

# Kvinnligt, manligt, cheflikt

Av AGNETA P. BLOM

The purpose of the article is to discuss in what way stereotype notions of leadership and male and female leaders might affect executives' conditions and chances of working on equal terms, irrespective of what sex they are. By means of a study of Swedish county council administration managers, which was carried out using three different methods, the author has found that male and female administration managers look at their executive work in a similar way, but still seem to accomplish their tasks differently. Also, women are generally seen as being of less authority than men. The author holds, however, that this may be an effect of people's forming an opinion of male and female leaders respectively on the basis of their own expectations.

## Inledning

En fråga som diskuterats mycket och länge inom ramen för ämnet kvinnor och chefskap, är huruvida kvinnor som gör karriär får utrymme att vara just kvinnor, eller om de – för att de är få och "avvikande" i en värld dominerad av män – tvingas till att anpassa sig och arbeta utifrån manliga normer och villkor (se till exempel Kanter, 1977; Cock-

burn, 1991; O'Leary, 1992; Wahl, 1994). En fråga som ansluter till detta är om det är så att kvinnliga chefer – när utrymme finns för att göra olika – faktiskt beter sig annorlunda än manliga chefer.

Iris Rittenhofer (1995:4) fastslår, med stöd i flera studier, att det låga antalet kvinnliga toppchefer definitivt inte beror på kvinnors sämre förmåga eller kvalifikationer. Istället är det så att kvinnor som vill avancera i yrkeslivet ställs

inför problem av ett slag som män aldrig behöver möta.

"... the reason for women's problems in management does not lie in real, but in perceived differences between the sexes. These perceived differences between the sexes are elements of a normative concept, which takes the form of an unequivocal binary opposite. This opposite categorially and unequivocally determines the meaning of the terms woman and man, femininity and masculinity. The contents of these terms are expressed in gender stereotypes, which apply generalized determinations on persons on the basis of their physiological sex." (Rittenhofer, 1995:4f)

Rittenhofer menar att den låga andelen kvinnor på höga chefsposter i grund och botten härstammar från problemet med de stereotypa föreställningar som människor har av kvinna respektive man. Medan dessa reser hinder för kvinnor, ger de stöd för män att avancera i karriären, eftersom stereotypen av manlighet bättre stämmer överens med vad samhället uppfattar som avgörande egenskaper för att fylla en cheffroll – manligt är lika med "chefflikt". Budskapet i detta är alltså att orsaken till att det finns få kvinnor på ledande poster inte i första hand kan sökas hos kvinnorna som individer, utan i de kulturella och sociala bilder som präglar den samhällseliga synen på hur en chef bör "se ut", och att vi här är socialiserade till att säga: som en man.

## Uppsatsens syfte

Mot bakgrund av vad tidigare forskning visat om hur stereotyper påverkar kvinnliga chefers möjligheter att bli och vara chefer på likvärdiga villkor som män, har jag intresserat mig för att se om och hur detta kan ta sig uttryck i en

svensk kontext. Syftet med denna uppsats är med andra ord, att med utgångspunkt i ett empiriskt material om förvaltningschefer inom de svenska landstingen, diskutera hur stereotypa föreställningar om chefskap och om kvinnliga och manliga chefer kan tänkas påverka chefers villkor och förutsättningar att jobba på likvärdiga villkor oavsett vilka personer cheferna är.

Frågeställningen är intressant att belysa av främst två skäl. För det första är det generellt sett angeläget att belysa och skapa ökad medvetenhet om vilka föreställningar som styr rekryteringen av personer till strategiska positioner av den typ som chefsposter i offentlig förvaltning representerar. För det andra är det i detta sammanhang särskilt viktigt att belysa huruvida fördomar om vad män och kvinnor kan och bör göra kan påverka vad chefer gör eller förväntas göra och hur cheferna bedöms av dem de har att arbeta med. Vårt samhälle och dess organisationer har helt enkelt inte råd med att man, på grund av sakligt sett omotiverade antaganden, riskerar att negligera kompetenta kandidater bara för att man mer eller mindre oreflekterat tror att dessa är fel.

## Material och metod

Data är hämtade från ett projekt där fler frågor behandlas än de som här diskuteras (Blom, 1998). Insamling av empiriskt material för projektet som helhet har skett med hjälp av flera tekniker. I ett första steg genomfördes en postenkät till i princip alla kvinnliga och ett urval av manliga förvaltningschefer i landstingen. I nästa steg ombads ett begränsat antal kvinnliga och manliga förvaltningschefer att skriva dagbok om en

vecka i deras liv. I ett tredje steg slutligen intervjuades medarbetare/underordnade till ett antal kvinnliga och manliga förvaltningschefer. De tillfrågades bland annat om vilka förväntningar de hade på förvaltningschefer i allmänhet och på sina egna förvaltningschefer i synnerhet. Det är det sistnämnda materialet som används i denna uppsats.

