

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 <i>Bakgrund</i>	3
1.2 <i>Problemformulering</i>	4
1.3 <i>Syfte</i>	5
<b>Metod</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Metodintroduktion</i>	6
2.2 <i>Urval av studieobjekt</i>	7
2.3 <i>Den kvalitativa forskningsansatsen</i>	8
2.3.1 <i>Ryggsäcksstudien</i>	8
2.3.2 <i>Den kvalitativa intervjun</i>	11
2.4 <i>Teorival och disposition</i>	12
<b>Social konstruktion</b>	<b>13</b>
3.1 <i>Det nya ledarskapet</i>	13
3.2 <i>Det rationalistiska perspektivet</i>	14
3.2.1 <i>Ledarskap utifrån ett rationalistiskt perspektiv</i>	14
3.3 <i>Den sociala konstruktionen</i>	15
3.3.1 <i>Ledarskap utifrån social konstruktion</i>	16
3.3.2 <i>Social konstruktion av kön</i>	16
3.4 <i>Avlutande diskussion</i>	17
<b>Kommunikation och Förståelse</b>	<b>18</b>
4.1 <i>Porträtt</i>	18
4.2 <i>Den konsultativa ledaren</i>	19
4.2.1 <i>Förståelse</i>	21
4.2.2 <i>Arbetsmetoder</i>	21
4.3 <i>Kvinnorna som konsultativa ledare</i>	23
4.3.1 <i>Eva</i>	23
4.3.2 <i>Mona</i>	26
4.3.3 <i>Agneta</i>	28

4.3.4	Irene	30
4.4	<i>Avslutande diskussion</i>	32
	<b>Roller</b>	<b>33</b>
5.1	<i>Rollteori</i>	33
5.2	<i>När är kvinna?</i>	34
5.3	<i>Roll utifrån vad som förväntas</i>	36
5.4	<i>Kvinnornas roller</i>	37
5.4.1	Läraren	37
5.4.2	Mentorn	38
5.4.3	Modern	39
5.4.4	Chefen	40
5.5	<i>Avslutande diskussion</i>	41
	<b>Diskursens Ordning</b>	<b>43</b>
6.1	<i>Foucault</i>	43
6.1.1	En tolkning baserad på Foucault	47
6.2	<i>Den kvinnliga chefsdiskursen</i>	47
6.2.1	Underkastelsen av den kvinnliga chefsdiskursen	49
6.3	<i>Chefsdiskursen</i>	53
6.3.1	Underkastelsen av chefsdiskursen	55
6.4	<i>Avslutande diskussion</i>	59
	<b>Slutsats</b>	<b>60</b>
7.1	<i>Sammanfattande kommentarer</i>	60
7.2	<i>Avslutande reflektioner</i>	63
7.3	<i>Förslag till vidare forskning</i>	64
	<b>Referenser</b>	<b>65</b>

# - 1 -

## Inledning

*I inledningen sätter vi uppsatsens ämne i ett vidare sammanhang med avsikten att för läsaren presentera de teorier och idéer som ledde in oss på aktuell bana. Vi ämnar samtidigt förklara varför vi finner det valda ämnet intressant och presenterar slutligen de aspekter vi valt ut till fördjupad behandling.*

### 1.1 Bakgrund

Efterhand som antalet kvinnor i arbetslivet ökat, har forskare inom organisations- och ledarskap kritiserats för att ha en könsblindhet då den traditionella forskningen varken problematiserat eller synliggjort könets betydelse<sup>1</sup>. Först på 80-talet lyftes könsaspekterna fram i litteraturen, och ledaregenskaper hade tidigare beskrivits som antingen manliga eller neutrala.<sup>2</sup> I denna forskning ses kvinnan inte sällan som ”den Andra”, någon som avviker från det manliga idealet.<sup>3</sup>

Tider förändras och idag bedrivs flertalet forskningsprojekt om kön i relation till organisation. Det finns dock en tvetydighet inom denna forskningsgenre, då forskningen är uppdelad i två läger. Den ena gruppen anser att det finns skillnader mellan mäns och kvinnors sätt att leda och agera i en organisation, och skilt från den första anser den andra kategorin forskare att könet inte leder till automatiska och generaliserbara skillnader. Enligt det första lägret antas kvinnor ha en förmåga att tillföra element som deras manliga kolleger inte kan, att kvinnor exempelvis har en mer kreativ förmåga och i större utsträckning uppvisar alternativa tillvägagångssätt och tankebanor än män. Kvinnor antas också prioritera andra saker i sitt ledarskap såsom relationer och förståelse.<sup>4</sup> De forskare som har åsikten att det inte finns några skillnader mellan män och kvinnor anser t.ex. att anledningen till att det finns färre kvinnor på ledande positioner är på grund av praktiska svårigheter. Kvinnan syns inte lika ofta på ledande positioner på grund av de förväntningar som ligger på henne från samhället. Förväntningarna fungerar liksom burar, vilka begränsar kvinnans valmöjligheter i livet och således gör det svårare för henne att välja ett traditionellt ”manligt” yrke, som chef.<sup>5</sup>

På företagsekonomiska institutionen i Lund bedrivs idag forskningsprojekt om just kvinnliga chefer. Trots detta har vi studenter inte kommit i nämnvärd kontakt med ämnet under studietiden. Detta blev om möjligt ännu tydligare då vi gjorde som sig bör och sökte efter gamla uppsatser inom ämnet kvinnor och ledarskap på institutionen och

---

<sup>1</sup> Wahl (1999) s. 12

<sup>2</sup> Alvesson & Billing (1999) s. 15

<sup>3</sup> Haavind (2000) s. 105

<sup>4</sup> Helgesen (1991)

<sup>5</sup> Billing & Alvesson (1994)

endast fann en! Efter denna besvikelse begav vi oss till Social och Beteendevetenskapliga institutionen där fann vi flertalet uppsatser inom ämnet. Ur denna erfarenhet drar vi slutsatsen att andra institutioner har kommit längre i den aktuella frågan. Slutsatsen gör oss aningen förvånade, då företagsekonomiska institutionen troligen är en av de inrättningar inom universitetet som formar ett större antal karriärister, och blivande chefer. Här anser vi att kunskapen borde produceras och spridas för att hjälpa och öka förståelsen hos unga kvinnor och män i deras väg mot arbetslivet.

På senare tid har det skrivits en hel del populärlitteratur om ledarskap. Det har visats TV-program och skrivits artiklar i ämnet, i såväl dagspress som tidskrifter. Flertalet av dessa källor behandlar skillnaderna mellan kvinnligt och manligt ledarskap, eller de förändrade och olikartade förutsättningar dagens chefer, kvinnliga som manliga, möter i sina respektive organisationer. Medias inblandning har lett till och framförallt berett väg för livliga debatter inom ämnet, även på företag. Tyvärr gestaltas kön i dessa sammanhang ofta som "kvinnor är från Venus och män från Mars", det vill säga i ett sken av att vi betar oss och är olika, vilket i sin tur kan sända budskapet att vi är olika lämpade för olika positioner och yrken. Vi anser att denna stereotypproduktion sällan bidrar till en rättvis eller nyanserad bild av kön, den stämmer inte heller överens med större delen av den forskning som bedrivs idag.

Som motiv till, och drivkraft bakom uppsatsen fanns en nyfikenhet och ett intresse i ett för oss outforskat och nytt ämne. Uppsatsen ser vi som vårt bidrag till att lyfta fram och tydliggöra både kön och ledarskap som komplexa och mångtydiga fenomen. Vi vill också belysa kvinnan i sin ledarroll, utan att för den sakens skull betrakta henne med stereotypiska glasögon som urkvinnan - den mjuka och den väna. Vi vill istället betrakta fenomenet med öppna ögon för att se vad som kan, och tillåter sig, ses.

## 1.2 Problemformulering

Inom genusforskningen finns det olika perspektiv, dvs. det finns olika sätt att se på kön, samt olika metoder för att lyfta fram det. I kön-som-variabel perspektivet jämförs mannen med kvinnan, skillnader letas upp för att åtföljas av förklaringar på varför det är som det är. Ett annat synsätt är ett feministiskt ståndpunktsperspektiv, forskningen vill frigöra kvinnan ur den förtryckta situation som samhället skapat åt henne. Här förknippas kvinnan med en viss uppsättning "kvinnliga" egenskaper, vilka inte kan hittas hos en man. I det poststrukturalistiska perspektivet antas manlighet och kvinnlighet vara tvetydiga och instabila föreställningar. En forskare med denna uppfattning förespråkar därför en användning av multipla tolkningar för att göra "verkligheten" rättvisa. Inte bara kön bör problematiseras utan också variabler som klass, ras etc. Det sista perspektivet är det kritiskt tolkande, vilket inte har en specifik föreställning om könets karaktär. Genom att använda alternativa tolkningar och se ett och samma fenomen på skilda sätt, kan forskaren möjliggöra en ökad förståelse.<sup>6</sup>

Vi har valt att inte titta på manligt ledarskap och kommer således inte jämföra de båda könen. Avsikten med uppsatsen är inte heller att utropa kvinnor till bättre ledare än män, eller vice versa. Det vi ämnar göra är emellertid att belysa den kvinnliga chefen,

---

<sup>6</sup> Alvesson & Billing (1999)

hur hon gör när hon leder, hur hon uppfattar sig själv som ledare, men även ta upp vissa andra situationer som t.ex. när hennes kvinnlighet är extra tydlig. Vi frågar oss bland annat hur hon arbetar, hur hon tänker, vilken relation hon har till sina medarbetare respektive chefer, samt vilka problem eller svårigheter hon har stött på i karriären i rollen som ledare. Utifrån ett reflexivt tolkande perspektiv vill vi lyfta fram könsaspekten och integrera kön och ledarskap i tolkningarna<sup>7</sup>.

Uppsatsen bygger på två grunder, den första baserar sig på ett särartstänkande<sup>8</sup>. Tänkandet innebär att vi vill komplettera den mansdominerade bilden och framställningen av ledaren med en bild av kvinnliga sådana. Även om vi inte vet om det kvinnliga ledarskapet skiljer sig från det manliga sättet att leda, tror vi att ytterligare aspekter inom en dold verklighet kan lyftas fram i ljuset genom uppsatsen. Den andra grunden kommer ur den första. Genom valet att studera det kvinnliga ledandet önskar vi också främja ett fullt utnyttjande av de mänskliga resurserna, vilket karakteriserar det meritokratiska ståndpunkten.<sup>9</sup> Att kvinnor, liksom män, kan vara goda ledare betvivlar vi inte och hoppas att fler kompetenta kvinnor ska kunna ta sig fram i det svenska näringslivet.

Ledarskap är, liksom kön, ett begrepp som kan, och bör problematiseras. I boken ”Om undran inför samhället” skriver Asplund om vikten av att söka efter betydelsen av ett visst fenomen<sup>10</sup>. Så vi ställer oss frågan - Vad betyder egentligen ledarskap? Det finns givetvis inget rätt svar, men det är *ett* sätt att börja se på fenomenet. Det finns således ingen felaktig tolkning, bara bättre och sämre sådana. Specifika tolkningar görs i uppsatsen utifrån flera teoretiska perspektiv och används för att försöka fånga upp, och belysa den mångfacetterade verklighet som ledarskapsfenomenet består av. Genom ett tolkande perspektiv vill vi öka förståelsen för den kvinnliga ledaren. Hela vår studie, samt tolkningen av denna har fokus på sociala interaktioner. Vi studerar kvinnor som leder, men har ingen förutbestämd åsikt om hur eller var könet kommer att visa sig.

### 1.3 Syfte

Med utgångspunkt i en djupstudie av fyra kvinnliga chefer ämnar vi genom tre teoretiska perspektiv skapa en nyanserad och mångtydig bild av kvinnliga ledare i dagens svenska näringsliv. Vi avser även se hurvida det finns belägg för existens av ett speciellt kvinnligt ledarskap.

Uppsatsen syftar därmed att bidra till utvecklandet av en djupare insikt och en bättre förståelse för kvinnor på ledande positioner.

---

<sup>7</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 14

<sup>8</sup> Haavind (2000) s. 107

<sup>9</sup> Alvesson & Billing (1999) s. 164

<sup>10</sup> Asplund (1970) s. 11-12

## - 2 -

# Metod

*Följande kapitel tar upp vårt metodfilosofiska ställningstagande. Detta ligger sedan till grund för den valda forskningsansatsen och de specifika datainsamlingsmetoder vi använt oss av vid vår undersökning. Vi går också igenom de styrkor och svagheter vi ser hos metoden, som instrument för att kunna uppfylla att uppsatsens syfte behandlas.*

### 2.1 Metodintroduktion

I denna uppsats baseras empiri och analys på iakttagelser av fyra kvinnliga chefers vardag och med detta deras ledarskap. Metoden vi använt ser all information som intressant, vilket passar väl in på uppsatsens syfte, att utveckla en djupare insikt och förståelse för ledarskap utövat av kvinnor. Ur vetenskapsfilosofisk synvinkel drivs uppsatsen av en reflexivt tolkande inriktning. Vi vill begripliggöra den verklighet som de fyra kvinnliga cheferna befinner sig i, samtidigt som vi till viss del också utmanar densamma och ser vår empiri ur ett mer kritiskt perspektiv.<sup>11</sup>

Genom att se både ledarskaps- och könsbegreppet ur ett specifikt perspektiv är vi medvetna om att vissa aspekter går förlorade. Vårt seende kan liknas vid en spotlight som endast belyser vissa delar av vårt problemområde, men gör detta med desto större skärpa. Om vi försökt höja perspektivet och ta in fler aspekter hade effekterna kunnat bli att ett större område täckts in, men med ett kornigare ljus och betydligt fler skuggor, vilket medför en sämre möjlighet att kunna ifrågasätta det till synes självklara. Alltså kommer bara ett urval av allt det vi mött, sett eller hört användas och synas i uppsatsens empiri. Empirin kan likväl inte ses som en objektiv avspegling av verkligheten, utan som en text med referens till denna. Forskaren blir i viss utsträckning, förutom författare, också medskapare till den bild av verkligheten som hon/han försöker tolka och förstå.<sup>12</sup>

Vi som skriver denna uppsats är alla av kvinnligt kön, vilket kan ha fått såväl positiva som negativa konsekvenser. En nackdel skulle kunna vara att vi har gått in i studien med en begränsad förförståelse, grundad i den socialiseringsprocess vi själva utsatts för som kvinnor. Konsekvensen av detta skulle kunna bli en svårighet att hålla tillräcklig distans till fenomenet. Ämnet ligger oss helt enkelt alltför nära! Vi kan identifiera oss med studieobjekten och väljer kanske därför sida utan ett tillräckligt kritiskt sinne. Ända sedan vi varit små har vi genom dagis, grundskola, jobb och universitet fått lära oss hur man ska vara när man är en person av kvinnligt kön. Denna förväntade roll skiljer sig inte sällan åt mellan samhällets olika institutioner. I vår studie möter vi nu åter en annan bild av hur kvinnor är, och bör vara. Konfrontationen skulle givetvis kunna vara

---

<sup>11</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 14-15

<sup>12</sup> Ibid s. 49

förvirrande för tre unga kvinnor på väg ut i arbetslivet, men vi tror emellertid att den framför allt är lärorik och positiv. Samtidigt tror vi att arbetsprocessen kan ha underlättats på grund av att vi är av samma kön som de observerade personerna. Repstad nämner i boken "Närhet och distans" en undersökning där kvinnliga intervjuare fått många fler personliga upplysningar än de manliga kollegerna vid en undersökning om kvinnors hälsa<sup>13</sup>. Vi får dock inte dra förhastade slutsatser bara för att vi är av samma kön, utan vi måste hela tiden ifrågasätta och inte tro oss förstå vad som sägs och görs.

## 2.2 Urval av studieobjekt

Något som bekymrade oss innan skrivandets start var den ofta problemfyllda accessen. Många gånger tar den både tid och ger oss redan ganska bekymrade studenter ännu mer huvudvärk. Vi hade emellertid tur! Genom kontakter fick vi tämligen snabbt tag i fyra personer på chefsnivå, som alla var positiva till vårt ämne och den kommande studien.

Det utsnittet av verkligheten vi har valt att göra nedslag i och studera närmare, tror vi möjliggör ett belysande av fenomenet kvinnligt ledarskap. Vi vet inte om de kvinnor som svarat ja till att få en ryggsäck, dvs. en tillfällig skugga i form av en organisationsstuderande student under tre arbetsdagar, är representativa för alla kvinnor på chefsposition. Av sex tillfrågade personer svarade endast en nej, medan de övriga visade ett stort intresse för uppsatsen. Risken finns att vi har fått tag i ett gäng tuffingar, vilka tillåter att en student (kritiskt) iakttar och noterar hennes språk, handlingar, miner etc. Konsekvenserna av det gjorda urvalet kan vi inte fastställa, men vi anser att även om alla kvinnliga chefer är olika, bidrar kunskap om enbart ett axplock av dem förhoppningsvis fortfarande till ökad förståelse om fenomenet i sig.

Bakom urvalet ligger en tanke att studien bör utföras på objekt som inte är varandra alltför fjärran, i alla fall till yttre och för oss synliga omständigheter. Vi har avgränsat oss till den privata sektorn och de kvinnliga cheferna vi valt att studera arbetar inom fyra stora svenska koncerner inom två olika branscher, verkstadsindustrin samt bank- och finansbranschen. På grund av viss känslig information har vi valt att anonymisera både företagen och de chefer vi följt. Anonymiseringen är dock inte en nackdel för vare sig syftet, den empiriska framställningen eller resultatet, snarare tvärtom, då vi troligen fått fler ärliga och innerliga svar.

Vi har valt att kalla våra studieobjekt för Agneta, Mona, Eva och Irene, alla nuvarande kvinnliga ledare inom svenskt näringsliv. Det är en ganska stor ålderskillnad mellan dem och vi är medvetna om att detta kan tyckas påverka urvalets representativitet. Vi ser dock avvikelser som något positivt. Den berikar vårt aspektseende och fördjupar förståelsen för det kvinnliga ledarskapets natur och hur olika faktorer kan komma att påverka deras sätt att leda. Ytterligare presentation av de fyra kvinnorna följer i kapitel fyra.

---

<sup>13</sup> Repstad (1999) s. 78.

## 2.3 Den kvalitativa forskningsansatsen

I den kvalitativa forskningsansatsen ligger fokus på tolkning och förståelse av ett, eller flera fenomen. Forskningen har genom sin karaktär och sina insamlingsmetoder låg generaliserbarhet, en stor närhet till det som studeras, och det uppstår ofta en känsla eller en förståelse för den socialt konstruerade verkligheten hos forskaren. Forskaren ger sig hän åt det studerade fenomenet och ger aktören tolkningsföreträde, då det är intervjupersonen eller den studerade som förser forskaren med information.<sup>14</sup>

Det finns ett flertal olika metoder för att samla in och bearbeta data. Vi har valt att använda två metoder inom den ovan nämnda forskningsdesignen, nämligen deltagande observation och kvalitativ intervju. Dessa två insamlingsmetoder kompletterar varandra, genom att vi har en chans att se om den studerade kvinnliga chefen faktiskt gör som hon säger sig göra, men också för att få en förståelse om den kontext som hon befinner sig i, inom vilken hennes ledarskap utövas. Eftersom vi inte endast har avsett att observera chefernas verklighet, utan även önskat presentera denna såsom den upplevs av dem som lever i den, krävdes det en dialog med kvinnorna.<sup>15</sup> Liksom en cirkel förenar de två metoderna den helhet vi behöver för att utveckla en ökad förståelse av ledarskap utövat av kvinnor. En flermetodansats, eller triangulering, anses höja validiteten och säkra bestämningen av ett fenomen<sup>16</sup>.

### 2.3.1 Ryggsäcksstudien

Vår fokus på interaktioner och könets betydelse i handling och utsagor, gör det näst intill tvunget för oss att kunna se den kvinnliga chefen agera i sitt naturliga sammanhang. Vi har valt att kalla vår observationsmetod för ryggsäckstudie. Benämningen passar väl in på den datainsamlingsmetod vi använt då vi "hängt på" våra objekt liksom ryggsäckar, och genom detta fått direkt tillgång till de sociala samspel kvinnorna interagerar i. Forskningen kan också benämnas så som naturalistisk, dvs. vi vill poängtera kontextens relevans, ta hänsyn till det sociala sammanhängets betydelse, sträva efter nyfikenhet och mångfald och sätta subjektet i centrum. Denna forskning präglas sammanfattningsvis av en öppenhet och mottaglighet och en strävan efter en helhetsförståelse kring de aspekter i personens liv som undersökningen gäller.<sup>17</sup>

I en ryggsäckstudie, eller deltagande observation, är vi som iakttar inte fullständiga medlemmar i organisationen. Observationerna är också öppna till sin karaktär, dvs. de utvalda kvinnorna är fullt medvetna om anledningen till vår närvaro.<sup>18</sup> Observationer av någon eller något kan ibland säga så mycket mer än en intervju om samma ämne. Genom att vara på plats finns möjligheten att kunna uttolka stämningar, blickar, miner etc. mellan den observerade chefen och hennes medarbetare och på så sätt har vi kunnat bilda oss en egen uppfattning om vad som sker. Vi undviker till viss del att bli påtvingade bara hennes egna uppfattningar och tolkningar av hur hon agerar. Fördelen med metoden är alltså att vi faktiskt var där och såg med egna ögon vad som sades och gjordes. Detta innebär inte att vi anser empirin baserad på en absolut sanning, men vi

---

<sup>14</sup> Bryman (1989) s. 137

<sup>15</sup> Ibid s. 138

<sup>16</sup> Billing (1991) s. 136-137

<sup>17</sup> Svensson & Starrin (1996) s. 83

<sup>18</sup> Bryman (1989) s. 144

minskar risken för den snedvridning som kan inträffa då informationen ska gå via en källa innan den når oss.<sup>19</sup> Vi är emellertid medvetna om att våra upplevelser ändå kan ha påverkats av lögn, förvrängningar, samt missuppfattningar. Detta genom att kvinnorna medvetet vill få oss att tro att det förhåller sig på vissa sätt och hindrat att andra versioner tagit form. Vi påverkas också av vårt selektiva sätt att registrera och samla in data från omvärlden. Vid ett möte antas våra sinnen selektera, dvs. göra löpande medvetna, men också omedvetna urval och endast en del av det som händer registreras och noteras av oss som observerat<sup>20</sup>. Urvalsproblematiken har vi dock försökt hantera genom att under observationens gång vara frågvisa och nyfikna till de samspel som utspelas runt oss. Genom att ifrågasätta vårt studieobjekts beteende och samtidigt vara kritisk mot de svar vi fått, men också mot de egna tolkningarna, hoppas vi kunna lägga grunden för en öppenhet till fenomenet och en rättvisa till de händelser vi iakttagit.

För att kunna skapa en omsorgsfull skildring, genom en detaljrik text av kvinnligt ledarskap, har vi valt att genomföra observationerna av cheferna individuellt. Endast en av oss tre har varit närvarande vid varje enskild observation. Anledningarna till detta är flera. Först och främst hade accessen försvårats avsevärt om vi krävt tre personers närvaro vid en observation som vi vet redan inkräktar på kvinnornas tid och rum. Om en av oss medförfattare hade varit närvarande vid samtliga observationer tror vi också att den eftersökta detaljrikedomen och den täta beskrivningen minskat med tiden. Nu har varje observatör istället gått in i sin studie och roll som ryggsäck med stor glöd och arbetsiver, utan känslan av att det blivit trist eller enformigt. Nackdelen med att olika personer genomför observationerna är att vi har olika förförståelse, personliga intressen och förutsättningar med oss in i studien, vilka även de påverkar tolkningar och slutresultat. Ytterligare en möjlig nackdel skulle kunna vara att lärdomar dragna från en observation inte påverkat nästa och att misstag således upprepas. För att minimera denna risk har vi valt att inte genomföra alla fyra observationerna vid samma tidpunkt. Eventuella misstag men också särskilda framgångar har då kunnat diskuteras efter de olika observationstillfällena och vi har gemensamt kunnat dra nytta av dessa erfarenheter.

Alla fyra observationer har sträckt sig över minst tre heldagar, då vi fått följa med på allt från luncher och möten till att hämta barn på dagis och vinprovningar. Det som främst intresserade oss och där vår uppmärksamhet låg var de kvinnliga chefernas interaktioner med sina medarbetare. Dessa möten har varit allt från informella samtal mellan två personer till större och mer formella möten med betydligt fler deltagare. I vissa sammanhang har vårt studieobjekt varit den som koordinerat mötet och ibland inte. Vid ett par tillfällen har vi som ryggsäckar fått lämna rummet då mer personliga angelägenheter diskuterats, detta inträffade exempelvis vid löneuppföljningssamtal.

