mer problem och återställare när den moderna organisationen skulle implementeras. På de företag där den formella eller informella organisationen baserades på strikt, stark och stereotyp uppdelning mellan könen och där många arbetsplatser och arbetsuppgifter var könsmärkta blev detta uppenbara hinder för organisationsförändringar, och vissa delar av organisationsprojekten misslyckades helt.

Två viktiga aspekter av de moderna organisationskoncepten är decentralisering och integrering, men dessa kan vara raka motsatsen till företagets könsordning, ofta baserad på olika starka könsbaserade segregeringar och hierarkiserande organiseringsformer. Vissa återställare och en del av problemen vid integrering och blandning av kvinnor och män på företagen i min studie kan förklaras med att integreringen hotade den traditionella könsordningen. Detta problematiserar Lindgren (1999) ur ett klass- och könsperspektiv. Hon menar att de moderna organisationerna utmanar klass- och könshomosociala "kollektivkulturer" och "kooptationskulturer" som fungerar som de anställdas gränssättning eller "buffert" mot arbetsgivarens krav. I kollektivet kan den enskilde medarbetaren söka stöd hos jämlikar och kanske få en frizon för att diskutera arbetserfarenheter utan inblandning från överordnade. Arbetsgivare vill vanligen minimera förekomsten av sådana buffertkulturer och till detta är de moderna organisationsformerna bra verktyg. Men om organisationen blir för "girig" finns det stor risk att buffertkulturer återskapas eller nyskapas i organisationen och ger återställare.

Återställare av könsordningen

Återställare kan tolkas som "sabotage" eller "olydnad" från individer eller grupper (Sundin 1998) eller *organizational misbehaviour*

som förändringsmotstånd och informella organiseringar (Ackroyd & Thompson 1999). Ibland kan olydnaden vara rättfärdig eller hälsosam i och med att beslut som fattas högt upp i den hierarkiska strukturen kan sakna verklighetsförankring. För att det dagliga arbetet ska flyta krävs att mellanchefer och arbetsledare tillämpar lite "kreativ olydnad" och anpassning till lokala förhållanden. De moderna organisationskoncepten är generella idéer som måste översättas, tolkas, förtydligas och anpassas innan de kan "adopteras" och användas i en organisation (Røvik 2000). Företagen i min studie implementerade inte heller organisationskoncepten i sin helhet eller "bokstavstroget". Istället plockades valda delar som sedan kombinerades och omarbetades till lokala variationer.

Resultatet av dessa lokala variationer på företagen i min studie blev i flera fall återskapad, förstärkt eller till och med nyskapad hierarki och segregering mellan kvinnor och män. Den traditionella könsordningen återställdes, trots att det, både bland de intervjuade kvinnliga produktionsarbetarna och ledningspersonerna, fanns en förhoppning att organisationsförändringarna även skulle innebära ökad jämställdhet, som en sorts biffekt. All olydnad och all anpassning är alltså inte kreativ och nyttig för alla. Sundin (1998) menar att olydnaden kan bli ett sorts sabotage från individer som har stort inflytande på en avdelning. Ett vanligt exempel är mellanchefer som, ibland mycket befogat, kan vara oroliga för att de egna positionerna och därmed arbetstillfällena ska försvinna eller att deras makt ska försvagas. Deras beteende kan bli direkt kontraproduktivt mot syftet med organisationsförändringen och skapa återställare. Här skymtar, enligt min mening, en intressant paradox. För att främja lärande och utveckling bör individer och

grupper inte detaljstyras utan ges ganska stor handlingsfrihet. Men denna handlingsfrihet skapar även utrymme för olydnad och återställare, framför allt könsbaserade sådana. Detta var tydligt när företagen i min studie skulle genomföra en integrering av kvinnor och män. På ett av företagen vägrade några av männen att jobba vid "kvinnomaskinerna", och de ville inte heller lära ut sina kunskaper till de kvinnliga maskinoperatörerna. En liknande paradox finns kring flexibilitet, informella organiseringar eller självorganisering. Inom managementlitteraturen nämns självorganisering som något eftersträväsvärt, som en del i den flexibilitet som gör att företaget kan anpassa sig till nya förhållanden i andra länder och inom nya branscher. Men Ackroyd & Thompson (1999) tar upp självorganisering som något som kan skapa problem i organisationen och därmed, enligt min mening, öppnar upp för återställare vid organisationsförändringar.

En del återställare kan förklaras med att organisationskoncepten till stora delar främst är symboler för förnyelse och utveckling. De används mer retoriskt och normativt i organisationen för att ge organisationen legitimitet. Att använda vokabulär från ett nytt populärt organisationskoncept kan räcka för att ge företagsledaren auktoritet och legitimitet. Det blir en sorts "placeboeffekt". Røvik (2000) menar även att det är många organisationskoncept som reser in i organisationen och nästan lika många som reser ut igen. Ett sätt för organisationen att kunna hantera detta är att ha lösa anknytningar mellan olika avdelningar, mellan olika projekt och mellan projekt och produktion. Denna brist på kommunikation och samordning gör att koncepten inte kan få starkt fäste, och blir ett sorts organisatoriskt försvaret mot alla organisationskoncept som är

ute och reser i företagens omvärld. Det blir ett sätt för företagen att ”ha” koncepten utan att det får alltför genomgripande konsekvenser. Jag menar att detta gör att den gamla strukturen kan bibehållas och att det öppnar upp för olydnad, självorganisering och många återställare.