För intervjuerna utvaldes fyra medarbetare/underordnade vardera till tre kvinnliga och tre manliga förvaltningschefer. Urvalsfaktorer var att cheferna som intervjupersonerna var underställda skulle finnas på olika typer av förvaltningschefsposter, och de skulle komma från olika landsting. Ytterligare en urvalsfaktor var av praktiska skäl att cheferna i fråga på något sätt skulle ha kännedom om mig eller mitt projekt. Detta för att det skulle bli lättare att finna chefer som kunde känna förtroende för mig, utan att jag just i detta sammanhang behövde träffa dem. Jag var nämligen inte intresserad av att intervjua förvaltningscheferna själva. Det var medarbetares uppfattningar om sin chef jag ville ha, och dessa ville jag få utan att ha en alldeles färsk egen uppfattning om respektive chef.

I intervjumaterialet har jag tyvärr fått ett bortfall. En manlig medarbetare till en av de manliga förvaltningscheferna blev förhindrad vid den första tidpunkt vi avtalat, och blev sedan sjuk en längre tid varför vi aldrig lyckades boka in en ny intervjutid. Dessvärre hade jag inte heller möjlighet att ersätta honom med någon annan. Totalt har jag intervjuat 23 medarbetare: sex kvinnliga och sex manliga medarbetare med kvinnliga chefer, och sex kvinnliga och fem manliga med manliga chefer.

Jag genomförde en traditionell halvstrukturerad intervju på omkring 30–45

minuter med varje medarbetare. Intervjuerna togs upp på band samtidigt som jag förde anteckningar under intervjuernas gång. Bandupptagningarna har inte skrivits ut i sin helhet, utan jag har vid behov lyssnat av banden för att bättre förstå och kunna uttolka mina intervjuanteckningar.

Ett tillkortakommande med materialet är naturligtvis att jag inte vet om de utsagor som medarbetarna gör om sina chefer motsvarar en faktisk verklighet eller bara är uttryck för intervjupersonens egna subjektiva värderingar. Detta innebär att jag inte kan använda materialet som bevis för att det är fördomar eller något annat som styr villkor och förutsättningar för kvinnliga och manliga chefer i landstingen. Syftet är heller inte att här framlägga en sådan bevisning, utan mer anspråkslöst att bidra med material till en vidare diskussion om huruvida så kan vara fallet, och i förlängningen vad vi i så fall kan göra åt detta förhållande.

## Stereotypisering som härskarteknik

Gun Hedlund menar att *stereotypisering* är ett slags härskarteknik som används i syfte att låsa fast kvinnor i vissa bestämda positioner eller roller (Hedlund, 1996:96; om härskartekniker se Ås, 1982). Kvinnor uppfattas till exempel som bättre än män på att vårda människor och på att utföra rutinerade arbeten. Detta uppfattats traditionellt sett inte som några "cheflika" sysslor. Vad beträffar frågan om människovård i en väldigt speciell mening har denna dock med tiden börjat uppfattas som en sådan. Detta har även givit bränsle till pro-

cessen att få fler kvinnliga chefer. De förväntas tillföra "det typiskt kvinnliga" till organisationen i sitt chefskap (Wahl, 1996:20). Stereotypiseringen innebär då att den kvinnliga chef som i praktiken inte gör det "typiskt kvinnliga" gör fel, oavsett vilket motiv hon har till att göra som hon gör.

Yvonne Due Billing och Mats Alvesson (1989:89) och Judi Marshall (1984:26f) framhåller att det finns hinder för kvinnor i yrkeslivet, uttryckta i fördomar, kultur och traditioner som vi får med oss redan från unga år. Billing och Alvesson konstaterar, i likhet med Rittenhofer, att eftersom ledande positioner traditionellt har varit männens, så kan chefskap i förväg antas implicera maskulinitet. Detta medför att förutsättningarna för många kvinnor att fungera på chefsposter redan från början är dåliga, och att det kan ta lång tid innan förhållandet kan ändras (Billing och Alvesson, 1989:73f; se även Schein, 1989:158).

