

# Kvinnliga chefer i osynliga strukturer

*En sociologisk studie om hur det att vara kvinna och förvaltningschef i offentlig verksamhet*

Viktoria Johansson

Filosofie kandidatexamen  
Sociologi

Luleå tekniska universitet  
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle



# C-UPPSATS

## Kvinnliga chefer i osynliga strukturer.

En sociologisk studie om hur det att vara kvinna och förvaltningschef i offentlig verksamhet.

Viktoria Johansson

Institutionen för teknik och samhälle

SOCIOLOGI C

Vetenskaplig handledare: Carl-Gösta Hansson

## Förord

Till den här studien vill jag tacka personer runtomkring mig som har gjort den här möjlig. Jag riktar det till förvaltningscheferna och kommunalrådet i Luleå som har ställt upp för intervjuer och delat med sig av sina tankar och erfarenheter. Utan de hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra. Jag vill också tacka Ullacarin Palm på Luleå kommun som varit kontaktperson för det här projektet som har hjälpt till med idéer och material till studien. Även Tanya Jendersen på Norrbottens läns landsting som alltid tar sig tid och stöttar, inspirerar och bistår med aktuellt material.

Slutligen vill jag tacka min vetenskapliga handledare, Calle Hansson, som på ett mycket bra sätt har bidragit med konstruktiv kritik och feedback under arbetets gång.

Luleå 2012-05-22

Viktoria Johansson

## Abstract

Today there is a difference between whether you are a man or a woman and want to reach higher positions in society. There are invisible codes and old structures based on a norm of what the environment is generally associated with management and leadership. The image is slowly changing but it is a process and to change the structures goes slowly. The norm that has characterized the structure of managers in higher positions are male managers and women are largely underrepresented in these positions. This despite the fact that girls graduate with better grades and are often higher educated.

In Luleå there are today four female heads of eleven administrations. In this study, I interviewed three of them and the female councilor to share their experiences and views on gender equality. The method has been qualitative because I wanted to share their experiences and reflections on these issues. The women are content with their positions today and they are in these positions because they want to influence and change the organization in a direction that they believe in. With an inclusive leadership and to have motivated people, they want to achieve results and contribute to the overall development of Luleå. As a woman and the head it is a common phenomenon having to prove and achieve more than her male colleague. Whether if it is something that women themselves are taking on or if it is about expectations, has it been like that historically and is to some extent still there in the structure.

## Sammanfattning

Det finns idag en skillnad på om du är man eller kvinna och vill nå högre positioner i samhället. Det handlar om osynliga koder och gamla strukturer som bygger på en norm av vad omgivningen i allmänhet förknippar med chefs- och ledarskap. Den bilden håller sakta på att förändras men det är en process och det tar lång tid att förändra på strukturer. Normen som har präglat strukturen av chefer på högre positioner är män och kvinnor är kraftigt underrepresenterade i dessa roller. Detta trots att tjejer går ut med bättre betyg och är ofta högre utbildade.

I Luleå kommun finn det idag fyra kvinnliga förvaltningschefer av elva förvaltningar. I den här studien har jag intervjuat tre av dem och det kvinnliga kommunalrådet för att ta del av deras erfarenheter och syn på jämställdhet. Metoden har varit kvalitativ för att jag ville ta del av deras upplevelser, erfarenheter och funderingar kring dessa frågor. Kvinnorna trivs med sin position idag och är där för att de vill kunna påverka och förändra organisationen i en riktning som de tror de. Med ett inkluderande ledarskap och ha motiverade medarbetare vill de nå resultat och bidra till utvecklingen av Luleå som helhet. Som kvinna och chef är det ett vanligt fenomen att behöva bevisa och prestera mer än sin manliga kollega, om det är något som kvinnor själva tar på dig eller om det handlar om förväntningar så har det varit så och finns till viss del kvar i strukturen.

## Innehåll

Inledning .....	5
Lika förutsättningar.....	6
Arbetsmarknad och kön.....	7
Syfte och problemformulering .....	7
Avgränsning .....	8
Metod .....	9
Kvalitativ metod.....	9
Positionering.....	9
Litteraturstudie .....	9
Urval .....	10
Tillvägagångssätt .....	10
Analysstadiet .....	10
Etik.....	11
Validitet och reliabilitet.....	11
Teoretisk referensram .....	11
Genus och jämställdhet.....	12
Det andra könet .....	12
Kvinna och chef .....	13
Resultat och analys.....	15
Bakgrund .....	15
Chef som yrkesroll.....	16
Genus och organisation .....	20
Diskussion .....	23
Referenser .....	26
Bilagor	

## Inledning

På internationella kvinnodagen 2011 var Gudrun Schyman och föreläste i Luleå i en fullsatt biosalong med övervägande kvinnliga åhörare. Det hon pratade om under den eftermiddagen väckte ett intresse och lite av ett engagemang i jämställdhet. Efter en kort introduktion med lite statistik konstaterade hon att hon har stått och pratat om de här frågorna i 20 år och hoppas att hon inte ska behöva göra det i 20 år till.

Vid en närmare granskning av jämställdhet och genusfrågor så går det att konstatera att en stor del handlar om en omfattande och lång rörelse som har engagerat kvinnor i över 100 år och har resulterat i en mängd olika lagstadgade reformer som har syftat till att uppnå ett mer jämställt samhälle. Alltifrån att kvinnor fick rösträtt 1921, införandet av förskolor och barnvård för att kvinnor skulle kunna förvärvsarbeta och införandet av varannan damernas i politiken för att öka representationen i statliga organ (Prop. 1987/88:105). Det har till exempel lett till att idag består 45 % av representationen på riksdagsnivå av kvinnor (Statistiska centralbyrån, 2012). Sedan 1970-talet har jämställdhet varit ett eget politiskt område där olika frågor har stått i centrum för olika perioder (Prop. 2005/06:155). Att kvinnor och män ska ha samma möjlighet att forma sitt liv och kombinera förvärvsarbete med familjeliv och ha samma makt till inflytande är några av de stora områden som har varit aktuella genom åren (ibid).

*Makt att forma samhället och sitt eget liv* (Prop. 2005/66:155) är en utredning som tillkom på uppdrag från regeringen 2004 för att utforma nya strategier och göra en översyn av jämställdhetspolitikens mål, inriktning, organisation och effektivitet. För jämställdhetspolitiken har genusforskningen kring makt och kön varit till hjälp för att belysa vilka faktorer som bidrar och skapar ett ojämnt samhälle. Det som lyfts fram i forskningen är att jämställdhet är en fråga om makt och att jämställdheten borde sikta på att förändra maktförhållandet mellan kvinnor och män. Det handlar inte så mycket om att ändra attityder för att nå jämställdhet utan snarare att förändra informella strukturer som bidrar till att upprätthålla en ojämn fördelning av makten mellan könen. För att kunna förändra den ordningen så krävs det både kunskap och medvetenhet om vilka mekanismer som bidrar till att upprätthålla dessa strukturer. Utredningen visar också att en jämn representation av män och kvinnor är en viktig förutsättning för att den reella makten ska fördelas mellan könen, men får inte heller ses som en garanti för det (ibid).

Sverige är idag ett av de mest jämställda länderna i världen, är något som ofta nämns. Det framställs ofta som att Sverige kommit långt i utvecklingen jämfört med de flesta andra länder. I en rapport som Tillväxtverket har tagit fram på uppdrag av regeringen som visar dock att jämställdheten i det regionala arbetet inte är tillfredsställande (Regeringen, 2012). Målet som regeringen har satt upp för den regionala tillväxten är att män och kvinnor ska ha samma förutsättningar för inflytande i tillväxtarbetet och tillgång till resurser för det. Ett mål i det arbetet är att det ska ske en jämn fördelning av makt och inflytande samt att ekonomisk jämställdhet ska uppnås (Regeringen, 2012).

I samhällsdebatten har det från en del håll förts fram argument att det ibland går för långt med jämställdheten i Sverige att vi snart har blivit för jämställda och att det är andra faktorer än kön som behöver styra. Men frågan är om det behöver vara en motsägelse i det och när det har gått för långt, hur långt har det då gått? Varför ämnet jämställdhet är en så känslig fråga att diskutera och tagit lång tid att nå resultat inom är en intressant fråga. Det borde uppenbarligen finnas ett motstånd eller hinder någonstans i samhället. Annars hade vi idag inte behövt skriva uppsatser och artiklar kring ämnet eller haft en aktiv jämställdhetspolitik som syftar till att ge män och kvinnor lika villkor att själv ha makt och skapa sitt eget liv. Då jämställdhet har funnits som ett politiskt område sedan 70-talet är det därför intressant att studera hur kvinnor på högre positioner idag upplever sin situation och sina möjligheter. Hur långt har vi kommit med alla satsningar som har gjorts för en ökad jämställdhet under de senaste decennierna?