Ett problem med den deltagande observationen kan vara att man som forskare påverkar sitt studieobjekt, speciellt under de första dagarna<sup>21</sup>. Vi har försökt vara så osynliga som det bara går men vi får hålla med Helgesen när hon skriver;

---

<sup>19</sup> Alvesson & Sköldböck (1994) s. 125

<sup>20</sup> Hansson & Tuveesson (1996) s. 106

<sup>21</sup> Bryman (1989) s. 143

”Och att jag var osynlig var förstås ett ideal som inte gick att uppnå. Vare sig hon vill eller inte påverkar iakttagaren i viss mån den iakttagna. Dessutom måste jag flika in några frågor, vilket ytterligare reducerade min osynlighet.”<sup>22</sup>

Våra studieobjekt har exempelvis varit tvungna att presentera oss innan mötens början, för att förklara vår närvaro. I pauser har intresserade och nyfikna personer kommit fram och frågat mer om uppsatsämnet, vad vi kommit fram till eller bara för att redogöra över deras egna och personliga åsikter i ämnet. Uppmärksamheten har givetvis minskat graden av osynlighet. Under de tre dagar som vi tillbringat med den kvinnliga chefen anser vi att vi kunnat skapa en god förståelse och uppfattning av den person som hon är och på vilka sätt hon utövar sitt ledarskap. Vi har dock kontinuerligt frågat oss själva hur vår närvaro kan tänkas ha påverkat en viss situation, om hennes beteende har verkat vara ett ”spel för galleriet” eller om det känts som äkta.

### Förförståelse

Vår förförståelse påverkar hur vi uppfattar de fenomen som studerats och följaktligen har denna också en inverkan på observationen, valet av metod, analys och slutsats. Arbetet har dock karakteriserats av ett öppet sinne.<sup>23</sup> Genomgående har vi ställt oss frågan - om det inte är så som vi tror, hur kan det då vara? Inställningen tror vi har ökat vår mottaglighet för överraskningar, dvs. skillnader mellan förförståelse och den verklighet vi observerat. Med en alltför utvecklad hypotes om hur kvinnligt ledarskap förhåller sig kanske vi hade gått miste om eventuella fynd och trots den inläsning vi gjort inför, under, samt efter studien är vi ganska ”gröna” vilket alltså inte nödvändigtvis behöver ses som är en nackdel. Nyfikenhet, i kombination med medvetenhet är vad vi kan sägas ha utgått ifrån.

Fördelen med att vi varit tre författare till denna uppsats är att det också funnits tre varianter på förförståelse. Vissa idéer har delats av alla, då vi läste samma fördjupningskurs och alltså stött på mycket av samma litteratur genom den. Trots detta har vi haft olika uppfattning om mycket av det som vi senare läst och sett. En nackdel, eller svårighet, med att vara tre personer är att samordna såväl läsningar som tolkningar. Vår samordning har främst utgjorts av noggranna redogörelser, både skriftligen och muntligt. Denna process har varit omsorgsfull och detaljrik för att vi ansett det viktigt att så långt som möjligt synkronisera tänkandet så att vi fokuserade på samma saker. Om vi inte gjort detta hade risken varit att vi gått ut och gjort helt olika studier. Nu har vi kunnat komma överens om i förväg och under observationernas gång, vad som är intressant och relevant för oss att observera och följaktligen få en mer sammansatt empiri.

### Distansering

Ganska snabbt in på våra respektive studier insåg vi att närheten till studieobjektet kan vara svår att hantera när man utför en ryggsäcksstudie. Närheten kan göra det svårt att bibehålla ett mer kritiskt perspektiv rörande vad som sägs och görs, då det mesta stundtals känns fantastiskt bra. Samtidigt möjliggjorde den ofrånkomliga närheten att en vänskap mellan oss och de fyra kvinnorna kunde etableras. Relationen ökade

---

<sup>22</sup> Helgesen (1991) s. 74

<sup>23</sup> Repstad (1999) s. 78

förhoppningsvis vår förmåga att lyfta fram och vara mer mottagliga för en innerlighet och en djupare röst kring deras tankar om sig och sitt ledarskap.

Då vi gjort skilda observationer har vi på ett bättre sätt kunnat kombinera närhet och inlevelse med distansering i försöket att skapa en nyanserad beskrivning av det som iakttagits. De många och långa förtroliga samtal vi alla tre haft med våra studieobjekt, har utvecklat större förståelse för hennes vardag, bekymmer och lycka. Närheten har dock ökat trycket för en utomståendes kritiska röst och tänkande. En sådan yttre röst tror vi möjliggör andra tolkningar än de direkt uppenbara och förhindrar en alltför romantisk syn på en viss händelse, och har flera gånger lett till självkritik och självinsikt hos den som utträttat observationen. Alvesson och Sköldberg talar om vikten av reflektion, att tolka sina egna tolkningar<sup>24</sup>. Denna löpande process har definitivt underlättats av att vi varit tre stycken författare och tänkare till uppsatsen. Det är lättare att reflektera och förstå sitt eget sätt att tänka om det kritiseras och ifrågasätts. Bollandet av idéer, resonemang och tankar har fört uppsatsen framåt och gjort att vi ibland hittat vägar som vi från början inte visste fanns.

Vi har förstått, både genom den metodlitteratur vi läst och genom att vi faktiskt genomlevt och upplevt egna observationer, att distansering varken är en lätt, eller snabb process. Detta gäller framförallt när man ska ifrågasätta det som vid observationen ses som helt uppenbart.<sup>25</sup> Vårt tålamod har mer än en gång satts på prov under skrivandets gång, då en av oss känt att hon vill försvara just det egna perspektivet och de egna upplevelserna men de övriga två ställt sig kritiska till denna tolkning.

### 2.3.2 Den kvalitativa intervjun

Hydén beskriver intervjun som en i högsta grad levande och användbar forskningsmetod. Hon ser på intervjun utifrån tre aspekter, vilka är den iterativa, den polyfona samt den repetitiva. Med den förstnämnda aspekten vill Hydén betona intervjuens samtalskaraktär, i vilken språket används för att skapa mening. Den andra aspekten, intervjuens polyfona karaktär, belyser den intervjuades många möjligheter att uttrycka sig. Hydén nämner tystnaden och prat som två valmöjligheter. Den tredje, och sista aspekten fokuserar på intervjuens flexibla natur. Allt är ju t.ex. inte möjligt att säga vid ett och samma tillfälle, olika tidpunkter innehåller olika uttrycksmöjligheter.<sup>26</sup>

Vi hade på förhand diskuterat de områden vi ville belysa, men ingen observation var den andre lik, varpå en alltför strukturerad intervju hade kunnat behandla fel områden. Intervjuerna, som vi gjort löpande under observationsdagarnas gång, har således varit ostrukturerade till sin karaktär<sup>27</sup>. Den intervjuguide vi följt kan närmast likna ett antal stolpar vars funktion endast varit att hjälpa oss att inte glömma något alltför viktigt. Den iterativa aspekten av intervjun har i denna studie i allra högsta grad formen av ett samtal. Vår intervjuperson har kunnat uttrycka sig med sina egna ord på ett sätt som skapat mening för henne. Vi har många gånger enbart fungerat som lyssnare i detta sammanhang. När helst det funnits en lucka i det ofta mycket stressiga schemat har vi samtalat med en personlig och förtroendefull ton. Den lösa strukturen har kompletterat

---

<sup>24</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 5

<sup>25</sup> Alvesson & Köping (1993) s. 47-48

<sup>26</sup> Haavind (2000) s. 130-132

<sup>27</sup> Bryman (1989) s. 138

etnografins karaktär, då vi har kunnat fråga om händelser som iakttagits tidigare under dagen, samt kunnat göra det när vi kände att det passade. Samtalen kom alltså ofta att anpassas efter de handlingar och utsagor som den kvinnliga chefen utfört, ibland för att förklara, utveckla eller försvara dessa. Samtalens flexibilitet har gjort det möjligt att rätta oss efter omständigheterna som rådde just där och då. Möjligheten till en löpande dialog, genom intervjuens repetitiva karaktär, har vid några tillfällen också hjälpt oss att hitta intressanta ingångar till vidare diskussioner och samtidigt utvecklat andra perspektiv att se ledarskapet ur. Kvinnorna har riktat vår blick mot skeenden och delar av den komplexa helhet som deras verklighet består av. Både vi som intervjuare, samt den intervjuade kvinnliga chefen är medkonstruktörer i den verklighetsbild som förmedlas i uppsatsen.<sup>28</sup>

På grund av den närhet vi upplevt under samtalen har vi inte velat använda bandspelare. Ett sådant verktyg hade kanske möjliggjort en ännu mer detaljerad empiri, men vi ansåg att det varit på bekostnad av förtroende. Kritik har riktats mot intervjun som data-insamlingsmetod, den anses avspegla enbart de normer som är rådande vid en intervju-situation<sup>29</sup>. Närheten och den personliga kontakt som vi har kunnat uppnå under våra dagar i organisationen hoppas vi dock har minskat risken för ett beteende enligt intervjunormerna. Återigen tror vi att intervjun som komplement och del i den helheten av förståelse och djup vi försöker skapa om kvinnligt ledarskap kan bidra till en mer fullständig bild.

## 2.4 Teorival och disposition

I denna uppsats har vi valt att använda flera teoretiska utgångspunkter, vilket gör att dispositionen blir något okonventionell. För att presentera vårt resultat på bästa sätt har vi valt att löpande redovisa teori, empiri och analys.

För att lägga en grund för läsaren inleder vi, i kapitel tre, med en diskussion kring de strömningar eller filosofier som finns inom ledarskaps- och organisationsforskning. Efter detta följer en presentation, eller vad vi kallar porträtt, av de fyra kvinnorna. Avsnittet ämnar ge läsaren en känsla för de fyra kvinnornas personlighet inför väntande läsning och gjorda tolkningar. Kapitlet fortsätter sedan behandla teorier i huvudsak från Sandberg och Targama. Just nämnda författare anser vi vara spännande, samt ganska ensamma inom områdena kommunikationskvalitet och förståelse, vilka tas upp. Från dessa herrar fortsätter ett resonemang kring rollteori. Rollteorin anser vi vara ett intressant teoretiskt verktyg, vilket låter oss ”lyssna till” det empiriska materialet och lyfta fram de aspekter vi ansett vara mest framträdande. I kapitel sex förändras vårt sätt att se på kvinnligt ledarskap och vi intar en mer kritisk hållning. Vi använder samma empiri som tidigare, men tolkar här utifrån Foucault och hans idéer kring hur individen underkastats en diskursiv ordning.

---

<sup>28</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 13

<sup>29</sup> Ibid s. 112

## Social konstruktion

*För att skapa en grundförståelse inför fortsatt läsning väljer vi att presentera utvecklingen inom organisations- och ledarskapsforskning i följande kapitel. Detta är främst för att komma fram till dagens syn på ledarskap, då det är denna ansats som mycket av den kommande analysen grundas på. Ansatsen används även som tolkningsgrund för att diskutera könets betydelse i ledarskapsammanhanget.*

### 3.1 Det nya ledarskapet

Nedan kommer vi att föra en diskussion kring ledarskap utifrån två teoretiska perspektiv. Anledningen till detta är dels för att berika uppsatsens mångfald och ta in mer än ett sätt att se på ledarskapet, men också för att skapa förståelse för dagens diskussion och synsätt. Resonemanget kring ledarskap har sedan decennier kommit att utsättas för en växande mängd kritik, såväl från forskare som från praktiskt verksamma. Alvesson & Ydén citerar Gustavsson i sin artikel "Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process":

“Förvånansvärt litet av hållbar kunskap har kommit ur forskningen rörande ledaregenskaper, ledartyper och ledarbeteende... Några bestående insikter utöver det enkla faktum att man som ledare både bör kunna leda andra – vara personinriktad – och ha en uppfattning hur man bör gå till väga – vara arbetsinriktad – kan knappt skönjas.”<sup>30</sup>

Det som delvis har startat denna förändringsvåg, dvs. den förändrade synen på ledarskapet, är den stora utvecklingen som marknaden utsattes för på 1980-talet. Den tekniska standarden har förbättrats avsevärt, den kunskapsintensiva industrin växer och har blivit alltmer lönsam, samtidigt som den globala konkurrensen hårdnar. Marknadens utveckling har fört med sig en ny syn på arbetskraft och arbetsmetoder, vilket har inneburit ökad individuell frihet i arbetet. Istället för detaljstyrning ska företagsledare försöka lära sig att leda genom att sprida idéer och förankra visioner. Detta nya synsätt har fått ett starkt stöd i forskningen, något man kan se i t.ex. Sandberg och Targamas bok "Ledning och förståelse". Inom organisations- och ledarskapsforskning använder författare sig ofta av begreppet doktrinskifte<sup>31</sup> för att påvisa skiftet i synsättet. På grund av doktrinskiftet ifrågasätter forskare allt mer det rationalistiska synsättet och grundar istället sina idéer och studier på den socialkonstruktionistiska ansatsen. Detta perspektiv på ledarskap, som kommer att beskrivas mer utförligt nedan, anser Sandberg och Targama endast vara etablerat på teoretisk nivå. På en mer pragmatisk nivå agerar och

---

<sup>30</sup> Alvesson & Ydén (2000)

<sup>31</sup> Begreppet kommer ursprungligen från Beckéus & Edström (1988)

tänker ledarna i de flesta fall fortfarande utifrån det traditionella synsättet.<sup>32</sup> Vi kommer nedan att redogöra för de två ansatserna, eller filosofierna, samt deras skilda syn på vad ledarskap är.

## 3.2 Det rationalistiska perspektivet

Som tidigare nämnts har både diskussion och praxis kring ledarskap och ledning under lång tid präglats av ett rationalistiskt perspektiv.<sup>33</sup> Perspektivet grundar sig på en dualistisk verklighetssyn, dvs. att individ och verklighet existerar oberoende av varandra.<sup>34</sup> Grundantaganden bakom det rationalistiska perspektivet är att det finns *en sann verklighet*, som genom systematiska studier för oss närmre en existerande och objektiv sanning. Det finns vidare *en förklaring för allting*, vilket innebär att allt som sker kan förklaras av yttre kausala förhållanden. Det antas också att *människors handlande kan förklaras av deras egenskaper*. Detta för således med sig att alla människor har en uppsättning personliga egenskaper som är givna och fungerar oberoende av de olika situationer som vi befinner oss i. Forskningens uppgift är att söka och finna generella samband som sedan kan ligga till grund för prognoser angående människors handlande, eller betydelsen av att ha dem. Slutligen antas *människan vara redskap för nödvändigheten*, vilket kan förklaras med att all verksamhet har mål som är mer eller mindre givna. Effektivitet är ett naturligt måste och ledarna i företag betraktas som ombud för den givna nödvändigheten, dvs. målet. Deras uppgift är att analysera verkligheten, för att sedan kunna fastställa de förhållanden som organisationen står inför. När detta är gjort kan ledaren utvärdera lämpliga åtgärder som bör vidtas, för att slutligen verkställa dessa så att målen uppfylls. Ledaren kan ses som en länk eller en del av ett system som hänger ihop genom upprätthållandet av ett funktionellt samband. Konsekvensen av detta synsätt är att ledaren fräntas och följaktligen också befrias från ett personligt moraliskt ansvar för vidtagna åtgärder. De vidtas inte för att ledningen ”vill”, utan på grund av att de var så illa tvungna, för att kunna nå det rationellt uppsatta och givna målet.<sup>35</sup>

### 3.2.1 Ledarskap utifrån ett rationalistiskt perspektiv

I den tidiga forskningen om chefers inflytande var utgångspunkten att de bidrog till produktivitet och rationalitet enligt den tayloristiska andan. Pionjärerna inom forskningsområdet betraktade ledarskap som ett antal egenskaper knutna till en individ med sitt ursprung i enskilda individers handlande. Det gällde för chefen att på basis av noggrann analys, planering och uppföljning, vidta åtgärder i form av exempelvis beslutsfattande och ordergivning.<sup>36</sup>

Utifrån denna ansats är top-down principen den dominerande. För att uppnå konkurrensfördelar planerar företagets ledare vilket arbete som ska utföras och på vilket sätt detta ska göras.<sup>37</sup> Ledningens uppgift är samordning av mänskligt handlande och resurser av olika slag, för att uppnå syften som en viss vinst, tillväxt, konkurrensfördel

---

<sup>32</sup> Sandberg & Targama (1998) s. 25

<sup>33</sup> Ibid s. 13

<sup>34</sup> Sandberg (1999)

<sup>35</sup> Sandberg & Targama (1998) s. 26

<sup>36</sup> Sjöstrand (1999)

<sup>37</sup> Sandberg & Targama (1998) s. 13

eller produktivitet.<sup>38</sup> Till raden av forskare som grundar sin teori i det rationalistiska synsättet hör t.ex. Yukl. Denna författare listar i boken "Leadership in organizations" de egenskaper som en bra chef bör ha. Han nämner bland annat flexibilitet, dominans, kreativitet, övertalningsförmåga och envishet som centrala förmågor.<sup>39</sup> En individ förfogar över en mängd egenskaper och förmågor, vilka kan utvecklas genom kurser, workshops etc. Med dessa egenskaper kan personen ifråga sedan utöva ett bra eller mindre bra ledarskap.

### 3.3 Den sociala konstruktionen

Den socialkonstruktionistiska ansatsen, vilket ses som det nya perspektivet inom ledarskapsteorin, tar avstånd från ovanstående resonemang och tankar kring dualism förkastas. Denna filosofi menar istället att individen inte kan studeras separerad från den verklighet hon/han befinner sig i, eftersom det är individen som är dess skapare. Alla aspekter av vår verklighet, som t.ex. manligt, kvinnligt, sexualitet, geni, pengar, familj eller ledarskap, anses inte vara objektiva och definierbara utanför sitt sammanhang, utan är alla något som människor *konstruerar i ett socialt samspel*.<sup>40</sup>

Berger och Luckman anser att människans identitet, som en del av verkligheten, är socialt konstruerad. Detta sker genom olika *socialiseringsprocesser*, dvs. processer av skapande och spridning av olika kunskaper, förmedlade genom *interaktionen* mellan individer. Genom möten med andra skapar individen en egen förståelse över hur verkligheten är beskaffad. "Sanningen", skapad och formad genom interaktionen, påverkar alltså individens identitet och uppfattning om hur saker och ting förhåller sig till varandra. Detta innebär inte att en sanning är lika för alla, utan var och en gör sin egen *tolkning* av den situation som möter henne eller honom.<sup>41</sup>

Berger och Luckman menar vidare att det finns två olika socialiseringsprocesser som människan påverkas av. Den primära socialisationsprocessen utsätts vi för redan som barn och antas exempelvis innefatta vad vi anser vara gott och ont, rätt eller fel. Processen är kopplad till den kultur som är rådande inom den del av samhället där vi växer upp. Genom att rätta sig efter den primära socialisationen kan individen bli en medlem av samhället, dvs. hon/han delar samma verklighetsuppfattning som övriga människor i omgivningen. Enligt författarna utsätts också individen kontinuerligt för sekundär socialisationsprocess. Med detta menar de att vi löpande lär oss nya saker, exempelvis i yrkeslivet. I motsats till den primära handlar det i den sekundära socialisationen inte om att vi lär oss olika sanningar, här väljer vi istället att själva uppfatta vad som är sant. Dessa val speglas naturligtvis av vår primära socialisation, vilken är den som sätter gränser för vad vi kan acceptera som trovärdigt utifrån den grunduppfattning vi redan har. Då vi ständigt utsätts för den sekundära socialiseringen vid interaktion med nya människor, förändras och anpassas vår identitet successivt under livets gång.<sup>42</sup> Ur resonemanget följer att den sekundära socialiseringen beror på den primära, inte tvärt om. Interaktionen, som är den centrala faktorn i uppbyggnaden av både verklighet och identitet, kräver ett gemensamt språk vilket är den primära

---

<sup>38</sup> Sandberg & Targama (1998) s. 25

<sup>39</sup> Yukl (1998)

<sup>40</sup> Sandberg (1999)

<sup>41</sup> Berger & Luckmann (1966)

<sup>42</sup> Ibid

socialiseringens främsta syfte och genom *dialogen och samtalet* internaliserar individen ett specifikt lärande i den sekundära processen.

### 3.3.1 Ledarskap utifrån social konstruktion

Då vi kommer använda oss av teorier som grundar sig i den socialkonstruktionistiska ansatsen ser vi inte ledaren som en person, vilken besitter en speciell uppsättning kvaliteter, och att det är där man kan se ledarskapet. Vi ser istället ledarskap som en dimension i samspelet mellan människor. Ledarskap som fenomen är alltså inget som bara finns, utan det uppstår och flödar i interaktion med andra, dels mellan chefen och de underordnade, men även mellan enbart de underordnade. De diskuterar kanske sin chef i hissen, i telefon eller fikarummet och även där kan man se ett visst ledarskap utövas. Ledarskap existerar alltså överallt, det konstrueras, reproduceras och praktiseras på samtliga arenor.<sup>43</sup>

Så, om vi uppfattar att ledarskapet finns och uppstår i interaktionen mellan människor, vad är då ledarskap? Ledarskap kan förstås som något som påverkar andras föreställningar om verkligheten. När den socialkonstruktionistiskt grundade litteraturen behandlar vad ledarskap är ligger fokus på termer såsom *påverkan av värderingar, spridningen av tankesätt och idéer* samt betydelsen av att *skapa comittement*. Tanken är att ledaren, via påverkan av föreställningar, får folk att handla på önskvärdt sätt, utan att behöva peka med hela handen. Förmågan att kunna övertala och skapa en frivillig accept av idéer och mål blir väsentligt för ledaren.<sup>44</sup> Denna förmåga ligger främst i karaktären hos relationen mellan chefen och de underordnade.

Alvesson för ett resonemang om människans sociala identiteter, vilket är centralt i diskussionen kring ledarskapets karakteristika. En ledare har olika identiteter, eller roller, som visar sig i olika sammanhang. Samma person kan tänka, agera och känna på vitt skilda sätt under enbart en arbetsdag beroende på kontext. Vilken identitet som visar sig i ett specifikt sammanhang beror på hur ledaren tolkar situationen, vad som krävs för just den unika interaktionen. Ledarskapet anpassas och konstrueras allteftersom.<sup>45</sup> Ledaren kan således inte sorteras in i fack utefter en specifik definition, eftersom identiteten varken är absolut eller entydig. En ledare kan exempelvis inte alltid karakteriseras som karismatisk, utan detta ses som en del av den relation i vilken ledaren befinner sig och agerar.

### 3.3.2 Social konstruktion av kön

Vad har då könet, och uppfattningen om detta, för roll i denna process? Detta har givetvis varken vi eller forskarna något sant svar på. Men många menar att människan formas på olika sätt redan som små. Flickor och pojkar lär sig tidigt att de enligt normen bör tänka och bete sig på olika sätt. Dessa identiteter får sedan sitt uttryck i olika roller, genom att situationer påkallar en varierande grad av exempelvis kvinnlighet eller manlighet. Denna sekundära socialiseringsprocess, dvs. de roller som vi lär oss följa och spela, tar alltså sitt avstamp redan i den primära socialiseringen. Hur mycket vi

---

<sup>43</sup> Sandberg (1999)

<sup>44</sup> Alvesson & Ydén (2000)

<sup>45</sup> Alvesson (2000)

framhäver vårt kön kan skilja sig åt i relation till den situation vi befinner oss i. Det kan ofta vara stor skillnad i könets synlighet om en person går på krogen eller sitter på ett styrelsemöte. Kön är något komplext, mångtydigt och föränderligt beroende på situation. Kön kan alltså inte ses som en konstant variabel.<sup>46</sup>

Enligt Alvesson och Billing kan identitet inte uteslutande ses som något könsbestämt. Identiteten kan vara mångtydig och kontextuellt beroende som t.ex. hos chefen eller moderaten. Den kan också vara social, där individen identifieras med en hel grupp, exempelvis som medlem i Röda Korset eller anställd på IKEA. Slutligen kan den vara individuell och således bero på individens ”jag”.<sup>47</sup> Samhällets socialisation spelar dock en stor roll på var kvinnan och mannen hamnar, dvs. de förväntningar som ligger på deras respektive identiteter. Förväntningarna grundas inte sällan i könsrelaterat beteende. Kvinnan kanske blir det som förväntas av henne, på grund av den socialisering hon utsätts för. Givetvis utsätts också männen för detta. Vi förväntas, av samhället, agera utifrån vår könsroll.<sup>48</sup>

### 3.4 Avlutande diskussion

Övergången från det rationalistiska perspektivet till det socialkonstruktionistiska har medfört ytterligare problematisering av ledarskapsbegreppet. Det finns inga enkla svar på vad ledarskap är, när det är, eller hos vem det är mest synligt. Genom att se på interaktionen mellan människor och inte bara på den enskilda individen har den sociala konstruktionsteorin tagit avstånd från den dualistiska världsåskådningen som tidigare dominerade. Individen kan inte skiljas från sin kontext, det är där, i interaktionerna, som mening skapas och som ledarskapet finns.

Som ryggsäckar har vi haft möjlighet att få insyn i dessa ”naturliga” interaktioner och tillsammans med samtal med de kvinnliga ledarna anser vi oss ha skapat en förståelse för deras självuppfattning. Deras ledarskap kan tolkas ur en mängd olika perspektiv och följande tre kapitel behandlar det urval av aspekter vi valt att se deras ledande ur. Alla tre analysdelar grundar sig i den socialkonstruktionistiska ansatsen.

---

<sup>46</sup> Haavind (2000)

<sup>47</sup> Alvesson & Billing (1999) s. 106-107

<sup>48</sup> Billing & Alvesson (1994) s. 60-67

## Kommunikation och Förståelse

*Följande kapitel inleds med ett porträtt av de fyra kvinnliga cheferna, vilka vi har hängt på såsom varandes ryggsäckar. Därefter följer en redogörelse för Sandberg och Targamas teori om den konsultativa ledaren, vilken kompletteras med andra moderna ledarskapsteorier. Dessa teorier utgör en gemensam grund för vidare tolkning och analys av kvinnorna.*

### 4.1 Porträtt

I avsikt att skapa en närhet mellan läsare och de studerade kvinnorna inleds kapitlet med en presentation av dem en och en. Det är fyra mycket olika individer vi studerat, vad gäller ålder, erfarenhet och karaktärsdrag. Samtliga är emellertid kvinnor, chefer och framgångsrika inom olika stora svenska företag.