Virginia E. Schein presenterade på 1970-talet flera forskningsresultat, baserade på studier av attityder hos mellanchefer av båda könen, som visade på genomslagskraften hos ett traditionellt könsrollstänkande. Hon visade att traditionellt manliga egenskaper framhölls som viktiga för framgångsrika chefer av såväl kvinnor som män. En slutsats blev också att kvinnor som befann sig tidigt i karriären tenderade att betona betydelsen av manlighet som ett mönster för framgång högre, än kvinnor som hade varit med lite längre (Schein, 1973 och 1975). Hennes slutsats blev att

"[w]ithin a sample of female managers, the results confirmed the hypothesis that successful middle managers are perceived to possess those characteristics, attitudes, and temperaments more commonly ascribed to men in general

than to women in general. To the extent that this association between sex role stereotypes and requisite management characteristics fosters a view of women as being less qualified than men for managerial positions, the results imply that female managers are as likely as male managers to make selection, promotion and placement decisions in favor of men." (Schein, 1975:343)

Med sina resultat visar Schein hur den sneda könsfördelningen bland chefer, genom kulturella betingelser, kan bibehållas. Hur strukturerna reproduceras genom människors attityder. Detta blir ett konkret dilemma för de kvinnliga förvaltningscheferna eftersom de mäts både som individer och som företrädare för det kvinnliga könet i en icke traditionell kvinnoroll. Männen är sannolikt inte föremål för samma dualism. Det finns emellertid som en potentiell utvecklingsmöjlighet vartefter vi medvetandegörs om att könsskillnader är något reellt existerande. I och med detta leder kvinnors tillträde till "traditionellt manliga" områden till problem även för män. De tvingas bli medvetna om en identitet som just män som de kanske inte vet hur de ska förstå och hantera då frågan tidigare inte problematiserats (jfr Eduards, 1993:104).

## Kvinnlig och manlig chef enligt stereotyp tänkande

Vad är det då konkret som konstituerar stereotyperna av kvinnlig och manlig chef?<sup>1</sup> Till att börja med har det framhållits att den generella kvinnostereotypen karaktäriseras av att kvinnor är mindre kompetenta men känslomässigt varmare än män. Stereotypen av män – som undersökningar visar överens-

stämman även med stereotypen av effektiva chefer – har tillskrivits epitet som kompetent, tuff och känslökall. Undersökningar har visat att kvinnor uppfattats som mindre aggressiva och mer beroende än män. Kvinnor har beskrivits som personer som inte döljer sina känslor, som har ett subjektivt förhållnings-sätt till sin omvärld, som är lättpåverkade och lätt fogar sig efter andra. De har beskrivits som lättsårade, obeslutsamma och trygghetsberoende. Kvinnor har ansetts ha svårt för att skilja mellan känslouttryck och rationella åsikter. Män i sin tur har i mångt och mycket av detta beskrivits som kvinnornas motsatser. De förväntas vara mer aggressiva och mindre beroende av andra. De förväntas vara mer objektiva och mindre lättpåverkade. De förväntas vara mer beslutsamma och mindre beroende av trygghet omkring sig. De förväntas ha lättare för att skilja mellan känslor och rationalitet.

Kvinnliga chefer å ena sidan har antagits vara mer uppmärksamma på signaler och kommunikation från sina underordnade och härmed som mer undergivna i förhållande till de underordnade. Manliga chefer å andra sidan har uppfattats vara mer effektiva när det gäller att styra sina underordnade – alltså effektivare på att sända signaler neråt. Den stereotypa kvinnliga chefen förväntas styra sina underordnade på ett mer indirekt sätt utan några stora konfrontationer. Hon förväntas kunna spela hjälplös, styra genom antydningar och ge personliga belöningar för att få de underordnade att göra som hon vill. En manlig chef förväntas istället styra genom direkta direktiv grundade på kunskap, auktoritet och logik. Kvinnliga chefer antas vara mindre uppgiftsorienterade än manliga chefer. I stället förvän-

tas de kvinnliga cheferna vara mer orienterade mot sociala processer.

Stereotyperna kan påverka både chefernas möjligheter att agera på sin position, och de underordnades reaktioner på det cheferna faktiskt gör. Om en kvinnlig chef till exempel kritiseras som alltför passiv och hon försöker bemöta denna kritik genom att "tuffa till" sig, kan utfallet bli att hennes legitimitet sjunker istället för ökar, eftersom hon med sin tuffare stil börjar uppfattas som för aggressiv och maskulin i förhållande till vad som passar en kvinnlig chef. Underordnade kan vidare komma att reagera med motvilja inför tanken att ta order från en kvinnlig chef, om de – i enlighet med en stereotyp föreställning – förväntar sig att den kvinnliga chefen ska uppträda med undergivenhet i förhållande till dem. O'Leary menar dessutom att vi – utan att vi vet något i övrigt om två personer – tenderar att tillskriva en högre status till den ena bara för att han är man, och en lägre status till den andra bara för att hon är kvinna (O'Leary, 1992:315).