En förklaring till återställarna fann jag i bristen på uthållig och kontinuerlig styrning från chefer och företagsledning. På företagen i min studie gjorde ledningen inte några större ansträngningar för att komma till rätta med problemen vid integreringen av kvinnor och män. I just denna fråga tilläts en hel del självorganisering. Det upplevdes frustrerande av några av de intervjuade kvinnorna. De menade att någon form av schemalagd arbetsrotation hade kunnat medverka till att kunskaperna hade kunnat spridas och möjliggöra uppluckring av ”revir”, vilket alltså var syftet med organisationsprojektet. Istället blev den nya organisationen, precis som den gamla, ett ganska stelt system, där männen bytte av med varandra och där deras kompetenser bibehölls inom den manliga delen av de anställda.

Återställarna fick i flera fall mer negativa effekter för de kvinnliga arbetarna än för de manliga. Männens allmänt lite bättre villkor och ”möjlighetsstrukturer” (Kanter 1977, Sundin 1998) i organisationerna gjorde att de positiva perspektiv som en platt integrerad arbetsorganisation kan ge fanns inom räckhåll för dem, trots många återställare. Det var en genomgående tendens att kvinnor och män behandlades olika i implementeringsprocessen. Ett exempel på det är den produktionschef som valde ut några män till sina förtrogna inför organisationsförändringen, i en organisation som för övrigt bestod av 80 procent kvinnor. Männerna blev handplockade till uppdrag och tjänster och fick positiv särbe-

handling i lönesättning. Även vid flera av de andra företagen prioriterades män både vid nyrekrytering och vid internrekrytering. Det är inte svårt att här göra kopplingar till exempelvis Kanters (1977) och Lindgrens (1996, 1999) analyser om broderskap och manlig homosocialitet i arbetsorganisationer. Ett annat exempel är vad som hände med de mellanchefer och arbetsledare som ”plockats bort” när organisationen skulle plattas. De två kvinnliga mellancheferna som ingick i mina studier fick gå tillbaka till produktionsarbete, medan de manliga flyttades uppåt i hierarkin. De fick chefs- eller specialisttjänster i den nya organisationen. Män, eller snarare vissa män, verkade vara att föredra i de nya organisationerna, precis som i de gamla.

Dubbelbottnade diskurser

Vissa delar av utvecklingen på arbetsmarknaden och på företagen är en utveckling som går tvärs emot vad som utlovas i managementlitteraturen. Det kanske inte är så konstigt, men det är också en utveckling tvärs emot vad vi säger sig oss vilja och kanske till och med mot bättre vetande. Varför gör vi då på detta sätt? En förklaring är att de moderna organisationskoncepten är mångbottnade diskurser. De har inbyggda motstridigheter, eller snarare spänningsförhållanden mellan samtidiga, men motverkande krafter (Abrahamsson 2000). Trots strävan efter integrering på ett organisatoriskt plan, kan det bli segregering på ett annat plan. Outsourcing och satsning på kärnverksamheter gör att olika verksamhetstyper blir egna och troligen mer homogena organisationer. På liknande sätt kan man se decentralisering och tillplattning på ett plan, men centralisering och hierarkisering på ett annat plan. Den strategiska ledningen – makt, kunskap, information och överblick – centraliseras. En or-

organisation med få nivåer innebär större avstånd mellan nivåerna, något som i sin tur förstärker mansdominansen på toppnivån. Med stöd av internationell forskning argumenterar Elin Kvande (1999) för att det är mellancheftsnivån, där man också finner kvinnorna, som skärs bort när organisationen dehierarkiseras.

I de moderna organisationerna är social kompetens ett populärt begrepp och det är också ett bra exempel på vad jag kallar en dubbelbottnad diskurs. De moderna organisationskoncepten handlar mycket om att ta fram en ny typ av människa som passar för den nya typen av arbeten (Hollway 1996, Thompson & Warhurst 1998). Trenden med en allt mer individualiserad syn på de kollektivanställda medarbetarna är tydlig. Denna trend kan också beskrivas som en övergång från direktstyrning till en individualiserad målstyrning. Det gäller att skapa flexibla självreglerande arbetare. Styrningen av de anställda sker dessutom på ett djupare plan och ännu mer med hjälp av känslor. Hollway och Thompson & Warhurst beskriver detta som en utveckling från "hands" till "hearts" och "minds". Det handlar mycket om personlighet och attityd hos de anställda. Thompson (2001) skriver att bland företagsledare framhävs social kompetens numera som viktigare än teknisk kompetens. En företagsledare i Thompsons studie uttryckte detta som att "*vi rekryterar attityd och vi skapar attityd*". I managementlitteraturen omges social kompetens med en tämligen fånig retorik. Men det finns trots allt någonting bakom alla slogans och klyschor. Många organisationsförändringar går i riktning mot att det ställs ökade krav på social kompetens hos de anställda i till exempel kundkontakter, teamarbete, projektarbete. Social kompetens betraktas som en eftersträvansvärd och viktig kvali-

fikation vid rekrytering och som en viktig grund för att till exempel höja förädlingsvärdet på produkter och för uppbyggnaden av virtuella och lärande organisationer.

