

ANNA WAHL

# Företagsledning som konstruktion av manlighet

*Begreppet ledarskap beskrivs vanligtvis ur ett könsneutralt perspektiv samtidigt som mansdominansen på ledande positioner uppfattas som självklar. Ett könsperspektiv kan ge ny kunskap om ledarskap som en social konstruktion – skapad i tid och rum – och följaktligen föränderlig. Det är fruktbarare att se till kvinnors situation i organisationer och analysera maktrelationen mellan kvinnor och män än att leta efter deras ”sanna” egenskaper.*

Män dominerar starkt på ledande positioner i svenskt näringsliv. Samtidigt lyser kvinnor med sin frånvaro både i företagsledningar och styrelser. I genomsnitt består en ledningsgrupp i privat näringsliv av 94 procent män och sex procent kvinnor.<sup>1</sup> Endast en tredjedel av företagen har officiellt uttalat att de vill öka antalet kvinnor till chefsbefattningar. Två tredjedelar av näringslivet anser alltså inte att könsfördelningen på ledande positioner är något problem. En majoritet av företagen har en könsneutral inställning till chefsrekryteringar. Kompetens – och inte kön – framhålls som den styrande faktorn.<sup>2</sup>

Har kön någon betydelse för ledarskap – och i så fall hur? Jag anser att det är mer fruktbart att se till maktrelationen mellan könen än till vissa ledaregenskaper för att förstå och förklara den snedfördelning som råder. Kön och ledarskap är socialt och kulturellt konstruerade begrepp, det vill säga de ”är” inte utan de ”skapas” i tid och rum. Debatten om kvinnor och ledarskap rör sig oftast inom den rådande uppfattningen om vad dessa begrepp innebär. Genom att betrakta hur begreppen är skapade kan området belysas på ett annat sätt. Att män dominerar på ledande positioner kan förstås utifrån synsättet att konstruktionen av ledarskap är kopplad till konstruktionen av manlighet.<sup>3</sup>

## *Kön och ledarskap sociala konstruktioner*

Att betrakta kön, det vill säga kvinnlighet och manlighet, som skapade begrepp innebär att de inte ses som eviga och sanna till innehåll. Kvinnlighet liksom manlighet är konstruktioner skapade av människor i ett visst sammanhang och vid en viss historisk tidpunkt. Vad som uppfattas som typiskt kvinnligt och typiskt manligt förändras därför i tid och rum, vilket innebär att det ser olika ut vid olika historiska tidpunkter och på olika platser.<sup>4</sup>

Begreppen kvinnlighet och manlighet konstrueras alltid i relation till varandra. Maktrelationen mellan könen är av betydelse för hur detta ”kvinnligt” och ”manligt” skapas. Att även se ledarskap som ett socialt konstruerat begrepp innebär på liknande sätt att det som tillskrivs begreppet ledarskap i form av egenskaper, kunskaper och erfarenheter är format i ett visst sammanhang, och därmed inte evigt eller sant utan tvärtom föränderligt.

Sociala och kulturella konstruktioner går att betrakta ur olika perspektiv, vilket påverkar vad som blir synligt. Begreppet ledarskap, både i teori och praktik, beskrivs vanligtvis ur ett könsneutralt perspektiv, det vill säga ur ett perspektiv där betydelser av kön osynliggörs eller förnekas. Att män dominerar på ledande positioner görs på detta sätt till något självklart och oproblematiskt. Att kvinnor är få på

ledande positioner säger teorin inget om, vilket framstår som att kvinnor inte vill eller kan. I praktikens värld uttrycks dessa förklaringar i de föreställningar som manliga företagsledare har om kvinnor och chefskap.<sup>5</sup> Genom att det ses som självklart att män är chefer, är det lika självklart att kvinnor inte är det. Att betrakta ledarskap ur ett könsperspektiv ger därför ny kunskap om vad ledarskap är eller kan vara. Det ger också en annan förståelse för och förklaring till varför kvinnor är så få på ledande positioner.

Uppfattningen om att män och kvinnor bör göra olika saker i arbetslivet blir synlig på den könssegregerade arbetsmarknaden. Att kvinnor utför vissa arbeten, och män oftast helt andra, gäller såväl historiskt som i dagens svenska samhälle.<sup>6</sup> En del forskare menar att just detta, att kvinnor och män arbetar med olika saker, möjliggör normen om manlig överordning och kvinnlig underordning.<sup>7</sup> Sysslor anses oftast vara antingen manliga eller kvinnliga. Det finns också många exempel på hur detta kan förändras över tiden, hur en syssla kan övergå från att vara manlig till att vara kvinnlig, och även vice versa.<sup>8</sup> Utmärkande för den typen av förändringar är att statusen sjunker när ett yrke övergår från att vara manligt till att bli kvinnligt. Vad beror det på? Är det så att statusen på yrket först har sjunkit av olika skäl, och därför tillåts kvinnor tillträde? Eller är det först efter att kvinnor börjat komma in i yrket, som statusen sjunker och män lämnar yrket? Dessa frågeställningar ska inte diskuteras här, men det är intressant att fråga sig vad arbetsdelningen mellan könen betyder för sysslan företagsledning. Den är ju helt dominerad av det ena könet, nämligen män. Kommer könsfördelningen på beslutande befattningar någonsin att bli jämn? Eller måste statusen på chefsarbete först sjunka? Finns det tecken på det? Kommer män i så fall att lämna över och flytta makten någon annanstans? Eller kommer den manlige ledarens karaktär att förändras med fler kvinnliga ledare?

Yvonne Due Billing och Mats Alvesson har i en studie beskrivit några organisationer med avseende på ideologi, struktur och könsfördelning.<sup>9</sup> I en av dem fanns få hierarkiska ni-

våer, ideologin var demokratisk och det ansågs inte speciellt eftersträvansvärt att vara chef. Där fanns relativt många kvinnor på chefsbefattningar.

I en annan organisation ansågs det attraktivt att vara chef. Organisationen var mycket hierarkiskt uppbyggd, med en traditionell syn bland annat på ledarskap. Där fanns det ytterst få kvinnor på ledande positioner. Konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av kön hänger alltså samman. Begreppen får betydelser i relation till varandra.

### *Kvinnors situation avgörande för deras ledarstil*

I näringslivet diskuteras för närvarande "kvinnligt och manligt ledarskap" som något essentiellt snarare än som något grundat på erfarenheter. Jag ska därför redovisa min egen position när det gäller synen på kvinnliga chefer som lika eller olika manliga chefer. Det är likheten i kvinnors villkor, inte i något essentiellt och väsensmässigt kvinnligt som är viktigast att synliggöra i forskning om kvinnor i arbetslivet. Kvinnor och män i Sverige lever till stor del olika slags liv, där de gör olika erfarenheter, eftersom arbetsmarknaden är könssegregerad och ansvarsfördelningen för hemarbetet är ojämn. Därför betraktar jag olika erfarenheter som en skapad olikhet mellan kvinnor och män. Mäns överordning och kvinnors underordning i detta könssegregerade arbetsliv präglar män och kvinnor på olika sätt, vilket i sin tur kan skapa olikheter mellan könen.