De stereotypa föreställningarna om kvinnligt och manligt kan naturligtvis ge inverkan redan tidigt i olika personers karriärer och därmed även påverka deras möjligheter att bli chefer över huvud taget. O'Leary framhåller till exempel även att kvinnliga sekreterare, med hänvisning till den stereotypa kvinnobilden, förväntas vara "förstående" i förhållande till sina – vanligen manliga – chefer, genom att reagera på sinnesstämningar, infall, behov och personliga nycker på ungefär samma sätt som en hustru skulle göra. Om sekreteraren lever upp till dessa rollförväntningar kan resultatet bli att chefen förutsätter att sekreterarens omtänksamma och undergivna beteende är ett uttryck för hennes

personlighet och inte för upplevda förväntningar på sekreterarrollen. Härmed blir det osannolikt att chefen skulle komma på tanken att föreslå sekreteraren för befordran till en position med större självständigt ansvar. Han antar helt enkelt att hon inte besitter de egenskaper som krävs för att där lyckas med sitt jobb. (O'Leary, 1992:315)

## Chefernas egna prioriteringar av arbetsuppgifter

I syfte att undersöka frågan om skillnader mellan landstingschefernas eget sätt att se på sitt chefskap och att vara chefer, fick de i enkäten utifrån en given lista ange vilka arbetsuppgifter de ansåg vara särskilt viktiga. I enkäten listades 13 arbetsuppgifter, och de svarande uppmanades att rangordna 7<sup>2</sup> av dessa. De angivna uppgifterna framgår av figur 1.

- Möten med egna ledningsgruppen eller motsvarande.
- Möten med alla medarbetare i förvaltningen.
- Arbeta i nära relation till politikerna.
- Vara ute i verksamheten och ta del i medarbetares vardagsarbete.
- Ansvara för ekonomistyrning, räkenskaper och budget.
- Lösa mellanmänskliga problem och motsättningar.
- Vara en samlande symbol, inspirera och entusiasmera.
- Lösa och förebygga problem genom att ändra i organisationen.
- Vägleda medarbetare och främja deras yrkesskicklighet.
- Ha utvecklingssamtal med egen direktrapporterande personal.
- Själv handlägga ärenden och göra utredningar.
- Företräda den egna förvaltningen i olika externa sammanhang.
- Vara föreläsare vid utbildningar och konferenser.

Figur 1. Lista över arbetsuppgifter

För att få fram en rangordning av resultaten på denna fråga, har jag gått till väga på följande sätt: Det alternativ som nedan rangordnas som etta för respektive könsgrupp har fått flest första-placeringar på chefernas listor. Det alternativ som rangordnas som tvåa har i sin tur fått flest första- plus andra-

placeringar. Det alternativ som rangordnas som trea har fått flest första- plus andra- plus tredjeplaceringar. Det alternativ som rangordnas som fyra har fått flest första- plus andra- plus tredje- plus fjärdeplaceringar, och så vidare. Resultatet av analysen framgår av figur 2.

kvinnliga chefernas rangordning	manliga chefernas rangordning
1. Vara samlade symbol, inspirera och entusiasmera.	1. Vara samlade symbol, inspirera och entusiasmera.
2. Möten med egna ledningsgruppen eller motsvarande.	2. Möten med egna ledningsgruppen eller motsvarande.
3. Arbeta i nära relation till politikerna.	3. Arbeta i nära relation till politikerna.
4. Vägleda medarbetare och främja deras yrkesskicklighet.	4. Vägleda medarbetare och främja deras yrkesskicklighet.
5. <i>Företräda den egna förvaltningen i olika externa sammanhang.</i>	5. <i>Ha utvecklingssamtal med egen direktrapporterande personal.</i>
6. <i>Ha utvecklingssamtal med egen direktrapporterande personal.</i>	6. <i>Företräda den egna förvaltningen i olika externa sammanhang.</i>
7. Ansvara för ekonomistyrning, räkenskaper och budget.	7. Ansvara för ekonomistyrning, räkenskaper och budget.