Social kompetens används inte bara utåt mot kunder utan även inåt i den egna organisationen. En aspekt på detta är de moderna organisationernas medarbetarkultur som bygger på individens självständighet, handlingsfrihet, egna ansvar och personliga utveckling. Detta upplevs som mycket positivt för många människor, och organisationsformen blir därför förförisk för medarbetarna som gärna engagerar sig och frivilligt jobbar mycket. Men moderna organisationer beskrivs ofta som samtidigt förföriska och giriga. En dubbelhet som blir allt tydligare i många av de nya flexibla organisationsformerna där ett gränsöverskridande i allt högre grad sker mellan den offentliga och privata livssfären (Gunnarsson under utgivning, Kvande 1999, Hochschild 1997). Flexibilitet har mycket olika innebörder i relation till position och kön. Ur ett könsperspektiv är det viktigt att se att just flexibilitet ibland är det samma som tillgänglighet och inte står för en frihet att välja (Gunnarsson & Huw 1997). Även Bäcklund (under utgivning) menar att det finns aspekter av begreppet social kompetens som sällan diskuteras, kanske beroende på dess obehagliga närhet till anpasslighet och disciplinering. Social kompetens kan ses som förmåga att anpassa sig till arbetsgivarens mål, med andra ord en sorts underordning. Bäcklund nöjer sig med detta konstaterande och gör inte någon koppling till kön eller genus. Men jag menar att det är intressant att ställa frågan vad denna utveckling innebär för den formuleringsprocess som sker runt kompetens, kvalifikationer och kön. Anpasslighet ger ju vissa negativa associationer och ligger relativt nära vad som vanligen ses

som något kvinnligt. Social kompetens och känslorarbete i det betalda arbetet har på olika sätt problematiserats ur könsteoretiska perspektiv (se till exempel Gunnarsson et al. 1998). En sådan analys rör sig kring "den giriga organisationen". Det är en organisation som tack vare medarbetarnas stora engagemang fungerar som arbetsgivarens idealtillstånd, en organisation som kan utnyttja individens humankapital maximalt. Steget från en utvecklande organisation till en girig organisation är inte långt (Hochschild 1997, Lindgren 1999, Rasmussen 1999).

Kompetenser som byter kön

En del av återställarna tar sig uttryck i hur kompetens och kvalifikationer könsmärks och hur denna könsmärkning förändras. Exempelvis beskriver Gunnarsson (under utgivning) vidare hur arbetskrav, kvalifikationer och kompetenser konstrueras och formuleras på ett sådant sätt att män ges företräde och kvinnor marginaliseras på industriarbetsplatser. För att upprätthålla detta manliga företräde i arbetet samspelar två "dörrvakter" – manlig fysisk styrka och tekniskt intresse. Gunnarsson beskriver dörrvakterna som mekanismer som kan vara inaktiva/vilande eller aktiva/blåsas upp. Deras styrka och kraft kan variera beroende på situationen. Hur stor respektive liten styrka könsdimensionen har på en arbetsplats samverkar med flera faktorer. En viktig faktor är brist på manlig arbetskraft. Även organisationsformen har betydelse, men inte nödvändigtvis. Vid lågkonjunkturer aktiveras ofta kravet på "manlig" fysisk styrka på mansdominerade industriarbetsplatser och uppförstoras till en nödvändig kvalifikation i arbetet, som ett medel att definiera kvinnor som olämplig arbetskraft. Det blir ett kraftfullt redskap för att återställa den traditionella könsordningen.

Men vare sig manlig fysisk styrka eller teknik har någon framträdande roll i de moderna organisationerna. Istället är det helt andra saker som är viktiga. Stora delar av innehållet i de moderna organisationerna kan beskrivas som en stark fokusering på det så kallade "mjuka": framför allt social kompetens, men också relationsorientering, lyhördhet, medskapande, kommunikation, samarbete, helhetssyn och mål- och värderingsinriktat arbetssätt. Dessa mjuka kompetenser har i västerländsk kultur generellt och traditionellt kopplats till kvinnor och kvinnlighet och till, i de flesta fall, positiva och eftersträvarvärda kvinnliga "egenskaper". Men eftersom många av de nya kompetenskraven och de nya rollerna i organisationerna är kvinnligt könskodade blir de en utmaning av det rådande manlighetsidealet (Hollway 1996, Lindgren 1999). Några av återställarna i min studie kan ses som att de manliga arbetarna bevakade "den lokala manligheten", till exempel genom vägran att göra "kvinnojobb" och ovilja att rotera, och bibehöll därmed den starka könsmärkningen och könsuppdelningen.

Men organisationsförändringarna på de studerade företagen möttes inte enbart av återställare. Utvecklingen kan istället närmast beskrivas som "två steg fram och ett tillbaka". Den moderna organisationen fick successivt fotfäste. Återställare och problem vid implementering av ett nytt organisationskoncept kan vara ett övergående tillstånd. Røvik (2000) formulerar detta som "virus-teorin". Först smittas en organisation av ett nytt koncept. Till att börja med är det mest prat och relativt stort gap mellan vad man säger och vad man faktiskt gör. Sedan sker en långsam anpassning av den organisatoriska praktiken eftersom organisationer och människor strävar efter att reducera avståndet mellan retorik och praktik.

En del av denna anpassning innebär omförhandling och omformulering av både lokala och globala maskuliniteter och feminiteter. På mina studerade företag handlade det alltså inte enbart om att återställa den rådande manligheten. En stor del av aktiviteterna i organisationsprojekten var kurser där de anställda konkret och praktiskt skulle lära sig social kompetens och de närbesläktade kompetenserna eller förhållningssätten medskapande, helhetssyn, flexibilitet, lagarbete, förändringsvilja och självständighet. I dagens managementlitteratur framhävs vikten av att förändra de anställdas attityder och kompetenser. De anställda måste utbildas i företagets affärsidé och företagskultur. Ghoshal & Bartlett (1998) menar i boken *The Individualized Corporation* att det viktigaste i en modern organisation är att skapa en känsla av ägarskap hos de anställda. Just detta är också centralt i en annan av de senaste trenderna inom management – *Corporate Religion*. Det handlar om marknadsföring i företaget, riktat mot de anställda för att skapa en stark företagskultur kring affärsidén och varumärket (Kunde 1997). En annan närbesläktad och mycket modern företeelse, framför allt i USA, är *Knowledge Management* (STATT 1999), som handlar om att omvandla individuell kunskap till organisatorisk kunskap för att sedan bättre kunna styra den. En utveckling med allt större inslag av lärande eller social kompetens i arbetet behöver dock inte innebära att arbetet blir ”högkvalificerat” eller bättre i någon form. Servicearbete kan standardiseras och styras av tayloristiska principer var som helst på jorden, så kallad *McDonaldization* (Thompson & Warhurst 1998). Här finns det två intressanta aspekter, som dessutom säkerligen har vissa kopplingar med varandra: för det första att denna typ av arbetsplatser har en hög andel