Under 70- och 80-talen gjordes många undersökningar kring kvinnors ledarstil. Uppträdde kvinnor annorlunda än män när de väl hade fått en chefsposition? De flesta studier visade att så inte var fallet.<sup>10</sup> Kvinnor uppvisade i stort sett liknande beteende och ledarstil som män. Ett flertal forskare har dock påpekat att själva grundfrågeställningen har påverkat både utformandet av studierna och resultaten.<sup>11</sup> Ibland har syftet varit att visa att kvinnor är lika kompetenta som män. Andra gånger har syftet varit att visa att kvinnor kanske till och med är bättre som chefer än män.<sup>12</sup> Det har då hävdats att kvinnor på chefspositioner

fungerar mer cirkulärt och föredrar en nätverksorganisation framför en hierarki. Sally Helgesen har i en undersökning visat hur kvinnor på chefsbefattningar planerar och utför sitt arbete på ett annat sätt än vad som beskrivits som typiskt i studier med manliga chefer. Kvinnor är också mer tillgängliga än män för sina medarbetare.

Inom feministisk forskning pågår sedan länge en debatt om köns likhet eller särart. Diskussionen handlar numera oftare om på vilket sätt forskningen ska komma vidare från läsningen i detta begreppspar.<sup>13</sup> I frågan om hur kvinnor är som chefer, är de lika eller olika män, ansluter jag mig till forskare som hävdar att man måste studera kvinnors plats i organisationen. Ett flertal studier har visat att det ger strukturella effekter om kvinnor på chefsbefattningar är i stark minoritet.<sup>14</sup> Den som avviker måste anpassa sig efter normen, dvs efter ett typiskt manligt chefsbeteende.<sup>15</sup> Flera forskare har därför hävdat att det är omöjligt att svara på frågan om kvinnor på chefsbefattningar är lika eller olika män, de är helt enkelt för få för att kunna utforma ett "eget" ledarskap.<sup>16</sup>

Med ett likhet-särarts tänkande blir kvinnliga chefer hela tiden jämförda med normen. De är antingen lika eller olika män. Kvinnor som aspirerar på chefsbefattningar kritiserar ofta för bristande auktoritet. Följaktligen har vi så få kvinnliga chefer just för att kvinnor inte har den auktoritet som krävs för att vara chef. Å andra sidan brukar kvinnliga chefer beskrivas som manhaftiga. De uppfattas alltså som okvinnliga, vilket i sin tur gör dem mindre lämpade för chefsjobbet.<sup>17</sup>

I båda fallen sker bedömningarna om kvinnors likhet respektive olikhet på mäns villkor. Det är män som avgör när den ena eller andra beskrivningen av kvinnor och chefskap är relevant. Kvinnor blir på så sätt låsta av männens tolkningsföreträde. Att kvinnor är i minoritet på inflytelserika positioner är ett faktum som kvarstår oavsett likhet eller olikhet med män. Det är därför mer fruktbart, enligt mitt synsätt, att se till kvinnors arbetsvillkor och att studera maktrelationer mellan män och kvinnor i organisationer än att leta efter de "sanna" egenskaperna hos kvinnor och män.

### *Kön skapas också i organisationer.*

Flickor och pojkar lär sig under uppväxten vad som är lämpligt för respektive kön. Könsocialisationen bildar en bas för hur kvinnor och män kommer att agera och behandlas senare i arbetslivet. Kön skapas också i organisationer.<sup>18</sup> Konstruktionen av kön upphör inte, utan förändras och påverkas vartefter i livet. Det innebär att också det som ses som lämpligt kvinnligt respektive lämpligt manligt i relation till ledarskap bestäms i organisationer. Om situationen är sådan att kvinnors legitimitet som chefer är ifrågasatt i grunden, kommer likheter (med män) att betonas av kvinnor och av dem som är positiva till kvinnor. Om situationen är något mer gynnsam för kvinnor i en organisation, så kan även olikheter (i förhållande till män) få utrymme för att förstärka kvinnors situation genom att ta fram komplementära och bidragande aspekter på ledarskap. Det är emellertid också möjligt att tolka just betoningen på olikheter som ett tecken på kvinnors svagare position i organisationen. Talet om olikheten håller kvinnligheten "på plats" och de starka kopplingarna mellan manlighet och ledarskap hotas på så sätt inte. Maktrelationen mellan könen är i själva verket lika osynlig som den är central vare sig likhet eller olikhet dominerar som beskrivning i organisationen.

Om något betraktas som skapat blir det möjligt att analysera vilka antaganden som gjorts. I detta avsnitt ska jag därför skärskåda några formuleringar som beskriver kvinnor på ledande positioner. Det gör jag för att visa att kön och ledarskap är sociala konstruktioner. De sju formuleringarna illustrerar olika sätt att närma sig och förstå området. Jag gör inte några kopplingar till empiri, utan granskar enbart tankebilder och formuleringar.

*Kvinnligt ledarskap.* Rubriken ger intryck av att det finns en annan typ av ledarskap. Både till innehåll och form skiljer sig kvinnligt ledarskap från det ledarskap som det outtalat refererar till, det manliga. Ledarskap, om det står helt för sig själv, är dock helt knutet till det manliga, sociala könet. I rubriken kvinnligt ledarskap finns marginaliseringen av kvin-

nor på det sättet inbyggt. Ledarskap är knutet till det manliga könet, och kvinnligt ledarskap är avvikelser från den normen.

*Kvinnor och ledarskap.* Nu har begreppen skilts åt. Möjligheten att ledarskap inte längre är kopplat till manlighet öppnar sig. I denna rubrik kan både kvinnor och ledarskap tolkas som två olika sociala konstruktioner, som kan kopplas till varandra utan att de behöver ha något med varandra att göra. Fortfarande finns också den möjliga tolkningen att ledarskap är helt knutet till det manliga könet, varför rubriken då snarast visar hur man kan koppla kvinnor till den manliga konstruktionen ledarskap.

*Kvinnoperspektiv på ledarskap.* Att utgå ifrån ett visst perspektiv när något betraktas och beskrivs visar på att det som beskrivs inte är något entydigt och "sant". Beroende på var man står och vem man är så kommer detta att påverka beskrivningen av detta något. Ett kvinnoperspektiv på ledarskap innebär flera saker. Beskrivningen görs utifrån kvinnors erfarenheter, språk och villkor och är följaktligen till stor del ett utifrån-perspektiv. Rubriken implicerar också att det normala perspektivet är männens. Det finns på så sätt en skiljelinje mellan den som beskriver och det som beskrivs. Värdet i kvinnoperspektivet är just utanförskapet, att det är andra erfarenheter som ligger till grund. Rubriken kvinnoperspektiv på ledarskap ger intrycket av något nytt. Vad kan vi lära oss om den manliga konstruktionen ledarskap om kvinnor får göra beskrivningen?

*Feministiskt perspektiv på ledarskap.* När kvinnoperspektiv byts ut mot feministiskt perspektiv tillkommer en koppling till en teoribildning. Fortfarande står kvinnors beskrivningar i centrum, men inte med samma nödvändighet. Det absolut avgörande är att detta perspektiv relaterar ledarskap till samhällets könssystem. Ett feministiskt perspektiv på ledarskap innebär alltså ett könsperspektiv på ledarskap. På vilket sätt är ledarskap konstruerat när det gäller kön och relationer mellan könen? Perspektivet är oftast en kvinnas, men kan vara en pro-feministisk mans.