#### Eva

Med snabba steg går Eva genom husets korridorer. Det märks att hon arbetat inom företaget länge, då hon stannar, pratar och skämtar med de flesta hon träffar. Hon är i fyrtio årsåldern, har en blond kort frisyr och hennes välklädda stil med kavaj och kjol har en feminin touche. Eva är en utåtriktad och glad person, som både syns och tar plats när hon flyger fram i korridorerna. Företaget där vi befinner oss är verksamt inom verkstadsindustrin, vilken kan beskrivas som en mycket mansdominerad bransch, så även detta företag. Eva har en bakgrund som elev på Chalmers där hon, som en av få kvinnor, läste teknisk fysik. Från denna tid har känslan av att inte passa in har varit en röd tråd genom hela Evas liv.

På grund av att Eva nyligen bytt rum är hennes kontor ganska opersonligt och tomt, så när som på väggen där det hänger några glimtar från hennes tidigare liv. Hon berättar att ett av fotografierna, taget från en utlandsvistelse, har placerats där för att ständigt påminna henne om hur bra hon faktiskt har det. Eva anser att vi ofta glömmer bort hur bra vi har det i Sverige.

#### Agneta

Agneta är en pigg kvinna, med ögon fulla av energi, som börjar närma sig de femtio. Hennes klädsel är klassiskt stilfull och det mörka håret är klippt i en kort frisyr. Hennes glada och entusiastiska personlighet skapar en skämtsam stämning, och vi upplever det som att hon är ”en i gänget”. Som ung utbildade hon sig till jurist och arbetar idag inom bank- och finansbranschen. Detta har hon gjort hela sitt liv, fast på olika företag. Hon har genom sitt arbete erhållit bred erfarenhet och kunskap om alternativa tillvägagångssätt. Det hon uppskattar mest i chefsarbetet, även om det inte alltid är möjligt, är att få fria händer och göra saker på sitt eget sätt.

Dörren in till det stora och ljusa kontoret är sällan stängd och många tittar in när de springer förbi, för att dela några ord eller för att rådfråga om något. Agneta är en aktiv chef som springer omkring mellan personer på de olika avdelningarna för att sprida information eller bara för att stämna av. Hon visar en personlig och spontan uppskattning mot sin omgivning och kramar ofta sina medarbetare.

### Mona

Mona är en glad och näpen kvinna i mitten av de femtio som ger intryck av att vara en tuff person med mycket skinn på näsan. Hon har stiltigt grått hår som är klippt i en kort frisyr, och hennes klädstil är ledig och samtidigt smakfull i glada färger.

Mona har en lång karriär bakom sig både som doktorand, konsult och chef, och är idag verksam inom bank- och finansbranschen. Hennes skrivbord står bland de övriga medarbetarnas och det finns ingen dörr som markerar att "här sitter chefen". Det råder en glad och skämtsam stämning i gruppen och det märks att de känner varandra väl.

Mona kan beskrivas som en arbetsmyra. Ända sedan hon var liten har hon vetat vad hon ville i livet, och vi uppfattar henne som en person som sannerligen vet var skåpet ska stå. Hon har drivits utifrån känslan av att hon aldrig har känt behov för att ha en chef, samt utav viljan att lyckas och kunna prestera.

### Irene

Irene är den yngsta av de fyra kvinnorna som är med i denna studie. Hon utstrålar glädje och energi och har alltid nära till ett leende. Irene är en trevlig och ödmjuk person, och uppvisar ett käckt och glatt sätt mot sin omgivning. Hon har kort, mörkblont hår och de dagar vi observerade henne var hon ledigt och bekvämt klädd i byxor och kavaj.

Irene är utbildad ingenjör och kom genom sitt examensarbete i kontakt med företaget, ett verkstadsföretag, där hon arbetar sedan tio år tillbaka. Irene är alltså både ung och kvinna, på ett företag som annars domineras av medelålders män. Hon har erfarenhet från tidigare chefspositioner inom samma organisation, så trots sin unga ålder har hon arbetat sig snabbt framåt inom företaget. På avdelningen där hon är chef arbetar sex personer, samtliga åtskilligt äldre än hon själv. Dörren till Irenes rum står i princip alltid öppen, även om hon inte har så mycket tid att spendera där. Rummet är fyllt med gröna växter och på skrivbordet står fotografier av hennes två små barn.

## 4.2 Den konsultativa ledaren

I föregående kapitel beskrevs ledarskaps- och organisationsforskningens utveckling, samt var den antas stå idag. Sjöstrand, en av förespråkarna inom aktuell forskning, beskriver hur det moderna ledarskapet bestäms av sociala konstruktioner.<sup>49</sup> Med tyngden på interaktion och kommunikation ämnar vi skapa en bild av hur kvinnorna leder utifrån det moderna ledarskapet, vilka metoder de använder, samt hur de använder dem för att stimulera och motivera sin personal. För att kasta ljus på detta ledarskap använder vi oss av Sandberg och Targamas (fortsättningsvis S&T) syn på vad de benämner den "konsultativa ledaren". Teorin används i syftet att lyfta fram och belysa

---

<sup>49</sup> Sjöstrand (1999)

hur de fyra studerade kvinnorna leder, alltså inte för att utröna om ledarskapet i sig kan bedömas som bra eller dåligt. Bredden på teorin anser vi skapar stora tolkningsmöjligheter och den är även representativ, då den behandlar punkter som återkommer i mycket av den moderna ledarskapslitteraturen. I avsnittet vävs även andra teorier in för att visa att många grenar flyter samman och att S&T:s teori är en bra sammanfattning av det som skrivits. Boken ”Ledning och Förståelse”, skriven av de två författarna vilka nämndes ovan, har som huvudsyfte att behandla kompetensutveckling genom förståelsebaserat ledarskap. Vi kommer emellertid inte att använda teorin för att fokusera på kompetensutveckling, utan på arbetsmetoderna för den konsultativa ledaren. För att förtydliga resonemanget och göra det mer intressant för läsaren väver vi i empiriavsnittet in olika könsrelaterade påståenden för att belysa situationer och styrka uttalande gjorda av studieobjekten.

Stommen i nedanstående resonemang är hämtat ur ”Ledning och förståelse”. I boken diskuteras det grundläggande budskapet bakom det så kallade doktrinskiftet, vilket innebär att principen att leda i form av detaljerade instruktioner som inskränker människors handlingsfrihet har lämnats. Ledare bör i stället lära sig att leda genom att få människor att ta till sig ledningens visioner och idéer, samt genom att stimulera dem till att utnyttja sin inneboende förmåga. Som en del i skiftet ligger åsikten att en ledare måste påverka människors förståelse för att få dem att klara av arbetsuppgifterna på ett sätt som stämmer överens med företagets affärsidé.<sup>50</sup>

Enligt S&T kommer en person i chefsställning alltid att ha en rad formella uppgifter som av tradition hör ihop med chefsrollen, men det nya paradigmet fokuserar framförallt på de kommunikativa uppgifterna.<sup>51</sup> Även Sjöstrand ger kommunikation stort utrymme i sin forskning och beskriver det så som småprat. Han menar att det är genom prat som verklighetsuppfattningar länkas till symboler och därmed till en gemensam förståelse, ur vilken den kollektiva handlingen kan bli möjlig. Ledarskap uppstår och beslut kan tas i mer eller mindre formella situationer då konversation uppstår.<sup>52</sup> Ur detta kan sägas att ledarskapet uppstår och formas i både interaktion och konversation.

Den centrala ledningsuppgiften är att vägleda och stimulera människor i de processer som ständigt pågår i organisationer och ledarskapet får en mer konsultativ karaktär. I detta ledarskap, som tillåter stor individuell handlingsfrihet, är det stora problemet inte att styra exakt hur något ska göras, utan snarare att få något att hända. Det gäller att få människor att ta tag i problem, söka olika tänkbara lösningar, ta initiativ eller anstränga sig för att förbättra kvaliteten. Chefen blir inte bara en beslutsfattare, utan ses i allt högre grad en koordinator som arrangerar och leder en fortlöpande diskussion kring vad verksamheten egentligen innebär och går ut på, men även på vilka sätt den skulle kunna utvecklas och förbättras.<sup>53</sup> Den allt mer kunskapsrika och bildade individen har inte samma behov för en tydlig ledare i den platta organisationen. Alvesson och Ydén beskriver fenomenet i termerna ”ju mer självständighet, desto mindre ledarskap”, då det i en grupp där alla är aktiva, självständiga och kreativa, knappast finns något konstant

---

<sup>50</sup> Sandberg & Targama (1998)

<sup>51</sup> Ibid

<sup>52</sup> Sjöstrand (1999)

<sup>53</sup> Sandberg & Targama (1998)

utrymme för ett strikt chefskap vare sig i traditionell eller i otraditionell mening<sup>54</sup>. De båda teorierna pekar åt att chefens uppgifter förändras mot en allt mer otydlig roll.

Enligt S&T är det svåra i ledarens nya uppgifter inte att kraftfullt deklarerar hur någonting ska vara, utan att få de underordnade medarbetarna att förstå varför, förstå den fulla innebörden och ta detta till sig. Ledaren måste utveckla sin skicklighet i att hantera förståelse. De uppgifterna kräver både ett nytt förhållningssätt till arbetsuppgifterna, samt skicklighet i att utnyttja nya metoder och instrument. Ett konsultativt förhållningssätt kan av ledarna komma att upplevas som smärtsamt, då ledaren har kvar ansvaret för verksamhetens resultat, men saknar full kontroll över de mekanismer som kan bidra till att resultatet uppnås. Den konsultativa rollen ger möjligheter att vägleda och stimulera, men begränsade möjligheter att i detalj kontrollera utfallet av de förståelseskapande processerna.<sup>55</sup>

#### 4.2.1 Förståelse

Människor skapar och utvecklar sin egen förståelse, den har aldrig serverats färdig till oss. Skapandet stimuleras av alla slags intryck och upplevelser, men den främsta stimulansen kommer från interaktion med andra människor, i första hand via samtal och dialog, men också via det skrivna ordet. Ett centralt drag i förståelsen är att den betecknar den mening eller innebörd som en viss aspekt av verkligheten har för oss. En persons förståelse av sitt arbete innefattar den mening som arbetet har för henne/honom och det är här som ledaren kan påverka och bidra till en ökad förståelse av uppgiften. Genom att förståelse är i ständig utveckling kan ledaren successivt påverka och arbeta med medarbetarna.<sup>56</sup> Förståelse beskrivs av Alvesson och Ydén som människors sätt att förstå och förhålla sig till varandra och omgivningen vilket blir viktigt i det moderna ledarskapet, där chefen betraktas som en kulturpåverkare.<sup>57</sup> Då kulturen är stommen för hela företaget är det där som ledaren måste börja agera för att sedan successivt gå vidare på individnivå.

#### 4.2.2 Arbetsmetoder

Ett viktigt moment i arbetet mot ett konsultativt ledarskap är att ledningen intresserar sig för och försöker kartlägga hur människor i organisationen förstår den egna verksamheten. Eftersom ingen innehar förmågan att ställa sig utanför sin egen förståelse, är den enda vägen en öppen och förtroendefull dialog, där alla parter tillåts klargöra sina idéer och uppfattningar, samtidigt som de får tydliggöra sina premisser och sitt grundläggande synsätt. De anställda får sedan hjälpas åt att försöka avslöja underliggande grundmönster i tänkandet och ta ställning till dessa. Genom en sådan process kan alla inblandade successivt skapa sig en förståelse med gemensamma drag.<sup>58</sup>

Den *öppna och ärliga dialogen* är en av de mest effektiva metoderna för att synliggöra människors förståelse. Däri kan deltagarna hjälpas åt att lyfta fram de antaganden vilka

---

<sup>54</sup> Alvesson & Ydén (2000)

<sup>55</sup> Sandberg & Targama (1998)

<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> Alvesson & Ydén (2000)

<sup>58</sup> Sandberg & Targama (1998)

tas för givet samt de underliggande tankemönstren som bidrar till att bygga upp den egna förståelsen av sin uppgift eller verksamhet.<sup>59</sup> I Habermas teorier om kommunikativ rationalitet ligger fokus på det förståelsebaserade tänkandet. Tyngden ligger också här i den öppna och ärliga dialogen, ett ideal tillstånd där alla deltagare får komma till tals och ifrågasätta.<sup>60</sup> När denna dialog infinner sig krävs det av ledaren att kunna entusiasmera och stimulera omgivningen. Ett tillvägagångssätt kan vara att använda sig av *metaforer och gestaltningar*. Genom att använda bilder och lekfulla övningar kan man stimulera människor till att gå utanför sina inövade tankebanor och därigenom upptäcka sådant som kan leda till ett ifrågasättande av rådande förståelse.<sup>61</sup> I Ericssons artikel om kreativa ledare, kan läsas att det moderna ledarskapet betonar kreativitet mer än klassiska ledaregenskaper. Han kopplar kreativiteten till människors erfarenhet och de ständigt pågående interaktions- och socialiseringsprocesserna.<sup>62</sup> I ett resonemang kring retorik och ledarskap skriver Andersson och Stein att en övertygande ledare framför allt behöver kunna väcka känslor och göra sig förstådd.<sup>63</sup> Den gemensamma nämnaren är en önskan till att väcka något nytt. I denna kreativa miljö finns stort utrymme för *visionen*, vilken har blivit det kanske mest uppmärksammade instrumentet i modern företagsledning. En vision är en starkt koncentrerad och slagkraftig gestaltning i ord och/eller bild av det som företaget ska uppnå, riktad till medarbetarna såväl som till kunderna.<sup>64</sup>

En chef som propagerar för att personalen ska ha öppet sinne och vara beredda att ifrågasätta sina invanda föreställningar, måste även ställa dessa krav på sig själv. Målet är att ledningen ska *legitimera internt ifrågasättande* och etablera rutiner som för med sig detta.<sup>65</sup> Även Habermas förespråkar möjligheten till att kritiskt ifrågasätta och ser förnuft och kunskap som tillgångar i den öppna och ärliga dialogen där konsensus eftersträvas. Det ska finnas en möjlighet för alla att ställa frågor oavsett nivå, vilket kräver att även chefen är öppen för fenomenet.<sup>66</sup>

Människor har skiftande bakgrund och olikartade erfarenheter och därför kan olika former av förståelse utvecklas utav samma händelse. Det innebär att när en ledare har ambitionen att påverka medarbetarnas förståelse på något område, möter hon/han människor med varierande *utgångsförutsättningar*. Ledaren måste kunna ta hänsyn och anpassa sig till dessa förutsättningar i sitt arbete.<sup>67</sup> Alvesson och Ydén benämner detta fenomen som *situationsanpassat ledarskap*, och beskriver hur ledaren behandlar de underställdas mognad, vilket likställs med deras kunskap och engagemang. Olika individer befinner sig på olika stadier i utvecklingen vilket kräver att de tilldelas differentierade arbetsuppgifter. En chef kan alltså inte behandla anställda som en homogen grupp med samma förutsättningar, utan måste se till den unika individen för att få ut bästa möjliga resultat.<sup>68</sup>

---

<sup>59</sup> Sandberg & Targama (1998)

<sup>60</sup> Habermas (1995)

<sup>61</sup> Sandberg & Targama (1998)

<sup>62</sup> Ericsson (1999)

<sup>63</sup> Andersson & Stein (1999)

<sup>64</sup> Sandberg & Targama (1998)

<sup>65</sup> Ibid

<sup>66</sup> Habermas (1995)

<sup>67</sup> Sandberg & Targama (1998)

<sup>68</sup> Alvesson & Ydén (2000)

En god *självkänedom* bildar utgångspunkten för hur en individ hanterar relationer till andra människor. En förutsättning för att skapa goda relationer till sin omgivning är att ledaren har god kunskap om sig själv och om sitt ledarskap. Som ledare är det mycket svårt att observera och analysera sitt eget beteende i vardagen, och det är inte alla som har förmågan att kritiskt kunna granska sig själv. Det är först i en öppen och ärlig dialog med andra kring gemensamma upplevelser som en djupare insikt kan uppnås.<sup>69</sup> Alvesson och Ydén refererar till Pfeffer, som beskriver ledarskap som symboliskt, vilket innebär att man intresserar sig mindre för det traditionella och istället riktar sig mer åt vad som pågår i huvudet på ledaren, d.v.s. hur hon/han varseblir och definierar omgivningen, tänker och känner.<sup>70</sup> Det finns alltså ett intresse i forskningen att inte bara se vad som händer utan också varför vi agerar som vi gör på ett mer känslomässigt plan.

S&T talar om hur ledaren ska plocka fram den inneboende förmågan hos sina anställda, hur viktigt det är att ”se” människan. Till teorin anser vi även att ett resonemang om den inneboende förmågan hos ledaren – *intuitionen* – kan läggas. Genom att använda sig av intuition blir ledarskapet mer situationsanpassat, vilket gör att det går ytterligare ett steg ifrån den rationella synen, då egenskaperna och sysslorna inte kan beskrivas som genomgående utan anpassas till varje situation. Drake och Solberg beskriver specifikt kvinnlig intuition som en känsla för när något är rätt eller fel, en förmåga att känna av vem som passar för en viss roll. De beskriver det metaforiskt som en form av ”sociala antenner”.<sup>71</sup> Att använda denna term i organisationsforskning kan kanske uppfattas som vagt eller flummigt, men då vi upplever att både fenomenet och begreppet i sig varit återkommande i flera av våra observationer finner vi det intressant att lyfta fram även den i vår tolkning av kvinnorna.

### 4.3 Kvinnorna som konsultativa ledare

Med föregående avsnitt som grund lyfts kvinnorna fram i ljuset av det moderna ledarskapet. För att använda denna teori på bästa sätt kommer vi behandla kvinnorna en och en.

#### 4.3.1 Eva

Eva kommunicerar mycket och gärna med sin omgivning. Det kan många gånger vara svårt på en stor avdelning, men hon har olika metoder för att komma sin personal närmare och hon strävar efter en *öppen och ärlig dialog* med sina medarbetare. Det finns en vilja hos henne att visa sig för sin personal, och när hon började som ny chef på en tidigare avdelningen spenderade hon under ett halvårs tid en halvtimme med varje anställd, vilket då var ett femtiotal personer, för att lära känna dem.

Eva anser att det krävs mod för att vara ärlig. Hon visar mod genom att våga ta upp, diskutera och ventilerar känsliga saker. Hon chockerar ibland sin omgivning med sitt direkta och aningen bryska sätt. Hennes öppna och orädda sätt kan ses som ärligt, men även som en ledartaktik och en vilja att inge respekt. Genom att våga prata om känsliga saker signalerar hon en styrka och ett självförtroende. Evas öppenhet finns till den gräns

---

<sup>69</sup> Sandberg & Targama (1998)

<sup>70</sup> Alvesson & Ydén (2000)

<sup>71</sup> Drake & Solberg (1996) s. 284

hon själv sätter. Vi kommer att redogöra för situationer då Eva inte har åsikten om att öppenhet är den bästa lösningen.

Eva är pedagogisk i sitt sätt att tala och använder ofta hjälpmedel som block och penna för att rita och förklara. Hennes entusiasm och energi gör att folk verkar lyssna på henne. Eva berättar att det är ett medvetet val från hennes sida att använda *metaforer*. Att sätta saker och ting i relation till varandra och förklara med bilder skapar större sannolikhet att hon får lyssnaren med sig. Språkbruket blev tydligt vid ett av hennes många möten. Eva relaterar till ett möte som ägt rum veckan innan och hon benämner det som ”infekterat”. Ordet får samlingen att tystna och deltagarna ser aningen obekväma ut. Det tidigare mötet som hon refererar till hade varit rörigt med många diskussioner utan resultat. Alla är säkerligen medvetna om att mötet var ineffektivt och inte uppnått önskat resultat, men undviker att kommentera det. Här framkommer Evas tydliga ledarroll, genom de starka orden skapas en tystnad och det verkar nästan som att kollegerna skäms. Frågan kan ställas varför de ska skämmas och få tillsägelse då även Eva varit närvarande på mötet och alltså bidragit till dess ineffektivitet. Det finns alltså en vilja från Eva att gruppen ska vara ärlig och direkt, men när det gäller så sätter hon sin auktoritära sida till för att få som hon vill, på bekostnad av öppenheten och den fria dialogen.

Eva finner det viktigt att skilja på privatliv och arbetsliv. En konflikt uppstod då Evas förra sekreterare förväntade sig en förtrolig och vänskaplig relation dem emellan, vilket inte gick hand i hand med Evas syn på arbetsrelationer. Sekreteraren kände sig förbisedd och besviken över att hennes chef inte delade med sig av sina privata problem. Helgesen beskriver sekreterarens förväntningar som typiska i relation till en kvinnlig chef, kvinnor föredrar ofta, och förväntar sig en personlig kontakt<sup>72</sup>. Även Drake och Solberg stöder detta påstående, de anser att medarbetare har vissa förväntningar på en kvinnlig ledare, hon ska exempelvis prata om mer personliga saker och om problem<sup>73</sup>. Evas beteende kan inte klassas som typiskt feminint, snarare mer maskulint. Alvesson och Billing beskriver ett maskulint beteende med orden opersonligt, distanserat och oberoende.<sup>74</sup> Exemplet visar på att kvinnor i många fall förväntas vara kvinnliga och uppvisa en förväntad kvinnlighet, vilket möts med irritation om så inte är fallet. Eva fann dock att hon var tvungen att lösa konflikten, då det tog energi från dem båda, vilket i sin tur satte spår i samarbetet. Lösningen blev att Eva kontaktade en präst som de båda fick prata med för att ventilerat sina känslor i syfte att kunna gå vidare efter att ha skapat en förståelse för hur den andra parten såg på situationen. Problemet förblev och Eva tvingades byta sekreterare efter en tid.

Ledarskap för Eva handlar om att ta snabba beslut. ”Inga diskussioner, bara gör!” Resonemanget menar vi följer inte principen om att medarbetare kritiskt tillåts *ifrågasätta* både sin chef och sina arbetsuppgifter. Eva är tydlig i sin roll som ledare och det märks att hennes medarbetare har respekt för henne. Inget direkt tillfälle visade emellertid på att hon var öppen för att ifrågasättas, vi kan därför inte svara på hur hon hade agerat i en situation om hon konfronterats. Av det som setts är Eva en självsäker person som ifrågasätter sig själv men som inte direkt låter andra göra det.

---

<sup>72</sup> Helgesen (1991) s. 36

<sup>73</sup> Drake & Solberg (1996)

<sup>74</sup> Alvesson & Billing (1999) s. 92

Eva lärde sig tidigt att hon måste lyssna såväl som prata för att få medarbetarna att förstå. Eva försöker tänka på hur hon själv skulle vilja ha det och anpassar sig därefter. Hon lägger ner mycket tid på att *beakta individernas utgångsförutsättningar*, och vi ser hennes tydliga reflexiva förmåga som en bidragande faktor till att kunna sätta sig in i andra människors situation. Eva är duktig på att uppmuntra och berömma sin omgivning, samt på att sporra dem till att ta för sig och ta egna initiativ. Enligt henne själv säger ryktet på avdelningen att den som går till Eva med sin idé också måste genomföra denna, och tolkar det som att Eva ser till att lyfta fram individen till självutveckling. Det hon ibland är sämre på är att släppa taget och delegera. Hon vill gärna ha kontroll över saker som händer runt henne, vilket hon är medveten om och beskriver som en svårighet att släppa. Vad gäller hur Eva behandlar män respektive kvinnor säger hon själv att hon anser sig ha ett mer strikt sätt mot män än mot kvinnor. Eva menar att vi pratar på olika sätt och exemplifierar med att beskriva hur män respektive kvinnor svarar på frågan: Hur är det? Män svarar hur affärerna går och kvinnorna hur de mår. Att Eva behandlar män och kvinnor en aning olika kan ses som ett individbaserat ledarskap, eller åtminstone könsbaserat.

Eva är med i det kvinnliga nätverket Ruter Dam, genom vilket hon har fått mer insikt i hur det är att vara både ledare och kvinna, eftersom hon träffar och diskuterar med många andra kvinnor på ledande positioner, vilket bidragit till *utvecklandet av hennes självförståelse*.

”Jag fick förståelse för hur viktigt det är att lära känna sig själv.”

Eva nämner vid ett tillfälle att det är ensamt på toppen, och att detta kan vara en anledning till att det finns så få kvinnor som ger sig in i situationen. Detta påstående stöds av Helgesens resonemang om hur kvinnor håller sig till mitten för att de vill vara en i gruppen. I toppen är det ensamt för att det är långt till mitten.<sup>75</sup> Eva berättar att hon dock blivit mer kunnig om de manliga koderna, vilka kan beskrivas med ett citat med Jackalls ord: ”I’ll scratch your back if you’ll scratch mine”<sup>76</sup>. Med stöd från nätverket och en ökad kunskap om den manliga världen upplever Eva att hon har fått mer insikt i sin egen roll och personlighet. Eva kommenterar ofta det egna agerandet och förklarar varför hon gör som hon gör, vilket kan tyda på en insikt i sitt eget och andras agerande. Eva ställde upp på uppsatsen eftersom hon anser att det är viktigt att lyfta fram den kvinnliga chefen. I hennes karismatiska personlighet finns det nog även en önskan att vara i centrum, att bli dokumenterad och att synas, i framtida planer finns också tanken om att skriva en memoar om sitt yrkesverksamma liv.