kvinnor, för det andra att arbetsgivarna i många fall försöker mäta, styra och reglera de sätt på vilka de anställda använder sin sociala kompetens i till exempel kontakter med kunder (Taylor 1998). De anställda förväntas inte bara utföra *surface act*, utan även *deep acting*, eller, med andra ord, att aktivt arbeta för att förändra sin personlighet.

Både kvinnor och män anses såväl behöva som kunna lära sig de nya viktiga kompetenserna. Det anses alltså vara ”egenskaper” som män kan lära sig bara de vill. För att få de nya kompetenserna att bli viktiga och önskvärda hos männen måste de successivt införlivas i ”den rådande manligheten” i just den organisationen. Man kan därför i ett längre perspektiv förvänta sig att se en förändring av både lokala och globala konstruktioner av maskuliniteter, en förändring av vad som anses vara manligt. De moderna organisationsformerna medför på detta sätt en sorts överföring av så kallade kvinnliga egenskaper eller kompetenser till män och maskulinitet. Könskonstruktionerna anpassas efter vad som är viktigt i de moderna organisationerna och det som är viktigt blir ”manligt”.

En förändring av innehållet i ”kön”, vad det innebär att vara kvinna eller man, är komplext och svårt eftersom kön visserligen är föränderligt, men samtidigt stabilt och konservativt. Förändring av vad som anses manligt på arbetsplatser kan vara extra komplext och hotfullt eftersom konstruktion av manlighet och yrkesarbete är intimt sammanlänkade (Hollway 1996). Den framträngande diskursen kan kännas främmande och svår innan den har slagit igenom helt, och en del av återställarna och problemen vid implementeringarna av ny arbetsorganisation kan snarare beskrivas som ”dämpare”. Det är handlingar eller åtgärder som tillfälligt

dämpar organisationsförändringens effekter. Vissa grupper eller individer får, eller tar sig, något i utbyte för det som upplevs negativt. Men i och med att dessa grupper och individer ofta redan har statusfyllda positioner blir detta också ett sätt som maktstrukturer kan bevaras på, trots att en ny organisationsmodell implementeras.

En sådan organisatorisk dämpare är att männen och deras arbetsplatser ges mer tid till förändringen. Hollway (1996) menar att anledningen till detta troligen är att kvinnorna och deras arbetsplatser inte antas uppleva samma hot i förändringen. Hollway skriver att när både *Taylorismen* och *Human Relation* skulle införas användes ofta kvinnliga arbetsplatser som "försöksobjekt" eller pilotprojekt och förändringen gick "lätt" där. Men där användes också mer drastiska metoder (se även Acker & van Houten 1974/1992). De manliga yrkena och arbetsplatserna närmades med mer försiktiga metoder, kanske för att forskarna och företagsledningen på ett omedvetet plan förväntade sig att männen skulle göra mer motstånd. Det var trots detta en hel del återställare i början, både från manliga arbetare och manliga chefer. Så småningom fick dock de nya idéerna genomslag och även vad som ansågs manligt förändrades. Förändringsprojekten på företagen i min studie uppvisar ett liknande mönster som Hollway beskriver. Det var flera arbetslag eller avdelningar med många kvinnor som valdes ut som pilotprojekt i organisationsprojekten. Det var dessutom på dessa arbetsplatser som man försökte genomföra de mest radikala förändringarna och som de mest drastiska förändringsmetoderna användes. Arbetsplatser med många män bemöttes med mer respekt och försiktiga förändringsmetoder. På så sätt får manligheten och männen ta lite längre tid på sig att överta de nya tankarna och idéerna.

En annan dämpare är teknikfokusering. På företagen i min studie fanns en stark teknikfokusering samtidigt med implementeringen av de moderna organisationskoncepten, trots att organisationskoncepten i sig inte innehåller eller betonar teknik. Teknisk kompetens ansågs mycket viktigt både vid internrekrytering och vid externrekrytering. Man ställde krav på formell teknisk utbildning för de nya tjänster och befattningar som skapades i den nya organisationen. Samtidigt styrdes den tekniska delen av internutbildningen till män. En direkt och konkret effekt blev att många av kvinnorna som arbetade i produktionen "gallrades" bort vid internrekrytering. "Teknik" är ett vanligt redskap för att segregera och "lyfta upp" män från kvinnor, det vill säga återställa ordningen mellan könen.⁷ Lindgren (1999) visar hur teknik fungerade statusstärkande för de manliga "Nintendo-kirurgerna" så att integrering och ökad jämställdhet på ett organisatoriskt plan innebar segregering och återställd könsordning på ett annat. Genom att säga att arbetet är tekniskt säkerställs dess manliga prägel och status, trots att arbetet inte alltid kräver teknisk kompetens. Teknik är så starkt förknippat med "naturlig manlighet" att kvinnors tekniska yrkeskompetens ofta blir förnekad, även om den är bevisad. Detta gällde även de kvinnor som jag intervjuade. Det kanske mest intressanta i detta är att teknik behandlades som om det *inte* gick att lära sig i en lärande organisation eller "flyta genom membranen" i en gränslös organisation. Troligen kan denna teknikfokusering ses som en dämpare under övergångsperioden, innan manlighetens nya innehåll har stabiliserats. För att undvika att stämplas som kvinnliga när männen tar till sig de tidigare kvinnligt könsmärkta kompetenserna är det lätt att ta till det som upplevs som säkert och stabilt manligt.