**Figur 2. De kvinnliga och manliga chefernas rangordning av arbetsuppgifter**

Av redovisningen i figur 2 framgår att rangordningen av arbetsuppgifter är i det närmaste identisk mellan de kvinnliga och de manliga cheferna. Den enda skillnad som visar sig (kursiverat i figuren) är att kvinnorna rangordnar uppgiften att företräda den egna förvaltningen externt före att ha utvecklingssamtal med direktrapporterande personal, medan de manliga cheferna rangordnar dessa uppgifter i omvänd ordning. Några skilda könsmonster återfinns alltså inte i landstingschefernas en-

kätsvar på denna fråga – verkligheten möter inte upp mot stereotyperna. Särskilt noterbart i detta avseende är kanske att alternativet "lösa mellanmänskliga problem och motsättningar" inte alls dyker upp på de kvinnliga chefernas lista, något som borde haft en given plats om stereotyper och verklighet vore detsamma. Ytterligare något som kan uppfattas som anmärkningsvärt är att uppgiften "Lösa och förebygga problem genom att ändra i organisationen" inte finns med på chefernas prioriterings-



listor, med tanke på att just organisationsförändringar varit frekvent förekommande i de flesta landsting under senare år. Man kan fråga sig vad detta betyder. Två sätt att tolka det på skulle kanske kunna vara att; antingen är organisationsförändring något som cheferna känner sig tvingade att genomföra på order från politikerna, men något som de egentligen inte skulle vilja ägna så mycket tid åt., eller så är denna uppgift något så självklart förekommande att cheferna inte reflekterar över att de sysslar med den när de fyllt i prioriteringslistan i enkäten.

### ***Uppgiftsprioriteringarna ur ett stereotyperspektiv***

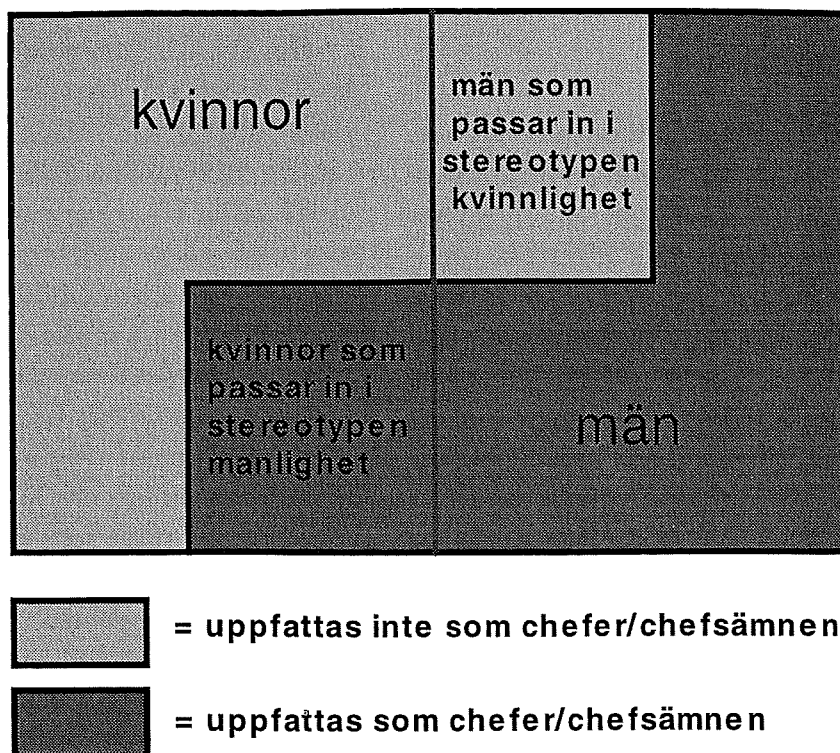
Hur ska vi då tolka de resultat vi nu fått fram avseende chefernas uppgiftsprioriteringar med avseende på att kvinnor och män inte prioriterat olika? En möjlighet är att föreställningen om att det finns något som kan kallas för "kvinnligt" respektive "manligt" chefskap bara är en myt, och att chefskapet ställer sina alldeles egna krav på den som har att verka i en sådan position oavsett vilket kön personen i fråga har.

En annan förklaring till resultaten skulle kunna vara att de flesta av cheferna har varit inom landstingsvärlden under en relativt lång tid (i genomsnitt 17 år), och att de därmed – genom organisationens sätt att fungera, genom kurser och konferenser osv – socialiserats till att vara chefer på "landstingsvis" (jfr Blom, 1998 i kapitel 7.7.1). Inte heller här tror jag emellertid att hela förklaringen till resultaten går att finna. De stereotypa föreställningarna om kvinnligt och manligt chefskap har sina rötter i den samhällskultur som vi på ett mer grundlägg-

gande plan alla präglas av. Landstingskulturen är i sin tur en delmängd av denna samhällskultur. Det förefaller härmed osannolikt att denna landstingskultur generellt sett skulle vara helt obefläckad av könsstereotyp tänkande. På det stora hela ligger det närmare till hands att tro att stereotyperna i grund och botten har en helt avgörande betydelse för de resultat enkäten givit. Inte på det viset att kvinnliga och manliga chefer strävar efter att anpassa sig till olika stereotyper, utan att de anpassar sig till *en och samma stereotyp*. Detta skulle kunna vara möjligt på åtminstone två sätt.