Evas ledningsfilosofi är att vara en möjliggörare. Hon tar ofta beslut på *intuition* och poängterar att hon inte enbart lyssnar på vad som sägs utan också hur det sägs och av vem det sägs för att på så sätt inte gå miste om detaljer och hela tiden kunna väga in personens egentliga avsikter om det finns några sådana.

---

<sup>75</sup> Helgesen (1991) s. 58-60

<sup>76</sup> Jackall (1998)

### 4.3.2 Mona

Ett *öppet och ärligt* sätt är genomgående i Monas tal och agerande, liksom en tydlig och klar blick.

”Jag anställer aldrig en person som inte vågar titta mig i ögonen under en intervju, då känns det som att de har något att dölja.”

Vid ett flertal tillfällen påpekar hon för sina anställda att de inte ska stoppa information under bordet. Mona är uppmärksam och noggrann och finner det viktigt att ta fram korrekt information från början, för att undvika fel.

”Sitt inte och gissa, ta fram rätt underlag och därefter beräknar vi det kommande resultatet.”

Mona vill ha grepp om var medarbetarna befinner sig i processen och har ofta uppföljningsmöten, både individuellt och i grupp. Det faktum att hon har sin arbetsplats bland övriga medarbetares gör att hon spontant träffar dem och samtalar med dem varje dag.

Mona talar på ett engagerande sätt. Hon använder ett tydligt kroppsspråk såväl som penna och papper, vilket gör det lätt att följa med och det är även lätt att bli entusiasmerad av hennes energi. Hennes resonemang är ofta fyllda av *metaforer och gestaltningar* för att skapa logiska samband och en förståelse hos sina medarbetare. Hennes pedagogiska bakgrund lyser många gånger igenom. Det går fort, hon tänker fort och talar i ett högt tempo, vilket för den som inte har samma förmåga kan uppfattas som aningen stressande. Mona verkar vilja att det ska hända saker runt henne och det finns inte mycket tid till struntprat. En lätt irritation kan urskönjas när saker inte flyter på under möten. Hon har en förmåga att snabbt sätta sig in i andras tankebanor och projekt och därigenom skapa ett mönster för hur de ska arbeta vidare. Vi fick flera gånger kommentarer från hennes omgivning om hur bra hon är på att förstå andras situation och att snabbt ge konstruktiv feedback.

Ett genomgående tema, som återkommer både i våra samtal och i hennes interaktion med medarbetare, är helheten. Strävan att förstå helheten kan beskrivas som en *vision* för Mona. Att bryta gamla mönster och arbeta för att alla avdelningar ska samarbeta och hjälpa varandra pratar hon mycket om. Mona är övertygad om att helhetstänkande är typiskt kvinnligt, att tänka långsiktigt och att beakta eventuella konsekvenser på en mer övergripande nivå. Helgesen stödjer detta påstående, då hon beskriver att utförandet är det centrala för kvinnor. Kvinnor ser inte sina medarbetare enbart som redskap för att nå mål, utan har snarare fokus både på mål och medel, med omsorg om människorna i omgivningen.<sup>77</sup> Monas tänk kan beskrivas som att en process inte endast går från A till B, utan att det på vägen händer saker i periferin som måste beaktas. Mona beskriver den idag rådande företagskulturen som ”gör du ditt så gör jag mitt”, något hon inte alls trivs med.

Mona är öppen för omgivningens kommentarer och vågar erkänna om hon inte förstår, hon inser även det faktum att hon som ledare kan ha brister. Följande kommentarer är inte alls ovanliga för Mona.

---

<sup>77</sup> Helgesen (1991) s. 41-43

”Hjälp mig, vad tycker ni att vi ska göra?”

De som känner Mona och har arbetat med henne ett tag vågar *ifrågasätta* och konfrontera henne. Vi tror emellertid att hennes raka och bestämda sätt kan vara ett hinder för just ifrågasättandet. Då hennes framtoning är mycket övertygande kan motparten lätt känna sig underlägsen och betrakta hennes ord som sanna vilket hindrar ett ifrågasättande.

Mona arbetar med att följa upp *individerna* i omgivningen, och hon är väl medveten om deras *olika förutsättningar*. Hon följer upp nyanställda, finns där för att sedan släppa dem successivt när hon märker att de klarar sina uppgifter på egen hand. Under tiden för observationen kommenterar Mona ofta efter möten orsakerna till hennes agerande. Det kan vara så att hon behandlat en person annorlunda av något skäl - en tuffing som behöver plockas ner på jorden eller en osäker medarbetare som kräver stöd och hjälp. Även här kan Monas lite tuffa och nonchalanta sätt ibland vara en nackdel. Detta framkom på ett möte med Lena som är nyanställd på avdelningen. Det är uppenbart att Lena inte alls verkar nöjd med sin situation och mötet är ansträngt med flertalet tysta pauser. Samtalet avslutas med lite personliga samtalsämnen vilket gör Lena betydligt mer bekväm och avslappnad. Monas kommentar efter mötet var att även hon märkt att något inte stämde och att hon skulle följa upp Lena med ett nytt möte snart igen. Mona som är en mycket självsäker och tydlig person tacklade inte riktigt att komma under huden på Lena, som gav intrycket av att vara en betydligt mer osäker människa. Problemet verkade dock inte bekymra Mona nämnvärt och kommenterade med:

”Det löser sig efter ett tag, bara hon kommer in i gruppen.”

Ytterligare ett exempel för att beskriva hur Mona ser till individen följer vid en löneförhandling. I slutet på varje möte frågar hon om det är något mer de vill ta upp? Olle svarar då rakt på sak att han vill ha löneökning och efter en kort diskussion är de överens. När det så är dags för en Sara får hon samma fråga i slutet av mötet, men det är inget mer hon vill ta upp. Vid tredje försöket får Mona samma svar. Mötet avslutas, kort därefter skriver Mona ett mail till Sara där hon meddelar att hon får löneförhöjning, samt att hon bör tuffa till sig och kräva det hon är värd! Exemplet syftar inte till att påvisa könsskillnader utan på hur Mona arbetar utifrån sin förståelse för sina medarbetares situation. Det viktiga i denna fråga är att alla ska bli lika och rättvist behandlade utifrån sin faktiska förmåga och kapacitet.

Vid frågan huruvida Mona behandlar män och kvinnor olika, säger hon själv att hon har samma prestationskrav på dem, men olika förhållningssätt. Hon har genom åren märkt att kvinnor har ett större behov att vara personliga än vad män har. Även om hon själv inte känner att hon har detta behov, anpassar hon sig till viss grad efter sina medarbetare och till deras behov, för att de ska trivas på jobbet och med sin chef. Hon har ett betydligt tuffare sätt framförallt mot sina manliga chefer, men även mot män i allmänhet. Mer tid läggs märkbart ner på att tala om personliga saker i slutet på möten med kvinnliga deltagare, som för att befästa att ”vi är inte bara arbetskamrater, vi är vänner också”.

Att hon ställde upp på föreliggande studie var främst på grund av att hon anser det vara ett ämne i tiden som det pratas alldeles för lite om. Mona såg även tillfälle till att lära mer om sig själv och om sin person, att öka *självförståelsen*. Mona är en självmedveten person, men det tog ett tag att lära känna henne och komma underfund med vem hon var. Först efter att förtroendet infunnit sig öppnade hon upp sig och delade med sig av sina erfarenheter och tankar.

Mona upplever att hon ofta följer maggropskänslan vilket har kommit mer och mer med åren.

”*Intuition* kan användas när man är väl insatt i frågor.”

Vilket Mona relaterar till att kvinnor har en förmåga att hålla många bollar i luften, och ha koll på många saker samtidigt. Särskilt en händelse minns hon väl. En nyanställning föll på en kvinna som var gravid i sjunde månaden. Monas chefer tyckte att hon var vansinnig men hon stod på sig mot bakgrunden att det kändes bra. Mona var säker på att tjejen skulle komma tillbaka snabbt och göra ett kanonjobb. Känslan var korrekt och tjejen kom efter en kortare ledighet tillbaka och var mycket duktig. Exemplet är ganska extremt, men hon menar att hon ofta känner av människor och situationer innan beslut tas som ett komplement till kunskapen om ämnet. Mona ger inte bilden av den mjuka kvinnan som går på känsla, men med åren har hon lärt sig att där finns mycket att hämta.

### 4.3.3 Agneta

Agneta vill att hennes medarbetare ska vara *öppna och kritiska*, de ska inte alltid behöva fråga henne utan ta egna beslut och lita till sin egen kompetens. Hon litar på sina medarbetare och på att de gör ett bra jobb.

”Ärlighet är en dygd för mig.”

Det finns stort utrymme för dialog i hennes närvaro och hon har en äkthet och en värme i sitt sätt att vara.

Agneta räds inte obehagliga situationer. Med sitt öppna och spontana sätt ifrågasätter och konfronterar hon personer i sin omgivning. Vid rekrytering av nya medarbetare strävar hon efter att anställa personal med sunt förnuft, något Agneta beskriver som en av de viktigaste egenskaperna en människa kan ha. Det märks att hon är en person som tycker om människor, hon talar klarspråk och skapar ett kommunikativt klimat. Hennes mål är att skapa självständighet, lust och utveckling i arbetet hos sina medarbetare, och hon sprider på ett skickligt sätt ansvar ut i organisationen.

Agneta har ett målande språkbruk där sammanhang och skeende *gestaltas i metaforer*. Vid ett möte inför en kommande organisationsförändring kan man ana en oro i luften hos de anställda, stämningen är spänd som att de väntar dåliga nyheter. Agneta lugnar och säger;

”Vi måste hjälpas åt och hålla skutan flytande”

De måste hålla samman till dess att omstruktureringen är klar och den ovissa tiden är över. Börjar en hoppa, finns det en risk att resten följer efter, men tillsammans visar de en enad front. Genom beskrivningen målar hon även en bild om hur de som team måste hjälpa varandra, och att hon är beroende av dem. Dessa gestaltningar är återkommande som t.ex. ”stolpe in” eller ”hissa flaggan i topp”.

Agneta kan beskrivas som en idérik, kreativ och spontan *visionär*. Det är fart och fläkt kring henne och det är svårt att inte ryckas med av hennes spontana sätt. Det är lätt att föreställa sig att hennes karismatiska person ibland upplevs som omvälvande i den byråkratiska strukturen.

”Jag måste lägga band på mig själv ibland för att inte skrämna strukturnissarna.”

För att inte fastna i det ibland ganska stela tänkande tar hon hjälp av olika inspirationsformer. Hon har bland annat delat ut skönlitterära böcker till ledningsgruppen i syfte att inspirera och stimulera till nytänkande. Planer finns även på att de ska se en modern film, i vilken ledarskap tar sig i uttryck på olika vis. Agneta värnar om sina medarbetare och ordnar möte hemma i trädgården för att komma från den stela kontorsmiljön. Hon verkar inte var rädd för att ibland träda över gränserna för att nå ett bättre slutresultat.

Att skapa självständiga medarbetare som *kritiskt ifrågasätter* saker, inklusive henne som chef, är en avsikt hos Agneta. Hon beskriver ledarskap som mod, att våga öppna sig och låta sig ifrågasättas. Agneta är kanske inte så tuff som det framgår, men hon är medveten om att ska hon kunna skapa det öppna klimatet så måste hon föregå med gott exempel och visa väg för de andra. Det är viktigt för henne att veta var medarbetarna finns i organisationen. Genom att veta var hon har omgivningen, garderar hon även sig själv för vilka som inte är överens med hennes idéer, vilket skapar en situation där hon kan ha mer kontroll. Den öppna atmosfären som infinner sig mellan Agneta och hennes medarbetare kan inte enbart ses från Agnetas perspektiv, situationen kräver även att medarbetarna har en vilja och en förmåga till att ifrågasätta. Det kan även vara så att det är deras faktiska öppenhet som tvingar Agnetas som ledare att anamma arbetssättet.

Agneta beskriver sitt ledarskapsarbete som betydelsen av att informera och delegera till rätt person. För att kunna genomföra detta krävs en vetskap och insikt i olika medarbetares kompetens och förståelse, *individens utgångsförutsättningar*. Agneta har en förmåga att uppmuntra och peppa sina medarbetare, även inför oss vid observationen var hon noga med att berömma. Det finns hela tiden en personlig kontakt mellan Agneta och hennes medarbetare. Genom denna kontinuerliga kontakt skapar Agneta en förståelse för vad medarbetarna arbetar med. Då hon ofta pratar med dem kan hon även få insikt i om de har grepp om sina uppgifter.

Agneta går nu ett chefsutbildningsprogram där det personliga ledarskapet utvecklas. Hon upplever att den skapar mer insikt i vad hennes ledarskap egentligen är, och *kartlägger hennes egen förståelse*.

”Som jag är påverkar mitt sätt att chefa, då chefen och människan hänger ihop.”

Agneta anser att en bra chef måste eftersträva mognad, vilket innebär att våga visa vem man är och kunna se folk i ögonen. Hon känner starkt att hon vill och måste vara äkta som chef, då människan förknippas med sitt ledarskap. Alltså måste en ledare ha en inre trygghet för att bli bra i sin ledarroll. Agneta reflekterar en del över sin egen situation samt hur hon som chef påverkar omgivningen. Hon talar även om hur olika händelser i hennes liv har gett henne insikten i att ingen annan gör något åt henne, människan är ensam, och vill man ha något gjort måste man göra det själv. Detta kan beskrivas som ett aningen ofeminint tänkande, då kvinnor ofta fungerar i nätverkskonstruktioner där samarbete prioriteras.<sup>78</sup> De nämnda händelserna har gett Agneta en stor mängd jäklar anamma och drivkraft som hjälper henne i arbetet.

Agneta anser att det är viktigt att inte bara lyssna på vad som sägs utan även hur det sägs. En ledare måste notera och uppmärksamma hur omgivningen uttrycker sig för att kunna lägga märke till problem eller missnöje, använda sin *intuitiva* känsla. Agneta använder t.ex. sin intuition när det gäller att ta kontakt med människor, olika typer av ärenden och individer förväntar sig, eller trivs bäst, med olika former av informationskanaler.

#### 4.3.4 Irene

Irene har ett ärligt sätt mot sin omgivning och hon har inte svårt för att lyssna eller ta råd från andra medarbetare. Hon ser hellre att ett ämne ventileras tills allt är sagt än stressar på för att vara klar så snabbt som möjligt. Vid ett flertal tillfällen erkänner Irene att hon saknar kunskap eller inte är tillräckligt påläst inom ett område. Hon låter då de personer som kan mer om saken komma till tals. Irene står *ärligt och öppet* för sina misstag och det verkar inte vara ett problem för henne att erkänna att också hon som ledare har brister. Hon ställer ofta frågor till den som har ordet för att utveckla och få förklaringar av det som sägs i syfte att skapa en dialog som tillåter att alla kan komma med frågor så att de förstår och hänger med.

Irene känner att hon tillbringar för lite tid på kontoret. Att hon ofta är borta är en faktor som kan påverka medvetenheten om var de anställda befinner sig i arbetet, men när hon väl är på plats försöker hon följa upp så mycket som möjligt. Hon får ofta kommentarer om att avdelningen har blivit mycket mer samstämmig sedan hon började på sin nuvarande tjänst, och hon arbetar aktivt för att sprida information mellan medarbetarna, så att både hon och övriga ska ha en kunskap om var samtliga befinner sig.

Irene låter sig ofta *ifrågasättas* och avbrytas, utan att hon tar illa vid sig och hon tillåter omgivningen att ha en kritisk hållning till henne. Den självständighet som finns och den kompetens och erfarenhet många på hennes avdelning har, gör att de både vågar och kan ifrågasätta och komma med egna tankar och idéer. Irene kan beskrivas som en seminarieledare. Hon inleder ofta meningar med ”jag tror att...”, ”kanske kan vi...”, ”jag känner att...”, som för att uppmuntra andra förslag från de övriga och inbjuda till en diskussion. Hon är inte den tydliga beslutsfattaren, utan vill oftast ha gruppen med sig i besluten.

---

<sup>78</sup> Alvesson & Billing (1999) s. 157

”Det är inte lönt att besluta något om jag inte har avdelningen med mig, annars finns risken att jag motarbetas och det är ju inte bra.”

Öppenheten i gruppen kan även ses från ett annat håll. Irenes medarbetare har kanske inte full tilltro till henne, på grund av hennes ålder och relativt korta erfarenhet som chef. Samtliga är möjligtvis medvetna om detta, även Irene, och använder dialogen för att dela med sig av varandras kunskap och erfarenhet. Situationen kan alltså ses som att det inte bara är Irenes öppenhet som främjar dialogen, utan att denna också är nödvändig, då hennes kunskap kanske inte alltid räcker till.

Irene ger sina medarbetare både tid och möjlighet att få fram vad de verkligen menar. Hon är öppen när hon pratar och när hon delegerar arbetet gör hon det på ett informativt sätt. Ett tydligt exempel som visar på hur Irene arbetar med att utveckla förståelsen hos sin omgivning är en diskussion kring hennes sekreterares arbetsuppgifter. Irene försöker få sekreteraren att förstå sin egen situation och möjligheten till att utvecklas, men sekreteraren sätter sig på tvären och vill inte lära sig mer, svaret är ofta ”det kan inte jag”. Irene ser att sekreteraren kan göra mer i sin tjänst genom att utveckla sin förståelse och kompetens. Sekreteraren mottar dock inte dessa möjligheter till utveckling, utan är nöjd där hon befinner sig nu. Försöket att utveckla sekreterarens förståelse kan ses som ett situationsanpassat ledarskap och en strävan efter att alla ska ha samma utvecklingsmöjligheter.

Irene berömmar ofta sina medarbetare på möten och inför andra. Hennes önskan är att hennes medarbetare ska göra resultat genom att ha förståelse för arbetets mål, och således arbeta med det de är bra på och intresserade av, inte något som det känner sig tvingade till. På detta sätt vill hon att varje individ ska arbeta utifrån sin egen förståelse och sina unika *utgångsförutsättningar*. Genast blir detta en motsägelse till exemplet ovan där sekreteraren inte får stanna i de arbetsuppgifter som hon trivs med och känner att hon klara av. Detta kan dock ses som en välvilja från Irenes sida att sekreteraren inte ska fastna, utan fortsätta att utvecklas i samma takt som avdelningen.

Irene värnar mycket om ex-jobbare och i synnerhet om unga kvinnor. Hon vill ställa upp för dem, då det är ont om kvinnor i verkstadsindustrin. Tillsammans med en kvinnlig medarbetare inom företaget funderar hon på att starta ett kvinnligt nätverk där kvinnor kan stråla samman på vinkvällar och andra aktiviteter. Detta initiativ är ett försök att se till de unga kvinnorna i organisationen och skapa gemenskap hos dem som faktiskt väljer att arbeta på ett verkstadsföretag. Det är även ett sätt att stötta och vägleda varandra. På frågan om hon anser sig behandla män och kvinnor olika svarar hon att det inte är hennes avsikt att göra det och säger samtidigt;

”Säg till om ni uppfattar att jag gör det, för det är inte min avsikt.”

Irene dementerar att det skulle finnas skillnader mellan könen i arbetsätt eller kommunikation. På frågan hur det känns att vara kvinna i ledningsgruppen svarar Irene;

”Kan männen svara på hur det känns att vara man?”

Motiveringen till att hon ställde upp på uppsatsen var att lära mer om sig själv, en vilja till ytterligare *självförståelse*. Irenes relativt korta tid i arbetslivet gör att hon inte har hunnit

skaffa sig en stor mängd erfarenhet. På eget initiativ går hon på föredrag om ledarskap. Hon försöker även att läsa litteratur inom ämnet för att hålla sig uppdaterad och fortsätta lära. Hennes initiativ till att starta ett nätverk kan tolkas som en vilja, eller ett behov av att skapa ett diskussionsforum för kvinnor i samma situation. De nämnda faktorerna är alla bidragande till en självförståelse och vi finner att Irene arbetar för att öka sin självmedvetenhet.

#### 4.4 Avlutande diskussion

I sammanfattningen av den första tolkningen av de fyra kvinnorna ser vi att de har kommit olika långt i processen att arbeta, medvetet eller omedvetet, mot en konsultativ ledarroll. Vi finner emellertid flera faktorer som pekar på att de leder mycket enligt principerna för det moderna ledarskapet och att även om det på grund av olika faktorer inte är genomförbart, så finns det en vilja hos alla fyra. Slutsatserna drar vi på grunderna att de alla fyra har kommunikation i fokus och de har även ett aktivt utbyte mellan ledare och medarbetare. Alvesson och Billing skriver att det allmänna intresset för nya idéer om ledarskap tycks ha åtföljts av ett intresse för kvinnligt ledarskap och kvinnor i organisationsledning, då de två strömningarna delvis tycks sammanfalla.<sup>79</sup> Vi är eniga med deras teori, då vi finner en stark koppling mellan de två. De ”mjuka” och feministiska värdena är återkommande i analysen och utgör en självinsikt och en medvetenhet som är mycket betydelsefull för deras ledarskapsutövande. Våra slutsatser går även hand i hand med Fondas resonemang. Hon menar att det ”nya ledarskapet”, som vi redogjort för i kapitel tre, är relaterat till feminina egenskaper på samma sätt som det rationalistiska ledarskapet var mer maskulint, då det nya ledarskapet handlar om relationsbyggande och nätverk.<sup>80</sup>

Där vi tydligast märker skillnad mellan de fyra är faktorer som vi relaterar till ålder, erfarenhet och arbetsmiljö. En av dessa skillnader är sättet, på vilket de befäster sin kvinnlighet. Dock är det viktigt att här se till branschen, då kvinnorna befinner sig i olika omgivningar som på olika sätt tillåter att den feminina sidan kommer fram. Med detta menar vi att branscherna i olika utsträckning är mansdominerade eller maskulina i sin utformning. En annan faktor är hur tydliga och dominerade de är i ledarrollen, vilket i huvudsak kan kopplas till deras erfarenhet.

---

<sup>79</sup> Ibid s. 149

<sup>80</sup> Fondas (1997)

# - 5 -

## Roller

*I följande kapitel presenterar vi inledningsvis olika forskares rollteorier, vilka alla grundar sig i uppfattningen att olika situationer kräver, skapar och formar skilda roller. Teorierna utgör grunden för tolkningen av de studerade kvinnornas ledarskap och de roller vi anser synliggörs i det empiriska materialet.*

### 5.1 Rollteori

I kapitel tre beskrevs hur vårt beteende kan ses som uttryck av olika roller. Rollerna tillåts och skapas i olika situationer och växlar beroende på en mängd faktorer i vår omgivning. En person kan beskrivas som mor, chef, kollega, väninna, fru och förknippas alltså med olika roller i en och samma person. Vi anser därför att en diskussion om vad en roll är och när den är, är relevant för att förstå de fyra kvinnorna och hur de faktiskt leder.

Berger och Luckmann menar att människan går in i olika roller beroende på den situation hon befinner sig i. Det viktiga med roller är att vi genom vår sociala kunskap kan förutse andras handlande, eftersom rollen, genom vår socialisation, är känd och bygger på samhällets normer. Genom att människor i vardagen använder sig av roller känner vi igen oss i olika situationer och kan lättare orientera oss i dessa. Vi vet på så sätt också vad som förväntas av oss själva. Rollerna är alltså socialt bestämda, utifrån uppfattningarna om vad som är rätt och fel, varför även andras roller påverkar hur vi själva väljer att angripa vår egen roll, då de utgör förebilder för vår egen rolltolkning.<sup>81</sup>

Rollens mening, som enligt Berger är att skapa möjlighet till att förutse handlandet, ser Billing och Alvesson på ett något annorlunda sätt. I "Gender, Managers and Organizations" ger författarna könsrollen en central plats och definierar en roll som det beteende vi förväntar oss av en person på en viss position, som man eller som kvinna. Förväntningarna på hur vi ska agera, det vill säga det "ideala" rollbeteendet, skiljer sig åt beroende på roll.<sup>82</sup> Även Drake och Solberg anser att rollen är beroende av förväntningar. En roll kan ses som ett resultat av de normer som hör ihop med en given uppgift eller befattning. Rollen är avgränsad genom de förväntningar som ett tillkännagivande av en befattning framkallar och att vi på så sätt inte själva har full kontroll över rollens utformning.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Berger & Luckmann (1966) s. 74

<sup>82</sup> Billing & Alvesson (1994) s. 35

<sup>83</sup> Drake & Solberg (1996) s. 273-274

Watson är en av de organisationsforskare som anser att människan själv beslutar vilken roll hon använder sig av och tar därmed delvis avstånd från Bergers syn. Watson hävdar att valet av en roll baseras på individens egen tolkning.<sup>84</sup> Den övergripande ledarrollen ser alltså olik ut beroende på tolkning, även om det finns en gemensam grundbild för hur en ledare ska vara. Grundbilden är kulturellt och socialt präglad, men utöver detta har varje individ en unik variant av vad en ledare är. Genom denna personliga tolkning som präglas av vår identitet, vilken i sin tur är sammansatt av ett flertal roller, kan vi sägas skapa "underroller" till ledarrollen, som speglar hur vi utför vårt ledarskap. Dess roller påkallas i olika situationer och präglar därför våra handlingar.<sup>85</sup>

Watson talar om roller på ett mer övergripande sätt än de roller vi presenterar i vår analys. Han talar om rollen som kvinna, man, ledare, dotter; roller som, genom att individen går in i dem, befäster en mångfasetterad identitet.<sup>86</sup> Vi kommer till viss del använda oss av detta vida begrepp i kommande tolkning, men vi använder även rollbegreppet på en mindre övergripande nivå. Varje individ tolkar en situation på ett visst sätt och "agerar" därefter i olika roller, men inom en och samma referensram. Resonemanget får följden att en och samma individ agerar på olika sätt, beroende på vilken kontext hon/han verkar i. Ett och samma sammanhang kan i sin tur också leda till att olika roller framträder, en roll är alltså inte given för varje specifik situation, eller vice versa.