*Ledarskap som ett uttryck för organisationers könsstrukturer.* Ledarskapet relateras i denna

rubrik till organisationen som helhet. Ledarskapet ses inte som isolerat, utan som en del av organisationen. Dessutom visar rubriken att alla organisationer har någon form av könsstruktur, det vill säga något slags förhållningssätt till kön och till relationen mellan könen. Ledarskapet blir på så sätt ett uttryck för organisationers könsstrukturer.

*Ledarskap som konstruktion av manlighet.* Rubriken påstår att både manlighet och ledarskap är sociala konstruktioner, och att dessa konstruktioner är nära kopplade till varandra. Ledarskap blir ett redskap för att skapa en idealbild av manlighet. Med idealbild menas en motsats till "det andra", det vill säga en motsats till kvinnlighet. Ledarskapet blir också i praktiken ett sätt att uttrycka och bekräfta den idealbild. Det finns inbyggda motsägelser mellan ledarskap och kvinnor. Det går inte att utan problem säga tvärtom, det vill säga kvinna istället för man. Manlighet och kvinnlighet är inte konstruerade på samma sätt, och begreppen står dessutom i en speciel relation till varandra.

*Ledarskap som ett sätt att reproducera normen om manlig överordning och kvinnlig underordning.* Ledarskapet ses här som ett medel för att reproducera och bekräfta könssystemets norm om manlig överordning och kvinnlig underordning. Det feministiska perspektivet byggs in i rubriken genom att ledarskapets sociala kön samt relationen mellan könen blir tydliggjorda. Ledarskapets betydelse i det här avseendet är inte enbart kopplat till organisationens könsstrukturer, utan också till samhällets organisering av kön.

Rubrikerna vilar till en del på olika antaganden. De första rubrikerna visar att kvinnor kan betraktas på olika sätt i relation till ledarskap, som annorlunda och bristfälliga eller som komplementära. Med de senare rubrikerna vill jag visa på faktorer som gör att det finns en inbyggd motsägelse mellan kvinnor och ledarskap. Kopplingen mellan ledarskap och manlighet är påtaglig i arbetslivet. Normen om manlig överordning och kvinnlig underordning i samhället är förklaringen till att kvinnor i ledande positioner utgör ett motsägelsefullt och problematiskt fenomen.

I de två följande avnitten kommer två av

dessa sju rubriker att utvecklas med hjälp av empiriska exempel. Jag har valt dessa därför att de tydligast fokuserar på ledarskap och kön som sociala konstruktioner.

I dagens debatt om kvinnor och ledarskap förekommer ett par dominerande typer av resonemang. I det här avsnittet kommer jag att diskutera vilka bilder av kvinnor som förmedlas. Det är då viktigt att skilja mellan å ena sidan den empiriska beskrivningen och å andra sidan tolkningen av beskrivningen. Synsätten förmedlas ofta på ett sådant sätt att de förklarar problemet och förminskar kvinnor. De tre synsätt som är mest dominerande i debatten om kvinnor som ledare är:

- kvinnor som en utnyttjad resurs
- kvinnor som en annorlunda resurs
- kvinnor vill inte göra karriär

Vad säger dessa synsätt om kvinnor och om ledarskap?

### *Outnyttjad resurs*

I bilden av kvinnor som en utnyttjad resurs är ledarskap givet. Problemet blir att anpassa variabeln kvinnor till ledarskap. Det finns ofta en uppfattning om att anledningen till att resursen har varit utnyttjad är att den är bristfällig och fel. Det är ett dolt antagande. Bilden av den "bristfälliga kvinnan" växer fram på ett ofta outtalat sätt. Kvinnor har fel utbildning och erfarenheter (de har ej spelat fotboll och gjort lumpen), och de har fel språk. Kvinnor saknar självförtroende och de rätta ledaregenskaperna. Kvinnor har inte lust att leda. Kvinnor saknar.

Bilden av den bristfälliga kvinnan blir i sig en negativ faktor för kvinnor i organisationer. Att bli beskriven som bristfällig utgör en underordning i sig. Det finns en inbyggd motsägelse. Att bli rekryterad till en ledande position ska ju vara något positivt. Den könsneutrala ideologin om att könet inte har någon betydelse för villkoren i arbetslivet medverkar till bilden av kvinnor som bristfälliga. Män erfar marknadsfördelar i "könsneutrala" organisationer, vilka uppfattas som normala. Att kvinnor inte passar in på samma sätt ger utrymme för tolkningar om vad det kan vara för fel med kvinnor. Alla ser ju att kön spelar roll

för vilka som blir chefer. Slutsatsen blir ofta att orsakerna måste finnas hos kvinnorna själva. Men jag hävdar att det är viktigare att leta efter orsaker i kvinnors villkor.

När kvinnor själva analyserar varför de inte nått högre positioner i organisationer, eller varför de inte gjort den karriär som de haft för avsikt, är inte bilden av den bristfälliga kvinnan aktuell. Kvinnor ser sin situation endast i undantagsfall som ett resultat av egna brister eller dåligt självförtroende.<sup>19</sup> Deras förklaringar handlar istället om de strukturer och villkor som omger karriären. När kvinnor stöter på motstånd ifrågasätter de inte i första hand sig själva, utan ser istället med kritiska ögon på organisationen. Däremot förklarar män kvinnors dåliga representation på ledande befattningar med att kvinnor har dåligt självförtroende och hindras av ansvaret för hemmet.<sup>20</sup>

Manliga företagsledare ser kvinnorna själva som orsak till den låga kvinnorepresentationen. Deras förklaringar handlar om att kvinnor saknar kompetens, att kvinnor väljer bort karriär, att kvinnor föder barn och att kvinnor har problem med att kombinera familj med karriär. Kvinnliga företagsledare hävdar däremot att män inte vill ha någon förändring och att män inte kopplar frågan till lönsamhet.<sup>21</sup> Kvinnors och mäns förklaringar till att det finns så få kvinnliga ledare skiljer sig med andra ord från varandra. Mäns beskrivningar har dock dominerat debatten hittills. De som har störst inflytande i samhället har också makt över tolkningen och beskrivningen av verkligheten.

I min studie fick kvinnliga civilekonomer och civilingenjörer svara på frågor om hur de uppfattat studietiden och vad som hänt efter examen både när det gäller karriär och familj.<sup>22</sup> I sina svar har kvinnorna beskrivit olika betydelser av kön i organisationer. De angav både fördelar och nackdelar med att vara kvinna i en mansdominerad miljö. Många uttryckte ett klart intresse för befördran men kände sig maktlösa inför möjligheten att påverka villkoren.

På en direkt fråga svarade över hälften att de hade erfarenheter av diskriminering på grund av kön. Oftast handlade det om löner



eller befordringar. Även negativ särbehandling av mer informell art var vanlig, till exempel att inte få äran av utfört arbete och att bli osynliggjord i organisationen. Dessutom visade det sig finnas ett mörkertal på ytterligare cirka tio procent som upplevt diskriminering på grund av kön, men som av olika skäl fann det lämpligare att tysta ner och negligera dessa erfarenheter. Majoriteten av kvinnorna hävdade att de brukar ignorera händelserna. Det finns en tvekan inför att uttala och synliggöra orättvis behandling.