Medresande diskurser som återställare

Vissa återställare hämtar näring från medresande diskurser. En sådan intressant iakttagelse är att det inom ramen för diskursen om de moderna organisationerna finns en parallell fokusering på lärande och på "biologiska egenskaper". Detta kan ha sin förklaring i att den "sociobiologiska" diskursen, som lär ut könsens naturliga och, som det ofta hävdas, värdefulla skillnader, fick ett starkt uppsving *samtidigt* med de moderna organisationsformerna på 1980- och 1990-talet. Inom denna diskurs betraktas människors egenskaper, kanske framför allt manlighet och kvinnlighet, som naturliga eller till och med medfödda (Björk 1996). Denna diskurs återfanns inte minst i de företag jag studerade, till exempel på temadagar med rubrikerna: *Stålmannen och Törnrosa i arbetslivet, Kreativa olikheter, Kvinnligt och manligt hos kvinnor och män, Kvinnligt och manligt tänkande, Tack och lov för konflikter* och *Våga vara kvinna, våga vara man*. Detta "biologiska" tankesätt skinner alltså igenom även i managementlitteraturen. Ashkenas (1997) skriver till exempel i boken *Den gränslösa organisationen* att våra beteenden är kvarlevor från stenålders-tillvaron där mannen var den välorienterade, aggressive och auktoritative jägaren, medan kvinnan stannade vid brasan med barnen och utvecklade finmotorik, sociala intressen och medkänsla. Att på detta sätt framhäva biologins betydelse innebär att individen ses som osjälvständig, stabil och svärföränderlig. Det paradoxala är att i samma bok framhävs lärandets betydelse, och individen ses som föränderlig, utvecklingsbar, självständig och autonom. De nya efterfrågade kunskaperna och kompetenserna betraktas inte heller som "biologiska", utan som jag skrivit tidigare, främst som något som går att lära sig.

Ytterligare ett exempel på en parallell diskurs med biologiska undertoner är den om "mångfald" eller *diversity*. Mångfaldsdiskursen kan ses som en "medresenär" till de moderna organisationskoncepten. Mångfaldsbegreppet förknippas ofta med etnicitet och "det mångkulturella samhället", men handlar även om ålder och funktionshinder.⁸ Det har också i hög grad blivit ett sätt att tala om jämställdhet, något som för några år sedan kunde vara lite svårt eller segt. Idag, år 2002, talar man dock med förvånansvärd lätthet om mångfald. Inom mångfaldsdiskursen har kvinnlighet och manlighet en tendens att konstrueras som motpoler som kompletterar varandra. Män och kvinnor betraktas på detta sätt som mycket olika sorter eller som om de tillhör olika etnicitet och kultur. I mångfaldsbegreppet kan man därför ana, visserligen lätt förklätt i 2000-talets språkbruk, 1980- och 1990-talets renässans för ideologier som säger att kvinnor och män är naturligt, biologiskt, hormonellt och genetiskt, eller i varje fall fundamentalt *olika*.

Att ett "biologiskt" tankesätt slår igenom både i jämställdhetsdebatten och vid implementering av de moderna organisationerna kan alltså förklaras av att det inte utmanar den rådande könsordningen (Hirdman 1998). En central aspekt av både mångfald och de moderna organisationerna är integrering och framför allt integrering av kvinnor och män. Men som jag skrivit tidigare går integreringstrenden i motsatt "riktning" jämfört med den rådande könsordningen, som baseras på segregering och hierarkisering. Ett sätt att hantera denna integreringstrend är att förstärka segregeringen på ett annat plan, till exempel att betona "naturliga" skillnader mellan könen. Det "biologiska" tankesättet fungerar på detta sätt som en dämpare vid organisationsförändringarna: de kan genom-

föras samtidigt som ordningen mellan könen återställs.

Det kan te sig paradoxalt att individen både ses som lärande och som biologiskt förutbestämd. Men det är bara till viss del en paradox. Det verkar finnas ett mönster där det inte är lika "biologiskt" för män som för kvinnor. Männen anses kunna hantera de nya kompetenserna "i intellektet" medan kvinnornas motsvarande kompetenser ofta anses finnas "i deras kroppar" (Haraway 1997). Det kan dock vara lite problem för männen under övergångsperioden, vilket visas i min studie av industriföretagens organisationsförändringar, men efter en tid verkar de kunna ta till sig de nya kompetenserna. Däremot tycks det vara betydligt svårare för kvinnor att förvärva traditionellt "manliga" egenskaper eller kunskaper, till exempel den teknik som anses viktig på industriföretagen. I dagens samhälle går det att se en förstärkning av "kvinnligheten", på så sätt att den framställs som mer naturlig eller biologisk (Björk 1996, Arrhenius 1999). Ett uttryck för detta i arbetslivet är att många av den typen av temadagar kring kön, som jag beskrev ovan, är speciellt riktade till kvinnor. Sådana förekom även på företagen i min studie. På dessa temadagar fick yrkesarbetande kvinnor lära sig "våga tänka kvinnligt" och "bejaka sin naturliga kvinnlighet" och sin "kvinnliga kompetens".