### Lika förutsättningar

I propositionen som fortfarande är gällande för svensk jämställdhetspolitik, *"Makt att forma samhället"* (2006), fastslås att en viktig förutsättning för att kvinnor och män ska uppnå ekonomisk jämställdhet är att ha jämställda förutsättningar på arbetsmarknaden. Med det menas att det handlar om bådadas möjligheter att delta på arbetsmarknaden under lika villkor med lön, arbetsmiljö, anställningsvillkor och arbetstider. För att kvinnor och män ska ha samma förutsättningar för det betalda förvärvsarbetet påverkas det även av det obetalda jobbet i hemmet. Under 1990-talet genomgick arbetsmarknaden stora förändringar och idag ökar antalet högskoleutbildade, där kvinnorna är överrepresenterade. Från samma period har också anställningsvillkor förändrats både för kvinnor och män där antalet tillfälliga och projektanställningar har ökat. Även där är kvinnorna i majoritet när det gäller tillfälliga anställningar, tidsbegränsade anställning i form av vikariat och vid behov, vilken också anses som den mest otrygga av anställningsformer. De här formerna av anställningar är alla olika och ger olika trygghet och förutsättningar för fast anställning (ibid).

Sverige har en väldigt kraftigt könssegregerad arbetsmarknad, skriver Alvesson och Billing (1999). Det innebär att män och kvinnor till stor utsträckning jobbar i skilda sektorer av arbetsmarknaden kopplat till kön. Till exempel så jobbar ca 80 % av männen i privat sektor och den offentliga sektorn domineras av kvinnor. Det kallas för horisontell könssegregering. Vertikal segregering innebär att kvinnor och män är ojämnt fördelade när det gäller den hierarkiska ordningen, kvinnor innehar inte chefspositioner i samma utsträckning som män. Könssegregeringen har börjat brytas aningen och då handlar det främst om kvinnorna som har gjort inträde på männens arbetsmarknad. Kvinnor har i större grad breddat sina yrkesval till mer mansdominerade yrken som kräver högre utbildning, inte i lika stor utsträckning till de yrken som har lägre utbildningsnivå (Alvesson & Billing, 1999). Enligt statistik från regeringen, (2011/12:3) så när det kommer till utbildning visar den på att i genomsnitt har flickor högre betyg än pojkar i både grund- och gymnasieskolan. Flickor på gymnasiet når i större utsträckning de uppställda målen i alla ämnen med undantag för idrott och hälsa. I en ny rapport på regeringens uppdrag så visas det att under läsåret 2009/10 hade pojkarna som lämnade grundskolan ett meritvärde på 197,9 och flickornas var 220,1. Statistiken visar att det följer samma mönster på gymnasiet, där snittet för pojkar är 13,3 och för flickor 14,7. När det



gäller studier på eftergymnasialnivå är nivån i snitt högre för kvinnor än för män, sedan 1990-talet har andelen kvinnor ökat i snabbare takt. På tio år har andelen kvinnor som tagit examen från högskolan ökat från 60 till 65 procent av. Även i yrkesval som beskrivits ovan så visar det sig att tjejerna vidgar sina val i större utsträckning medan killarna är mer könsbundna och väljer mer traditionella utbildningar (Regeringens skrivelse, 2011/12:3).

## Arbetsmarknad och kön

Både historiskt och fortfarande så är vår arbetsmarknad både horisontellt och vertikalt segregerad (Alvesson & Billing, 1999). Det innebär att män och kvinnor jobbar inom olika sektorer och olika yrkesområden men där männen besitter 85-90 procent av toppositionerna. Segregation innebär att arbetsmarknaden är uppdelad i ett system som inte går att förklara med naturligt givna kunskaper eller till människors fria vilja och som leder till att kvinnor koncentreras i högre grad till lågavlönade yrken samtidigt som män har högre löner och större möjligheter att avancera. I *Kön och organisation* (1999) ses en sådan uppdelning av yrken som en av de centrala delarna i kvinnors underordning.

Där det finns fler kvinnor på ledande positioner än någon annanstans i samhället är inom politiken. Kvinnor på ledande positioner inom andra områden är samtidigt de som är politiskt influerade eller har en koppling till politiken (Regeringen skrivelse, 2011/12:3). Toppskiktet inom den offentliga förvaltningens ledande positioner i stort sett könsbalanserad. Det finns dock en skillnad att de flesta högsta tjänstemännen som kommun- och regionchefer oftast är män.

I de flesta kulturer finns ett normsystem som definierar vad som anses som kvinnligt och manligt och vilka aktiviteter som är karakteristiska. I *Kön och organisation* (1999) refererar Alvesson och Billing till ett normsystem som beskriver kvinnors sex uppgifter för människosläktet. Det är att föda barn, att ge barn och familj näring, bidra med kläder, ta hand om de små, sjuka och äldre, vara ansvarig för barnuppfostran och att sköta hemmet och tillverka produkter som behövs till hemmet. Idag är en stor del av det avlönade arbetet som kvinnor utför kopplat till dessa uppgifter. De finns inom sektorer som hotell, textil, sjukvård, socialarbete, utbildning och lokalvård för att nämna några (ibid).

## Syfte och problemformulering

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur kvinnliga förvaltningschefer upplever sin roll som chef och ledare i Luleå kommun ur ett genusperspektiv.

De övergripande frågeställningarna är:

- 1) Hur upplever de kvinnliga förvaltningscheferna sitt ledarskap?
- 2) Vilka hinder och möjligheter möter de i sin roll som chef?
- 3) Vilka satsningar har gjorts för att öka jämställdheten i Luleå kommun?
- 4) Vilka tendenser i fråga om jämställdhet upplever kvinnorna från sitt chefsperspektiv?

## Avgränsning

Den här uppsatsen omfattar kommunal verksamhet och kvinnliga chefers upplevelser och begränsningen är Luleå kommun. Även om studien endast genomförs för den här organisationen är det strukturerna som är intressanta och att vissa delar kan visa på vad det generellt innebär att vara kvinna och chef och vilka erfarenheter de har gemensamt.

## Metod

*I det här kapitlet redovisas den metod som har använts för studien, vilket urval som är gjort, etik, analysprocessen samt validitet och reliabilitet.*

### Kvalitativ metod

Då jag i den här studien har valt att intervjua förvaltningschefer och ett kommunalråd kring deras upplevelser att vara kvinna och ledare och ta del av deras erfarenheter anser jag att en kvalitativ metod är mest lämplig att använda. För att kunna ta reda på det så har gjort en kvalitativ studie med enskilda intervjuer med cheferna och haft en intervjuguide med olika teman som grund.

Enligt Miles och Huberman (1994) skapas en helhetsbild och en förståelse för studien att nås via en kvalitativ ansats då den ger grundliga beskrivningar och förklaringar. Att använda sig av kvalitativ metod är beroende av kontakt med det fält eller situation och huvuduppgiften är att förklara hur människor i en viss omgivning förstår, handlar och klarar av en vardaglig situation (Miles och Huberman, 1994). Att använda en kvalitativ ansats ges informanterna möjlighet att belysa situationen på ett djupare sätt. För att i den här studien ta reda på upplevelser i ett sammanhang kommer en kvalitativ metod vara mest lämplig att använda mig av.

### Positionering

Då jag har valt att studera förvaltningschefer och ett kommunalråd som alla är så kallade toppositioner inom organisationen har jag gjort det utifrån att kvinnor som grupp är underrepresenterade på det området. Innan studien var min förförståelse att kvinnor har behövt bevisa mer och har historiskt haft svårare att vara nå högre chefstjänster. Jag har försökt ha ett objektiva förhållande till materialet och vara öppen för vad resultatet skulle bli. Studien är inte finansierad av någon uppdragsgivare, så det finns inget kommersiellt intresse i studien.

### Litteraturstudie

Som en inledning till studien gjorde jag en litteraturstudie för att läsa in mig bättre på ämnet för att få fram syfte och forskningsfrågor och för att kunna utforma en intervjuguide till intervjupersonerna. De sökord som jag har använt mig av för att hitta material är genus, organisation, jämställdhet, makt och har gjort det på Luleå tekniska universitets biblioteks sökmotor Lucia. Jag träffade även jämställdhetsansvarig på Norrbottens läns landsting och fick där hjälp med vilka SOU-rapporter som är aktuella för ämnet och aktuella rapporter som handlar om jämställdhet. Med hjälp av litteraturen i kombination med intervjuerna vill jag kunna se hur utvecklingen har gått i frågan om jämställdhet.

## Urval

Då jag i studien har vänt mig till en väldigt precis grupp av kvinnor, blev därmed urvalet självklart, eftersom det endast finns fyra kvinnliga förvaltningschefer i kommunen. Som komplement valde jag även att intervjua Yvonne Stålnacke som är kommunalråd för att få ta del av hennes erfarenheter och syn på jämställdhet. De förvaltningschefer som är intervjuade är från: kommunledningsförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen och fritidsförvaltningen. I studien har jag inte skrivit ut vem som säger vad för att hålla en viss anonymitet och gör inte skillnad på om det är kommunalrådet eller förvaltningschefen som citeras. Benämningen som används är förvaltningschef eller informant.