Det visade sig med andra ord finnas en utvecklad uppfattning om att kön har negativ betydelse för kvinnor i arbetet. Det visade sig också att kvinnor i organisationer intar en defensiv hållning när det gäller att uttrycka erfarenheter av och protestera mot diskriminering. De kvinnor som inte tyckte att de upplevt direkt diskriminering hade ändå uppfattningen att kvinnor arbetar under andra villkor än män, eller att kvinnor blir allmänt annorlunda behandlade för att de är kvinnor.

Så gott som samtliga kvinnor i undersökningen hade upplevt direkt diskriminering eller andra villkor och annorlunda behandling. Kvinnor är alltså medvetna om att arbetslivets struktur har betydelse för kvinnors karriärutveckling. Det är möjligt att kvinnors defensiva hållning när det gäller att beskriva detta får män att i sin tur tolka kvinnors underordnade position i arbetslivet som ett resultat av deras dåliga självförtroende. Män ser inte några könsstrukturer i arbetslivet. Samtidigt tror de att kvinnor saknar egenskaper och erfarenheter som uppfattas som självklara i ledande befattningar.<sup>21</sup>

### *Annorlunda resurs*

Med bilden av kvinnor som en annorlunda resurs växer fenomenet kvinnligt ledarskap fram. Kvinnor förväntas tillföra något. Men inte vad som helst, utan just det som saknas, som männen inte representerar eller klarar av. Kvinnor förväntas lösa olösta problem i organisationen. Det annorlunda är dock redan inringat: kommunikation, människor, personal och känslor. Kvinnor betraktas som komplement till det rådande och inom det

rådande. Med detta synsätt underförstås att anledningen till att det funnits så få kvinnliga ledare är att deras egenskaper inte behövs tidigare. Det som kvinnor förväntas bidra med är också klart underordnat allt annat, det ses som mindre viktigt. Även den här bilden bidrar till förminsningen av kvinnor i organisationer. Det är endast vissa egenskaper hos kvinnor – de kvinnliga – som är önskvärda.

I de kvinnliga civilekonomernas och civilingenjörernas beskrivningar märks tydliga skillnader mellan deras upplevelser av att kunna vara sig själva och insikten om att de förväntas uppträda kvinnligt på ett visst sätt.<sup>24</sup> Det blir alltså en fråga om vem som definierar kvinnlighet och vad denna kan tänkas bestå av. Beskrivningarna visar att förväntningarna på att kvinnor ska vara annorlunda än män också skapar ett utrymme för att faktiskt vara annorlunda än män på flera sätt. Förväntningarna på kvinnor tar sig uttryck både i brist på förväntningar och i specifika förväntningar på kvinnlighet.

Bristen på förväntningar är ett uttryck för mäns osäkerhet inför kvinnors agerande i olika situationer. Denna osäkerhet skapar ett utrymme för kvinnorna att vara sig själva.

Specifika förväntningar består i att män väntar sig till exempel att kvinnor ska vara goda lyssnare. Det kan vara betungande, men många kvinnor ser det som en möjlighet att utveckla kompetens och få något att säga till om. Kvinnors beskrivningar av olika typer av förväntningar på kvinnlighet kan illustreras med några citat från undersökningen.

När inget annat fungerat, så provar man att skicka fram mig.

Jag får reda på mer om relations- och kontaktfrågor. Jag vet inte om kvinnor, eller jag, är bättre på sådant än vad män är, men eftersom mina kollegor tror att det är så, så får jag en hel del till livs som ger mig en bättre överblick och insikt. Ibland är detta givetvis en nackdel, exempelvis när det är jobbiga personproblem som lastas på mig.

Jag har råd att vara lite av mig själv, bjuda på ett skratt då och då. Männen har mera utstuderade arbetssätt och etiketter att ta hänsyn till. Som ensam kvinna kan man bryta detta utan att man skadar någon annan än sig själv.

Vad är det då för kvinnlighet som kvinnor själva beskriver? Det är en kvinnlighet som är ett resultat av socialisationen, hur de lärt sig att vara tidigare i livet. Det är också en kvinnlighet som är förvärvat ur kvinnors typiska livserfarenheter, både i samhället i stort och i familjen. Dessutom är det en konstruktion av kvinnlighet som blivit resultatet av att som kvinna befinna sig i mansdominerade organisationer (vilket majoriteten av de kvinnliga ekonomerna och ingenjörerna gör). Konstruktionen av kvinnlighet sker därför också i organisationer, i samspel med de villkor som gäller där. De förväntningar och brist på förväntningar som beskrivits har således betydelse för den kvinnlighet som skapas.

Knappt hälften av de kvinnliga civilekonomerna och civilingenjörerna tyckte att de funnit fördelar i sitt eget handlande som kvinnor i arbetet. Dessa fördelar kan sammanfattas i fyra typer av konstruerad kvinnlighet; annat beteende, annan kommunikation, annan rationalitet och ett annat sätt att tänka. Det är med andra ord en kvinnlighet som kvinnorna själva framhåller som positiv för arbetet.

Med annat beteende menas framför allt ett prestigelöst beteende. Att kunna agera utan att tänka på sin prestige framhålls som en fördel. Att kvinnor har ett annat språk och ett annat sätt att använda språket var också något som kvinnorna i undersökningen framhöll som något positivt. Många hävdar att kvinnor är

rakare och tydligare i sitt språk, vilket underlättar kommunikationen mellan människor.

Att kvinnor uppfattas som prestigelösa och att kvinnor inte möter samma respekt som män medför att "folk vågar tala öppet", som en kvinna uttryckte det. Med en annan rationalitet menas att kvinnor bryr sig, tar sig tid att lyssna och visar omsorg. Det påverkar arbetsmiljön positivt, hävdar flera kvinnor. Ett annat sätt att tänka, vilket var den fjärde typen av fördel, är ett resultat av att kvinnor har andra referensramar och erfarenheter än män. Kvinnorna i undersökningen hävdade att deras sätt att tänka tillförde viktiga aspekter i diskussioner och beslutssituationer.

Det är vanligt att uttrycka detta som att se samband bättre, att ha ett helhetsperspektiv eller att ha intuition.

Med kvinnornas beskrivningar av fördelarna med att vara kvinna som bakgrund kan en återknytning till rubriken vara lämplig. Är kvinnor annorlunda? På sätt och vis bekräftar kvinnornas egna beskrivningar den bilden av kvinnor och kvinnlighet. Kvinnorna tycker att de genom sina erfarenheter och kunskaper har något annat, och att detta andra tillför arbetet i organisationer något. Samtidigt är det också tydligt att kvinnorna vill vara hela människor, med alla sina kunskaper och all sin kompetens. Att förväntas vara kvinnlig på ett visst sätt upplevs som begränsande. Dessutom är det, som jag ser det, oerhört viktigt att se skillnaden mellan en resurs som används och en resurs som har inflytande. Det är när den skillnaden blir tydlig som kopplingen till ledarskap blir intressant.



Vykort från SACO i samband med Kvinnor Kan-mässan 1991 (tecknare Lars Hansson).

### *Vill inte göra karriär?*

Att kvinnor inte vill bli chefer är en vanligt förekommande föreställning bland manliga företagsledare.<sup>25</sup> De anser att barnafödandet och omsorgen om familjen är den avgörande orsaken till kvinnors ovilja att göra karriär, men hävdar också att kvinnor saknar det självförtroende och de egenskaper som krävs.