## 5.2 När är kvinna?

Könet kan ses som något komplext och mångtydigt. Det är inte alltid på ett visst absolut sätt utan ändrar skepnad liksom en kameleont byter färg. Tolkningen nedan är gjord i syftet att utifrån studien av de kvinnliga chefernas olika skepnader försöka hitta den gestalt där deras kvinnlighet blir mer tydlig än annars. Grunden för vad vi tolkat som kvinnligt är det som i könsrelaterad litteratur beskrivs som t.ex. feminint, egenskaper som mjukhet, omtänksamhet och strävan efter en stabil och äkta personlighet. Vi tar nedan upp tre situationer då kvinnornas kvinnlighet tydligt framkommer.

Eva ska ha ett möte med en utländsk kollega, Mike. Det är endast de två som träffas för att, med en informell ton, diskutera ett gemensamt projekt. Mike är i samma ålder som Eva, brunbränd, högljudd och skojfrisk. Hans machoattityd kan nästan uppfattas som lite bufflig och skämten är snabba och aningen spydiga. Innan mötet börjar sitter Eva och skriver en rapport, hon stöter på ett formuleringsproblem och ber Mike om hjälp. Mike kommer skrattandes in i rummet och säger;

"You sometimes need a man to solve your problems."

Eva skrattar länge och väl åt skämtet, även efter det att Mike lämnat hennes rum. När mötet börjar diskuterar de, antagligen på grund av att Eva har en ryggsäck som studerar hennes sätt att leda, lite allmänt runt ledarskap. Eva avslutar ett resonemang om ledarskap med påståendet: "Well, we're not perfect." Mike spinner kvickt vidare på detta och frågar med skrattet i halsen;

---

<sup>84</sup> Watson (1994) s. 37

<sup>85</sup> Alvesson (2000)

<sup>86</sup> Watson (1994) s. 19-20

”Do you mean women or human beings?”

Återigen skrattar Eva och svarar ”human beings of course!” Stämningen på detta möte är väldigt olik den på andra möten. Det är en man och en kvinna, vars dialog nästan har en uppvaktande karaktär. Han, uppvaktaren, kör lite tuffa skämt för kvinnan som känner sig hedrad över den uppmärksamhet hon får och skrattar mer för att verka intressant, än för att skämtet faktiskt var roligt. Av stämningen att döma verkar det som om Eva har stor respekt och beundran för Mike, och hon njuter av den uppmärksamhet han ger henne. Eva låter sig i denna situation, i viss utsträckning, förödmjukas av Mikes hårda skämt om kvinnans karaktär. Att hon är ”kvinna” och han är ”man” visar denna interaktion tydligt. Eva faller in i en stereotypisk roll som kvinna och inte som kollega.

Mona är på ett möte varav ytterligare en av de sex deltagarna är kvinna. Punkten på dagordningen är Pia, som för tillfället är barnledig. Pia har blivit av med sin tidigare tjänst, men ska nu placeras in på en ny plats på avdelningen. Diskussionen rör sig runt var hon passar bäst, då hon tyvärr inte är så stresstålig. Mannen som leder mötet är i 40-årsåldern. Han tittar undrande på de två kvinnliga mötesdeltagarna och ställer frågan:

”Hur är det, det är väl ganska stressigt att ha småbarn?”

Den ena kvinnan svarar att hon inte vet för att hon inte har barn. Mona, som har två vuxna barn svarar aningen irriterat:

”Ja, det är väl alltid stressigt att ha småbarn!”

En fråga, vilken antagligen samtliga i församlingen kan tänka ut svaret på, riktas mot de två kvinnorna. Frågan i sig borde likväl kunna ställas till en man som en kvinna, fader som moder. I detta tillfälle tillfaller frågan kvinnorna i egenskap av mödrar, vilket då sammanfaller med en förväntan på att de innehar mest kunskap om barn. Exemplet visar på ytterligare en stereotypisk bild av kvinnan, kvinnan som är hemma och fostrar barn. Mötesledaren anropar och eftersöker kvinnlig kunskap och erfarenhet men Mona svarar inte på denna och visar snarare en irritation över att ha blivit tillfrågad.

Agneta talar under ett anförande om kvinnligt ledarskap, inför en uteslutande kvinnlig publik, om angelägenheter som känns väldigt personliga. Talet kommer emellertid mindre att handla om ledarskap och mer om hennes egen uppväxt och liv. Hon tydliggör på eget initiativ sitt kön genom att berätta om de situationer hon hamnat i just på grund av att hon är kvinna. Kvinnan underordnad mannen, frun som domineras av sin make. Hon berättar hur hon blev lämnad och ensam fick ansvaret för både hem och barn. Agneta målar upp en tydlig och gripande bild av den ensamstående unga mamman som med lite pengar och nästan utan tak över huvudet får ta hand om allt. Vidare använder hon sina erfarenheter som kvinna och synliggör explicit och medvetet sitt kön inför åhörarna. Situationen kan beskrivas både utifrån förväntningarna att en kvinna är mer kvinnlig med bara kvinnor, på samma gång som Agneta själv sätter gränsen för hur långt hon vill gå. Att hon hade agerat på detta sätt i en församling med endast män är knappast troligt och det hade antagligen inte heller förväntas av henne.

Kön synliggörs i många olika slags situationer och då på skilda sätt. Både män och kvinnor anropar och infaller ibland omedvetet i stereotypiska könsroller. Under den

relativt korta tid vi observerade och följde de fyra kvinnorna inträffade detta inte speciellt frekvent. Åtminstone inte så tydligt att det blev helt och klart uppenbart. Vi har exempelvis inget bra fall från de dagar vi följde Irene. Desto oftare, menar vi, faller kvinnorna in i andra roller, om än inte fullt så stereotypiska, i sitt sätt att leda och agera.

### 5.3 Roll utifrån vad som förväntas

Det finns förväntningar på hur olika personer kommer att bete sig i olika sammanhang. Vi har alltså förväntningar på vilken roll som personer vi möter kommer att inta. Dessa förväntningar är dock inte alltid så tydliga och vi tvingas ofta till att försöka tolka den förväntan som finns i en viss situation. Detta kan beskrivas på så sätt att en chef förväntas vara så som man upplevt chefer tidigare, vilket inte behöver betyda att alla har samma förväntningar på en chef. Detta skapar i sin tur olika förväntningar som chefen bör uppfylla. Utifrån denna tolkning agerar hon/han sedan och försöker att handla på korrekt sätt enligt omgivningens och sina egna förväntningar. Detta behöver emellertid inte betyda att omgivningen nöjer sig, eller att det var den rollen som verkligen förväntades.

Eva berättar att hon i början av sin chefskarriär ledde utifrån bilden av vad hon trodde förväntades av henne. Till exempel kunde hon hela avdelningens budget utantill, visste alla 125 medarbetares namn, vad de tjänade, om de var gifta, allt. Hon hade lärt sig allt detta eftersom hon trodde att det var normalt och att en chef borde ha kunskap om dessa saker. Hon agerade utifrån sin förväntan på de andras förväntningar, och kommenterade:

”Det var ingen som talade om för mig hur jag skulle sköta jobbet.”

Det verkar dock som om de flesta av de studerade kvinnorna med åren gått ifrån att försöka tolka andras förväntningar och istället leda utifrån sig själva och lita till sin egen rolltolkning. Erfarenhet från åren som chef har säkerligen också fått dem att anamma en mer realistisk syn på sin omgivning, de gör inte samma misstag som tidigare.

De fyra berättar dock att de ofta känner av situationen innan de handlar, för att kunna vara den bästa ledaren inom ramen för sin egen tolkning. Ett sådant exempel är när Eva började kräva samma statussymboler som de andra cheferna, trots att hon egentligen inte ansåg sig vara i behov av dem. Hon krävde en tjänstebil och en parkeringsplats med sina initialer på, vilket de andra cheferna hade, trots att dessa symboler inte har de något direkt värde för henne själv. Hon hade egentligen hellre sett att förmånerna kommit i form av trädgårdsskötsel eller städhjälp, men Eva tror att dessa statussymboler även får hennes underordnade att känna sig mer statusfyllda. Hon anpassar sig utifrån vad som förväntas av henne och är medveten om följderna av dessa val.

Hos Irene har vi sett att hon ibland motsätter sig de normer som kanske gäller på företaget. Vid ett tillfälle blir hon direkt ombedd att ändra sitt beteende, men håller bestämt fast vid sina egna principer, det hon anser vara rätt och riktigt i just den specifika situation. Det är under ett möte, då mötesdeltagarna ska bilda en arbetsgrupp bestående av tre personer. Irene, i form av mötets ledare, är den som förväntas sätta ihop gruppen och hon frågar de personer hon helst vill ha med i denna grupp huruvida de har tid. Detta tar ett par minuter, varpå en av de manliga mötesdeltagarna otåligt

säger ”välj bara tre”. Irene ger honom ett snabbt ögonkast som verkar säga ”jag har läget under kontroll” och fortsätter i lugn och ro sin diskussion med de potentiella mötesdeltagarna. Irene bryter mot förväntningen för att följa sin tolkning av vad som är bäst.

## 5.4 Kvinnornas roller

En identitet består enligt detta teoretiska perspektiv följaktligen av flertalet olika roller. Vi presenterar i detta avsnitt endast ett par av kvinnornas roller, de vi anser tydligast visar sig i det empiriska materialet. I vissa situationer har kvinnorna själva varit medvetna om sitt val av roll och agerat i enlighet med denna. Men vi anser även att de ibland använder sig av en roll utan att verka medvetna om det. I ledarrollen kan det synas andra roller som vi finner tydligt förenade med deras kvinnlighet, vilka kan vara skapade utifrån normer och socialt konstruerade fenomen. Med detta menar vi roller som bygger på andra erfarenheter i livet än från chefsyrket. Exempel på sådana roller är moder- och lärarrollen. Dessa olika roller tar ibland överhanden över chefsrollen, som alltid är närvarande, men som inte alltid är den roll som primärt styr kvinnornas beteende och handlande. För att kunna utöva ledarskap på ett effektivt sätt använder de sig av dessa mindre övergripande roller.

### 5.4.1 Läraren

Läraren förklarar på ett pedagogiskt sätt begreppens innebörd för omgivningen, hon ser också till att alla förstår vad hon eller andra talar om och att inga oklarheter finns. Hon är den som håller ordning på klassen och ser till att eleven räcker upp handen innan hon/han talar. Klassen i sin tur respekterar henne, lyder henne och ser upp till henne.

Både Eva och Mona är pedagogiska i sitt sätt att tala och agera, de använder ofta whiteboarden för att förklara genom att rita och illustrera. Eva är nogg med att inte bara berätta *att* någonting är på ett visst sätt, utan också *varför* det är så. På en lunch tar hon hjälp av salt- och pepparkar för att i en diskussion tydligare demonstrera vad hon menar. Ett annat exempel på Evas lärarroll är under ett seminarium, då en yngre kvinna ska göra en presentation med hjälp av overheadbilder. Eva är den som högt och tydligt säger till henne att höja bilden, eftersom alla inte ser ordentligt. Det är också Eva som säger ”Tack Linda” då kvinnan är klar, liksom en lärare som från bakre delen av klassrummet kommenterar elevernas presentation och som även ser till att klassen har möjlighet att förstå och följa med i framförandet. Det vi noterat är att Evas lärarroll verkar komma helt naturligt och instinktivt, antagligen inte alltid vad som förväntas av henne, ur en vilja från henne själv att vara en bra ledare.

Mona har tidigare undervisat vid ett universitet, vilket kan urskönjas vid flertalet tillfällen. Hon är bra på att lyssna och är mån om att alla har förstått innan hon går vidare till nästa punkt. Vid flera möten då det inte finns någon tavla tar hon fram ett papper och ritar för att förtydliga sammanhang. Under de dagar Mona observerades upprepade hon även ett antal gånger att de anställda inte skulle sitta och gissa under möten och diskussioner, enligt hennes åsikt tjänar det ingenting till att fuska och det drabbar bara en själv i slutändan. Saker och ting ska vara rätt och riktiga redan från

början. Hon är mån om att folk inte ska svara på en fråga bara för att det ska se ut som om de gjort sin läxa. Då är det bättre att de erkänner att de faktiskt inte kan.

Även Agneta agerar utifrån en lärarroll vid ett par tillfällen. Hon tystar då övriga pratar i mun på varandra med kommentaren;

”Vi tar en i taget, det blir så rörigt annars”

På ett diplomatiskt sätt fördelar hon ordet så att alla ska få möjlighet att säga sitt och hon avbryter när det blir för stöjt med ”hallå, ordning”, och avbryter diskussioner med: ”ja, det får vi lösa sen!”. Agneta vill ha ordning och reda så att alla kan få komma till tals utan att det blir en massa struntprat.

Irene visar inte upp en lika tydlig lärarroll, vilket kan bero på att hennes underordnade är flera år äldre än henne själv. Detta kan vara en av anledningarna till att hon inte har samma utrymme att tillrättavisa och ha koll på sina medarbetare. Under ett möte är det dock denna roll som blir central i hennes sätt att agera. Hon ska själv förklara en idé hon har om hur de skulle kunna använda sig av Excel för att göra arbetsscheman. För att alla ska förstå reser hon sig och går de tre stegen fram till whiteboarden och ritar. Då hon står med ryggen vänd åt bordet där de andra sitter, börjar två av männen på mötet tala sinsemellan om något helt annat. Då Irene vänder sig om för att börja förklara står hon med pennan i handen och stirrar strängt på de båda männen, som dock inte uppmärksammar henne. Först efter en knapp minut, då den tredje mannen på mötet, som nog börjar tycka situationen blir lite pinsam, tyst säger ”schhh!” finner de båda snackande männen sig i situationen och tystnar, varpå Irene utan kommentarer börjar sin förklaring.

## 5.4.2 Mentorn

Mentorn är den som uppmuntrar och pushar. Hon tar sig tid att tala med sina anställda och medarbetare och värdesätter deras idéer och åsikter. Hon ger dem råd om det är det de vill ha och hon delar med sig av sina egna erfarenheter och misstag.

Eva är mån om att förbereda personer som ska in i nya projekt. Samtalen handlar om vad som kan vänta dem och vad folk kan tänkas förvänta sig av dem. Vid möten som Eva deltar i tittar de flesta på henne då de presenterar sig, och hon nickar uppmuntrande åt dem. Det upplevs som att de vänder sig till henne, eftersom hon är den som har mest erfarenhet och att det är henne de har mest respekt för, trots att hon inte är den som leder mötet. Evas raka blick och nickar är även det en trygghetsindikator till omgivningen. Eva ger ofta sitt stöd, som är kort och direkt, hon uppmuntrar inte i form av entusiastiska uttryck som; ”oh, vad bra”, utan istället snarare genom ett kort ”bra”.

Mona ägnar mycket tid på att peppa och guida sina medarbetare och då inte bara när det gäller hennes egen avdelning. Hon agerar bollplank även åt medarbetare på andra avdelningar inom företaget, genom att sätta sig in i projekt och ge tips och råd. Personer vänder sig ofta till henne och ber om råd. Mona själv beskriver sin funktion som stöttepelare och mentor. Hennes styrka och självsäkerhet inger ett lugn hos den hon möter. Vid ett möte kommer det fram att en medarbetare har problem med en annan projektmedlem. Mona lyssnar uppmärksamt på kvinnans berättelse och försöker se

samband, orsaker och lösningar, för att kunna ge råd om hur hon ska gå tillväga. När kvinnan fortfarande visar oro och delvis känner sig hotad att den andra personen ska ta över projektet, lovar Mona att hon ska följa med i utvecklingen och se till att det fixar sig. Mona påminner också kvinnan om att hon är jätteduktig och gör ett bra jobb:

”Kom igen, visa vad du går för, bry dig inte om honom, han är sådan”.

Agneta ger mycket stöd åt sina anställda och uppmuntrar dem. Hon förankrar ofta personers idéer bland andra människor och berömmar dem inför andra medarbetare. Inför observatören berömmar hon t.ex. en ung tjej och säger:

”Dig ska vi göra en stor chef av inom företaget!”.

Stödet Agneta ger är ofta väldigt fokuserat och direkt. Hon berättar vad hon berömmar och varför.

Irene fungerar som mentor eller stöttare främst i interaktioner med ex-jobbare och yngre medarbetare. Hon pratar ofta med dessa unga tjejer och killar, trots att hon själv har mycket att göra och egentligen inte har tid. Även de som skriver arbeten utanför hennes område vänder sig till henne. Hon låter dem ta plats, de får ta lång tid på sig att förklara vad de vill göra och vad de vill ha ut av Irene, hon lyssnar och försöker ge det de vill ha. Att stötta varje person utefter deras behov är viktigt för henne och ibland innebär det att hon fungerar som ett bollplank och ibland ger hon dem en spark i baken för att de ska komma vidare. Till samtliga är Irene mycket positiv, hon uppmuntrar med uttryck som ”bra”, ”kunde inte ha kommit på det bättre själv” och ”utmärkt”. De kvinnliga medarbetarna tar dock lite mer av hennes tid, vilket hon är medveten om. Hon stöttar gärna kvinnor som har självförtroende nog att ta sig fram i branschen och på företaget, som är mansdominerat, och anser att de behöver lite extra stöd och uppmuntran.

### 5.4.3 Modern

Modern är den beskyddande och omhändertagande personen som prioriterar sina barn och omgivningen först och sig själv sist. I familjen har hon kontroll på det mesta och har utvecklat en god förmåga att ha många bollar i luften. Modern har en förmåga att ta på sig en mängd uppgifter och veta i vilken ordning dessa måste göras för att pusslet ska gå ihop. Hon har en god helhetsblick över hemmet och är den som strukturerar upp vardagen.

När Eva började på en av sina första chefstjänster ställdes hon inför ett dilemma. En av medarbetarna hade grava alkoholproblem som gjorde att han inte skötte sitt jobb. Eva insåg sin oförmåga att själv lösa problemet och tog hjälp av en psykolog. Trots detta var hon besluten att även själv hjälpa mannen. Hon tog tag i problemet, som ingen annan ville kännas vid, och hjälpte även honom att få regelbunden terapi. Hon visade omsorg och omtanke och ville ge mannen en chans att sköta sitt jobb.

Vid ett tillfälle i Monas karriär blev den avdelning, på vilken hon arbetade, utan chef i ett halvår. Med Monas erfarenhet och engagemang blev det en självklarhet att det var hon som ryckte in och höll i trådarna. Så småningom kom det en ny chef, och Mona fann

det naturligt att hjälpa honom genom att tillhandahålla diverse böcker och råd. Mannen avvisade dock Monas vänlighet och visade tydligt att han ville klara sig själv. Kort efter den nya chefens anställning gick Mona ”in i väggen” och blev sjukskriven. Plötsligt uppstod en annan situation och den nye chefen insåg vikten av Monas närvaro. Det blev många telefonsamtal och Mona gjorde så gott hon kunde trots sin sjukskrivning. Mona visar här en lojalitet trots både den tidigare avvisningen och sjukskrivningen. Hon hjälper till så gott hon kan i en situation då första prioritet kanske borde vara henne själv och den egna återhämtningen. Hon menar att det ofta förväntas mer av kvinnor och att de tar ansvar i sådana situationer. Mannens agerande visar också att han faktiskt förväntade sig att Mona, trots sina egna problem, skulle släppa allt och satsa på avdelningen istället för den egna hälsan.

Agnetas plikttrogenhet visar sig genom att hon vid tillfället för observationen har två heltidstjänster då hon, efter det att en av cheferna sagt upp sig, även tagit sig an detta uppdrag i väntan på en ny chef. Hon har varit tvungen att delegera och släppa ifrån sig mycket av ansvaret när det gäller vissa uppgifter, för att själv hinna med det som är viktigast. Agneta signalerar lugn och trygghet, vilket även får de anställda att känna sig lugna. Hon kan liknas vid en mor, vars lugn smittar av sig på ett oroligt barn. Vid ett tillfälle arrangerar hon även ett möte, inför en organisationsförändring, för att personalen ska kunna prata av sig. Det kommer upp många frågor och Agneta försäkrar dem hela tiden att det inte kommer bli några problem och att de inte har någonting att oroa sig för.

Vi har även kunnat observera Irene i en modersroll i interaktioner med sina medarbetare, trots att de flesta medarbetarna är mycket äldre än henne själv. Rollen som moder verkar alltså inte ha så mycket med åldern att göra, eftersom vi inte sett henne i denna roll då det gäller de som är yngre än henne själv. Hon verkar snarare gå in i rollen då medarbetare agerar på ett sätt som Irene finner omoget och opassande för en person i deras position.

”Man har nytta av att vara mamma när man är chef – det gäller bara storleken på de barn man ska uppfostra”

På ett möte säger en av deltagarna att han är hungrig och att han vill gå till sista punkten på dagordningen så att de kommer iväg och får mat någon gång. Första gången ignorerar Irene detta uttalande, hon verkar tycka att han är barnslig. Andra gången han tar upp det svarar hon med ett leende, men ändå med bestämd röst:

”Sjutton minuter till, sen får du mat”.

#### 5.4.4 Chefen

Chefen är den som ger order och gärna pekar med hela handen. Hon är tuff och ser till att få sin vilja igenom. Hon slår inte in sina ord i silkespapper, utan säger vad hon tycker och lägger korten på bordet. Hon är inte heller rädd att ta tag i problem som uppstår.

Vi upplever ofta Eva som en auktoritär person. Hon arbetar mycket bestämt och är noga med att inte ”gulla” med sina medarbetare. Hon är inte heller rädd att ta fram det som finns under bordet. Vi ser henne ibland som provokativ, t.ex. då hon kallar ett

möte ”infekterat” och deltagarna själva som ”offer”, vilket verkar chocka de andra mötesdeltagarna något. Mötet äger rum inför för ett projekt som Eva inte längre deltar i och som hon inte heller tidigare ansvarat för, men trots detta är det hon som ser till att mötet och projektet kommer framåt. Vid mötets slut är det också hon som bestämmer när nästa möte ska hållas, vilket inte möter några protester. Hon säger själv att de kommer att försöka smita undan, men att hon inte tillåter dem att göra detta. Det märks att hon är respekterad, kollegor och medarbetare har inte lätt att säga emot henne, kanske främst på grund av Evas gedigna erfarenhet inom företaget. Vi upplevde att hon därför oftast får som hon vill.

Mona tycker inte om att ta order och hon vill själv ha kontrollen. Hon ställer höga krav på sina medarbetare och är bestämd. Hon kan ge order på ett sätt som får medarbetarna att förstå att det inte tjänar någonting till att säga emot. Mona är under ett av de möten vi observerar även ganska korthuggen och bestämd och slår näven i bordet för att markera sin beslutsamhet. Hon håller ett högt tempo och är mycket intensiv. I den fysiskt lilla kroppen inryms det mycket pondus.

## 5.5 Avslutande diskussion

Att leda är att leda utifrån sig själv, eftersom vår identitet styr våra tolkningar av uppgifter och situationer och därför vårt handlande. Just eftersom vi leder utifrån oss själva leder vi med hjälp av roller, då vår identitet består just av en mängd olika roller. Kvinnorna går in i och använder olika typer av roller efter hur de tolkar den situation som de förväntas leda i. Två faktorer som påverkar är deras egna och omgivningens förväntningar, som inte behöver överensstämja. Att lita till sig egen tolkning eller att anpassa sig till den roll som individen tror förväntas, grundas i självförtroende, självinsikt och situation. Att studera de roller kvinnorna använder sig av i olika situationer gör det möjligt att även se deras ledarskap. Det är dock svårt att avgöra om personen gör ledarskapet eller om omständigheten gör ledaren. Antagligen är det en kombination.

Viktigt att komma ihåg är att situationen är högst beroende av företaget och organisationen. Kvinnorna måste använda ett ledarskap som är accepterat på företaget, vilket de flesta av dem var mer måna om att göra tidigare, i början av sina karriärer, då de i större utsträckning verkade anpassa beteendet efter vad de trodde förväntades av dem. De agerar dock fortfarande ibland efter de normer som finns på företaget, inte främst för att anpassa sig efter vad andra vill, utan för att de upplever det som enklare så. Samtliga kvinnor tycker trots detta att de leder utifrån sig själva och sina egna ideal och uppfattningar om vad som är rätt och fel, vilket är naturligt, då de roller som kvinnorna går in i *är* deras identitet. Därför är de i sin uppfattning om ideal och vad som är rätt och fel färgade av sina val, när det gäller såväl yrke, som bransch och företag, eftersom de utsatts för socialiseringsprocesser i samband med samtliga dessa val.