## Tillvägagångssätt

Innan studien påbörjades hade jag ett intresse av att skriva min uppsats i ämnet jämställdhet. Så när jag via Exjobb Luleå hittade ett förslag på uppsatsämne via Luleå kommun som hette Jämställdhet & mångfald, fick jag kontaktuppgifter till ansvarig på kommunen och bokade ett möte. Från början var tanken att göra en studie kring kommunens visionsarbete, Vision 2050 och hur jämställdhetsfrågor skulle implementeras i det arbetet. Efter en närmare titt på det konstaterades att det skulle bli svårt att mäta och därför ändrades syftet om till som det är skrivet nu.

Kontaktuppgifterna till respektive förvaltningschef jag har kontaktat, har jag hittat via Luleå kommuns hemsida och den aktuella förvaltningen. Responsen har varit överlag bra och positiv men på ett par håll var det en utmaning att få till en intervju då dessa chefer har en relativt fulltecknad almanacka. Det är en förvaltningschef som inte är intervjuad och det hade just med det problemet att göra. För intervjuerna med förvaltningscheferna har jag använt mig av en semistrukturerad intervjuguide som innebär att frågorna har varit indelade i teman och följt en viss struktur. Det har varit öppna frågor där informanterna har fått tänka och svara fritt och reflektera och det har funnits möjlighet till följdfrågor under intervjun. Samtliga intervjuer har genomförts individuellt och en i taget på deras kontor och med tillåtelse av intervjupersonerna spelats in. Intervjuerna har spelats in för att i efterhand transkriberas ordagrant, detta för att ingen information ska förloras och kunna använda mig av citat i resultatdelen. Intervjuerna har tagit mellan 40 min till drygt en timme i inspelad tid.

## Analysstadiet

Efter det att intervjuerna gjordes så lyssnade jag igenom materialet och transkriberade intervjuerna, skrev ut de ordagrant. Totalt har jag jobbat med ett intervjumaterial på 30 sidor. För att utifrån det kunna använda mig av det som var relevant delade jag upp intervjuvaren upp i tre olika teman som är *bakgrund*, *chef som yrkesroll* och *genus och organisation*. Under rubriken för varje tema har jag utgått från chefernas intervjusvar och lagt in ett flertal citat för att förstärka och lyfta fram budskapet i resultatet.

## Etik

Enligt vetenskapsrådet (2005) skriver de om hur man etiskt ska förhålla sig med arbete av studier och undersökningar. En mycket viktig del är hur informanter och personer som medverkar i forskning behandlas. Man har ett eget etiskt ansvar att se till att de olika kriterierna följs. Det är viktigt att inte förvrida det resultat som har framkommit i studien samt att den är sanningsenlig. Vetenskapsrådet (2005) har tagit fram fyra grundläggande krav som är viktiga att ta del av vid studier och undersökningar. De fyra kraven är *informationskravet*, *konfidentialitetskravet*, *samtyckeskravet* samt *nyttjandekravet*.

*Informationskravet* har i studien tillämpats genom att jag har tagit kontakt via telefon med intervjupersonerna då jag informerade vad studien handlar om och varför de var aktuella att intervjua kopplat till mitt syfte. De som har velat ta del av intervjufrågorna i förväg har fått göra det, annars fick de gå igenom frågorna vid intervjutillfället. I slutet av intervjun informerade jag om de vill lägga till eller ändra sina svar kunde de göra det via mejl eller telefon.

Enligt *konfidentialitetskravet* kommer uppgifterna att vara skyddade för att cheferna ska kunna vara anonyma. Även om det är en snäv och utpekad grupp som har intervjuats så nämns ingen vid namn eller ålder i citaten. Det datamaterial som har samlats in har endast jag tagit del av och benämningarna på intervjuerna är Kvinna 1, Kvinna 2 och så vidare.

Vad gäller *nyttjandekravet* för informanterna så kommer det insamlade materialet endast att användas för studiens syfte samt att information om informanterna inte lämnas ut i något annat syfte.

## Validitet och reliabilitet

Med validitet så menar Miles och Huberman (1994) att det i studien är genomfört det som var avsatt att mäta och även att den som intervjuar inte avspeglas i studien. I den här studien kan validiteten säkras genom att intervjuguiden är utformad från syfte och forskningsfrågor och utifrån den litteraturstudie som gjordes i början av undersökningen.

Reliabiliteten ska visa på hur mätningarna har gått tillväga, ge en bild av hur tillförlitlig studien är samt om studien kan vara stabil över tid och inte endast vid det tillfälle som studien genomfördes. Ett likvärdigt resultat skulle kunna uppnås vid ett nytt utförande av den här studien vid användning av samma intervjuguide. Det har inte uppkommit några problem under studien som kan påverka reliabiliteten och källorna som jag har använt mig av är relevanta.

## Teoretisk referensram

Inom genusforskning och jämställdhet finns det en uppsjö av material, teorier och begrepp att ta del av och bekanta sig med. Därför ges en kort introduktion till hur olika begrepp definieras

inom forskning och för den här uppsatsen. För den här uppsatsen har jag använt mig av teorier som börjar med en bred definition av vad som skiljer manligt och kvinnligt och hur vi gör socialt kön. Det skriver Simone de Beauvoir om i sin bok *Det andra könet*, som kom ut redan 1949 och har uppmärksammats världen över kring sina teorier. En maktutredning som Yvonne Hirdman gjorde 1988 skriver hon om makt och tankar kring genusystemet. Slutligen har jag utgått från boken *Kön och organisation* som närmare beskriver kvinnors möjligheter i organisationer.

## Genus och jämställdhet

När man inom forskningen pratar om feminism, genus och jämställdhet kan för den som inte är insatt i ämnet kännas förvirrande och veta skillnader och likheter mellan dessa. I Jenny Samuelsson avhandling, *På väg från ingenstans* (2008) skriver hon att feministisk forskning belyser varför kvinnor är förtryckta, på vilket sätt de är det, hur det bör upphävas och vad det förtrycket innebär. Forskningen är också en del av den feministiska rörelsen och kampen. Det finns en mängd olika synsätt när det gäller kön och makt och alla som har som mål att kritisera ojämlika förhållanden mellan kvinnor och män och ska kunna ses som feministiska (Samuelsson, 2008). Det hon däremot menar skiljer feministisk forskning från genusforskning är att den feministiska har ett mer tydligt fokus på kön som har med makt, dominans och underordning att göra. Genusforskningen är däremot en vetenskap som utgår från ett fokus på socialt kön, alltså skillnaden mellan vårt biologiska och sociala kön. (Se Simone de Beauvoirs teori nedan om hur samhället skapar kvinnor och män.) Det råder idag ingen enighet om hur feministiska perspektiv ska relateras till genusforskningen. En aspekt på det hela menar att makt tillsammans med kön inte är ett krav för genusforskningen och andra som menar att det är en omöjlighet att diskutera kön och inte inkludera maktperspektivet, skriver Samuelsson (2008). Min utgångspunkt i synen på kön är den att när jag skriver om kön är det ur ett socialt perspektiv och jag anser att makt är ett centralt begrepp för att prata jämställdhet. I likhet med annan forskning jag tagit del av handlar inte kön och jämställdhet om endast antal och representation. Som jag skrev i inledningen har politiken anammat varannan damernas för att öka kvinnors makt och inflytande. Det är en framgångsfaktor för att nå jämställdhet, men det handlar också om den horisontella makten och förutsättningar för kvinnor att nå högre positioner. Makt blir därför enligt mig en central del när vi pratar om kön och jämställdhet.

## Det andra könet

”Man föds inte till kvinna, man blir det.” Det är ett av Simone de Beauvoirs mest kända citat från boken *Det andra könet* (1995). Det hon problematiserar i den boken är hur vi föds till ett biologiskt kön men formas till att vara på ett visst sätt beroende på vad vi föds som. Hon menar att den skillnaden börjar redan från födsel och följer oss resten av livet, från vaggan till graven. Simone utgår ifrån att det är hur vi rent biologiskt är skapade som därmed skapar den stora skillnaden, kvinnan anses annorlunda eller differentierad för att hon inte är som mannen och blir därmed det andra könet. Det är mannen som är norm och kvinnor blir betraktade på ett visst sätt utifrån det, som hon uttrycker det: ”hon är den oväsentliga gentemot den väsentliga” (de Beauvoir, 1995 s. 12). I och med den teorin att det sker en stor fixering vid vilket kön vi har så har det betydelse för hur vi blir uppfostrade och vilket förhållande vi har

till vårt kön. Kring flickors anatomi och könsorgan bildas det tabu medans pojkarna uppmuntras att vara stolta över sina attribut. Vidare så leder det till att flickors uppfostran styrs av att inte göra revolt, vara passiv och inte ha tillit till sin egen styrka och förmåga. Pojkarna i sin tur uppmuntras till vildare lekar, att ta för sig och visa sig mer överlägsen gentemot andra (de Beauvoir, 1995).