Det är viktigt att satsa i unga år. Man måste synas mellan 25 och 32 år och satsa helhjärtat och det är under samma period som kvinnor väljer barn.

Kvinnor är rädda för att inte klara allting, män tänker att det ordnar sig alltid.<sup>26</sup>

Drygt en fjärdedel av de kvinnliga civilekonomerna och civilingenjörerna i undersökningen hade en chefsposition, varav de flesta på mellannivå.<sup>27</sup> Över hälften av dem som inte hade en chefsposition svarade att de skulle vilja ha en chefsbefattning. Av alla kvinnor i undersökningen ville knappt tre fjärdedelar bli befordrade. Intresset för karriär och chefskap var med andra ord stort. Däremot var det inte lika många som trodde att de skulle kunna förverkliga sina önskemål. Det fanns ett glapp mellan den karriär de önskade, och den de hade eller trodde sig kunna få. Av de som ville ha en befordran trodde endast hälften att detta skulle realiseras.

Förklaringarna till glappet mellan karriärmål och faktisk karriär kretsar kring de strukturer som styr befordringsgången. Många kvinnor är kritiska till de regler som gäller och det sätt på vilket arbetsliv och chefskap är utformade. Kvinnorna beskriver ofta den önskade karriären som annorlunda än den traditionella. De tycker att både utveckling och glädje ska få ett större utrymme. Karriären är en viktig del av livet, hävdar många, men den är inte hela livet. Deras synsätt avslöjar inte enbart ett personligt perspektiv utan också ett perspektiv som kan vara fruktbart för chefskapet. Flera kvinnor drar paralleller mellan att ta hand om barn och att vara chef. Att ha ett "helt liv" ses som positivt för karriären.

Problemet för kvinnor är därför bristen på inflytande över strukturerna. Kvinnor vill göra karriär. De ser sig inte som bristfälliga utan

som delvis annorlunda. Det annorlunda kan ibland användas på ett positivt sätt, som ett komplement och tillskott i en given ram. Ramen passar dock män bättre. Den upplevs av kvinnor som delvis negativ, och som svår att påverka och förändra.

### *Ledarskap och manlighet sociala konstruktioner*

Jag har tidigare gjort påståendet att både ledarskap och manlighet är sociala konstruktioner som är nära kopplade till varandra, ofta som varandras motsatser. I ledande positioner skapas därför specifika problem för kvinnor därför att de tillhör "fel" kön. Manligheten har gjorts till en del av ledarskapet. Ledarskapsforskning är dock oftast könsneutral, det vill säga kön problematiseras inte. Manliga chefer studeras vanligtvis som chefer, ledare, beslutsfattare, individer, personer, människor och annat. Men inte som män, i betydelsen tillhörande ett visst kön. Detta har under senare år kritiserats och problematiserats utifrån feministisk teori. Forskning om män som män i kritisk analys av maktrelationer mellan könen i organisationer är ett nytt bidrag inom ledarskapsforskningen.<sup>28</sup>

I en kanadensisk studie problematiserades olika sätt att definiera och beskriva kvinnlighet och manlighet, samt betydelsen av dessa definitioner i relation till maktrelationer i organisationer.<sup>29</sup> Undersökningen grundar sig på 34 intervjuer med kvinnliga chefer och 16 intervjuer med manliga chefer.

De flesta av männen var medvetna om att kön har betydelse i förhållande till ledarskap. De betraktade kvinnliga ledare som något avvikande och ofta problemskapande eftersom det skulle ställa till med stora svårigheter om en kvinnlig chef skaffade barn och begärde föräldraledigt. Männen oroade sig också för att bli tvungna att ändra sitt eget beteende om det kom in kvinnor i ledningsgruppen.

Ändå upplevde inte männen betydelsen av kön som så stor som kvinnorna gjorde. Kvinnornas beskrivningar av sitt ledarskap är färgade av motsägelsen mellan att vara kvinna och att vara chef, vare sig de förnekar betydelse av kön eller ej. Det mest utmärkande



med studien är att både män och kvinnor tolkar frågan om betydelsen av kön i relation till ledarskap som en *fråga om kvinnlighet*. Både män och kvinnor beskriver konsekvenser och problem med kvinnlighet i relation till ledarskap. Det tolkar jag som att manligheten betraktas som integrerad i ledarskapsbegreppet. Manlighet ses inte som skild från ledarskap, varför den inte behöver kommenteras. Kontexten till ledarskapet är manligt definierade normer och förväntningar.

De kvinnliga cheferna upplevde en kluvenhet mellan att vara affärsmässiga och att vara kvinnliga, men trodde inte att männen kände samma splittring mellan yrkesroll och kön. Kvinnorna berättade hur de balanserade mellan kvinnliga och manliga uttryck i klädsel, språk och beteende. Om de ville bibehålla trovärdigheten som chefer var det varken lämpligt att slå över mot utpräglad kvinnlighet eller utpräglad manlighet. Balansakten mellan kvinnlighet och manlighet var därför en viktig och energikrävande del i utformandet av det personliga ledarskapet.

Konstruktionen av manlighet som en del av ledarskapet blir således i denna undersökning indirekt synlig genom kvinnornas dilemma. Det finns ett lämpligt manligt beteende för män i konkreta ledarskapssituationer som till exempel att hålla ett föredrag eller att göra en presentation på ett sammanträde. Beteendet är dock så självklart att det endast blir synligt då en kvinna imiterar det, eftersom det då framstår som felaktigt. Andra situationer då kön blir uppenbart betydelsefullt är i sexualiserade sociala kontexter och i kontexter där det i normala fall råder könssegregering, som till exempel barer, dansställen, sex-klubbar, bastu- och sportaktiviteter.<sup>30</sup> Även de kvinnor som intar en könsneutral strategi i organisationen och hävdar att kön inte har någon betydelse, ställs inför problem. De vill egentligen kunna vara med på allt och inte utmärka sig som kvinnor, samtidigt som vissa aktiviteter utesluter kvinnor eller inte anses som lämpliga eller acceptabla för dem.

En norsk studie konstaterar mycket riktigt att manliga chefer erfar en mer helgjuten identitetsbekräftelse, både som ledare och som män.<sup>31</sup> Studien visar att kön är en symbo-

lisk aspekt av ledarskapets utformning. Män blir bekräftade både som ledare och som män, eftersom män är överordnade i samhället i allmänhet (bekräftelse som ledare) och eftersom de tillhör den manliga majoriteten bland chefer (bekräftelse som män). Kvinnliga chefer förnekar däremot ofta könets betydelse för att nå trovärdighet som kompetenta och sakliga i sitt ledarskap, och för att visa sin vilja att smälta in i organisationen. De kan därför aldrig få bekräftelse i sin könsidentitet, till skillnad från sina manliga kollegor som inte har något behov av könsneutralitet.

Manliga företagsledare i Sverige har föreställningen, som beskrivits tidigare, att kvinnor saknar både den kompetens och det självförtroende som krävs i en ledande position. I deras svar finns dock starka motsägelser kring dessa krav som visar på att ledarskap är kopplat till manlighet och därmed utesluter kvinnlighet. Kvinnor som är eller gör rätt, är eller gör ändå fel. De är inte män. Dessa beskrivningar av kvinnor är mer eller mindre tydligt kopplade till kroppen och sexualiteten. Kroppen, laddad med symboler och makt, blir den plats där den sociala konstruktionen av kön och det biologiska könet möts.<sup>32</sup> Följande citat tydliggör att det som är positivt för en man i chefsposition är negativt för en kvinna på motsvarande position.<sup>33</sup>

Det krävs en grad av aggressivitet för att ta sig framåt. Kvinnor som betar sig aggressivt upplevs som jobbiga kärringar. Det är mer negativt runt aggressivitet om det är en kvinna.