"Biologiseringen" av kvinnligheten blir en återställare av den traditionella könsordningen eftersom det grundläggande mönstret är att det som anses "naturligt" kvinnligt generellt har lägre status på arbetsplatserna än det som anses "naturligt" manligt. Samma yrkeskunskap, kompetens eller kvalifikation benämns olika beroende på vilket kön som bär dem. Den manliga versionen eller synonymen av en kvalifikation är ofta mer positiv, viktig och värdefull och framför

allt mer "kompetent" (Holmberg 1996). Den kvinnliga versionen av social kompetens betraktats som medfödd och naturlig och har därmed lägre status. Denna sociala kompetens förknippas med tidsbundna kundrelaterade verksamheter, det vill säga jobb som ska göras när kunden vill och ofta i offentlig sektor präglad av nedskärningar (Gunnarsson 1994, Magnusson 1998).

Just när det blev viktigt blev det manligt

Den här artikeln inleddes med ett konstaterande att det kring de moderna organisationsmodellerna finns en diskurs som lovar guld och gröna skogar även för kvinnor. Men riktigt så enkelt är det inte. De moderna organisationskoncepten innehåller spänningsförhållanden mellan integrering och segregering, mellan decentralisering och centralisering och mellan tillplattning och hierarkisering. Eftersom de är samtidiga processer, till och med inbyggda i samma koncept, där motstridiga diskurser är verksamma, kan företag och individer göra olika vägval. Detta öppnar upp för såväl återställare som nyordningar för olika grupper och sektorer. I dessa processer spelar könskonstruktioner och könsordningar en viktig roll.

Könskonstruktioner präglas vanligen av en traditionell *stabilitet* där kvinnor och män hålls isär, betraktas som mycket olika, som dikotomier eller motsatser, och värderas olika. Denna strävan efter segregering och hierarki är raka motsatsen till de moderna organisationsmodellernas strävan efter integrering och decentralisering. Detta gör att i den traditionella könsordningen finns starka återställande krafter även i de moderna organisationerna. Flera av återställarna på företagen i min studie hade kopplingar till konstruktion av kön och identitet i de lokala organisationerna. "Biologiseringen" av kvin-

nan och av kvinnors kompetens är ett exempel på en sådan återställare. Det blir sätt att återställa samtidigt som det möjliggör förändringar på andra plan, till exempel en manlig könsmärkning av social kompetens.

Jag har även diskuterat den dubbelhet som finns kring kompetenser, särskilt social kompetens. I moderna organisationer betraktas till exempel social kompetens som en efterfrågad kvalifikation, men kan även ses som anpasslighet och disciplinering. Social kompetens ses vanligen som en kvinnlig egenskap, men i allt högre grad anses den också vara manlig. Såväl social kompetens som emotionellt arbete har ofta varit könsmärkt som "kvinnligt" snarare än "manligt", och då setts mer som en egenskap än en socialt konstruerad kompetens. Den efterfrågan som idag finns på social kompetens gör att man kan förvänta sig en förändring i könsmärkningen, där män säkert kommer att tillskrivas även denna kompetens, men kanske uttryckt på ett annat sätt. Konstruktion av manlighet anpassas efter vad som är viktigt i de moderna organisationerna.

Könskonstruktionerna präglas alltså inte bara av stabilitet utan även av en *dynamik* där delar av innehållet i manligheten och kvinnligheten förändras och får sin näring från innehållet i de moderna organisationerna. Dynamiken i könskonstruktionerna hjälper till i formuleringsprocesser kring organisation och kompetens, och kan därmed fungera som återställare av den traditionella könsordningen – med bibehållen segregering och hierarki mellan könen.

NOTER

1. Se t.ex. Kvande & Rasmussen 1990, Blomqvist 1994, Gunnarsson 1994, Roman 1994.
2. Ellström 2000, Milkman 1998, Røvik 2000, Sandberg 1997.
3. Se t.ex. Ackroyd & Thompson 1999, Aronsson

& Sjögren 1994, Barklöf 2000, Lennerlöf under utgivning, Rasmussen 1999, Thompson & Warhurst 1998.

4. Abrahamsson 2000, Abrahamsson et al. 1995, Lovén 1999, Ackroyd & Thompson 1999.
5. Liknande iakttagelser har gjorts i andra studier, se t.ex. Baude 1992, Cedersund et al. 1995, Gunnarsson 1985, Sundin 1998 och Pettersson 1996.
6. Detta har visats, analyserats och problematiserats i en omfattande könsforskning. Se t.ex. Abrahamsson 2000, Acker & van Houten 1974, Acker 1990 och 1992, Baude 1992, Gunnarsson 1994, Hirdman 1988 och 1998, Kanter 1977, Korvajärvi 1998, Kvande 1998 och 1999, Lindgren 1985, 1996 och 1999, Pettersson 1996, sou 1998:6, Wahl 1992, Wahl et al. 1998.
7. Se t.ex. Baude 1992, Pettersson 1996, Sundin 1993, Sommestad 1992 och Wikander 1988.
8. Även i forskningssammanhang, t.ex. på stora konferenser inom organisation, management, arbetsliv, lärande och dylikt, används *diversity* och *gender* i samma andetag. Det är inte ovanligt med teman eller seminarier med just rubriken *Diversity and gender*. Diskussionerna handlar oftast om handikapp, fysiskt eller psykiskt, synligt eller osynligt, eller i form av socialt handikapp på grund av att man tillhör en etnisk eller kulturell minoritet. Syftet är att förbättra möjligheterna för människor med dessa olika handikapp att delta i en lärande organisation. Men även om inte genus eller kön nämns explicit i diskussionen om handikapp och minoriteter så impliceras det i en rubrik som *Diversity and gender*.