Som hon skrev från den tidens perspektiv så beskriver hon att kvinnan historiskt alltid har varit en passopp på mannen som om hon varit en slags tjänare. Aldrig har mannen och kvinnan delat lika på världen, även om kvinnans ställning håller på att förbättras beskriver de Beauvoir henne som lite handikappad i jämförelse. Rent juridiskt har kvinnor och män samma rättigheter men trots det innehar hon inte samma rättsliga ställning. Det är gamla vanor och mönster som hindrar henne att uppnå samma ställning som mannen. Det finns en ekonomisk skillnad som ger mannen på grund av sin ställning att han når därför högre löner och positioner i yrkeslivet än den nya kvinnliga konkurrenten (ibid).

## Kvinna och chef

En mycket viktig jämställdhetsfråga inom organisationsledning är just kvinnors tillträde och sätt att fungera i ledande befattningar och betrakta dessa (Alvesson & Billing, 1999). Kvinnor i styrande positioner är ett stort och växande ämne och det är samtidigt väldigt tydligt hur få kvinnor det finns i toppen i både näringslivet och offentlig administration. Vid närmare fundering kring varför det ligger till så väcks då många frågor och funderingar. Här nedan presenteras några förklaringar till varför det ser ut som det gör på chefsnivå.

Författarna till boken *Kön och organisation* (1999) skriver att det finns en allmänt bred bild av att ledarskap skapas av män och i deras kontext, vilket i sin tur kan bli svårt att förena med det kvinnliga ledarskapet. Men precis som vår omvärld förändras så går det även att se en vilja till förändring i sättet att styra och leda organisationer på. Det finns ett intresse att gå ifrån ett byråkratiskt/teknokratiskt ledarskap till ett mer personligt/ideologiskt värde i ledarskapet. Organisationer har olika uppbyggnader av styrning och i många av dessa så har det skapats ett större utrymme för organisationsledning och ledarskap i mindre maskulina former än vad det traditionellt har varit tidigare. Känslorna får en allt större betydelse i samband med att engagemang och handling har ersatt värden som rationalitet och kall beräkning (Alvesson & Berg, 1992 i Alvesson & Billing, 1999). Även begrepp som sammanhållning, att alla ska med, social integration och identitet visar också att det går ifrån det stereotypa manliga ledarskapet. Med ett ökat intresse för en ny typ av ledarstil så hänger det delvis samman med ett intresse för kvinnligt ledarskap och kvinnor i organisationsledning. I *Kön och organisation* refererar författarna till en forskare som hävdar att ett kvinnligt ledarskap:

Innehåller fröna till ett förenande ledarskap, ett nytt integrerande mönster för ledarskap, som är mer lämpat för 2000-talets dramatiskt växlande arbetsplatser. (Lipman-Blumen, 1992, i Alvesson & Billing, 1999 s.149).

Som nämnt tidigare så är kvinnor starkt underrepresenterade i chefsjobb och särskilt på högre nivåer där det har funnits och finns fortfarande ett visst hinder för kvinnor att nå dit. Alvesson och Billing (1999) ger ett flertal exempel där det tydliggörs hur representationen ser ut på chefspositioner. SAS anordnade en konferens för sina 156 högsta chefer var 6 av de kvinnor och totalt var antalet anställda 40 procent kvinnor totalt i organisationen. Med den statistiken från mitten på 90-talet så visar siffrorna idag att andelen verkställande direktörer och verksamhetschefer inom näringslivet är 86 procent män och 14 procent kvinnor. Jämförs det med statistiken för verkställande direktörer och verksamhetschefer i offentlig så är det 49 procent män och 51 procent kvinnor (Statistiska centralbyrån, 2010).

Som förklaring till att det finns så få kvinnor representerade i toppen är liknande till också varför arbetsmarknaden är segregerad på det sättet den här, som jag var inne på tidigare. Alvesson och Billing (1999) menar att det bör skiljas på de aspekter som förklarar skillnaden mellan män och kvinnor i psykologiska drag, socialisation och inställning till utbildnings- och karriärval och de sociologiska, strukturella förklaringarna.

De psykologiska aspekterna i hur kvinnor och män skiljer sig eller inte kommer jag inte att rikta fokus på för den här studien. Det som är relevant för min del är de strukturella, sociologiska förklaringarna. Det jag refererade tidigare om, är att det sker en successiv förändring i ledarskapet som främjar kvinnor mer, att det sker en så kallad avmaskulinisering av ledarskapet. Trots det så finns det en historisk tradition och en stark kulturell föreställning där ledarskap i sig är förknippat med det manliga. Den traditionen och kulturen kan till viss del hindra kvinnor från att söka högre chefsjobb och att det framkallar en viss tveksamhet från både över- och underordnade samt kollegor. Redan vid platsannonser för tjänster kan kvinnor missgynnas för att det ofta krävs kvalifikationer som inte är relevanta för jobbet, vilket kvinnor anammar i större grad än vad män gör och då inte ens söker jobbet.

De strukturella förklaringarna till varför det finns så få kvinnliga chefer på högre nivå är något delade men en stark förklaring är det patriarkala samhällets struktur där mannen är norm och kvinnan socialt underordnad. Det innebär indirekt att män vill hindra kvinnor från att tävla om dessa positioner och därför inte heller vill acceptera en kvinna som chef (Lindgren, 1996 i Alvesson & Billing, 1999).

Något som också är en förklaring till situationen är att kvinnor tar generellt sett ett större ansvar för familj och hem och prioriterar därför inte att göra karriär på samma sätt som män gör. De blir då mindre rörliga och känner ofta en större skyldighet mot familjen än att ta ett chefsjobb och uppfyller då också den norm som råder i samhället (Alvesson & Billing 1999). Författarna menar här att så länge kvinnor fortsätter att kliva åt sidan och uppfylla andra skyldigheter så kommer de att vara handikappade i sin karriär så som strukturen nu är uppbyggd. Under de åren som kvinnan föder och fostrar barn är också nyckelåren i karriär och framgång.

Med det som är ett relativt vanligt fenomen är något som Yvonne Hirdman även kallar för genuskontraktet (1988). Hon beskriver i ett historiskt perspektiv hur ett slags kontrakt har upprättats mellan parterna på både enskild och samhällelig nivå. Det finns en föreställning om hur relationen mellan könen ska vara, en slags idealtyp, som har sitt ursprung ur en kulturell kontext. Det handlar om konkreta föreställningar på olika nivåer om hur män och kvinnor ska



vara, vem som ska göra vad och vilka verktyg eller uppgifter som vem ska göra. De här genuskontrakten ärvs och fortsätter att existera från generation till generation genom att mamman introducerar dottern och pappan sonen (Hirdman 1988).

Sammantaget så anser Alvesson och Billing (1999) att det är en kombination av alla dessa faktorer som tillsammans kan förklara det begränsade antalet kvinnor i chefspositioner. Det är kulturella traditioner, maktförhållanden och subjektiva skillnader mellan kvinnor och män.

## Resultat och analys

I det här avsnittet redovisas de svar som jag fått från intervjuerna med de kvinnliga förvaltningscheferna och kommunalrådet. Resultatet delas in i tre teman som gör det mer lättöverskådligt för att lättare kunna ta del av det som är relevant för studien. De tre teman som jag har använt mig av är: *bakgrund, chef som yrkesroll och genus och organisation*.

### Bakgrund

De kvinnor som jag har intervjuat är i åldrarna mellan 48-61 år och är samtliga födda och uppvuxna i Norrbotten och har mer eller mindre varit bosatta i den norra landsändan större delen. I sin uppväxt har de haft en familj bestående av en traditionell kärnfamilj med en mamma, pappa och ett eller flera syskon, det som majoriteten har gemensamt är att de är det äldsta barnet i syskonskaran. En av informanterna säger såhär om sig själv som äldsta syskon:

Jag är äldst i en syskonskara av tre och mina syskon det är två bröder faktiskt stackars de! Jag styr fortfarande över dem ibland så att så är det.

Rollerna i familjen har varit traditionellt uppdelade i mans- och kvinnoyrken där båda föräldrarna har förvärvsarbetat. De yrken som männen hade var skogsarbetare, mekaniker, byggjobbare och industriarbetare. En av kvinnorna har jobbat inom familjens jordbruk och två andra som vårdbiträde. Samtliga har själva valt sin utbildnings- och yrkesbana utifrån intresse och lokala förutsättningar. På min fråga om de trodde själva att de skulle hamna i en högre position eller hade sådana drömmar, svarade samtliga att det är något som har vuxit fram under åren. Det som är gemensamt är att de alla har tidigt engagerat sig i något, antingen om det var idrott, politik eller lekar så har samtliga gillat att vara med att bestämma och ”vinna”.

Jag har alltid haft högt tempo fast min omgivning blir nog lite trött av det.

Jag brukar säga att jag har absolut inte tillhört den här målmedvetna karriäristen egentligen. Men jag har väl alltid varit den här som har haft tävlingsinstinkt... Sen har jag alltid gillat att vara med och bestämma och tycka till och just det här med handlingskraften. Den där tävlingsinstinkten finns kvar där fortfarande jag försöker jobba bort den men den finns där fortfarande.