Ambitiösa kvinnor är det värsta jag vet, en kvinna som inte kan erkänna att hon har fel.

Röstens tonläge ibland hos kvinnor gör att de tappar i trovärdighet.

Det allra värsta jag vet är kvinnor som utnyttjar sin sexappeal, det ger en väldig baksmälla.

### *Det androgyna ledarskapet*

Androgynt ledarskap är en lösning på problemet med mansdominans på ledande positioner som förs fram då och då, både av män, kvinnor, företagsledare, forskare, chefer, konsulter och andra som är verksamma inom ledarskapsområdet. Ett androgynt ledarskap bygger på tanken att människor kan vara bå-



Nina Sandström, *Tvångströja* (foto: Roger Nilsson). Från utställningen "Kyss min sko", Strindbergsmuseet 1996.

de manliga och kvinnliga, och att vissa kombinationer av kvinnlighet och manlighet skulle vara fördelaktiga i ledningssammanhang. Med mitt synsätt där kvinnlighet och manlighet betraktas som sociala konstruktioner, och inte som medfött och av naturen givet, infinner sig problemet att kvinnlighet respektive manlighet inte går att fånga in. Kvinnlighet och manlighet går inte att definiera en gång för alla. Och om kvinnlighet och manlighet inte går att fånga: vad innebär då androgyn? Det androgyna ledarskapet måste då också definieras, konstrueras, som något önskvärt. Detta önskvärda kan konstrueras på många olika sätt (egentligen precis hur som helst), att det kallas androgyn ringar inte självklart in det önskvärda.

Ett argument till förmån för ett androgynt ledarskap skulle kunna vara att det passar kvinnor bättre. Det är dock mycket sällan som den typen av argument förs fram. Förespråkarna för ett androgynt ledarskap brukar istället framhålla fördelarna med att komplettera manligheten med ny kompetens, känslor, intuition, relationer och kommunikation. Kvinnor som hävdat att kön är sociala konstruktioner faller då på eget grepp, eftersom manligheten kan utökas och kompletteras, vilket också är en riktig slutsats. Resultatet av detta resonemang blir att män som är mer kvinnliga än normalt betraktas som androgyna, och därför som bättre ledare än andra män. Där emot blir följderna inte självklart att antalet kvinnor på ledande positioner ökar, om inte en maktaspekt tillförs i diskussionen. Resultatet blir istället att konstruktionen av manlighet förändras till att inkludera fler egenskaper. Det är därför nödvändigt att synliggöra maktrelationen mellan kvinnor och män då ett androgynt ledarskap diskuteras, om fler kvinnor på ledande positioner är något önskvärt. Annars blir konsekvensen att manligheten förändras, men det är fortfarande män som tolkar och skapar ledarskap. Män behåller makten och ledningspositionerna.

Diskussionen kring det androgyna ledarskapet var vanligare under 1980-talet. Under 1990-talet har istället uppmärksamheten riktats mot kvinnors och mäns "olika språk" och mot "kreativa olikheter" mellan könen. Fort-

farande saknas oftast maktanalysen när olikheten debatteras. Vilken slags olikhet som avses analyseras inte heller. Jag ska därför avslutningsvis sammanfatta de olikheter och likheter som tillskrivs män och kvinnor i organisationer för att sedan presentera ett alternativt sätt att tänka.

### *Skillnad mellan väsen och villkor*

Föreställningar om kvinnors likhet respektive olikhet i förhållande till män dominerar, som jag har visat, ledarskapsdiskursen på flera nivåer. Det föreligger dock en stor förvirring kring vilka dessa nivåer egentligen är. Är det skillnader i *villkor* eller *väsen* som åsyftas då olikheter mellan manliga och kvinnliga chefer slås fast? Ofta görs beskrivningar av sociala skillnader, grundade på erfarenheter, som sedan ges en essentiell tolkning, "vi är ju olika". Det finns anledning att ställa frågan: *olika - på vilket sätt?* Olikhetstanken implicerar en föreställning om manlighet och dess värde. Består då den kvinnliga olikheten i något sämre, något bättre eller något lika bra? Ytterligare en fråga som måste ställas är: *vem gör beskrivningen av kvinnor som chefer?* Är det makten som gör beskrivningen och tolkningen av kvinnors olikhet, eller är det de som vill förändra kvinnors position i organisationer?

I organisationer görs många beskrivningar av verkligheten och hur den ska tolkas. Diskursen, den dominerande beskrivningen, skapas av dem som har tolkningsföreträde. Dessa är i näringslivet manliga företagsledare. Uppfattningar om vad/hur kvinnor är uttalas dock inte alltid i organisationer, eftersom kvinnor i allmänhet är frånvarande i de manliga miljöer, ledningsgrupper och styrelser, där den dominerande beskrivningen konstrueras. De frånvarande kvinnorna lämnar utrymme för föreställningar som inte är grundade på erfarenheter av att arbeta med kvinnor på samma nivå.<sup>34</sup> Gemensamt för dessa beskrivningar som görs indirekt och outtalat i näringslivet då kvinnliga chefer kommer på tal är att de i grunden är negativa. Kvinnor definieras som olika män, dvs sämre.

Till beskrivningen av kvinnor kan också

läggas beskrivningen av organisationsstrukturerna i förhållande till kön. De flesta anser att villkoren är lika för kvinnor och män i organisationer. Denna beskrivning görs dock sällan uttalat i organisationers vardagsliv, men framkommer i forskning<sup>35</sup>. I den dominerande organisationsbeskrivningen görs sällan någon distinktion mellan väsen och villkor.

Kön konstrueras i organisationer där de blir synliga i tal och handling. Konstruktionerna utgår ifrån den dominerande beskrivningen och består i föreställningar om hur kvinnor är som chefer – och hur de bör vara: – kvinnor är bristfälliga men kan kompensera detta och därmed bli en outnyttjad resurs i organisationen

– kvinnor är bristfälliga, men har andra egenskaper och erfarenheter än män och kan därför bli en annorlunda resurs i organisationen  
– kvinnor är bristfälliga, men kan på vissa platser användas ändå.

### *Förändringsstrategi*

Det finns också andra röster i organisationer som talar om likheter och olikheter. Aktörer som arbetar för att öka antalet kvinnor på chefspositioner svarar ofta på den dominerande beskrivningen med att gå in i likhets/olikhetsstrategier.<sup>36</sup> Inte heller i utformandet av dessa strategier görs skillnader mellan väsen och villkor speciellt tydligt. Bland förändringsaktörer finns emellertid ett större intresse för kunskaper om kvinnors villkor i organisationer.

Om den dominerande konstruktionen av kvinnor som chefer är att kvinnor är en outnyttjad, bristfällig resurs så svarar oftast förändringsaktörerna med strategin att kvinnor är lika män. Här betyder likheten att kvinnor är lika bra som män i chefspositioner. Kvinnor kan vara chefer.