De fyra kvinnorna skiljer sig åt i många avseenden, vilket möjligen beror på tidigare erfarenheter och socialisering. Detta visar att vi inte kan generalisera när det gäller de roller kvinnor tar på sig i sitt ledarskap. Varje ledarskap är liksom individen unikt och utformas av kvinnan själv. Det är kvinnornas tolkning av ledarrollen som har inverkan på valet av roll i olika situationer och därmed också på deras handlande. Vi anser därför, liksom Watson, att kvinnorna själva har en stor delaktighet i sitt val av roll, och att de på

så sätt leder utifrån sig själv. Men, liksom Berger och Luckmann påpekar, är situationen en viktig påverkande faktor. Alla kvinnornas val av roller sker efter bedömningar av situationen, vilken i sin tur naturligtvis är företagsspecifik. Även andras förväntningar styr ibland kvinnornas val av roller, de roller andra människor tar på sig kan innebära att kvinnorna själva placeras i ett fack, eller i en roll, som de inte identifierar sig med, men som de måste ”spela”.

## Diskursens Ordning

*I detta kapitel redogör vi för Foucaults teori om diskursens ordning. Vi ämnar sedan, utifrån teorierna om de diskursiva sambanden, åter vända oss mot det empiriska materialet för att göra en tolkning, nu i foucaultiansk anda.*

### 6.1 Foucault

Det vi främst är intresserade av inom den foucaultianska läran är idéerna och teorin kring diskursens makt över individen. Denna teori anser vi bidrar till uppsatsens mångfald, då tidigare analys här kompletteras med ett tredje perspektiv, vilket betraktar individen med mer skeptiska ögon.

Vi inleder kapitlet med en redogörelse över Foucaults maktlära i allmänhet, för att sedan gå djupare in på hans idéer om diskursens ordning. Vi ämnar alltså utifrån Foucaults idéer, om individens begränsade och fastlåsta identitet, göra ytterligare tolkningar av det empiriska materialet. *I detta perspektiv ses kvinnan som ett subjekt, som formas genom underkastelsen av och respekten för diskursen.* Genom att se det valda nedslaget i verkligheten på ett annat sätt, vänds våra tankar om och vi kan i högre grad ifrågasätta det som tidigare tagits för givet eller ansetts självklart. Tolkningsperspektivet har gjort det möjligt för oss, att liksom Asplund utropa:

”Javisst, jag kan se det också ur den aspekten!”<sup>87</sup>

Vi riktar, genom våra foucaultianska glasögon, en misstanke mot de utsagor och handlingar som finns i det empiriska materialet. Det vi sett och hört är utifrån detta perspektiv enbart olika diskurser, vilka gjort sig hörda genom kvinnornas utsagor och handlingar.

I Foucaults teori om verklighetens beskaffenhet behandlas främst relationen mellan kunskap och makt. Vad som intresserar Foucault är hur människan kontrollerar sig själv och andra, genom att skapa och sprida kunskap. Detta är möjligt på grund av att kunskapen i sin ständiga maktgenerering behandlar och ser på människan som ett subjekt. Foucault menar att man t.ex. inte kan se människan som en rationell och självkritisk individ. Denna föreställning är enbart en illusion, vilken blivit en form av ”sanning” genom skapandet och spridningen av en viss kunskap eller trosföreställning.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Asplund (1970) s. 43

<sup>88</sup> Ritzer (1996) s. 598-599

”To be a subject it is necessarily to be subjected.”<sup>89</sup>

Människan antas vara ett subjekt som uppfattar omvärlden samtidigt som hon låter den skapa och forma hennes ”jag” och identitet. *Hon kan ses som ett öppet projekt vilket fylls med innehåll av sin omvärld.* Detta innebär att även om vi människor känner oss så som fria individer, är det för att vi underkastat oss mindre synliga strategier, vilka Foucault hävdar är diskurser.

Med begreppet diskurs syftar Foucault på hela den vetenskapliga samtalsordning, som kännetecknar och frambringar en viss typ av yttranden och tankeinnehåll under en viss tidsperiod. Diskursen, eller rättare sagt den institution som i sin tur skapat dess ordning, genererar egna ”sanningar” om omvärldens tillstånd och har möjlighet att definiera och bestämma vad som är sant eller falskt, gott eller ont, inom ett visst tankesätt. Respekten för en viss ordning gör att individen begränsar sin handlingsförmåga genom att underkasta sig diskursen. En individ som är underkastad en specifik diskurs antas inte kunna säga vad som helst, hur eller när som helst. Det kan innebära en social fara för personen att tala fritt och i så fall kanske bryta de regler vilka omger diskursen då hon/han riskerar att uteslutas ur gemenskapen.<sup>90</sup>

Diskursen, skriver Foucault, förefaller kanske vara något som forskaren inte behöver bry sig om, när hon/han undersöker ett visst fenomen. Lömskheten bör dock ses igenom, vilket är möjligt på grund av de mer eller mindre synliga maktinstrument som diskursen använder sig av. Ett instrument som framgångsrikt används, menar Foucault är disciplinen, vars syfte är att införa lydighet. Disciplinen möjliggör, genom att dela in och kategorisera egenskaper och förhållanden, en kontroll vilket får diskursen att fungera som en maktapparat. Det kan vara att personen måste uppfylla vissa krav, och kvalificera sig för att få tillgång till diskursens ordning. Hierarkier är många gånger en metod för disciplinen att organisera och kontrollera individer, vilket större formella organisationer ofta utnyttjat<sup>91</sup>. Strukturen och uppdelningen av vilka uppgifter som ska göras var och av vem, möjliggör och underlättar kontroll av individerna i den disciplinära organisationen. Genom att använda subtila åtgärder som exempelvis offentlig förödmjukelse eller olika former av incitament, kan organisationen, en institution som därmed utövar makt på individen, befästa det beteende som är önskvärt enligt de diskurser som är gällande. Kontrollen kan inbegripa saker som närvaro, accepterad försening, vad som anses oförskämt och godkänd klädstil.<sup>92</sup>

Då individens identitet är formbar, kan hon/han anpassa sitt sätt att vara och tänka enligt de rådande normerna. En norm definierar Foucault som en blandning av lagligt och naturligt, av föreskrift och beskaffenhet. Normer möjliggör homogenisering, dvs. likformighet genom normalisering, inom en specifik diskurs och fungerar, liksom ritualerna, som ett restriktionssystem. Individerna strävar efter homogena handlingssätt, och drar sig mot ett medelbeteende, den ideala normen. Människan antas alltid vilja passa in, vilket är anledningen till att hon utstår att utvärderas och rankas mot en

---

<sup>89</sup> McNay (1994) s. 5

<sup>90</sup> Foucault (1971)

<sup>91</sup> Se Jackall (1998) för en intressant läsning av hierarkins moraliska implikationer.

<sup>92</sup> Foucault (1974)

standard. Jämförelsen mot ett ideal synliggör avvikelser varpå rätt beteende kan belönas och felaktigt bestraffas.<sup>93</sup>

Foucault anser att det finns olika nivåer av normalisering. Den första nivån där normaliseringsprocessen yttrar sig är individens handlingar. Sättet på vilket en person talar och gestikulerar är observerbara fenomen och det mest synliga tecknet på ett påståendes koppling till en diskursiv ordning. Det är just detta synliga beteende som utvärderas mot ett ideal, dvs. det normala och rätta sättet att vara och bete sig på. Reglering mot normen kan ses som ett uråldrigt maktinstrument. Om den yttre ordningen skulle brytas kan detta rättas till och ordning kan återfås med hjälp av en menande blick eller några tillrättavisande ord.<sup>94</sup> I boken "Kommunikation makt och organisation" tar Alvesson upp den likformighet vilken kan ses i företagsledares sätt att uttrycka sig. Många av dem har underkastat sig en viss "managementdiskurs" med följden att de anser somliga begrepp och tankar vara de sanna och rätta att följa för en person i deras position. Genom att företagsledarna agerar och pratar utifrån diskursen har de också underkastat sig dess ordning, och låter närmast så som papegojor i sina upprepade uttalanden. Exempel på sanningar här kan vara *decentralisering*, *flexibilitetskrav* och *hårdare konkurrens* och att prata och agera utifrån dessa värderingar anses inom diskursen som legitimerat och trovärdigt. I stället för att enbart studera en ledares beteende, bör forskaren fråga sig om det inte finns något bakomliggande, en diskurs, som egentligen styr personen ifråga. Med detta menar Foucault att man kan identifiera ett "sätt att tala" vilket är genomgående för individerna som agerar utifrån en specifik diskursiv formation. Som forskare bör man arbeta för att avtäcka det som gömmer sig bakom common-sense, det finns nämligen mycket dolt bakom de handlingar som enbart speglar de i diskursen synliga restriktionssystemen.<sup>95</sup>

På den andra normaliseringsnivån tar Foucault upp individernas förhållande till varandra, vilka positioner och inbördes maktförhållanden som råder dem emellan. Detta gäller individer inom samma diskurs, men också mellan personer som tillhör olika diskursgrupper.<sup>96</sup> Denna nivå går vi dock inte närmare in på i uppsatsen.

Slutligen nämner Foucault den normaliseringsprocess som pågår inom individen själv, det som rör identiteten och egenskaper. Varje individ karakteriseras av en specifik uppsättning handlings- och beteendemönster. Dessa invanda mönster klamrar sig individen fast vid för att kunna upprätthålla en känsla av kontroll och trygghet. Människans uppgift är dock inte oproblematiske, hon underkastar sig nämligen sällan endast en diskurs under en period i livet. Hennes identitet är fylld av flertalet skilda "etiketter" och hon styrs av den som påkallas, dvs. vilken av diskurserna som är gällande just då. Utmaning av en dominerade diskurs, genom att nya rön och kunskaper framkommer inom ett område, kan skapa inre obalans och en känsla av personlig förlust.<sup>97</sup> Vi försöker tydliggöra denna tredje normaliseringsprocess genom ett exempel.

Författarna till denna uppsats är alla tjejer. Detta är dock inte den enda etiketten som vi kan identifieras utifrån. Vi är också döttrar, flickvänner, individualister samt företags-

---

<sup>93</sup> Foucault (1971)

<sup>94</sup> Hörnqvist (1996) s. 180-185

<sup>95</sup> Alvesson (1991) s. 78-79

<sup>96</sup> Hörnqvist (1996) s. 186

<sup>97</sup> Ibid s. 222

ekonomer, bland mycket annat. För att känna tillhörighet inom de olika grupperna och gemenskaperna förväntas olika beteenden av oss. Vi underkastar oss den diskurs som är rådande, och kommer troligtvis inte revolutionera mot denna, då institutioner (dags, familj, skola etc.) ”lärt oss” hur det rätta sättet att vara verkligen är. En ordning som snabbt förändras, förkastas och ersätts av en annan sanning kan förvirra oss, och skapa en känsla av osäkerhet. T.ex. förändras den ordning som vi som döttrar underkastar oss ofta med åldern. När vi blir äldre förväntas vi flytta hemifrån och agera på ett annat sätt mot våra föräldrar än när vi var tonåringar. Denna sanning har inte alltid sett likadan ut, utan olika tidsperioder skapar sina ordningar och diskursiva formationer. De ordval vi gör är också tecken, eller bevis, på olika diskursers genomkraft, här används t.ex. begrepp som tjejer och flickvän. Ordval som speglar denna tids legitimerade och moderna begrepp.

Låsningen till en viss identitet, ett visst sätt att tänka och uppfatta saker på, gör att individen underkastar sig makten och diskursen. Diskursen definierar alltså vad som är normen, vilket får konsekvensen att den också tillåts bestämma vad som anses vara avvikelser, det onormala inom diskursen.<sup>98</sup> I uppdelningen mellan normala och onormala tillstånd ligger en avund, en längtan och åtrå från de avvikande att få tillhöra de normalas kategori. Genom att anses vara normal inom en diskurs får individen trovärdighet. Om personen inte kan bete sig i enlighet med uppställda förväntningar och regler, kan hon/han inte heller uppleva tillhörighet.<sup>99</sup>

Det som bör undersökas och analyseras är, enligt Foucault, den bakomliggande orsaken till att just ett specifikt påstående uttrycks, och inte ett annat. Varför agerade individen i fråga inte annorlunda i en viss situation, än vad hon/han faktiskt gjorde? Forskarens uppgift är att upptäcka och avtäcka sambandet mellan påståenden för att slutligen hitta den diskursiva formationen, dvs. diskursen som styr individen.

### Bärare av diskurser

Denna process handlar också om att kartlägga var diskursen faktiskt kommer ifrån. Kartläggningen börjar genom att forskaren uttyder vem som talar, för att utröna vem som är kvalificerad, enligt diskursens regler, att göra det. Kvalifikationen kan ha kriterier så som expertis, lag, yrke eller medlemskap och är alltid knuten till en specifik institution. Institutionen ”ger” diskursen legitimitet och därför, menar Foucault, är det av intresse att även beskriva denna. Foucault anser vidare att det är relevant att undersöka subjektets roll, i förhållande till diskursen. Individen kan t.ex. förväntas ställa sig frågande, talande, seende eller lyssnande till diskursen, vilket också kan vara betydelsefullt för forskaren att analysera.<sup>100</sup>

Foucault menar att det är betydelsefullt för forskaren att studera varifrån diskursen kommer. Ett annat sätt att formulera detta på är att se vilken bärare diskursen har, och genom denna spåra produktionskällan. Bäraren ger genom den egna legitimiteten, som en institutionaliserad procedur, stöd och uppmärksamhet till idén och bidrar på detta sätt till ytterligare trovärdighet. Engwall redogör i rapporten ”The Carriers of European Management Ideas” för fyra centrala bärare av dagens managementdiskurser. Bärarna är enligt honom akademien, konsultföretag, de faktiska utövarna, samt publicerings-

---

<sup>98</sup> Alvesson (1991) s. 68

<sup>99</sup> McNay (1994) s. 38

<sup>100</sup> Foucault (1972)

kanalerna. I flera fall är dessa institutioner inte bara bärare, utan också producenter till nya managementfilosofier. Det kan vara en guru i företagsvärlden som skriver en bok om effektivt ledarskap, en professor som publicerar delar av sin senaste forskning i Harvard Business Review, eller konsulter som ger råd till sina kunder. På olika sätt sprids nya (och gamla) tankar om hur en ledare bör agera vilka sedan styr ledares framtida påståenden.<sup>101</sup> I artikeln ”Management Fashion” skriver Abrahamson att ledare låter sig styras av en viss diskurs för att denna berättigar, eller legitimerar, vissa utövanden. Diskursen behöver inte bevisa att det kommer ske förbättringar genom att den nya idén tillämpas, men ledaren måste verka modern inför omgivningen, och förändra sig emellanåt. Moderiktighet, som ”sanning”, är något som går före rationalitet.<sup>102</sup>

### 6.1.1 En tolkning baserad på Foucault

Enligt Foucault finns det alltså ingen naturligt medfödd egenskap, utan en individs sätt att agera och tala grundar sig endast i diskursens makt. Om vi vänder blicken mot vårt empiriska material kan vi anta att kvinnorna enbart rättar in sig i ledet, dvs. de anpassar sig efter och följer de normer och regler, vilka är uppsatta genom diskursens restriktionssystem.

Vi anser att kvinnans position som den underkastade är särskilt intressant och relevant att studera ur ett ledarskapsperspektiv, då män, enligt flertalet undersökningar, dominerar på ledande poster i det svenska näringslivet<sup>103</sup>. De fyra kvinnorna som observerats är inte underkastade enbart en diskurs. I tolkningen av empirin kan vi se flera, ibland motstridiga diskurser som synliggörs i deras sätt att tala och agera. Vi har emellertid valt att fortsätta resonemanget utifrån två stycken. De har båda anknytning till den generella genren ”managementdiskurser”, inom vilken flertalet strömningar finns.

## 6.2 Den kvinnliga chefsdiskursen

Delar av forskningen kring kvinnligt ledarskap pekar på att det faktiskt finns en skillnad mellan könen. Kvinnor antas leda på ett annat sätt än vad män gör. Forskningsinriktningen hävdar t.ex. att det finns belägg för att kvinnliga chefer i större utsträckning använder sig av en icke-hierarkisk ledarstil och att de är mer nöjda som underordnade. De anses också ta sitt arbete på större allvar än män, arbeta hårdare, bry sig mindre om lön och mer om att få erkännande.<sup>104</sup>

En av dem som påstår att kvinnor bidrar med andra och bättre saker än män är amerikanskan Sally Helgesen. Helgesen anser att den traditionella och ”manliga” ledarskapsmodellen har utvecklats för att kunna leda en stor grupp människor som arméer. Dagens välutbildade arbetskraft kräver dock ett annat slags ledarskap, nämligen det kvinnliga.<sup>105</sup> Kvinnor har lärt sig att de måste bryta gamla mönster för att något ska hända, inte bara rätta in sig i ledet och anpassa sig till den rådande manliga strukturen. Helgesen skriver vidare att just på grund av att kvinnor måste vara hemma med barnen,

---

<sup>101</sup> Engwall (1999)

<sup>102</sup> Abrahamson (1996)

<sup>103</sup> Wahl (1992)

<sup>104</sup> Alvesson & Billing (1999) s. 157-159

<sup>105</sup> Helgesen (1991)

så hinner de i större utsträckning reflektera över sig själv och sina mål i livet. Reflektionen kan göras i ljuset av en högre mognad, och när de sedan återvänder till arbetsplatsen har de bättre förståelse över vem de är och vad de vill åstadkomma.<sup>106</sup>

Av all den litteratur som finns inom denna diskurs, har vi valt att begränsa oss och använda den kvinnliga författaren, journalisten, talaren och konsulten Sally Helgesens idéer, vilka stämmer väl överens med många andra forskares och författares på området. Helgesen har genom sin profession som konsult och som författare till åtskilliga böcker och artiklar i flera stora amerikanska dagstidningar, flera bärare till sin diskurs, som alla bidrar till ökad legitimering av diskursen. 1991 skrev Helgesen den bästsäljande boken ”Ledarskap på kvinnors vis”, vilken baseras på en studie av fyra kvinnliga chefs vardag, alla verksamma på toppnivå i det amerikanska näringslivet. Boken kan ses som en hyllning till de *kvinnliga principerna* och Helgesen skriver att en studie av företag ledda av kvinnor är det bästa sättet att få svar på frågan hur det skulle vara om *kvinnor styrde världen*.<sup>107</sup>

Vi kommer att redogöra för de principer som Helgesen tar upp i den ovan nämnda boken och behandlar dem så som typiska för den kvinnliga ledaren. Resonemanget utgör grunden för den kvinnliga chefsdiskursen.

Kvinnor är mycket *medvetna* om att den egna identiteten både är komplex och mångfasetterad. Arbetet ses enbart som ett av många betydelsefulla element i livet, och på grund av detta har de en större förmåga att ha *distans* till sig själv. Kvinnor är *process-orienterade* och de gör arbetet till en del av livet, ständigt närvarande, vilket leder till att kvinnan får ut mer glädje av jobbet än vad män kan. *Moderskapet* ses som den perfekta chefsskolan och kvinnor anser att anställda måste, liksom barnen, få lov att göra fel. Om det uppstår problem döljer inte kvinnan detta utan berättar *öppet och ärligt* om situationen. Detta gäller såväl privata angelägenheter som arbetsrelaterade. Det visar sig att kvinnor också är bra på att *balansera motstridiga krav*, då de måste ha löpande kontakt med både familj och kolleger.

*Relationernas* skick och kvalitet är ytterst betydelsefulla för att *informationsflödet* inom företaget ska kunna fungera så bra som möjligt. Kvinnliga chefer ser sig själva som en stor och viktig del i hur detta flöde ter sig. Kvinnliga ledare vill kunna vara mitt i händelsernas centrum, inte ovanför som i en hierarkisk organisationsstruktur. Den optimala organisationsstrukturen kan liknas vid ett spindelnät, cirkelformat, där kvinnan sträcker sig utåt istället för neråt, för att nå sina medarbetare. Strukturen stimulerar informationsflödet och *kommunikationen* kan institutionaliseras. För den kvinnliga chefen är det av stor vikt att kunna vara *tillgänglig* för personer som söker dem. Kvinnor föredrar *personliga kontakter*, genom vilka de kan hålla koll på sina medarbetare och lättare tolka sinnesstämningar, allt för att kunna hantera diverse interaktioner på bästa sätt. Den kvinnliga chefen skaffar kunskap och bildar sig uppfattningar genom att noga lyssna på och ofta prata med sina medarbetare. Alla kvinnor har sin *personliga röst*, genom vilken ledarstilen tar sitt uttryck. För att kunna uppfylla detta ansvar måste man som kvinna ha nått en viss utvecklingsnivå, annars klingar rösten falskt.

---

<sup>106</sup> Helgesen (1997)

<sup>107</sup> Helgesen (1991) s. 20

Eftersom färre kvinnor lyckas ta sig upp till toppen menar Helgesen att de som klarar det är av bättre kvalitet än många av de manliga chefer som sitter på toppositioner. Det är nämligen bara de allra bästa som överlever! Kvinnorna som kan ta sig upp är bättre på att förena vinst med omsorg, de lyckas hålla fokus på både mål och medel.

### 6.2.1 Underkastelsen av den kvinnliga chefsdiskursen

Redogörelsen av den kvinnliga chefsdiskursen ligger till grund för en tolkning av det empiriska nedslaget från de fyra studiesubjektens verklighet. Kvinnorna har alla kommit i kontakt med diskursens sanningar genom artiklar i dagspress eller affärstidningar, böcker och TV. Konfrontationen, och senare underkastelsen, gör att den kvinnliga chefsdiskursen kontrollerar dem i hur de väljer att agera. Varje diskurs har sina spelregler och normer, således också den ovannämnda. Det som betonas till stor del inom denna diskurs är inte vinst och resultat, utan personliga kvaliteter och egenskaper hos den kvinnliga ledaren. De sanningar som skapats och spritts av Helgesen gör sig också hörda i de fyra kvinnornas åsikter och påståenden. Vi går igenom kvinnorna, utan inbördes ranking, en efter en i ordningen Eva, Agneta, Mona och Irene.

#### Eva

Eva är starkt homogeniserad i sin identitet som kvinnlig ledare. Hon säger sig ha uppnått en djupare insikt genom reflektion. Enligt henne har eftertanken skapat en inre trygghet, men enligt Foucault uppvisar hon en total underkastelse inför den kvinnliga chefsdiskursen. Helgesens sanning om kvinnan som en trygg och säker person, med ett stabilt jag i en kaotisk värld visar sig i Evas utsagor.

”Jag är kvinna och försöker vara kvinna, men jag är också chef. Det är viktigt att veta vem man är - att hitta sig själv. Jag känner en säkerhet i min identitet till mitt kön.”

Utsagan är ett uttryck för diskursens makt. Eva visar den mognad och utvecklingsnivå som krävs av en god kvinnlig ledare. Sanningen om att män och kvinnor är olika är något som Eva säger sig ha förstått tidigt, redan som 8-åring hävdar hon. Hon använder ett klassiskt exempel för att illustrera hur skillnaderna uppkommer, flickor leker med dockor och killar tävlar. Docklekarna innehåller intriger och rollspel, naturliga delar av en ledares vardag. Tidig övning gör således kvinnor bättre ledare. Eva underordnar sig den kvinnliga chefsdiskursen genom att betona omsorg och barnuppfostran som delar av ledarens mognad.

”Vuxna är precis som barn, de vill ha, vill ha, vill ha.”

Att moderskapet är en bra ledarskapsskola är en åsikt som Eva håller med om. Erfarenheterna som mamma har gjort henne till en bättre chef, särskilt på grund av en det stora tålmodet som en mor utvecklar. Hon har också inordnat sig under den processorienterade kvinnliga ledarstilen, dvs. hon släpper aldrig jobbet. Eva har varit tillgänglig för sin arbetsgivare dygnet runt, hela året om. Detta upplever hon som ganska påfrestande, även om det är något som hon sett som givet. Valet att göra karriär får dock inte ta tid alltför mycket från familjen. Normen är att den kvinnliga ledaren på ett effektivt sätt kan hantera både och, klarar hon inte detta avviker hon från den normala och accepterade bilden av den kvinnliga ledaren. Eva anser emellertid att det är sunt att

vänta med karriären tills barnen blivit lite äldre, varför det är bra för den karriärfokuserade kvinnan att skaffa barn tidigt i livet.

”Det spelar ingen roll om man har det bästa jobb man kan tänka sig, man måste ändå ha familjen med sig.”

Denna dubbelloyalitet är något som Eva tillfullo anpassat sig att leva efter. Hon kan genom detta bibehålla trovärdigheten som kvinnlig chef. Stressen från familjelivet är inget som hindrar henne att ta på sig ytterligare ansvar, och hon känner ofta en skyldighet att ta sig an frågor som egentligen ligger utanför hennes eget arbetsområde. Uppgiften för en ledare handlar ofta om att skapa möjligheter för andra att göra saker. Skyldigheten inbegriper privata såväl som arbetsrelaterade angelägenheter. Hennes nätverk är något som ständigt kräver uppmärksamhet. Den kvinnliga ledaren kan aldrig sluta ta sig an, skapa och vårda nya relationer. Denna omvårdnad är en naturlig och medfödd del hos kvinnan och får aldrig nonchaleras enligt diskursen. Eva kallar själv det ett ”inbyggt rättssystem”, som hon som kvinna följer när hon samverkar med andra människor. Systemet kan i en foucaultiansk tolkning ses som ett bevis på den likformighet den kvinnliga chefsdiskursen ”tvingar” in kvinnorna i. En norm där lyhördhet och rättvisa spelar en avsevärd roll för kvinnans trovärdighet och för respekten för henne som chef.

### Agneta

Även Agneta uppvisar en underkastelse inför den kvinnliga chefsdiskursen. Detta gäller speciellt den inre trygghet och äkthet som nämndes tidigare.