Ja jag vet inte riktigt vad jag trodde att jag skulle bli men jag har väl alltid varit en sån som ehh har blivit irriterad när inte saker och ting har blivit gjorda. Alltså då har det lätt varit så att ja då gör väl jag det då... Och gärna om jag blickar tillbaka vilket jag

har gjort ett antal gånger så har jag gärna valt att vara med i situationer där jag har haft möjlighet att påverka... men ja vara med och bestämma.

Anledningen till att jag blev politiskt aktivt berodde på att jag väldigt ung började på SSAB och tidigt såg att alla frågor gick inte att driva fackligt för jag var fackligt aktiv. För jag var enda tjejen med bara män och blev fackligt engagerad i en fråga som att det skulle finnas bra toaletter så jag kunde låsa dörren. Och jag var ensamstående mamma och hade stora problem med barntillsyn och engagerade mig politiskt för att det skulle bli ett nattis i Luleå. Så det var bakgrunden.

Summan av de tre ovanstående citaten visar på att det inte är positionen i sig som har drivit de här kvinnorna dit de är idag. De berättar alla om att de har haft och har fortfarande en inre drivkraft och viljan att förändra och vara med och påverka som är den största drivkraften. I och med det trivs samtliga informanter med sitt jobb och den position de är på idag, de ser det som utmanande och roligt med jobbet som förvaltningschef. En av förvaltningscheferna fortsatte att studera efter avslutad utbildning när hon jobbade heltid. Det hon då kompletterade mycket med var arbetsmiljö- och ledarskapsutbildningar, organisationsteori och personal (Human resources) och menar på att utan intention att bli chef så fanns intresset ändå i att veta hur grupper och människor fungerar och hur det går att utveckla det.

Utbildningsnivån för informanterna varierar något, allt från grundskola till universitet och det däremellan som är interna utbildningar från arbetsgivare, fackliga utbildningar och olika påbyggnadskurser. Det alla har gemensamt är att de har en inre drivkraft som gör att de jobbar med dem gör idag. En av kvinnorna började tidigt på ett stort lokalt företag och fick utbilda sig inom personalområdet och var med och drev igenom att få tillstånd en decentraliserad PA-utbildning via Umeå universitet. Det menar hon är ett exempel på en stark vilja och en handlingskraft att ta sig framåt. En annan har sin bakgrund i idrotten och har därigenom fått gå ett antal ledarutbildningar med start som tidig tonåring. Innan den position som de sitter på idag har samtliga tidigare erfarenheter av att vara chef, ledare eller i beslutsfattande roll på något sätt. En gemensam nämnare för deras bakgrund är att de kommer från hem där de har beskrivit det som uppmuntrande att jobba och ta för sig och diskutera.

... som liten hade jag inga som helst planer på att bli ... även om det var så att vi hemma förde mycket samhällsdiskussioner och båda mina föräldrar var engagerade inte politiskt men väldigt engagerade i samhällsfrågor och uppmuntrade oss mycket att föra diskussioner... så att jag är uppväxt med det.

Jag är äldst av fem syskon, vi är fyra flickor och en pojk och det har alltid varit väldigt mycket diskussioner om jämställdhet.

## **Chef som yrkesroll**

Något som är en gemensam ståndpunkt hos samtliga informanter är att de alla tycker att uttryckligen säger att de trivs med ditt jobb och tycker att det är utmanande, omväxlande och kul. Det är en något komplex situation att jobba i en politiskt styrd organisation och kunna ha

den rollen som förvaltningschef att hålla ihop arbetet med tjänstemännen och samtidigt föra en dialog och lyssna av vad det är politiken säger. En av cheferna ser såhär på det:

Jag måste kunna lyssna in vad säger politiken egentligen, även om vi ska stå för professionen i organisationen vi måste ju ändå vi kan inte tumma på den heller. Vi måste när vi bereder ärenden etcetera, vi måste svara på det utifrån vår profession, tjänstemannaorganisationen. Men sen måste jag ändå vara lyhörd och lyssna in vad säger man från politiken egentligen, det är en balansgång. Och viktigt den här dialogen faktiskt med politiken det är nåt som jag värnar om.

En annan chef ser så här på sitt uppdrag som förvaltningschef:

... sen handlar det om att ta tillvara de politiska intentionerna vad säger ... nämnden vilken riktning vi ska gå och inte minst också om man tänker sig övergripande kommunalt, vad är kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges intentioner och det har ju att förhålla mig till och se till då att det blir verklighet inom mitt område.

Både i rollen som förvaltningschef och som kommunalråd så handlar det om att på den nivån ha ett övergripande ansvar för sin förvaltning eller de frågor/områden som är personen är tilldelad ansvar för. Som kommunalråd ingår det i rollen att verkställa de beslut som fullmäktige tar och de har en viss uppdelning mellan sig då de är två kommunalråd. I det dagliga arbetet handlar det mycket om att vara ute på föreläsningar och besök av verksamheterna samt mycket medborgarkontakt. Så även om det innebär lite olika uppdrag att vara folkvald som kommunalråd eller anställd förvaltningschef anser sig informanterna ha ett gemensamt ansvar för att utveckla Luleå kommun och i det jobba både med övergripande strategiska frågor och att vara synlig för medborgarna.

... det är ju ett övergripande ansvar då för hela förvaltningen det innebär ju att jag har både budget alltså dels det ekonomiska ansvaret jag har verksamhetsansvaret och jag har det personella ansvaret.

Två av informanterna nämner just att det är det övergripande, strategiska och utvecklande jobbet som är deras styrka och att på den nivån också kunna förändra och påverka olika frågor i organisationen. Att som chef kunna se helheten och ha en målbild av var man ska nå någonstans med arbetet gäller det även att få med sig medarbetarna på tåget, det ser cheferna som en självklarhet. Dels för att nå de mål som är uppställda för verksamheten och för att ha motiverade medarbetare och därmed också ge bättre service till medborgarna. Samtliga informanter anser att de är på den position de är för att de har en drivkraft av att vilja vara med att påverka och en vilja att driva frågor framåt som de brinner för.

Och sen alltså helhetsperspektivet jag tror på den där styrkan som jag faktiskt har att se helheten i en organisation. Just det här med att inte bara tänka sig stuprörstänk utan vad är det vi vill egentligen, helikopterperspektivet. Ja och lite framsynt jag kan tänka i ett längre perspektiv men samtidigt tänka på att jamen det räcker inte att jag är där

jag måste få med mig människorna också... en ledares styrka är att få människorna i en organisation att växa.

Att vara chef på förvaltningsnivå i kommunen går inte bara ut på att förverkliga de mål och riktlinjer som politikerna ställer upp och förankra det i verksamheten. Informanterna beskriver att det finns en förväntan om att vara med och delaktig i den totala utvecklingen för kommunen och bidra till helheten även där.

... som förvaltningschef så förväntas man ju bidra till det övergripande för Luleå kommun. Jag kan inte bara sätta mig på min stol och säga nej jag pratar bara ...chefsfrågor det funkar ju inte utan jag måste ju vara med och bidra till utvecklingen av Luleå kommun.

En annan förväntan som finns på informanterna är att vara synlig, och det än mer som kommunchef och kommunalråd. På de här positionerna är de chefer dygnet runt och anser sig behöva föregå med gott exempel, ha ett gott bemötande på ett professionellt sätt och vara synlig både i organisationen och för medborgarna. Det de gör eller säger kan inte vara en gång som privatperson och en annan gång som förvaltningschef. Att jobba som chef i en offentlig förvaltning som är politiskt styrd innebär en komplexitet. De är granskade från alla håll och kanter och det de gör ska kunna tåla att granskas.

... givetvis försöker jag använda den kunskap jag har och sen känslan och så faktabaserat men också som ledstjärna ha med att det är vad jag gör och beslutar om det ska tåla granskning.

... vi ska ju hela tiden tänka att det är skattemedel vi jobbar med och att vi gör saker på det mest kostnadseffektivaste att vi får en bra..vi ska göra så mycket vi kan för pengarna om jag så säger det är det som vi ska göra.

Det är på sätt och vis en utsatt position som de här kvinnorna sitter på med det ansvar för ekonomi, personal och verksamhet som de har och de har höga förväntningar runtomkring sig, vilket det generellt är på en hög nivå, menar en av informanterna.

Dels är det ett väldigt utsatt jobb ett krävande jobb att det gäller att orka ge det här. Jag brukar säga, det är alltid lättare att stanna kvar än att röra på sig.

När jag frågade de om hur de ser på sig själva och sitt ledarskap och kring upplevelsen att vara chef, svarade samtliga att de trivs i väldigt stor utsträckning med att vara i den position de är i. De ställer krav på sig själv och sin omgivning och förväntar sig att få resultat levererade men har i det också ett inkluderande ledarskap som de beskriver sig. Att ha en positiv inställning och en tro på att medarbetarna vill göra sitt bästa, viktigt att ha en positiv människosyn, är en viktig faktor menar en cheferna. En av informanterna vill tydliggöra skillnaden mellan att vara chef som befattningen säger och att vara en bra ledare, vilket hon föredrar att se sig som.