LITTERATUR

- ABRAHAMSSON, LENA (2000) *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*, ak.avh., Institutionen för Arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet, Boréa.
- ABRAHAMSSON, LENA, NOTSTEN, JOHANNA & OLSSON, HANS (1995) *Organisationsförändringar inom massa-*

- och pappersindustrin. *Idéer och lärdomar från sex förändringsprojekt*, Ifa (Ifakta 034).
- ABRAHAMSSON, LENA & GUNNARSSON, EWA (under utgivning) "Arbetsorganisation, kompetens och kön – i gränslandet mellan rörlighet och stabilitet", Kenneth Abrahamsson m.fl. (red.) *Utbildning, kompetens och arbete – mellan överutbildning och underlärande*, Studentlitteratur.
- ACKER, JOAN (1990) "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization", *Gender & Society* 4:4.
- (1992) "Gendering Organizational Theory", Albert J. Mills & Petra Tancred (red.) *Gendering Organizational Analysis*, Newsbury Park.
- ACKER, JOAN & VAN HOUTEN, DONALD (1974/1992) "Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations", Albert J. Mills & Petra Tancred (red.) *Gendering Organizational Analysis*, Sage.
- ACKROYD, STEPHEN & THOMPSON, PAUL (1999) *Organizational misbehaviour*, Sage.
- ARONSSON, GUNNAR & SJÖGREN, ANGELICA (1994) *Samhällsomvandling och arbetsliv. Omvärldsanalys inför 2000-talet*, Arbetslivsinstitutet.
- ARRHENIUS, SARA (1999) *En riktig kvinna. Om biologism och könsskillnader*, Atlas.
- ASHKENAS, RON (1997) *Den gränslösa organisationen*, Studentlitteratur.
- BARKLÖF, KLAS (red.) (2000) *Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer*, Rådet för arbetslivsforskning.
- BAUDE, ANNIKA (1992) *Kvinnans plats på jobbet*, SNS.
- BJÖRK, NINA (1996) *Under det rosa täcket*, Wahlström & Widstrand.
- BLOMQUIST, MARTA (1994) *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*, ak.avh., Uppsala universitet, Acta Universitatis Upsaliensis. *Studia Sociologica Upsaliensia* 39.
- BÄCKLUND, ANN-KATRIN (under utgivning) "Social kompetens – en ny konkurrensparameter?", Kenneth Abrahamsson m.fl. (red.) *Utbildning, kompetens och arbete – mellan överutbildning och underlärande*, Studentlitteratur.
- CEDERSUND, ELISABETH, HAMMAR CHIRIAC, EVA & LINDBLAD, EVA (1995) *Arbetsdelning och delat arbete. Om förändringar för kvinnor och män i industrin*, Forskningsrapport, Arbetslivsfonden.
- Det framsynta samhället* (2000) Syntesrapport från Teknisk Framsyn. IVA, Nutek, Sveriges Industrieförbund och Stiftelsen för Strategisk forskning.
- DREJHAMMAR, INGA-BRITT (1998) *Organisationsutveckling och jämställdhet – en studie av tre företag*, ak.avh., Lunds universitet.
- EKBERG, KERSTIN & BARAJAS, JOSEFIN (2000) "Hälsobefrämjande omorganisation – vilka är förutsättningarna?", Klas Barklöv (red.) *Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*, Rådet för arbetslivsforskning.
- ELLSTRÖM, PER-ERIK (2000) "Lärande och kompetensutveckling i magra organisationer: problem och möjligheter", Lennart Lennerlöf (red.) *Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer*, Rådet för arbetslivsforskning.
- FORSLIN, JAN & KIRA, MARI (2000) "Från intensiva till uthålliga arbetssystem – en litteraturstudie", Klas Barklöv (red.) *Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*, Rådet för arbetslivsforskning.
- FURUSTEN, STAFFAN (1999) *Popular Management Books. How they are made and what they mean for the organisation*, Routledge.
- FURST, GUNILLA (1998) *I reserv och reservat. Om villkoren för kvinnors arbete på mansdominerade verkstadsgolv*, Monografi nr. 40, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- GHOSHAL, SUMANTRA & BARTLETT, CHRISTOPHER A. (1997) *The Individualized Corporation. A fundamentally new approach to management*, HarperCollins.
- GUNNARSSON, EWA & HUW (red.) (1997) *Virtually Free? – Gender Work and Spatial Choice*, Nutek.
- GUNNARSSON, EWA ET AL. (1998) *Känsla och regelverk i balans*, Arbetslivsinstitutet/Folksam.