Sett på det ena sättet kan stereotyperna ha en avgörande betydelse vid selekteringen av vilka personer som lyckas ta sig fram i karriären. Om det är så som forskningen pekat på, att vår allmänna uppfattning om hur en chef bör se ut bäst överensstämmer med vår stereotypa uppfattning om manlighet, så kan det också vara så att det bara är de personer – oavsett om de är kvinnor eller män – som betar sig mest "manligt" som kommer att ha framgång i sina karriärer. En möjlig förklaring till enkätresultatet skulle med andra ord kunna vara att det bara är en viss typ av kvinnor och män som under gällande förutsättningar lyckas ta sig fram och hamnar på till exempel högre administrativa chefsposter i landstingen, och att dessa kvinnor och män har relativt likartade uppfattningar om vad som är viktigt inom ramen för deras chefskap. Tanken illustreras i figur 3.





Figur 3. Urval till chefsposter med avseende på faktiskt kön och likhet med könsstereotyp

Figur 3 illustrerar även en möjlig förklaring till att det är fler män än kvinnor på ledande poster i samhället mer generellt. Rimligtvis är det fler män än kvinnor som stämmer in i den manliga stereotypen och vice versa. En möjlig förklaring till detta kan i sin tur vara att vi i större eller mindre utsträckning "blir vad vi ser ut som": majoriteten kvinnor anammar ett beteende i linje med stereotypen av kvinnlighet, medan män anammar ett beteende i linje med stereotypen av manlighet. Vi anpassar oss till snarare än trotsar det system som vi ser redan finns.

Det senaste resonemanget öppnar även för det andra sättet på vilket förekomsten av stereotyper skulle kunna förklara att det inte finns några skillnader mellan de kvinnliga och manliga landstingschefernas rangordning av ar-

betsuppgifter. Utgångspunkten är i detta alternativ att det finns en relativt etablerad stereotyp av vad chefer bör göra och hur chefer bör se ut och uppföra sig, och att kvinnor och män som är chefer – mer eller mindre medvetet – anpassar sig till denna stereotyp med ambitionen att uppträda så "cheflikt" som möjligt. De kvinnliga och manliga landstingscheferna skulle alltså kunna tänkas prioritera lika för att de prioriterar på ett sätt som de uppfattar ligga i linje med chefsstereotypen. Om det återigen är så, att vår allmänna uppfattning om hur en chef bör se ut bäst överensstämmer med vår stereotypa uppfattning om manlighet, så blir effekten i båda dessa alternativ densamma: både de kvinnliga och de manliga cheferna anpassar sig till en stereotyp som formats utifrån våra uppfattningar om manlighet.

## Vad dagbokscheferna gjorde

Resultaten som kan utläsas ur dagboks-materialet ger inte samma bild som enkäten vad gäller frågan om chefernas uppgifter. Där kan vi istället utläsa skillnader mellan de kvinnliga och de manliga chefernas sätt att arbeta som inte framgick ur enkätresultaten. Detta kan självfallet bero på ren slump genom att det lilla chefurvalet fått just denna typ av sammansättning. Den mer generella bilden från enkäten kan följaktligen tänkas vara mer sann än den bild som resultaten från dagböckerna ger vid handen. Det kan dock även vara så att frågorna i enkäten varit alltför trubbiga för att kunna ta fram en tillräckligt rättvisande bild av verkligheten. Utan att avfärda enkätresultaten, är det därför värt att försöka förstå och tolka även vad dagböckerna lär oss – om de skulle motsvara en mer generellt giltig bild av verkligheten, ger de empiriskt stöd för antagandet om att det faktiskt finns skillnader i hur kvinnliga och manliga chefer arbetar.

De kvinnliga dagbokscheferna var för det första över lag mer närvarande på sina arbetsplatser och på sina tjänsterum under den vecka som beskrivits, än vad de manliga cheferna var. Det kan naturligtvis vara så att de kvinnliga cheferna medvetet valt att beskriva just en sådan vecka, och att de i vanliga fall är mer utgångna och på resande fot än vad jag i dagböckerna får intryck av. Två av männen och en av kvinnorna har längre tjänsteresor som föranleder övernattnings på annan ort, under den vecka de beskriver. Vad som talar emot det är att jag i förväg angivit för cheferna under vilken tidsperiod jag ville att de skulle skriva dagbok. Dessa anvisningar har i

stort sett alla cheferna följt.