... för att ledarskapet är ju nåt jag förtjänar, chefskapet det ligger i befattningen där är jag förvaltningschef punkt, sen kan jag vara superdålig ledare. Så att för mig handlar det mer om att få en bra cred som att personalen trivs och att de tycker det är roligt att jobba här och att vi har ett positivt klimat och såna saker...

Att ha en typ av ledarskap där chefen pekar med hela handen och höjer rösten är ingen modell som någon av informanterna tror på i längden. En av cheferna tror att den typen av ledarstil kan funka ett tag men i slutändan är det inte riktigt lika kul, något som funkade för 30 år sen men inte idag. Om det ska kallas ett typiskt kvinnligt ledarskap råder det delade meningar om, en av informanterna menar att det är det och en annan tror inte direkt på ett kvinnligt men däremot ett mänskligt ledarskap och det gäller att anpassa det utifrån vilken grupp man har att göra med. Informanten menar också att det handlar väldigt mycket om att tydligt visa vilka värderingar man står för och vad man som chef accepterar och inte. Framförallt menar hon handlar det om att vara en god förebild som chef. En annan av cheferna beskriver sitt ledarskap såhär:

Om det nu finns ett kvinnligt ledarskap så har jag nog ett kvinnligt ledarskap. Det tycker jag att jag har märkt under den tid då jag har jobbat med manliga ledare är att jag är väldigt mån om att ha laget med mig... de som kommer in som nya att de ska känna sig trygga i sitt uppdrag och jag försöker stötta de väldigt.

Hon menar här att hennes erfarenhet av både manliga och kvinnliga chefer är att generellt sett finns en skillnad i hur en person leder och hur den ser på sig själv som ledare. Skillnaden tycker hon ligger i att män ofta ser sig själv som ledare och verkligen uttrycker det, de är inte lika mån om att ha laget med sig. När hon pratar om det kvinnliga ledarskapet som ett mer inkluderande ledarskap så tycker hon att det är sorgligt därför att det är inte fullt ut accepterat idag. Det finns förväntningar på den starka, synliga ledaren som själv tar alla frågor och menar att det är det vi är van vid, mannen som äger alla frågor och svar. Hon ställer sig frågan till om vi är mogna för det kvinnliga ledarskapet än.

Jag tycker att när man ser på det manliga ledarskapet så är det, det handlar mycket om personen att det är starka personer och de får eller tar sig ett utrymme att synas.

Det är en process tills det att vi är redo för en annan typ av ledarskap och hon ser såhär om framtidens ledare:

För det är klart att långsiktigt så är det ju det kvinnliga ledarskapet som kommer och, om vi nu kallar det för kvinnligt ledarskap det här att fler o fler kommer ut och är välutbildade, de kommer ju aldrig o acceptera att nån sitter med svaren på alla frågor... Och ska du få med dig en grupp människor så måste man göra på det sättet. Men utåt är vi inte riktigt mogna för det tror jag utan det finns fortfarande förväntningar att det ska vara en väldigt tydlig, stark ledare med svaren på alla frågor och äger alla frågor. Sorgligt tycker jag det är.

## Genus och organisation

I det här temat presenterar jag hur cheferna själva ser på att vara just kvinna och chef, deras tidigare erfarenheter och hur de resonerar kring jämställdhet idag i Luleå kommun.

Kvinnorna som jag har intervjuat kommer alla från olika branscher och har också olika erfarenheter med sig i bagaget. Två av dem har sin bakgrund i en typiskt manlig miljö som de själva beskriver det, från industrin. De två andra har sin bakgrund mer i en kvinnodominerad marknad, skolan och sjukvården. Två av informanterna säger att de tidigt i sin karriär fick stöttning av en manlig chef som uppmärksammade deras jobb som de gjorde och tyckte att de skulle fortsätta att utvecklas. En av kvinnorna menar att det var bra att någon som stod på ens sida, att det fanns någon som kunde kicka igång henne. Den andra kvinnan hade en verksamhetschef som såg hennes kapacitet och vågade lyfta fram någon som inte då traditionellt följde de gamla spåren. De berättar också att det fanns en viss tvekan till att söka den tjänst som har idag. En av cheferna klippte ut annonsen för jobbet och lät den ligga framme och mogna och funderade men efter mer information om jobbet kändes det som en självklarhet att söka jobbet. En annan reflekterar såhär kring kvinnor och chefstjänster:

Jag fick erbjudandet tidigare men valde att tacka nej och sen andra gången då tackade jag ja för att jag tänkte såhär att är det så att vi kvinnor vi är lite försiktigare? Vi får de här chanserna men vi tackar nej till dem. Så den som fick jobbet när jag tackade nej det var en man. Så nästa gång när erbjudandet kom då tänkte jag att nu är det bäst att hoppa på tåget.

Att som kvinna komma in som ny chef och de förväntningar som finns att vara på det ena eller andra sättet är något som flera av informanterna har erfarenhet av. Dels att efterträda en man är lite speciellt då det finns ett kulturarv att brottas med, att det sen tidigare finns en jargong i sättet att vara och prata, ett machostuk menar en av informanterna. Hon vill däremot inte säga att det är bättre eller sämre när det är mans- eller kvinnodominerade jargonger som styr, en bra blandning av ålder, kön och allt däremellan skulle vara det bästa. En annan av cheferna har ganska påtagliga erfarenheter av att ha efterträtt en man på två olika chefsjobb och menar att förväntningarna har ställts för att hon var kvinna.

Alltså jag förväntas mer vara del i det mer operativa man ställer inte riktigt samma krav på en manlig chef... det fanns en sekreterare som hade skött blommorna åt xxx som var före mig men hon hade bara självklart tyckt att nu kommer det ju en kvinna som chef nu behöver jag ju inte vattna blommorna längre. Förväntades då underförstått att jag skulle ta över det. Medans jag..jag har en känsla att man passar upp på en manlig chef på ett annat sätt mot en kvinnlig.

På liknande sätt fick hon också frågan om att bli uppsatt på turlista för köksansvar i det gemensamma fikarummet, något som hennes företrädare inte hade varit inblandad i. hon menar att det som kvinna är lätt att halka in på de uppgifterna och förväntas också bli en del av det. När kvinnor väl är på chefspositioner så anser samtliga att kvinnor även behöver

bevisa och prestera mer än en anlig kollega. Någon menar att det är till stor del kvinnor själva som lägger det på sig men att det också ligger i att kvinnor kom in på de här positionerna senare än män och känner att de behöver bevisa mer för att verkligen höra hemma där. Därför känner kvinnor ett större behov av att vara mer pålästa än vad som behövs ibland och menar att det beror på den här mansstrukturen som finns och det är så samhället ser ut idag.

Jag tror att vi kvinnor på nåt sätt ibland får för oss också att vi ska bevisa och prestera alltså att vi ska som matcha upp på nåt sätt, att vi inte duger till utan vi måste som göra det ännu bättre. Och jag vet inte vad det där handlar om egentligen, varför är det så? ... jag tror att vi lägger det där på oss och det finns nog i nån form av struktur och omgivning och gamla kulturer... och det där bryter man inte så fort.

En annan av cheferna beskriver sina tidigare erfarenheter:

Jag brukar säga man har som kvinna fått vara, man har verkligen fått visa sina framfötter för att bli synlig. Göra ett, inte bara ett lika bra jobb utan ett betydligt bättre jobb än en manlig kollega.

Jag frågade informanterna om de tror att det är någon skillnad att vara kvinna eller man och chef i organisationen idag och fick lite blandade svar. En av kvinnorna funderade och har inte alls reflekterat över det och anser att det inte är det på hennes förvaltning. En annan tror inte att det är så stor skillnad idag men jämfört med tidigare och inom den mansdominerade verksamheten så var det skillnad då. Att det har blivit fler kvinnliga chefer idag anser hon påverkar utvecklingen positivt och att en kvinnlig chef ställer samma krav på sina underordnade av både kvinnor och män. En kvinna anser att det fortfarande tyvärr är en skillnad med att vara man eller kvinna och chef. Att det är en ojämn könsfördelning av förvaltningscheferna i en organisation där det jobbar mest kvinnor tycker hon är absurt. Då måste det också finnas kompetenta kvinnor som kan vara chefer. Men att det ändå har skett en viss förändring på chefsnivå tror hon beror till stor del av att det idag är en kvinnlig kommunchef i Luleå. Vid rekrytering menar hon att män ser män och kvinnor ser kvinnor och kompetenser på olika sätt hos varandra. Det finns fortfarande en skillnad men att det håller på att förändras och blir det en jämn könsfördelning av chefer så kommer det att bli en förändring i både resonemang och sätt att vara, menar informanten.