Om det istället är så att kvinnor ses som en annorlunda resurs, där olikheten i grunden är negativ, förefaller det som om strategierna koncentreras kring att vända en negativ olikhetsbeskrivning till en positiv olikhetsbeskrivning. Det kan också vara så att den enda möjligheten att skapa utrymme för frågan om fler kvinnliga chefer är att utgå ifrån den domine-

rande olikhetsbeskrivningen. Strategin blir att definiera om olikheten till något positivt. Både likhets- och olikhetsstrategin ger dock uttryck för kvinnors underordnade position, att be om utrymme utifrån den dominerande diskursens beskrivning.

Vad är det som kan påverka vilka konstruktioner som görs i organisationer och vilka strategier som används för förändring. Hur ser variationen ut? Det återstår att ta reda på. Det finns dock forskning som tyder på att faktorer som bransch, könsfördelning, organisationsstruktur och sektor spelar roll.<sup>37</sup> Det kan också vara intressant att ta reda på vilken roll *tiden* spelar. Under 1980-talet var könsneutraliteten dominerande i beskrivningen av organisationer: "kön spelar ingen roll". Det som åsyftades var *villkoren* – även en kvinna kunde lyckas om hon bara var duktig och kompetent. Under 1990-talet har en särartsbiologism ersatt könsneutraliteten: "kön spelar roll". Nu är det istället *väsen* som ligger bakom – kvinnor och män är i grunden olika. Min uppfattning, som beskrivits ovan, är dock att i båda fallen finns en dominerande beskrivning av olikhet där kvinnor definieras negativt.

### *Kvinnor en maktresurs*

Ingen vet vad som skulle hända med *betydligt* fler kvinnor i ledande positioner. Skulle ledarskapet förändras? Skulle ingenting hända? Frågorna får förbli obesvarade, då empiri saknas. I den här artikeln har jag visat att ett könsperspektiv på ledarskap kan förklara varför det är så få kvinnor på ledande positioner i arbetslivet, och varför förändringar uppenbarligen är svåra att åstadkomma. Antalet kvinnor på ledande positioner i Sverige har inte förändrats nämnvärt de senaste 20 åren. Det finns en inbyggd motsägelse mellan begreppet kvinnor och begreppet ledarskap, vilket får konsekvenser för kvinnors karriär. Denna motsägelse är dock inte naturgiven eller självklar, utan resultatet av sociala och kulturella konstruktioner som går att förändra.

När det gäller det androgyna ledarskapet anser jag att maktaspekten måste tillföras om diskussionen ska bli fruktbar. Bortom diskussionen om egenskaper, kvinnligt, manligt och

androgyn, är det en fråga om makt och maktlöshet. Med fler kvinnor på ledande positioner får kvinnor mer makt. Kvinnor som kategori utgör en förändringspotential betraktad som en outnyttjad maktresurs, i motsats till kvinnor som en outnyttjad kompletteringsresurs. Med begreppet *maktresurs* menar jag att kvinnor kan vara en resurs som *utövar makt*, dvs som kan skapa och påverka. Maktresurs ska då ses i kontrast till kvinnor som outnyttjad eller anorlunda resurs, dvs som en resurs som kan *användas* av makten. Frågor som kan ställas är till exempel: Vilka tolkningar av verkligheten skulle kvinnor göra? Vilket ledarskap skulle skapas och prioriteras? Vilka prioriteringar i verksamheten skulle göras? Vilka organisationsförändringar skulle ses som viktiga?

Jag anser att forskningen måste granska hur vardagsbestämningarna av kvinnligt och manligt hanteras. Dessa konstruktioner måste relateras till varandra och till tiden. Om kvinnor i organisationer ska kunna förändra sin situation är det nödvändigt att se till det som är gemensamt i de villkor som kvinnor möter. Det vore till exempel av intresse för kvinnor som kategori att föra diskussionen i termer av makt istället för att diskutera kvinnors egenskaper. Det kan i praktiken innebära att kvinnor som är chefer själva måste få utforma ledarskap och ledningsarbete, och inte enbart anpassa sig efter vad som betraktas som tillåtet för kvinnor. Dessutom är det intressant för både kvinnor och män att diskutera vilka förändringar som är önskvärda när det gäller ledningsarbete. Om kvinnor uppfattas som en maktresurs måste fler kvinnor i ledande ställning innebära en möjlighet till förändring och vitalisering. Frågan är således om det räcker med mer kvinnlighet, eller om också fler kvinnor på ledande positioner är önskvärt?

Om den dominerande diskursen i organisationer skulle vara att kön är sociala konstruktioner så skulle likhets- och olikhetsrelaterandet till män bli ointressant. Konstruktionen av kvinnlighet kopplad till kvinnor som chefer skulle kunna utgå från kvinnor som en maktresurs, dvs som subjekt med makt. Förändringsstrategierna för att åstadkomma detta kan säkert se ut på många olika sätt. Gemensamt för dem alla torde dock vara att de

måste bryta könsordningen och mäns tolkningsföreträde i organisationer för att ge fler kvinnor tillträde till ledande positioner.

## NOTER

- <sup>1</sup> *Man är chef*, Statistiska centralbyrån, Stockholm 1992 och SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm.
- <sup>2</sup> Höök, Pia, "Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet" i SOU1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm.
- <sup>3</sup> En tidigare version av artikeln är publicerad i Sjöstrand, Sven-Erik och Ingalill Holmberg (red) *Företagsledning bortom etablerad teori*. Studentlitteratur, Stockholm 1992.
- <sup>4</sup> Wikander, Ulla (red), *Det evigt kvinnliga. En historia om förändring*. Tidens förlag, Stockholm 1994.
- <sup>5</sup> Franzén, Christina "Mäns och kvinnors skilda föreställningar" i SOU 4:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm 1994.
- <sup>6</sup> Wikander, Ulla "Delat arbete, delad makt. Om kvinnors underordning i och genom arbetet" i Aström, Gertrud och Yvonne Hirdman (red), *Kontrakt i kris*, Carlssons bokförlag, Stockholm 1992.
- <sup>7</sup> Hirdman, Yvonne, "Genussystemet, reflexioner kring kvinnors sociala underordning" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 3, 1988 s 49-63.
- <sup>8</sup> Sommestad, Lena, "Lovsång till mejerskan. Om den föränderliga kvinnligheten" i Wikander, Ulla (red) *Det evigt kvinnliga*. Tidens förlag, Stockholm 1994.
- <sup>9</sup> Billing, Yvonne Due och Mats Alvesson, *Kön, Ledelse, Organisation*, Jurist- og Ökonombundets Forlag, Köpenhamn 1989.
- <sup>10</sup> Se t ex Bartol, Kathryn, "The sex structuring of organizations: a search for possible causes" i *Academy of Management Review*, oktober 1978 s 805-815. Se också en genomgång av olika studier i Marshall, Judi, *Women managers. Travellers in a Male World*. Wiley, Chichester 1984.
- <sup>11</sup> Se Billing och Alvesson 1989 och Wahl, Anna, *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm 1992.
- <sup>12</sup> Se Loden, M *Feminine Leadership or How to Succeed in Business Without Being one of the Boys*. Times Books, New York 1986 och även Helgesen, Sally *Ledarskap på kvinnors vis*. Svenska Dagbladets förlag, Stockholm 1990.
- <sup>13</sup> Cockburn, Cynthia *In the way of women*, Macmillan, London 1991.
- <sup>14</sup> Kanter, Rosabeth Moss *Men and women of the corporation.*, Basic Books, New York 1977.
- <sup>15</sup> En sk *token*, Kanter 1977 ibid.
- <sup>16</sup> Bayes, Jane, *Do female managers in public bureaucracies manage with a different voice? Studies of bureaucracies in the United States and the state of California*. Paper presented at the Third International Congress on Women. Trinity College, Dublin July 1987.
- <sup>17</sup> Cockburn 1991.