”Man måste vara äkta som chef. Jag begriper mycket mer om min egen person så det är lättare att vara chef idag.”

Att hitta sig själv för att kunna leda andra på ett bra sätt är en åsikt som visar på normalisering inom diskursen. Agneta väljer att kalla detta för att ”landa”. Den kvinnliga ledaren har ett gott och äkta skimmer runt sig, och hon underordnar sig ett gott och humant ledarskap, vilket styrs utifrån begrepp som ansvar, omsorg och trygghet. Ledarstilen hänger ihop med kvinnans starka vilja att skapa en mening i sina medarbetares liv. Genom försök till en personlig röst och frekvent hänvisning till de egna känslorna inordnar sig Agneta under denna norm. En uppvisad distans till jobbet, att hon är mer än bara chef, tror Agneta också är bevis på ett bra kvinnligt ledande.

”Jobbet är en liten del av det som är viktigt i livet. Jag vill testa och kolla att jag är något utan jobbet. Jag tror att det signalerar trygghet.”

Agneta är en person som alltid haft många bollar i luften. Barn, hushåll och jobb har krävt mycket av hennes tid, men hon har alltid vetat att hon klarar av det. Loyalitet och processorientering till trots, har familjen alltid varit nummer ett på prioriteringslistan. Hon anser att de saker hon varit med om som ung mamma var den bästa ledarskolan i världen. Utsagan följer de åsikter som förkunnas i den kvinnliga chefsdiskursen och visar på en underkastelse av denna.

Det är viktigt för Agneta att veta var någonstans hon befinner sig i organisationen. Hon vill inte sitta i en hierarkisk organisation och sträcka sig ner efter information, utan som spindeln i nätet sträcker hon sig utåt och genom en god kontroll över vem som vet vad

får hon snabbt del av informationsflödet i organisationen. Beskrivningen är i stort sätt en avbild av det rådande idealet för hur en kvinnlig chef bör resonera. Agneta anser att förutsättningen för att man ska kunna vara en god och effektiv ledare är att få veta vad människor tycker och tänker om saker, en åsikt som är väl förankrad inom den kvinnliga chefsdiskursen. Det är viktigt för Agneta att känna sig omtyckt och uppskattad för det hon gör och om någon tycker illa om ett beslut, så vill hon veta det. Hon vårdar sina relationer och nätverk genom att upprätthålla en nära personlig kontakt. Hon kramas i stället för en mer formell handskakning och uppmärksammar personliga angelägenheter, inte bara strikt affärsrelaterade. Agneta avslutar ofta möten, eller en diskussion, med personliga uttalanden. Det kan exempelvis röra hur medarbetarna ser ut att må eller hur kollegans gamla föräldrar har det.

”Annars är det bra med er. Ni är bruna och fina i alla fall.”

Kommunikationen förbättrar relationernas kvalitet och på det sättet förbättras också informationsflödet, något den kvinnliga chefen själv anser sig ha stor roll i. Om personalen är orolig för vad som ska hända i framtiden, ser Agneta det som sin uppgift att signalera trygghet och lugn ut i relationsnätet. Omtanken för sina medarbetare visar sig exempelvis i hennes användning av det intuitiva ledarverktyget. Hon poängterar vikten av att inte bara lyssna på *vad* som sägs, utan också på *hur* det sägs, för att känna av hur hon bör agera i en viss situation, dvs. vad medarbetarna kan tänkas förvänta sig av henne. Genom att lyssna på vad som egentligen sägs kan Agneta anpassa sitt ledande till den specifika situationen. I den kvinnliga chefsdiskursen förväntas kvinnan vara receptiv och lyhörd. Agneta visar sin underkastelse och använder ofta sin emotionella intelligens när hon leder. Konkret fakta är i dessa fall verkligen inte hennes fokus, utan stämningar, miner eller tonlägen. Allt som finns kring ett uttalande.

## Mona

Mona uppvisar tydligt ett behov av att bli bekräftad och få erkännande av sina kolleger för det hon gör. Hon ger mycket av sig själv i sitt arbete, vilket fått henne att fungera som ett bollplank i många situationer.

”Jag uppskattar när folk vänder sig till mig, både inom och utanför min avdelning. Jag tar det som en komplimang.”

Behovet av att känna sig behövd kan ses som en del av ansvaret för nätverkets kvalitet och utformning, vilket följer av kvinnan som rättar in sig i det kvinnliga chefsdiskursledet. Relationerna och organisationen är uppbyggd runt den kvinnliga ledaren, hon är mittpunkten och tar omfattande ansvar för alla runt omkring henne. Mona har anpassat sig till ansvaret och kraven, vilket gör att hon jobbar mycket med kommunikation och förankring av idéer inom sin egen avdelning. Hon är ofta förbannad över det idag bristfälliga sättet att kommunicera. Var och en håller på sitt och hamstrar information istället för att dela med sig. Organisationen har långt ifrån den kvinnligt optimala nätverksstrukturen, men detta försöker Mona tappert förändra. En plattare organisation underlättar enligt Mona kommunikationen och hon anser ofta att kvinnor fungerar bättre som chefer än vad män gör. Denna åsikt sätter även Helgesen som en sanning då kvinnor på ett bättre sätt kan förena vinst med omtanke.

”Jag skulle vilja skriva en artikel om att kvinnor är bättre IT-chefer, eftersom de har en förmåga att se helheten. Jag sa en gång till en kille: anställ en småbarnsmamma. Hon har förmågan att ha många bollar i luften.”

Mona har svårigheter att rätta sig efter sina egna chefer, vilka tänker alltför ”kantigt” och enbart räknar siffror som framgång. Arbetets helhet är det som en chef egentligen bör fokusera på. Åsikten att det inte bara är målen som ledaren bör följa utan även vägen dit, hörs högt och tydligt ljuda från Mona. Diskursen har skapat och spridit denna norm till alla de individer som väljer att anpassa sig efter ordningen. Helhetstänkandet hänger mycket ihop med hennes processperspektiv på chefsrollen. Mona har under långa perioder i livet arbetat mer eller mindre dygnet runt. Hon prioriterade sig själv sist, något som dock är annorlunda nu. Ett helhetstänkande anser Mona både bidrar till och förbättrar kvaliteten på flödet av information. Alla bör prata mer med varandra, på samma sätt och med samma språk.

Trots det höga tempot som Mona utför sitt ledande i, rättar hon rösten efter vem det är hon pratar med. Den kvinnliga ledaren bör respektera och anpassa sig till varje enskild individ, en regel Mona följer. När hon pratar med tjejer på tu man hand är hennes röst mjukare och hon förklarar mer utförligt. I större grupper, samt med killar använder hon ett rakare och mer korthugget språk. När hon själv inte förstår, eller har bristande kunskap inom ett visst område, erkänner hon också detta öppet. Ärlighet varar längst och hon vill varken skryta när hon kan något eller ljuga när hon inte riktigt förstår. Öppenheten och ärligheten bidrar till och ökar Monas trovärdighet som chef. Hade hon inte anpassat sig efter det normala och förväntade sättet att tala hade troligtvis inte respekten för henne varit så stor som den faktiskt är.

### Irene

Som den processorienterade kvinnan hon är tar Irene ibland med sig jobbet hem. Kvällarna går emellertid först åt att ta hand om hus och familj, så hon sitter mest på nätterna och läser igenom rapporter eller förbereder inför kommande möten. Dubbellojaliteten har dock en baksida för Irene. Hon tvingas att göra avkall på sig själv och sina privata intressen. En yttring på detta gäller hennes intresse för körsång. Hon är mycket intresserad av att sjunga, och gör detta en gång i veckan. Det hårda arbetsschemat har gjort att hon ibland måste hoppa över denna favoritkväll. Det händer till och med att hennes man ringer till henne på jobbet de dagar hon har sina körlektioner, bara för att kontrollera så hon verkligen går dit.

”Jag får utskällningar av honom ibland om det går så långt att jag skippat kören.”

Normen att vara lojal mot både familj och arbete är inget Irene ifrågasätter, även om det känns påfrestande. Hon, liksom de andra kvinnorna, anser att erfarenheten med barn är bra för ledarskapsutvecklingen. Det är bra att tålmodet är stort, att hon kan vara jättearg, men ändå bara kort säga ifrån utan att skälla ut personen ifråga. En uppvisad ilska eller irritation skulle ses som ett avvikande och onormalt i jämförelse med rådande norm och föra med sig ett utanförskap från gruppen kvinnliga chefer, samt bristande trovärdighet från medarbetare.

Irene ger stor del av sin tid till alla som vill ta av den. Argument för denna givmildhet är att det faktiskt är viktigt och att de behöver hennes hjälp, men är i denna tolkning en yttring av den ordning hon anpassat sitt agerande efter. Hjälpsamheten är ett sätt att vårda det kontaktnät som hon har byggt upp. Tillgängligheten är något som hon också försöker öka genom att dra ner på den tid då hon behövs på annat håll än på sin avdelning. Hon har ofta svårt för att säga nej till dem som vill träffa henne, att inte vårda relationerna är inte bra för den kvinnliga ledarens legitimitet. Normen är att hon aktivt ska arbeta med relationer och att ständigt ombesörja för dess välmående.

”Jag måste börja prioritera ner saker. Jag har en tendens att bara prioritera upp.”

Tillgängligheten och öppenheten för andras åsikter visar sig också vid möttesituationer, där hon noga lyssnar på vad alla har att säga, även om det ibland flyter ut i kringresonemang. Irene låter alla säga vad de önskar och kan själv vara nästan ursäktande, då hon måste säga något. Ibland räcker hon nästan upp handen för att få ordet, något andra på mötet bara tar för sig av. Irene fattar inte gärna viktiga beslut utan stödet från medarbetarna och hon har stor respekt för andra människors känslor och integritet. Om hon vill att en medarbetare ska utföra en särskild uppgift ber hon snällt och med ett leende, vilket gör det svårt för denne att säga emot. Men hon skulle inte övertala genom tvång eller hot. Då blir resultatet inte bra. Förankring och delaktighet är enligt henne bättre metoder vid beslutstagande. Att fokusera på medel och inte bara målet är en åsikt vi tydligt observerar hos Irene, en uppfattning som grundar sig i de sanningar som producerats och spridits av den kvinnliga chefsdiskursen.

### Uppsummering

Med diskussionen vill vi hävda att det finns en underkastelse hos våra fyra studiesubjekt, som synliggörs i deras sätt att tala och agera på. Diskursen uttalar explicit vissa sanningar som är giltiga för kvinnliga ledare och denna ordning anropar och påkallar ett visst beteende av individen som önskar tillhöra denna grupp i samhället. Den andra diskursen som nu följer tar upp sanningar som ibland motsäger vad vi just gått igenom för den kvinnliga chefsdiskursen. Motstridiga krav är emellertid något vi människor tvingas acceptera och hantera genom att välja vilken diskurs vi ska lyssna på. Olika situationer påkallar olika diskurser, för ledaren såväl som för kvinnan. Valen gör vår identitet mångsidig och motsägelsefull och ökar den komplexitet som omger en beskrivning av denna.

## 6.3 Chefsdiskursen

Röster som talar utifrån chefsdiskursen hörs bland annat i dagspress, veckotidningar och på nyheterna. Den kvinnliga chefsdiskursen ljuder inte lika högt, då den inte är lika frekvent återkommande i pressen och utesluter också hälften av befolkningen, männen, eftersom den enbart riktar sig mot kvinnliga subjekt. Vad den kvinnliga chefsdiskursen tar för sant, som vi nämnt tidigare, är att det finns skillnader mellan könen, en skillnad som gör att kvinnan anses vara en mer effektiv och ofta bättre ledare. Chefsdiskursen använder emellertid inte denna föreställning om skillnad, åtminstone inte på detta sätt. Här tas könet vare sig upp som något positivt eller negativt, det anses mestadels inte vara en intressant faktor att rikta uppmärksamheten mot. I artikeln ”Feminization Unvield” tar Fondas upp de nya strömningarna som uppstått i dagens

managementlitteratur. Hon hävdar att artiklar och böcker mer och mer tar upp ledaregenskaper som traditionellt associeras med kvinnliga egenskaper. Utvecklingen, vilket vi också redogjort för under kapitel tre i uppsatsen, har gått från en tayloristisk lära, där planering och hierarkier var modeord, till synsätt som anser att ledaren bör ägna sig mer åt delegering och mentorskap. Bilden av idealledaren i litteraturen har förändrats och betydelsen av nätverk och relationer betonas som alltmer viktiga.<sup>108</sup>

Vi blev nyfikna på detta inslag av mer kvinnliga egenskaper i dagens ledarskapslitteratur och gjorde därför en genomgång av managementtidskriften *Veckans Affärer* (VA) för att se vilken bild som där visas av ledarskapsstilar. VA når 236 000<sup>109</sup> personer varje vecka och vi kan anta att den har en stor spridande, samt legitimerande effekt, för de diskurser som är rådande och moderiktiga just nu. Vi gick igenom årets april- och majnummer, och det rörde sig sammantaget om tio nummer, nr. 14 till 23. Dessa tio nummer av VA får därmed representera en inblick i den ledarskapsinriktning som finns i det svenska näringslivet idag. Varje nummer har minst en längre djupintervju, där en framgångsrik företagsledare presenteras. Intervjupersonerna betonar i tidningarna vikten av: visioner, dynamik och innovation (nr. 14), förändring (nr. 15), entreprenörskap, förtroende, kommunikation och helhetssyn (nr. 17), affärsnäsa och intuitiva beslut (nr. 17), kompetens och delegering (nr. 20), blygsamhet (nr. 22), omsorg (nr. 23). Dessa, som vi ser det, ganska mjuka, och enligt Fondas traditionellt kvinnliga, egenskaper är emellertid inte helt ensamma i tidningen, även om de överväger. En mer traditionellt manlig röst kan också tydas ibland. Exempel på detta är: stenhård disciplin, fatta beslut och vara djärv (nr. 15), ta för sig och temperament (nr. 16), ingen tid för tjafs (nr. 17), byråkrati (nr. 19), kontroll (nr. 20).

Intressant att beakta är att kön faktiskt tas upp i en av intervjuerna. Detta är i artikeln om den kvinnliga chefen Kerstin Hessenius, ny VD för Stockholmsbörsen (nr. 16). Det lyfts här fram att hon inte är det minsta feminist och att hon tar avstånd från all form av kvotering. Hon behöver minsann inte använda sig av könstermer för att ta sig fram. Artikeln om Hessenius är också den enda där kraven från familjen tas upp som något tufft att hantera vid sidan om chefskapet. Många har undrat hur hon hinner med allt, då hon både har man och barn. Denna artikel, menar vi, visar att synen på den kvinnliga ledaren, inom den rådande chefsdiskursen, skiljer sig från den manliga kollegan. En kvinna som har valt att göra karriär verkar bli ifrågasatt i rollen som fru och mamma, mer explicit än vad mannen blir ifrågasatt som make och pappa. I alla fall tar inte någon av de övriga intervjuerna med manliga chefer, upp familjen som ett hinder eller en svårighet för att kunna göra karriär. Artikeln med Hessenius anser vi visar en tuffare chef än vad intervjuerna av hennes manliga kolleger gjort.

”Jag har stuckit ut hakan och stått för egna åsikter även om dörrar slagits igen mitt framför ansiktet på mig”.

Vad är det då vi vill framföra med hjälp av denna lilla undersökning av en bärare till aktuella managementidéer? Den främsta orsaken är för att se vilka modeord som är gällande inom den aktuella chefsdiskursen, men också för att visa hur synen på manligt och kvinnligt ledande skiljer sig åt. Förväntningarna på dem som ledare är olika, vilket gör att VA:s intervjuer har olika fokus beroende på vem som talar. Ytterligare en orsak

---

<sup>108</sup> Fondas (1997)

<sup>109</sup> Rundström 2001-06-12

är för att visa skillnaden i exponering, två av tio nummer hade kvinnliga chefer på utsidan och av samtliga artiklar var endast en, en djupintervju med en kvinnlig företagsledare. Kanske detta representerar det faktiska läget på arbetsmarknaden, men hur som helst är det de manliga cheferna som gör sin röst hörd. Det är de som får uttala sig om vad som, enligt dem och den rådande diskursen, representerar ett bra och effektivt ledarskap. Chefsdiskursen kommer till tals och synliggörs genom manliga chefer, trots att ungefär 30 procent<sup>110</sup> av VA:s läsare är kvinnor.

Dagens managementdiskurs har utvecklats, från att betona byråkrati, kontroll och makt, till att räkna in kommunikation och spridandet av visioner som betydelsefulla ledaregenskaper. Men både produktionen och spridningen av denna diskurs sker främst av män, till en manlig målgrupp. Det är fortfarande denna kategori som dominerar. Fondas noterar också att den litteratur som tar upp de mer kvinnliga egenskaperna sällan använder sig av just detta begrepp, kvinnlighet. Orsaken till detta, enligt henne, är att publiken, dvs. de subjekt som förväntas underkasta sig diskursen, främst består av män. De vill kunna fortsätta vara manliga även om de skulle tillämpa ett modernt ledarskap.<sup>111</sup>

Andra författare, som t.ex. Wahl, hävdar att det finns en väl förankrad uppfattning i samhället att kvinnor och män bör göra olika saker, och att chefskapet fortfarande anses vara en manlig syssla. Att vara chef och man är det normala tillståndet. Den manliga chefen är normen, den standard mot vilken avvikelser jämförs. Den kvinnliga chefen ses som något avvikande, då hon jämförs och utvärderas mot den manliga normen. Likheter med män betonas och anses viktiga, medan skillnader förbises och anses oviktiga som ledarskapsegenskaper. Begreppet "kvinnligt ledarskap" ger också det intryck av att det faktiskt finns skillnad i sättet de leder. Det handlar inte om ett vanligt ledarskap, utan om något annat, ett kvinnligt sådant. Särskiljningen gör att kvinnan uppfylls av en längtan, eller åtrå, efter att få tillhöra chefsdiskursen och utöva ett så kallat "vanligt ledarskap". En del av de svårigheter som den kvinnliga chefen möter kan vara på grund av konsekvenserna som underkastelsen av chefsdiskursen fört med sig. När kvinnan följer och imiterar de manligt uppsatta reglerna om hur en chef bör bete sig upplevs detta ofta som något felaktigt, eller som ett mindre bra ledarskap. Begrepp som t.ex. järnlady är ofta förknippade med beskrivningar av kvinnor som valt att göra karriär.<sup>112</sup>

### 6.3.1 Underkastelsen av chefsdiskursen

Det vi vill lyfta fram med resonemanget ovan är den motsägelsefullhet som råder inom chefsdiskursen. Å ena sidan accepteras egenskaper, som traditionellt associerats som kvinnliga, i avseendet att det är dessa som nu är de sanna och moderna ledaregenskaperna bland dagens företagsledare. Men å andra sidan betraktas inte kvinnan med samma ögon som en manlig kollega, hon är den otypiska och har andra förväntningar på sig än mannen.

Följande tolkning görs alltså utifrån att en bakomliggande chefsdiskurs styr de fyra observerade subjektens utsagor. Återigen kan vi se samband och kopplingar mellan

---

<sup>110</sup> Rundström 2001-06-12

<sup>111</sup> Fondas (1997)

<sup>112</sup> Wahl (1992)

kvinnornas påståenden, även om de inte är lika tydliga som i den kvinnliga chefsdiskursen. Anledningen kan emellertid vara den motsägelsefullhet som vi menar finns inom denna diskursiva ordning. Återigen tar vi upp kvinnorna var och en för sig, i samma ordning som tidigare.

Eva

Att som chef ha kontroll, visar sig i Evas beslutsamhet. Hon anser att sakliga frågor och affärsmässigt relaterade ämnen är ”skitenkelt” att besluta om. För att få legitimitet bakom beslutet, använder hon sig av nyckelbegrepp, koder. Detta inträffade då en medarbetare ville ha en ny skrivare till sin dator. Genom att poängtera att det i så fall var en ”investering” och inte bara ett oplanerat köp hoppades hon få personen att se på sin förfrågan på ett annat sätt, ett mer affärsmässigt sådant. Diskursen har byggt upp ett legitimerande språk för chefer, ordval och begrepp som underlättar ledandet och upprätthåller den respekt en chef förväntas kräva och erhålla av sina medarbetare.

Chefen som en position vilken är ensam på toppen, är en bild Eva bekräftar. Eva uttrycker också att hon inte har något behov av att, på jobbet, umgås med sina arbetskamrater. Hon orkar inte med något ”gulligull”.

”Jag vill ha folk på lagom håll, det är svårt att klara av andra kvinnor.”

Hon tror att det ligger en särskild förväntan på henne som kvinna, en vilja att anförtro sig och prata om privata saker. Detta är dock inget som Eva anser viktigt att följa. Hon är tuff och står inte och kallpratar med kvinnorna på sin våning, utan säger vad hon ska och går sedan i väg till sitt. Bilden är annorlunda än den som uppvisades i förra avsnittet. Här syns en tuffare ledare som inte tar den där extra tiden för att bygga upp och vårda nätverk och relationer. Mer fokus på mål än medel är normen inom chefsdiskursen. Ett fokus som skapar trovärdighet och respekt från kolleger och marknad.

Eva vill ha scenen klar för sig, vilket är ett sätt för henne att visa sin affärsmässighet. Hon är noggrann med att sätta ut sitt namn på overheadbilder för att kunna ta åt sig både äran och kritiken, och är själv snabb att rätta andras felaktigheter. Eva visar en tävlingsinstinkt, en vilja att vinna både när det gäller affärer och sina chefers förtroende. Detta trots hennes distinktion mellan män och kvinnor, där kvinnor tänker mer på relationer än att vinna tävlingen. Hon inordnar sig alltså efter denna, ofta motstridiga, diskurs parallellt med den kvinnliga diskursen.

Eva är medveten om att hon i sin chefsroll ofta ändrar sitt sätt att tala. De koder som innefattas i chefsdiskursen måste följas för att hennes manliga kolleger ska lyssna på henne. Den manliga koden är enligt Eva att hela tiden repetera det som personen innan just sagt, och att först på slutet lägga till sin egen åsikt.

”Jag kände att jag gav upp min identitet, men var tvungen så att de begriper vad jag säger. Jag praktiserade framgångsrikt och taktiskt de manliga kommunikationsreglerna.”

Eva anser att hennes manliga kolleger mäter allt som går att mäta. De gör detta genom att jämföra bilar, hus, golfhandicap eller parkeringsplatser. Dessa nämnda status-

symboler tycker hon själv inte att hon från början brydde sig om. Ganska snabbt insåg hon dock att detta var en ytterst central del av den diskurs hon underkastat sig.

”Det gäller att lära sig spela med!”

Anledningarna till detta var, som hon själv såg det, två stycken. Följden av att rätta sig efter spelreglerna blev att hon fick mer respekt från sina kolleger men också mer nöjda underställda. En ökad respekt och status för henne på företaget förde med sig att också de som arbetade under henne kände sig mer viktiga och fick mer status av andra anställda på företaget. Användandet av statussymboler underlättade också Evas förhandlingsförmåga i många lägen. Hon frångick följaktligen det inbyggda rättssystem som hon nämnt styrde hennes sätt att leda och inordnade sig istället under chefsdiskursens normer och legitimerande beteende, som ökar hennes status, respekt och förmåga att förhandla men också visar på en normalisering.

### Agneta

Agneta är en av de kvinnliga cheferna som, liksom Kerstin Hessenius, inte anser att könet behöver beaktas och lyftas upp bara för att det handlar om en kvinnlig chef. Hon är kvinna, och varför är det så intressant? Vid en presentation av sin ryggsäck säger Agneta följande.

”Detta är X och hon ska vara min skugga ett par dagar. Hon ska se om jag utövar kvinnligt ledarskap, eller om det bara är ledarskap.”

En vilja att tillhöra normen och de normalas kategori istället för den avvikande gruppen visar sig i påståendet ovan. Agneta vill inte använda sig av begreppet ”kvinntligt ledarskap”, då hon anser att det inte finns något sådant. Varför ska just kvinnor särskiljas och deras ledarskap göras till något särskilt?

Obehagliga situationer skrämmer inte Agneta, som är resultatnriktad och har en väl synlig affärsmässig sida. De förändringar som företaget står inför ser hon inte som hot utan hon ser möjligheterna i dem. Hon står även på sig vid tuffa beslut.

”Det är inte så att jag pekar med hela handen, men jag räds inte obehagliga situationer. Det är min plikt att genomföra dessa.”

Chefskapet medför att vissa mindre trevliga uppgifter måste genomföras enligt chefsdiskursen. En plikt, dvs. ett moralisk tvång, att utföra uppgifter som ibland inte är alltför roliga. Ledandet blir härmed mer förknippat med chefsbefattningen och inte en personlig egenskap. Från ett fokus på kvinnans personlighet i den tidigare diskursen ligger istället fokus på de skyldigheter som åligger ledaren. Agneta anser dock inte att det är jobbigt att utföra dessa plikter, utan ser det som en självklar del av sitt jobb. Hon är målinriktad och säger själv att det bästa någon kan säga till henne är att någonting inte är genomförbart, eftersom hon då kan bevisa motsatsen. Att vara djärv och våga göra saker som man kanske inte helt säkert vet om man klarar är spännande. Djärvheten är något hon försöker sprida i organisationen, till sina underordnade. Hon ger dem uppgifter så de kan få bevisa att de klarar detta. Delegering är något som Agneta aktivt använder sig av. Hon litar fullt ut på att medarbetarna slutför, sammanställer eller sprider uppgifter på ett bra och tydligt sätt och hon anser inte att delegeringen innebär att hon ger upp sin kontroll. Delegering som modeord är vanligt och dess användning är

legitimerat inom chefsdiskursen. Att delegera visar på ett modernt och effektivt ledarskap och ett modernt ledande skapar trovärdighet på marknaden.