En kvinna säger att hon har blivit annorlunda bemött ibland, att hon skulle vara mindre kunnig i någon fråga och tror att som man har man lättare att komma in i chefsrollen i form av ren acceptans från omgivningen. Även om det handlar om ett fåtal gånger hon känner sig annorlunda bemött så finns det en skillnad:

... det kan nog finnas en social acceptans på hög nivå mer för män som bygger på tradition. Och ju fler kvinnor vi är så ruckar vi på de där traditionerna och då ruckar vi också på det, sen hur länge det tar i framtiden det har jag ingen aning om för det går ju fan inte fort. Det kan man inte säga.

En förändring till det problemet handlar mycket om att kvinnor bör vara goda förebilder för sina döttrar och andra runtomkring sig. Men samtidig ska inte kvinnorna göra det jobbet ensam, likadant som att männen ska vara bra förebilder.

Tre av kvinnorna har någon gång under sin karriär blivit annorlunda bemött just för att de är kvinnor men har samtidigt markerat då och har inte accepterat det. En kvinna berättar att hon vid flera tillfällen varit med om att folk har vänt sig till mannen i sällskapet om de inte har vetat vem som chefen i sällskapet. Ofta vid presentationer så förväntar sig folk att det ska komma en man i kostym och inte en kvinna i klänning eller kjol. Men det handlar om normerna menar hon. Då gäller det att markera och vara ännu tydligare då hon hamnat där hon är av en anledning och låter inte sådana situationer passera. En av kvinnorna beskrev en situation vid en chefsöverläggning och när det tydligt blev en uppdelning av vad männen skulle göra på kvällen och att kvinnorna inte blev inbjudna. Det menar hon var inte genomtänkt men bara otänkt och ibland så handlar det om att som kvinna bjuda in sig med armbågen i vissa situationer.

Då är det ju så antingen kan jag se mig själv som ett jävla offer och ligga på hotellrummet, tänka fan de var taskiga, bastuklubben. Eller också så går jag dit och så markerar jag, här är jag och jag tillhör också det här gänget.

Förutom ett par incidenter säger en kvinna att hon överlag har behandlats med stor respekt från sina kollegor. Hon har varit med om att någon bli utsatt för så kallade härskartekniker men utan att personen själv har varit medveten om det. Att ha blivit annorlunda bemött vid rekrytering till tjänsten som förvaltningschef har en av kvinnorna varit med om. Hon fick en fråga i stil med hur hon som kvinna skulle förhålla sig till manliga medarbetare som är ute i verksamheten.

... jag är övertygad om att den manliga konkurrenten till tjänsten, han fick ingen sån fråga det är jag fullständigt övertygad om. Utan då var det mer att här är det ju grabbigt och såhär och hur skulle jag handskas med det...

Vilka satsningar som görs på jämställdhet i kommunen idag och hur det satsas är de alla överens om att det är viktigt och att det går alltid att göra mer än vad som görs idag. Att tänka på jämställdhet vid rekryteringar är ett sätt att nå en medveten jämn fördelning, även om det är kompetensen som ska styra men är det lika så bör vi tänka jämställdhet och mångfald säger en av cheferna. Att det ska vara lika lön för lika arbete borde vara en absolut självklarhet men tyvärr är det inte så alltid. Deltid som anställning är vanligare bland kvinnor anser en av cheferna att det är en könsfråga och en fälla för kvinnor. I kommunen har de nu infört rätten att få en heltidstjänst och jobbar också för att få bort de delade turerna. Det är oacceptabelt att jobba deltid som de har gjort och delade turer, för så har det sett ut och ser ut i offentlig sektor. En menar också att det tar tid att jobba för att förändra frågor som rör jämställdhet och strukturer särskilt när det rör sig om en organisation på 7 500 anställda. Det centrala säger hon är att cheferna i organisationen verkligen går ut med det budskapet att det är viktigt och vill att det ska genomsyra organisationen. För om inte cheferna är budbärare för det så är det lönlöst och det kommer inte att hända någonting.



Att jobba med jämställdhet och försöka förändra något är bland det svåraste du kan göra och får vara beredd på att ta mycket stryk i de frågorna. Samtidigt menar hon att som kvinna känner hon ett större ansvar i de frågorna, det är kvinnor det handlar om. Hon tycker att det är en självklarhet att förbättra situationen för kvinnor, speciellt i offentlig sektor där de är en majoritet.

## Diskussion

Med den här uppsatsen var syftet att ta reda på hur de kvinnliga förvaltningscheferna i Luleå kommun upplever sin roll som chef och ledare med ett genusperspektiv. Kopplat till det ville jag också ta reda på hur de ser på satsningar på jämställdhet i kommunen och vad de tycker är viktigt i den frågan.

Simone de Beauvoir skriver i sin teori det andra könet att mannen är normen i samhället och kvinnan är honom underställd från födseln och genom livet. Hon förklarar väldigt grundläggande och generellt vad som är problematiken när vi pratar om jämställdhet och den är lika aktuell idag trots att hon skrev den 1949. Det visar på det som flera av intervjupersonerna säger, det är en mansdominerad struktur fortfarande (även om det går framåt) som tar lång tid att förändra och är för kvinnor som grupp ett hinder till att nå de högsta positionerna i samhället. Samtliga informanter anser att kvinnor behöver bevisa mer än män i vissa situationer, när det handlar om att vara påläst och prestera mer på jobbet. Om det handlar om att kvinnor själva axlar den rollen så beror det beteendet på någonting och Simone de Beauvoirs teori kan vara en förklaring. Samtidigt kan det även förklaras med det som Hirdman beskriver som genuskontraktet. Det vill säga att det finns ett historisk och kulturell arv som både kvinnor och män har och för vidare till nästa generation. På det sättet fortsätter det att vara ojämställt när kvinnor också själva är det hon förväntas att vara. De intervjuade kvinnorna har alla genom sin yrkesroll brutit mot det kontraktet genom att våga ta plats och lita på sig själva. En del mer konkreta förklaringar till hur det kommer sig att det finns så få kvinnliga chefer på högre nivå gavs i *Kön och organisation* där författarna tog in många perspektiv från olika forskare och teorier. Även om boken är utgiven 1999 handlar det om strukturer och hur det både har och fortfarande ser ut i organisationer, efter att ha tagit del av informanternas erfarenheter, som gör att den känns aktuell fortfarande idag.

### **Hur upplever de kvinnliga förvaltningscheferna sitt ledarskap?**

I resultatet var jag inne på att det rådde delade meningar i synen på sitt ledarskap, om det ska kallas ett typiskt kvinnligt ledarskap eller ett mänskligt så går det att se många likheter i sättet att tänka, att inkludera, vara målmedveten och stöttande till människorna de har runtomkring sig. Utifrån Alvesson och Billing beskrivning att det är ett mer personligt och känslomässigt ledarskap som eftertraktas alltmer i organisationsledning och att det styrs bort från det stereotypiska manliga ledarskapet som beskrivs mer som byråkratiskt i *Kön och organisation*. Att deras ledarskap kan beskrivas som att alla ska med och en social integration är också tydligt utifrån att de är mån om att personalen ska må bra och vara motiverad att göra ett bra

jobb och utan större prestige i att äga alla frågor och svar inom organisationen. Samtliga upplever också att de trivs med att vara ledare med allt vad det innebär att vara på en relativt utsatt position med mycket ansvar för sin förvaltning, att vara en offentlig person och ansvaret att handskas med skattemedel som ska komma medborgarna till nytta.

Samtliga är bördiga från Norrbotten och har bott där största delen av sitt liv och har en gemensam bakgrund av att de kommer från arbetande hem där båda föräldrarna har förvärvsarbetat. Då det inte har funnits tradition av att utbilda sig och söka sig till högre poster har de alla gemensamt att de har en drivkraft och en vilja till förändring och sitter där de sitter för att också kan frågorna de jobbar med. Den viljan driver både de själva att åstadkomma förändring men också att kunna få personer i sin omgivning med sig på tåget och menar att det är en förutsättning för att kunna nå mål i en organisation.

Genom många likheter i varandras ledarskap kallar jag det i den här uppsatsen för ett kvinnligt ledarskap i den bemärkelsen som Alvesson och Billing hänvisar i sin bok är ett förenande ledarskap i nya mönster som är mer lämpat för organisationer idag.