- <sup>18</sup> Wahl 1992.
- <sup>19</sup> Se följande studier: Asplund, Gisèle, *Karriärens villkor*, Trevi, Stockholm 1984 och Kvande, Elin och Bente Rasmussen *Er det organisasjonene eller kvinnene som mangler mot?* Institutt for industriell miljøforskning, Trondheim 1985. Wahl 1992.
- <sup>20</sup> Asplund 1984.
- <sup>21</sup> Franzén 1994.
- <sup>22</sup> Studien omfattade 261 kvinnor som examinerats mellan åren 1961 och 1978. Wahl 1992.
- <sup>23</sup> Cockburn 1991 och SOU 1994:3.
- <sup>24</sup> Wahl 1992.
- <sup>25</sup> SOU 1994:3.
- <sup>26</sup> Franzén 1994 s 64.
- <sup>27</sup> Wahl 1992.
- <sup>28</sup> Collinson, David och Jeff Hearn, "Naming men as men: Implications for work, organization and management" i *Gender, work and organization* nr 1, 1994, s 2-22.
- <sup>29</sup> Sheppard, Deborah, "Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers". I Hearn, Jeff et al (red), *The Sexuality of Organization*, Sage, London 1989.
- <sup>30</sup> Sheppard 1989, ibid.
- <sup>31</sup> Folgerö-Johannessen, Birte, "Ledere, organisasjoners styringssymboler. Hva med kvinnene?" *Nytt om Kvinneforskning* nr 5, 1986, s 4-13.
- <sup>32</sup> Lundgren, Eva, "Creating bodily gender in the fields of symbol and power". *Nora, Nordic Journal of Women's Studies* nr 2, 1995 s 101-112.
- <sup>33</sup> Franzén, 1994 s 67.
- <sup>34</sup> Wahl, Anna (1994:2) Sammanfattande kommentarer. SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm.
- <sup>35</sup> Cockburn 1991, ibid och SOU 1994:3, ibid.
- <sup>36</sup> Wahl, Anna (1994:1) "Att arbeta för förändring". SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm.
- <sup>37</sup> Billing och Alvesson 1989, Wahl 1992, SOU 1994: 3, samt Kvande, Elin och Bente Rasmussen (1993) "Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 2, 1993 s 45-56.
- Collinson, David och Jeff Hearn, "Naming men as men: Implications for work, organization and management" i *Gender, work and organization* nr 1, 1994.
- Folgerö-Johannessen, Birte, "Ledere, organisasjoners styringssymboler. Hva med kvinnene?" i *Nytt om Kvinneforskning* nr 5, 1986.
- Franzén, Christina, "Mäns och kvinnors skilda föreställningar" i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm.
- Helgesen, Sally, *Ledarskap på kvinnors vis*, Svenska Dagbladets förlag, Stockholm 1990.
- Hirdman, Yvonne, "Genussystemet, reflexioner kring kvinnors sociala underordning" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 3, 1988.
- Höök, Pia, "Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet" i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm.
- Kanter, Rosabeth Moss *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York 1977.
- Kvande, Elin och Bente Rasmussen *Er det organisasjonene eller kvinnene som mangler mot?* Institutt for industriell miljøforskning, Trondheim 1985.
- Kvande, Elin och Bente Rasmussen, "Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 2, 1993.
- Loden, M *Feminine Leadership or How to Succeed in Business Without Being one of the Boys*. Times Books, New York 1986.
- Lundgren, Eva, "Creating bodily gender in the fields of symbol and power" i *Nora, Nordic Journal of Women's Studies* nr 2, 1995.
- Marshall, Judi, *Women managers. Travellers in a Male World*. Wiley, Chichester 1984.
- Sheppard, Deborah, "Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers" i Hearn, Jeff et al (red), *The Sexuality of Organization*, Sage, London 1989.
- Sommestad, Lena, "Lovsång till mejerskan. Om den föränderliga kvinnligheten" i Wikander, Ulla (red) *Det evigt kvinnliga*. Tidens förlag, Stockholm 1994.
- SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm.
- Statistiska Centralbyrån, *Man är chef*, Statistiska Centralbyrån, Stockholm 1992.
- Wahl, Anna *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civil-ekonomers och civilingenjörens karriärutveckling*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm 1992.
- Wahl, Anna, "Att arbeta för förändring" i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm.
- Wahl, Anna, Sammanfattande kommentarer i SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Fritzes, Stockholm 1994.
- Wikander, Ulla, "Delat arbete, delad makt. Om kvinnors underordning i och genom arbetet" i Aström, Gertrud och Yvonne Hirdman (red), *Kontrakt i kris*, Carlssons Bokförlag, Stockholm 1992.
- Wikander, Ulla (red), *Det evigt kvinnliga. En historia om förändring*. Tidens förlag, Stockholm 1994.

## LITTERATUR

- Asplund, Gisèle, *Karriärens villkor*, Trevi, Stockholm 1984.
- Bartol, Kathryn, "The sex structuring of organizations: a search for possible causes" i *Academy of Management Review*, October 1978.
- Bayes, Jane, *Do female managers in public bureaucracies manage with a different voice? Studies of bureaucracies in the United States and the state of California*. Paper presented at the Third International Congress on Women. Trinity College, Dublin July 1987.
- Billing, Yvonne Due och Mats Alvesson *Kön, Ledelse, Organisation*, Jurist- og Ökonombundets Forlag, Köpenhamn 1989.
- Cockburn, Cynthia *In the way of women*, Macmillan, London 1991.

## SUMMARY

Men dominate clearly on leading positions in Swedish working life. On average top management consists of 94 per cent men and six per cent women in the Swedish private sector. 72 per cent of the boards of directors of privately-owned companies consists exclusively of men. Only about a third of the companies have an official policy of aiming to increase the number of women in managerial positions. A majority of the companies have a gender neutral attitude to executive recruitment. Competence and not gender is said to be decisive.<sup>1</sup>

In this article it is argued that gender is part of the construction of management. It is more important to problematize the power-relation between men and women than to look for certain leaderqualities to understand the male domination on executive positions. It is shown here that the construction of management is closely linked to the construction of maleness. Women are seen as

either a resource that has not yet been used due to that women lack the right qualities for management, or as a different kind of resource that could be used in certain situations. In both cases women are defined in relation to men, as being the same (but lacking essential qualities) or different (in a certain way).

An alternative way of thinking is to go beyond this sameness/ difference definition to a perspective on women managers as a *power-resource*, with actual influence in management positions. As a power-resource women are not being used by the power, but are instead using their competence as subjects of power.

*Anna Wahl  
Handelshögskolan  
Box 6501  
S-113 83 Stockholm*

<sup>1</sup> Wahl, Anna (red) *Men's perceptions of women and management*. Fritzes Stockholm 1995.