## Mona

Mona är en person som tar för sig. Hon tar mycket plats vid möten, inte genom att höras mest, men genom att synas. Pundus är något som karakteriserar hela hennes person. Mona håller sig inte i bakgrunden, utan är ofta den som driver frågorna framåt. Hon anpassar sig inte efter någon annans tempo, utan de andra får försöka hänga med i hennes. Mona anser också att det visar på feighet att inte våga stå för det man gjort. Hennes åsikter är djärva, hon vågar satsa. Hon skulle dock inte satsa på något som inte har väl utformat underlag, dvs. hon satsar inte på saker på lösa grunder. Hon ger ofta kommentarer liknande citatet nedan

”Sitt inte där och gissal! Det är ingen idé att ta beslut på siffror som inte är säkra.”

Exakthet är viktigt för Mona, det ska inte användas vaga uttryck för att förklara eller argumentera för en idé. Det funkar nämligen inte så när idén sedan ska genomföras i realiteten. Hon använder sin erfarenhet och expertis som maktverktyg och är ofta den som kontrollerar diskussionen. Hon är noggrann med att syfta till de kompetenser som finns inom avdelningen, resurser hon ofta inte anser tas till vara. Mona visa ett helhetstänkande som väl beskriver den moderna ledaren idag. För att vara en god chef bör man ha koll på det mesta, både inom och utanför den egna avdelningen. Vid varje möte är Mona en av de få som antecknar vad som sägs och sker. Ett maktverktyg som gör att hon lättare kan hålla koll på det som pågår, men som också inger respekt för henne och den formella position som hon besitter inom organisationen. Auktoritet och respekt är betydligt viktigare i chefsdiskursen än i den kvinnliga. Monas behov av att få just respekt och makt bekräftar hennes underkastelse av denna diskurs. Om hon valt att bortse från detta hade följden kunnat bli minskat förtroende från omgivningen. En chef förväntas agera och uppträda på ett visst sätt, vilket ses som pålitligt och inger trovärdighet.

Effektivitet samt kontroll driver Mona. Hon tar mycket ansvar och vill ha koll på saker och ting inom avdelningen. Trots hennes vilja att förändra sig när det gäller kontrollbehovet säger hon följande.

”Jag vill ha koll på allt och avskyr att inte veta vad som händer. Detta gör att jag är dålig på att lägga över ansvar på andra.”

Mona var tidigare en kvinna som inte ville lägga tid på ”onödigt tjafs”. Hon tror att många kvinnor har ett större behov att vara personliga, vilket hon mest ansåg vara besvärande. Att leda en grupp kvinnor kunde vara hopplöst då det var ”en massa kackel”. Bara för att Mona är kvinna betyder inte det att hon fungerar annorlunda än andra manliga kolleger.

”Det var en episod där jag inte visste om min kollega var gift eller inte även om vi jobbat en bra tid tillsammans. Det var bara jobb, jobb, jobb.”

Som kvinnlig chef bland många män har Mona fått anpassa sitt sätt att leda i vissa lägen. Detta gäller bland annat hur hon anammat de talregler som är rådande högre upp i

företagets hierarki. Kommunikation är viktigt, men måste ske utifrån de krav som de olika sammanhangen kräver, för att inte tillförlitlighet. Att tvingas anpassa sig ser dock Mona bara som en utmaning. Chefsdiskursen talar om tävlingsanda och ledaren trivs mycket bra när det är lite ”hett om öronen”, något som väl beskriver Mona.

### Irene

Irene är en chef som anser att pratet om just det kvinnliga ledarskapet inte är relevant och intressant, vilket går i enlighet med chefsdiskursens sanningar i ämnet. Hon vill inte heller använda begrepp som karakteriserar ett typiskt ”kvinnligt” sätt att leda. Hon uttrycker detta explicit under studien.

”Det finns inget kvinnligt ledarskap, bara individbaserat ledarskap.”

Liksom Agneta uttrycker Irene en vilja av att tillhöra kategorin ledare, inte kvinnliga sådana. Hon hävdar att det inte finns någon skillnad i sättet att leda, könsspecifika vill säga. Alla har emellertid sin egen personliga ledarstil, och det är den som är intressant att studera.

Mentorskapet är något Irene använder för att kunna testa unga förmågor, känna lite på dem. Hon kan genom att träffa ex-jobbare se om de har potential att arbeta på företaget. Syftet med mentorskapet, och den tid som hon lägger på det, är således att det delvis gagnar företaget och affärerna. Det förbättrar resultatet snarare än utvidgar hennes nätverk. Irene kopplar ofta diskussioner till företaget, dvs. hon lyfter dem till en mer övergripande nivå, från sakfråga till en mer strategisk och resultatriktad diskussion. Liksom de övriga vill Irene ha kontroll på läget. Hon antecknar alltid vid möten och uppsummerar kontinuerligt för att hålla ett gemensamt fokus. Makt och respekten för den som har makten är återigen synlig i chefens vardag. Irene rättar in sig i ledet och anpassar sig efter den norm som ger henne legitimitet.

## 6.4 Avslutande diskussion

Det foucaultianska synsättet skiljer sig mot de tidigare resonemangen vi fört om ledarskapets karaktär. Här antas inte kvinnorna leda utifrån en inre känsla av vad den egna identiteten tolkar som rätt, vilket skildrar ett mer humanistiskt perspektiv på ledarskapet. Foucaults syn är skeptisk, då han ser individen så som ett öppet projekt där innehållet består av alla de sanningar, vilka produceras och sprids av olika diskursiva formationer. Sanningarna, normerna och reglerna efterlevs av de underordnade individerna, i detta fall av fyra kvinnor med ledarpositioner i det svenska näringslivet. Det som bör studeras av forskaren är beteenden och utsagor, vilka ses som uttryck för de diskurser individen valt att underkasta sig.

De variationer vi funnit i kvinnornas beteenden är inte absoluta. Vad vi menar är att andra forskare säkerligen skulle hittat flera eller annorlunda diskursiva formationer, som vi i denna uppsats valt att bortse från, eller som vi inte upptäckt. Anledningen till att just dessa två ordningar valdes ut, och att empirin tolkades utifrån dem, var att det material vi samlat in tillät det. Ganska snart in på våra respektive observationer kände vi att kvinnorna ofta agerade och talade på sätt som motsade tidigare utsagor, de uppvisade olika metoder att hantera både sin kvinnlighet och sitt ledarskap.

## Slutsats

*I detta kapitel knyter vi ihop och sammanfattar de olika analyskapitlen. Vi har också valt att ta med vad vi kallar avslutande reflektioner, där uppsatsens bidrag diskuteras på en mer övergripande, metodologisk nivå. Kapitlet avslutas med våra personliga förslag och idéer till vad som kan vara intressant vidare forskning.*

### 7.1 Sammanfattande kommentarer

Genom studien och användandet av det reflexiva perspektivet har vårt mål och syfte varit att ge en bild av kvinnliga ledare. Som nämndes i inledningen har vi uppfyllts av ett särartstänkande. Uppsatsen kompletterar alla de studier som gjorts av manliga ledare, exempelvis Mintzbergs ”The Nature of Managerial Work”. De bilder av ledare som presenteras i texten skildrar den mångtydighet och olikhet som mött oss under studien. Texten kan också ses som en metafor för ett fenomen som vi, på vårt egna sätt, försökt klä i ord och förstå genom flertalet tolkningar. Det vi funnit är, i många avseenden, fyra skilda personligheter, som tillsammans med omgivningen gör att kvinnorna leder och agerar på olika sätt.

Vår avsikt med att använda olika tolkningsperspektiv har varit att inte låta oss luras av enbart ett sätt att se på fenomenet, utan med hjälp av en teoretisk bredd belysa det empiriska nedslaget från olika håll. Säkerligen finns det fortfarande områden där vårt sökarljus inte nått fram, då avgränsningar måste göras även när nyfikenheten att se fenomenet ur ytterligare ett perspektiv funnits. Vi anser emellertid att allt iakttagande, diskuterande, skrivande och tänkande har format en representativ bild av hur kvinnligt ledarskap kan se ut. Utifrån samtal med och observation av Eva, Mona, Irene och Agneta vad gäller hur de agerar som kvinnor och som ledare, har vår insikt och förståelse blivit djupare, både för dem som individer och för det kvinnliga ledarskapet.

I kapitel tre diskuteras hur ledarskapsforskningen har gått från ett rationalistiskt synsätt till ett socialkonstruktionistiskt. Det sistnämnda perspektivet menar att en ledare inte kan beskrivas utifrån ett antal uppsatta specifika egenskaper, vilka ses som separerade från omgivningen. Utifrån detta resonemang måste i högsta grad kontexten av det observerade fenomenet såväl som den specifika företeelsen beaktas. Ledarskap ses som en dimension i det sociala samspel som kontinuerligt pågår ute i organisationerna. Den bild vi presenterar bygger framförallt på detta samspel, vilket i interaktionerna skapar och återskapar olika föreställningar om hur ledarskap är. Det vi funnit är att varken ledarskap i allmänhet, eller i detta fall kvinnligt ledarskap, kan beskrivas som något konstant. Vi har visat på att olika situationer skapar olika roller och avsikter, samt att det inom individerna finns skilda förhållningssätt till ledarskapet.

Något vi funnit intressant hos de fyra och som varit återkommande under arbetets gång, är deras relation till sig själv som *kvinnor*. Vi har observerat antingen ett erkännande av sitt kön eller ett tydligt avståndstagande och förnekande av dess betydelse. Ogillandet av ett kvinnligt ledarskap har vi tolkat som en rädsla hos kvinnan att placeras in i ett visst fack, bestående av kvinnliga och underrepresenterade chefer. Detta leder oss in på frågan om det faktiskt finns något kvinnligt ledarskap och vad det i så fall är? Som vi nämnde i inledningen skiljer sig forskningsgrupperna åt och teorierna pekar åt olika håll. Vad är då vår uppfattning om kvinnligt ledarskap? Alla fyra kvinnorna utövar ett ledarskap där feminina egenskaper mer eller mindre tar överhand. Därav inte sagt att det aldrig framkommer tydliga manliga egenskaper. Det finns flera intressanta diskussioner i vår analys som är värda att tas upp som en slags sammanfattning över i vilka hänseende kvinnorna utövar ett ledarskap som kan beskrivas som kvinnligt eller manligt.

Två av kvinnorna, Agneta och Irene, visar tydligt ett avståndstagande till att de skulle utöva ett kvinnligt ledarskap och att de på grund av sitt kön måste placeras in i ett specifikt fack. De är kvinnor och de är ledare men att det är faktorer som skulle påverka varandra är något de motsätter de sig. Eva hävdar emellertid att det faktiskt finns ett kvinnligt sätt att leda. Hon som kvinna fungerar på ett speciellt sätt, vilket ger henne fördelar i arbetet som hon allt eftersom lärt sig att utnyttja på rätt sätt. Mona är kanske inte lika tydlig som Eva att bekräfta detta, men anser också hon att ett specifikt kvinnligt sätt att leda går att identifiera.

I motsats till Evas kvinnliga bejakande kan emellertid Monas sätt att leda beskrivas som mer målorienterat och hierarkiskt än de andra kvinnornas arbetssätt, och därmed mer maskulint i sin karaktär. Hos Mona framkommer ett relationsbaserat ledarskap med ett holistiskt tänkande och individfokus, igenom detta lyser samtidigt ett målorienterat och distanserat mer maskulint ledarskap. Mona liksom Eva är restriktiv när det kommer till personliga relationer på arbetet. Mona har dock under senare år skapat mer vänskapliga relationer på arbetet, men tidigare i hennes karriär var detta något otänkbart. Kvinnorna visar också upp olika dimensioner av bekräftelsebehov. Både Eva och Mona visade enligt oss en vilja att kontinuerligt erhålla uppskattning och intyg från kolleger att det som gjorts var bra och rätt. Även om deras sätt att utföra saker på är tufft och säkert, anser vi att det bakom fasaden finns en person som har stora behov av att få uppmärksamhet och bli bekräftad av gruppen, vilket tolkas som ett kvinnligt fenomen.

Hos Mona och Eva finns alltså en medvetenhet om att de är kvinnor i männens värld, men de praktiserar mindre ofta ett ledarskap som kan beskrivas så som alltigenom kvinnligt. Här kan vi se en tydlig skillnad hos Irene och Agneta. De just nämnda kvinnorna, som tydligt tar avstånd från könets inblandning, uppvisar ett betydligt mjukare och mer feminint sätt att leda. De arbetar med ett större relationsorienterat fokus och det finns en prestigelöshet i deras ledarskap, framförallt hos Irene, vilket ofta karakteriseras som ett feminint arbetssätt. Vad är det som orsakar denna rädsla för etiketten kvinna? Det kan tolkas som en oro för att kategoriseras in i en sämre grupp i jämförelse med männen. Kvinnorna kan därför känna ett behov av att neutralisera sitt kön, så att de arbetar på lika villkor med männen. Det kan även tolkas som att Agneta och Irene medvetet har tolkat sin roll som chef som "neutral", dvs. könet är något som ska tonas ner. Det är inte accepterat att diskutera kvinnlighet och ledarskap på en och samma gång utan det ska separeras. Inte många diskussioner brukar röra manligt

ledarskap, så varför ska kvinnan lyfta fram sitt kön? Det verkar nästan ligga något förbjudet och skamfullt i användningen av begreppet. Tolkningen pekar således mot att de som mest förkastar idén om ett kvinnligt ledarskap är de som i största grad kan sägas utöva ett sådant. Motsägelsen häri ligger i att Eva, som är den största förespråkaren av kvinnligt ledarskap, är den som minst visar ett sådant ledarskap, och Irene som är den som tar störst avstånd från kvinnligt ledarskap utövar ett mer typiskt feminint ledarskap.

Något som också tagits upp och diskuterats i uppsatsen är när *kvinnan* i dem visat sig extra tydligt. Vad vi kommit fram till är att det vid dessa tillfällen ofta handlat om stereotypiska situationer, där deras kvinnlighet på olika sätt anropats och besvarats till varierande grad. Eva blev tydligt kvinna då hon befann sig i en interaktion med en jämnårig, attraktiv man. Mona var tvungen att bli kvinna då hennes roll som mor uppmärksammades av en manlig kollega. Agneta valde själv att lyfta fram sitt kön i ett anförande inför en grupp kvinnor, där hon berättade om de svårigheter som möter en ung, ensamstående mamma. Att de var kvinnor lyftes fram i situationen och synliggjordes tydligt på grund av att deras kön anropades av de personer kvinnorna interagerade med. Återigen vill vi visa på hur kvinnornas egna tolkningar av situationen leder till hur de väljer att agera.

Att jämföra de fyra kvinnornas agerande är inte det enda vi gjort i uppsatsen. I kapitel sex diskuterar vi också hur en kvinnas agerande kan ses utifrån olika diskursiva samtalsordningar. De fyra kvinnorna är underkastade och anpassar sitt sätt att vara efter flertalet strömningar vi identifierat i samhället. Å ena sidan är det viktigt för dem att uppvisa ett kvinnligt sätt att tänka och tala, men å andra sidan måste de ibland följa de regler som gäller för chefen, dvs. en person på chefsposition. De två diskursernas språk och regler krockar ofta med varandra, vilket gör kvinnornas uttalanden motstridiga vid en jämförelse. Det är viktigt för kvinnan att ses som trovärdig i rollen som chef, men som chef också trovärdig som kvinna. De två diskurserna har sina unika normer som bör följas för att personen som valt att tillhöra denna kategori ska kunna åtnjuta de privilegier som medföljer. En chef som misslyckas i sitt försök att tala i enlighet med chefsdiskursen kommer inte heller uppnå den legitimitet ordningen erbjuder. Tillhörighet och bekräftelse blir viktiga delar av kvinnornas vardag och genom att anpassa sitt ledarskap efter den unika situationen underlättas den motstridighet som säkerligen kan uppstå.

Vad är det då som gör att Mona och Eva öppet deklamerar att de är kvinnor och att detta är något de stolta över? Vi ser det som att deras ålder och erfarenhet har gett dem insikt i att deras kvinnlighet för dem är en fördel, och att de lärt sig utnyttja den. Att de båda har passerat samma stadium som Irene och Agneta är ganska troligt, då det som kvinna inte alltid är lätt att komma ut på en mansdominerad marknad. Att klandra branschen för detta fenomen är dock inte gångbart, då Agneta och Mona respektive Eva och Irene är verksamma i liknande branscher. Vi ser det som en utvecklingsprocess vilken försvåras av samhällets stereotypa syn på kvinnan, en process som många gånger kan göra det aningen kämpigare att vara chef och kvinna. Utifrån de olika perspektiven skapas en bild av att individen faktiskt har en liten del i valet att bestämma sin roll och sitt agerande då omgivningen till stor del påverkar oss. Det finns tydliga normer som säger hur en chef ska vara. Att som kvinna anpassa sig till den rollen är som vi visat förenat med en del eventuella störningar. Ett alternativ är att som Irene och Agneta förneka sitt köns påverkan i ledarrollen, och skapa en gemensam norm för män och

kvinnor så som ledare, och därav inte avvika från normen. Att som Mona och Eva forma sin egen roll och i den vara kvinna är troligen en hårdare process som tar mer tid. Risken att uppfattas som kvinnosakskvinna och feminist är nog för många ganska skrämmande. Det svåra för dagens kvinnliga chefer ser vi alltså vara att skapa en egen ledarroll, då många förebilder är manliga och då det faktiskt är oundvikligt att bortse från omgivningens förväntan och påverkan.

Utifrån denna diskussion menar vi att det är svårt att ta avstånd från och försöka blunda för att det finns ett kvinnligt ledarskap. Det vi visar på och har kommit fram till är att de alla fyra är olika och därför inte kan beskrivas med samma ord, samtidigt som de alla har framträdande feminina arbetssätt med relations- och nätverksfokus. Det kvinnliga ledarskapets föränderlighet gör alltså att det ibland kan ses så som okvinnligt. Frågan om det finns ett kvinnligt ledarskap och vad det är, har för oss fått ett tydligare svar. Ett kvinnligt ledarskap behöver inte betyda en frånvaro av maskulina tendenser, ett kvinnligt ledarskap kan inte heller beskrivas som något konstant och oföränderligt. Det vi sett är fyra självständiga individer som i egenskap av kvinnor utövar ett mer eller mindre tydligt ledarskap, vilket kan beskrivas som mer feminint än maskulint, med variation över tiden.

## 7.2 Avslutande reflektioner

Genom användandet av en kvalitativ forskningsansats har det i studien uppstått en närhet till de kvinnliga ledarna. Den närhet som faktiskt infann sig genom kvinnornas öppenhet har i högsta grad ökat vår egen förståelse av det fenomen vi valt att studera. Resultatet har, då det är en produkt av en kvalitativ forskning, en låg generaliserbarhet. Vi har inte haft för avsikt att skapa en generell sanning om sakens natur, eftersom det varken ligger i forskningsansatsens natur eller i vårt ursprungliga intresse. Vi ser inte detta som ett problem utan en möjlighet för den intresserade läsaren att med en lite mer målande beskrivning öka kunskapen om hur det kan vara som kvinna och chef i det svenska näringslivet.

Ryggsäcksstudien tillåter förvisso en stor närhet till sitt studieobjekt, men ur närheten uppkommer dock ett distanseringsproblem. Så som varandes ryggsäckar kom vi ibland alltför nära våra fyra kvinnor, vilket bidrog till att en svårighet i att hålla sig kritisk till det material vi samlat in. Att ständigt ifrågasätta sig själv som forskare blir då särskilt viktigt för att kunna skapa en nyanserad bild. Det är väldigt lätt att låta sig färgas och påverkas av den person eller företeelse som ska iakttas och analyseras. Vi har tidigare talat om risken att bli förälskad i den studerade personen och därmed utgå från att det som observerats är det verkligt sanna och rätta. Denna känsla, förälskelsen, får vi erkänna har till och från infunnit sig hos oss alla tre, vilket säkerligen färgat vår analys och tolkning av empirin. Vi har dock kontinuerligt ställt oss kritiska till den egna och varandras texter och hoppas att denna självinsikt möjliggjort ett nyanserat material. Trots metodens ganska tidskrävande karaktär vill vi emellertid betona det mervärde som den faktiskt skapat. Metoden gav oss erfarenheter som vi inte haft tidigare och som en ”vanlig” kvalitativ insamlingsmetod inte hade kunnat tillhandahålla.

### 7.3 Förslag till vidare forskning

Det finns en mängd outforskade ämnen inom området könsforskning, vilket vi anser gör det till ett extra spännande ämne. En möjlighet till vidare forskning skulle kunna vara att använda vår studie som bas för en liknande observation utförd på enbart ledare av manligt kön. Vi vet dock inte om en sådan studie skulle mötas med samma entusiasm, då det forskats betydligt mer på detta område. Denna typ av studie kan utföras både i jämförande syfte, samt med avsikt att studera enbart ledande män.

Ett annat område inom ämnet kvinnliga ledare är att avgränsa sig till och studera kvinnligt ledarskap enbart inom den offentliga sektorn. Utifrån den teori vi läst har vi fått en bild av att ledarskap inom detta område skiljer sig från det inom den privata sektorn, och det hade varit intressant att se resultatet av en jämförelse.

Som vi förklarade i inledningen har ämnet inte nämnvärt behandlats på uppsatsnivå inom företagsekonomiska institutionen, så det är bara att forska på!

# Referenser

- Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of Management Review*. 21, s. 254-285.
- Alvesson, M. 2000. Social identity and the problem of loyalty in knowledge intense companies. *Journal of Management Studies*. 37,8.
- Alvesson, M. 1991. *Kommunikation, makt och organisation*. Stockholm: Norstedts.
- Alvesson, M. och YD. Billing. 1999. *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. och A-S. Köping. 1993. *Med känslan som ledstjärna – en studie av reklamarbetare och reklambyråer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. och K. Sköldberg. 1994. *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. och K. Ydén (red). 2000. Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process. *IT organiserande och ledarskap*. Göteborg: BAS Stockholms Försvarshögskola.
- Andersson, L. och J. Stein. 1999. Retorik och ledarskap. S-E. Sjöstrand et al (red). *Osynlig företagsledning*. Stockholm: EFI.
- Asplund, J. 1970. *Om undran inför samhället*. Lund: Argos.
- Berger, P och Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. London: Penguin
- Billing, YD. och M. Alvesson. 1994. *Gender, Managers and Organizations*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Billing, YD. 1991. *Kön Karriere Familie*. Köpenhamn: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bryman, A. 1989. *Research Methods and Organization Studies*. London: Unwin-Hyman.
- Drake, I och Solberg, A-G. 1996. *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Engwall, L. 1999. The Carriers of European Management Ideas. *CEMP report nr. 7*.
- Ericsson, D. 1999. Kreativa ledare? S-E. Sjöstrand (red). *Osynlig företagsledning*. Stockholm: EFI.
- Fondas, N. 1997. Feminization Unveiled. *Academy of Management Review*. 22, 1.

- Foucault, M. 1971. *Diskursens ordning*. Stockholm: Symposion. 1993.
- Foucault, M. 1972. *The Archeology of Knowledge*. London/New York: Routledge. 1989.
- Foucault, M. 1974. *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv. 1987.
- Haavind, H. 2000. *Kön och tolkning*. Gøvik: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Habermas, J. 1995. *Kommunikativt handlande. Texter om språk, rationalitet och samhälle*. Göteborg: Daidalos.
- Hansson, B. och P, Tuveesson. 1996. *Att använda huvudet rätt*. Lund: Akademiförlaget AB.
- Helgesen, S. 1997. Women in the New Economy. *Leader to Leader*, 4.
- Helgesen, S. 1991. *Ledarskap på kvinnors vis*. Borgå: Svenska Dagbladet.
- Hörnvist, M. 1996. *Foucaults maktanalys*. Stockholm: Carlssons.
- Jackall, R. 1998. *Moral Mazes: the World of Corporate Managers*. New York Oxford: Oxford University Press
- McNay, L. 1994. *Foucault. A Critical Introduction*. Cambridge: Polity Press.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, Inc.
- Repstad, P. 1999. *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Ritzer, G. 1996. *Sociological Theory*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Sandberg, J. 1999. Konstruktioner av social konstruktionism. S-E. Sjöstrand et al (red). *Osynlig företagsledning*. Stockholm: EFI.
- Sandberg, J. och A. Targama. 1998. *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur
- Sjöstrand. S-E. och M.Tystrup. 1999. Synlig och osynlig företagsledning. S-E. Sjöstrand et al (red). *Osynlig företagsledning*. Stockholm: EFI.
- Svensson P-G och Starrin B. 1996. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Yukl, G. 1998. *Leadership in Organizations*. Prentice Hall
- Wahl, A., C. Holgersson och P. Höök. 1999. *Ironi & sexualitet*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.

Wahl, A. 1992. Företagsledning som konstruktion av manlighet. S-E. Sjöstrand et al (red). *Företagsledning bortom etablerad teori*. Stockholm: Studentlitteratur.

Watson, T. 1994. *In Search of Management*. Thomson Learning

## Muntlig källa

Rundström, B. Marknadsavdelningen, Veckans Affärer. 2001-06-12