- GUNNARSSON, EWA (1994) *Att våga våga jämnt! Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete*, ak.avh., Luleå tekniska universitet.
- (1998) ”Distansarbete ur ett jämställdhetsperspektiv”, *Distansarbetsutredningen*, bilaga nr 4, SOU 1998:15.
- (under utgivning) *Nomader och 'jordade' i flexibla organisationslandskap*, Rapport från konferensen: Tintin på nye eventyr – mandsforskere uden grenser, Hilleröd 2001, NIKK.
- HARAWAY, DONNA (1997) *Modest_Witness@Second_Millennium. Female-Man@_Meets_Onco-Mouse. Feminism and Technoscience*, Routledge.
- HIRDMAN, YVONNE (1988) ”Genussystemet. Reflexioner över kvinnors sociala underordning”, *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 3.
- (1998) *Med kluven tunga. LO och genusordningen. Svensk fackföreningsrörelse efter andra världskriget*, Atlas.
- HOCHSCHILD, A. R. (1997) *The Time Bind. When Work Becomes Home, and Home Becomes Work*, Metropolitan Books.
- HOLLWAY, WENDY (1996) ”Masters and Men in the Transition from Factory Hands to Sentimental Workers”, David Collinson & Jeff Hearn (red.) *Men as Managers, Managers as Men*, Sage.
- HOLMBERG, CARIN (1996) *Det kallas mansbat. En bok om feminism*, Anamma.
- KANTER, ROSABETH MOSS (1993/1977) *Men and Women of the Corporation*, BasicBooks.
- KORVAJÄRVI, PÄIVI (1998) *Gendering Dynamics in White-Collar Organizations*, Acta Universitatis Tamperensis 600, University of Tampere.
- KUNDE, JESPER (1997) *Corporate Religion. Vägen till stark verksamhet*, ILS förlag.
- KVANDE, ELIN (1998) *Paradoxes of Gender and Organizations. Gender, Organizations and Change*, dr.polit. avh., Trondheim ISS, NTNU.
- (1999) ”Kvinner i menns organisasjoner – 10 år etter”, *Kvinneforskning* nr 3:99.
- KVANDE, ELIN & RASMUSSEN, BENTE (1990) *Nye kvinneliu. Kvinnor i mens organisasjoner*, ad Notam, Arbetstlivsbiblioteket.
- LENNERLÖF, LENNART (under utgivning) ”Magert lärande i magra organisationer”, Kenneth Abrahamsson m.fl. (red.) *Utbildning, kompetens och arbete – mellan överutbildning och underlärande*, Studentlitteratur.
- LINDGREN, GERD (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor – en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer*, ak.avh., Sociologiska institutionen, Umeå universitet.
- (1996) ”Broderskapets logik”, *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 1.
- (1999) *Klass, kön och kirurgi – relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringarnas spår*, Liber.
- LOVÉN, EVA (1999) *Planned Change and Inertia. Integrating Technology, Organization and Human Aspects*, ak. avh., Linköpings universitet.
- MAGNUSSON, EVA (1998) *Vardagens könsinnebörder under förhandling – om arbete, familj och produktion av kvinnlighet*, ak.avh., Umeå universitet.
- MILKMAN, RUTH (1998) ”The New American Workplace: High Road or Low Road?”, Paul Thompson & Chris Warhurst (red.) *Workplaces of the Future*, Macmillan Press.
- PETTERSSON, LENA (1996) *Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer? En studie av genuskontrakt på två industriarbetsplatser*, ak.avh., Tema Teknik och social förändring, Linköpings universitet.
- PFEFFER, JEFFREY (2000) ”Vet företagen verkligen bäst?”, Lennerlöf, Lennart (red.) *Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer*, Rådet för arbetslivsforskning.
- RASMUSSEN, BENTE (1999) *Dehierarchization – Reorganizing Gender?*, ak.avh., NTNU, Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet, Trondheim.
- ROMAN, CHRISTINE (1994) *Lika på olika villkor. Könssegregering i kunskapsföretag*, Symposion Graduale.
- RØVIK, KJELL-ARNE (2000) *Moderna organisationer*.

Trender i organisationstänkandet vid millennieskiftet, Liber.

SANDBERG, ÅKE (red.) (1997) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*, SNS.

SOMMESTAD, LENA (1992) *Från mejerska till mejerist*, Arkiv.

SOU 1998:6 *Ty makten är din. Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*, Betänkande från Kvinnomaktutredningen.

STATT (1999) *Knowledge Management – kunskapsarkivering eller kunskapsaktivering?*, Sveriges Tekniska Attachéers årsbok.

SUNDIN, ELISABETH (1993) *Ny teknik i gamla strukturer*, Nerenius & Santérus.

– (1998) *Män passar alltid? Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln*, SOU 1998:4.

TAYLOR, STEVE (1998) "Emotional Labour and the New Workplace", Paul Thompson & Chris Warhurst (red.) *Workplaces of the Future*, Macmillan.

THOMPSON, PAUL (2001) *We recruit attitude*, paper presenterat vid 2nd International Conference on Researching Work and Learning, Calgary, Alberta, Canada, July 26-28, 2001.

THOMPSON, PAUL & WARHURST, CHRIS (1998) *Workplaces of the Future*, Macmillan.

THURÉN, BRITT-MARIE (1996) "Om styrka, räckvidd och hierarki, samt andra genusteoretiska begrepp", *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 3-4.

WAHL, ANNA (1992) *Könsstrukturer i organisationer*, ak.avh., Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm.

– (1996) "Företagsledning som konstruktion av manlighet", *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 1.

WAHL, ANNA, HOLGERSSON, CHARLOTTE & HÖÖK, PIA (1998) *Ironi och sexualitet. Om ledarskap och kön*, Carlssons.

WIKANDER, ULLA (1988) *Kvinnor och mäns arbeten. Gustavsberg 1880-1980. Genusarbetsdelning och arbetets degradering vid en porslinsfabrik*, Arkiv.

SUMMARY

This article is about the dynamics of gender in workplaces that are undergoing changes in organization. More precisely it is about the instability in femininity and masculinity and the links between the construction of gender and the construction of the modern organizations. On a general level the traditional gender order is based on stability, that is to say that men and women are seen as very different, even as each other's antithesis, and with different values. This kind of gender stability works as a strong restorative mechanism in the organization of local workplaces since the resulting attempts to maintain segregation and hierarchy are directly contradictory to the modern organizational concepts that aim for integration and de-centralization. Gender order in such organizations does not only provide stability, at the same time we can also see dynamic processes at work whereby parts of the contents of the concepts masculinity and femininity are transformed. For example, social competence is often seen as a "female" characteristic or ability, but is more and more becoming a "male" competence, something that men should have as well. The construction of masculinity in local organizations is thus modified in accordance with what is important to modern organizational concepts. In other words, the dynamics of gender construction makes it possible to implement modern organization concepts without changing the gender order too much.

LENA ABRAHAMSSON

Institutionen för arbetsvetenskap
Luleå tekniska universitet
971 87 Luleå
lena.abrahamsson@arb.luth.se