### **Vilka hinder och möjligheter möter de i sin roll som ledare?**

I sitt dagliga arbete så går det att konstatera att samtliga chefer möter fler möjligheter än hinder. Däremot går det att säga en del kring strukturen som finns i organisationen och incidenter och bemötande som de alla har erfarenhet av för att de är kvinnor. Att behöva bevisa och prestera mer som en av kvinnorna menar är en typisk fälla att hamna i går inte att säga om de personligen upplever det i sitt arbete men att det är vanligt förekommande konstaterar alla. En av kvinnorna menar att det har varit så under hennes karriär och har behövt visa framfötterna mer än sina manliga kollegor för att komma dit hon är idag. I resultatet lyfte jag fram några, om jag ska kalla det incidenter, eller annorlunda bemötande som de varit med om som kvinnliga chefer beror på ett par saker. Det ena är det att trots att ett nytt ledarskap är på väg att anammas så finns det fortfarande som Alvesson och Billing skriver en manlig struktur i organisationer som tar lång tid att förändra. Det finns traditionellt en förväntan från omgivningen att det ska vara en stark ledare, klädd på ett visst sätt och prata på ett visst sätt. Statistiken som är hämtad från statistiska centralbyrån är rätt intressant då den visar på en väldigt ojämn könsfördelning av verksamhetschefer inom det privata näringslivet jämfört med offentlig verksamhet där det till och med är en procent över för kvinnorna. En förklaring till det skulle kunna vara SOU-rapporten som togs upp i bakgrunden som ledde fram till att det inom politiken skulle genomföras varannan damernas för att öka deras makt och inflytande. Att det i sin tur har påverkat utvecklingen till en mer jämn fördelning av verksamhetschefer inom offentlig verksamhet är en förklaring. De politiska intentionerna av jämn maktfördelning har gett resultat och ökat möjligheten för kvinnor på högre positioner. I Luleå kommun finns det idag elva förvaltningar och fyra av dem har kvinnliga förvaltningschefer.

### **Vilka satsningar har gjorts för att öka jämställdheten i Luleå kommun?**

På de egna förvaltningarna där kvinnorna är chefer görs idag inga specifika satsningar på jämställdhet utan det är något som finns integrerat och ska genomsyra verksamheten och den personella delen. Det finns en övergripande jämställdhetspolicy för kommunen som det görs uppföljningar på kontinuerligt. En stor satsning som görs övergripande i kommunen är att de har genomfört och erbjuder nu heltider till alla tillsvidareanställda som har varit en stor kvinnofälla att inte ha en heltid och kunna försörja sig helt och hållet på sin lön. Det andra är att de nu också jobbar för att få bort de delade turerna som är vanligt förekommande inom vården där majoriteten som jobbar är kvinnor. Det som också nämns är att vid rekryteringar så är jämställdhet viktigt att tänka på näst efter de kompetenskrav som ställs för den aktuella tjänsten. Som det både står om i bakgrunden och nämns av ett par chefer är just att tjejer går ut skolan på både grund- och gymnasienivå med ett högre snittbetyg än killar och skaffar sig högre utbildningar nu än tidigare. Det här behöver organisationen också möta på det sättet att släppa fram unga tjejer och lyfta dem.

### **Vilka tendenser i fråga om jämställdhet upplever kvinnorna från sitt chefsperspektiv?**

Tre av kvinnorna konstaterar att visst så går det framåt i jämställdhetsfrågan, det är fler kvinnliga chefer nu än tidigare och möjligheterna är större. De menar samtidigt att det tar lång tid att förändra strukturer som genus som bygger på kultur. Men samtliga är övertygade om att det behövs en medvetenhet kring jämställdhet för att det ska ske någon förändring. Genom att ha både kvinnor och män på ledande positioner så påverkar det rekryteringar och genomsyrar organisationen på ett positivt sätt. Samtidigt, att aktivt jobba med jämställdhetsfrågor är bland den svåraste frågan som går att driva och möter på mycket motstånd. Vad det motståndet beror på är svårt att hitta ett direkt svar på men det bekräftar den bilden de ger att det tar lång tid att förändra strukturer. Det de också ser är att det är tjejerna som är högt utbildade och har rätt kompetens när det söks ledare till organisationen, det ses som en positiv utveckling.

## Referenser

### Böcker:

Alvesson, M., Billing Due, Y (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

de Beauvoir, S. (1995). *Det andra könet*. Paris: Editions Gallimard. (Originalarbete publicerat 1949).

Hirdman, Y. (1988). *Maktutredningen rapport 23. Genussystemet – teoretiska funderingar kring kvinnors sociala underordning*. Uppsala

Miles, M B., Huberman A M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. California: Sage Publication Inc.

Samuelsson, J.(2008). *På väg från ingenstans*. Umeå: Umeå universitets tryckeri.

### Rapporter:

Proposition 1987/88:105. *Proposition om jämställdhetspolitiken inför 90-talet*. Stockholm: Norstedt tryckeri.

Proposition 2005/06:155. *Makt att forma samhället och sitt eget liv - nya mål i jämställdhetspolitiken*. Harpsund.

Regeringens skrivelse 2011/12:3. *Jämställdhetspolitikens inriktning 2011-2014*. Stockholm.

Regeringen. (2012). *Handlingsplan för en jämställd regional tillväxt 2012-2014*. Stockholm.

### Internetadress

Statistiska centralbyrån. (2012-02-21). *Riksdagens sammansättning efter val 1921-2010*. Hämtat, 2012-04-20, från [http://www.scb.se/Pages/ThematicAreaTableAndChart\\_\\_\\_\\_327808.aspx](http://www.scb.se/Pages/ThematicAreaTableAndChart____327808.aspx)

Statistiska centralbyrån. (2012-02-21). *Chefer i privat sektor efter typ av chef 2010*. Hämtat, 2012-05-10, från [http://www.scb.se/Pages/ThematicAreaTableAndChart\\_\\_\\_\\_327822.aspx](http://www.scb.se/Pages/ThematicAreaTableAndChart____327822.aspx)

Statistiska centralbyrån. (2012-02-21). *Chefer i offentlig sektor efter typ av chef 2010*. Hämtat, 2012-05-10, från [http://www.scb.se/Pages/ThematicAreaTableAndChart\\_\\_\\_\\_327802.aspx](http://www.scb.se/Pages/ThematicAreaTableAndChart____327802.aspx)

## Bilagor

### Intervjuguide förvaltningschefer

- Namn, ålder,
  - Vilken position/titel har du idag och hur länge har du haft den?
  - uppväxtort, syskon, föräldrars yrken  
trodde du som liten att du skulle bli chef/ ledare?
  - Hur tror du att det blev så (att du blev chef)
1. Vad har du för utbildning? Var utbildningen viktig för den fortsatta yrkesbanan?
  2. Vad har du haft för olika jobb innan du blev förvaltningschef?
  3. Kan du beskriva vad ditt jobb som förvaltningschef går ut på?
  4. Vad är det som har drivit dig till det du jobbar med idag?
  5. Har du några tidigare erfarenheter av att vara chef innan det här jobbet?
  6. Hur upplever du att vara chef?
  7. Kan du beskriva ditt ledarskap?
  8. Vilka förväntningar ställs idag på ditt arbete?
  9. Vem efterträdde du på den här positionen?
  10. Hur upplever du situationen att vara kvinna och förvaltningschef idag?
  11. Tror du att det är någon skillnad mellan att vara man eller kvinna som chef i den här organisationen?
  12. Behöver man bevisa och prestera olika mycket beroende på om vi är man eller kvinna?
  13. Har du vid något tillfälle/situation blivit annorlunda bemött pga. att du är kvinna?
  14. Vet du vilka satsningar eller vad man gör för att främja jämställdheten i Luleå kommun?  
Någon speciell satsning inom den egna förvaltningen?

15. Upplever du att det satsat tillräckligt på jämställdheten idag?

Vad kan bli bättre i så fall?

16. Vad tror du om framtiden? Kommer vi att få se en jämnare könsmässig fördelning av ledarskap?

- möjlighet till återkoppling, via telefon eller mejl (det är tillåtet för den intervjuade att ändra sina svar i efterhand)

## Intervjuguide kommunalråd

- Namn, ålder,
  - Vilken position/titel har du idag och hur länge har du haft den?
  - uppväxtort, syskon, föräldrars yrken  
trodde du som liten att du skulle bli engagerad?
  - Hur tror du att det blev så (att du blev politiker)?
1. Vad har du haft för olika jobb/uppdrag innan du blev kommunalråd?
  2. Kan du beskriva (övergripande) vad ditt uppdrag som kommunalråd går ut på?
  3. Vad är det som har drivit dig till det du jobbar med idag?
  4. Hur upplever du att vara på den position du är på idag?
  5. Kan du beskriva ditt ledarskap?
  6. Vilka förväntningar ställs idag på dig?
  7. Vem efterträdde du på den här positionen?
  8. Hur upplever du situationen att vara kvinna och kommunalråd idag?
  9. Tror du att det är någon skillnad mellan att vara man eller kvinna i din position eller som chef i den här organisationen?
  10. Behöver man bevisa och prestera olika mycket beroende på om vi är man eller kvinna?
  11. Har du vid något tillfälle/situation blivit annorlunda bemött pga. att du är kvinna?
  12. Vilka satsningar gör ni för att främja jämställdheten i Luleå kommun? Finns det någon fråga som är viktigare än någon annan? (inom jämställdhet)
  13. Upplever du att det satsat tillräckligt på jämställdheten idag?  
Vad kan bli bättre i så fall?
  14. Vad tror du om framtiden? Kommer vi att få se en jämnare könsmässig fördelning av ledarskap?
    - möjlighet till återkoppling, via telefon eller mejl (det är tillåtet för den intervjuade att ändra sina svar i efterhand)