Om vi väljer att enbart se på de dagar då de olika cheferna är på sin arbetsplats, finns samma intryck av större närvaro för de kvinnliga cheferna kvar. Vad jag då syftar på är närvaro i termer av nära tillgänglighet för de närmaste medarbetarna och annan underställd personal. Tendensen i materialet är att de kvinnliga cheferna har många fler spontana möten med medarbetare och annan underställd personal än männen under de dagar de beskriver. De får spontana besök när de sitter på sina tjänsterum och sysslar med diverse skrivbordsjobb. En av de kvinnliga cheferna skriver särskilt att hon alltid har sin dörr öppen när hon sitter på rummet och jobbar. Flera av de kvinnliga cheferna gör även själva spontana besök hos sina närmaste medarbetare och även ute bland annan personal. De manliga cheferna förefaller vara mer upptagna och inte lika lätta att "bara gå in till". Deras dagar är mer fyllda av i förväg inbokade möten och kontakter med personer utanför den egna medarbetar- och personalkretsen.

Tilläggas kan även att fyra av de kvinnliga cheferna anger att de har veckomöte med medarbetarna under den vecka som beskrivs i dagboken. I ett fall handlar det om gemensam kafferast som man alltid har en viss dag i veckan. Ingen av de manliga cheferna har ett sådant möte. En av männen skriver att han tvingas inställa detta möte på grund av att han är upptagen av annat. De övriga männen nämner ingenting om något sådant möte. En av de manliga cheferna har däremot – i anslutning till ett möte där han själv får information från landstingsdirektören – ett kort möte med sina medarbetare för att vidarebefordra den information han fått. Detta kan ställas i relation till resultaten

av den rangordning av viktiga arbetsuppgifter som gjordes i enkätundersökningen. Där hamnade uppgiften att ha möten med den egna ledningsgruppen eller motsvarande som tvåa på både kvinnornas och männens lista.

### *Dagbokschefernas relationer med andra*

Det finns i dagböckerna vidare många tecken på att de kvinnliga cheferna arbetar mer relationsorienterat eller åtminstone ägnar mer intresse åt relationer med människorna omkring sig, än de manliga cheferna gör. Några av de kvinnliga cheferna förefaller arbeta närmare till exempel sin sekreterare än vad någon av de manliga cheferna ger intryck av att göra. Det är två av de kvinnliga cheferna som varje dag gemensamt med sina sekreterare går igenom dagens inkommande post. En av de kvinnliga cheferna hjälper sin sekreterare genom att själv skriva ut ett protokoll, när hon upptäcker att sekreteraren har mycket att göra och känner sig stressad. En manlig chef skriver i dagboken vid ett tillfälle att han pratar med sin sekreterare "som agerar obalanserat och pressat". Dagboksnoteringarna ger inte intryck av att han då ägnar tid till att försöka förstå vad som är fel eller åt att bistå sekreteraren på något sätt. Den manliga chef som nämnde att han tvingades ställa in sitt veckomöte med medarbetarna (se ovan), uttrycker detta som att han inte hinner med sin träff med "sina damer på kontoret". Detta kan eventuellt uppfattas som att han upplever sig ha något slags "faderligt" överordnat förhållande till dessa kvinnliga medarbetare snarare än att han ser dem som sina medarbetare (jfr Kvande och Rasmussen, 1993).

I de kvinnliga chefernas dagböcker finns över huvud taget flera inslag av beskrivningar och reflektioner kring personer och relationer i samband med arbetet, med utgångspunkt i ett slags nära personligt engagemang. En av de kvinnliga cheferna till exempel återkommer vid flera tillfällen under dagboksveckan till ett trassligt organisationsärendet där de personer som arbetar i den aktuella organisationen inte mår bra. Hon tar olika kontakter för att försöka stilla oron för framtiden hos de som arbetar där, och som har tagit kontakt med henne i frågan. Hon uttrycker vid ett par tillfällen i dagboken sin egen oro över hur det ska gå. Det som över huvud taget präglar flera av de händelser som denna chef beskriver under dagboksveckan är, att underordnade hör av sig med frågor som de oroar sig för, och att chefen då omedelbart vidtar åtgärder för att försöka stilla denna oro och, om det behövs och är möjligt, påverka förhållandena till det bättre.

En annan kvinnlig chef berättar om ett möte där varsel om uppsägning av personal ska läggas inför att en hel verksamhet ska avvecklas. Hon skriver att de anställda "älskar" sin arbetsplats och dem de arbetar med, och att "det känns tungt att vara buse". Ytterligare en kvinnlig chef berättar i dagboken att några av hennes närmaste medarbetare hotas av uppsägning på grund av att organisationen ska förändras:

"Det är svårt att vara ett stöd i en sådan situation. ... Det gäller att vara trygg i sig själv, och ha en positiv grundsyn, för att klara den här typen av arbetsupp-gift." (kvinnlig förvaltningschef)

Samma kvinnliga chef skriver även om betydelsen av att försöka hålla personlig distans till det som händer på jobbet. Hon berättar om hur hon hänvisar en

underordnad arbetsledare som behöver goda råd för att kunna lösa ett problem vidare till annan personal i landstinget, och kommenterar så här:

"Själv försöker jag hålla mig undan på så sätt att jag inte vill ta över problem som våra arbetsledare tacklas med. Men att hänvisa till personer som kan stötta, och själv vara bollplank räknar jag som en viktigt uppgift. Skulle jag involveras i alla bekymmer i organisationen, skulle jag snart bli 'uppäten'. Jag vill hålla länge!" (kvinnlig förvaltningschef)

Det är betydligt mer tunnsått med liknande beskrivningar och reflektioner i de manliga chefernas dagböcker. Någon gör inga mer personliga reflektioner över människor och händelser över huvud taget. I den mån det finns hos de övriga är det i huvudsak mer distanserade och ganska korthuggna kommentarer. Som exempel beskriver en manlig chef en träff med politiker som "bra träff – förtroendeskapande och förebyggande". En annan manlig chef anger, i avslutning till att han redogör för ett möte med fackliga företrädare, att han "upplever att det finns ett förtroende mellan parterna". Ytterligare en manlig chef beskriver stämningen vid en diskussion mellan några chefstjänstemän och landstingets politiska ledningsgrupp som "hög tillåtandegrad, inga bitska kommentarer utan en spänstig, vänlig, kreativ diskussion."

En av de manliga cheferna lägger under dagboksveckan tid på att göra planerade studiebesök ute i den verksamhet han är chef över. Han kommenterar i dagboken varför han gör det:

"Min målsättning med detta är att 'stärka' min position som chef/ledare genom att vara synlig och närvarande [inom verksamheten]." (manlig förvaltningschef)

Det finns med andra ord en medveten

strategi hos denne chef att agera så att han uppfyller det som han uttalat framhåller som underordnades förväntningar på sin chef – att vara synlig och att visa att han bryr sig om. Av dagboken framgår att samma chef även är mån om att följa "protokollet" om någon medarbetare blivit sjuk, fått någon utmärkelse eller liknande, genom att höra av sig, skicka blommor och presenter. Det finns dock flera tecken i dagboken på att strategin att göra sig synlig för de underordnade inte förefaller vara kopplad till ett mer genuint personligt engagemang i förhållandet till medarbetarna. Vid genomgång av sin post till exempel upptäcker chefen en dag att en underordnad fått en belöning. Han skickar genast en gåva till den berörda personen, men bryr sig inte om att närmare ta reda på vad det är denne egentligen har gjort.

Vad jag ser är med andra ord att det i de kvinnliga chefernas dagböcker finns mer om relationer och människor än det finns i de manliga chefernas. Kvinnorna skriver även om detta med en större närhetskänsla än vad männen gör. Det samma gäller vad cheferna skriver om sina familjer och i några fall även om andra anhöriga. I fyra av de kvinnliga chefernas dagböcker finns mer eller mindre utförliga beskrivningar av familjemedlemmar. I några fall finns även de kvinnliga chefernas känslor för och relationer med familjemedlemmar beskrivna. Motsvarande beskrivningar lyser i princip helt med sin frånvaro i de manliga chefernas dagböcker.

## Medarbetarnas syn på sina chefer

Låt oss då övergå till att titta närmare på hur medarbetare uppfattar sina che-

fer och om det här går att utröna några skillnader beroende på om chefen är kvinna eller man.

### *Att göra rätt eller att vara rätt?*

En beskrivning som framträder i medarbetarintervjuerna när det gäller de kvinnliga cheferna, men inte särskilt när det gäller de manliga, är att de är inriktade på att göra "rätt" sett ur andras ögon – att följa de formella reglerna, att lyssna av andras uppfattningar, diskutera och förankra sina uppfattningar och förslag till beslut. En manlig medarbetare till en kvinnlig chef beskriver till exempel sin chef så här:

"Hon är tuff på ett kvinnligt sätt. Det är 'runda svängar' innan, men när hon väl har bestämt sig är det inga tveksamheter. Hon har lätt att få med sig personal. Hon är strukturerad, håller strukturerade möten med dagordningar 'och grejer'. Hon har god människokänedom." (manlig medarbetare till kvinnlig förvaltningschef)

En framträdande tendens i beskrivningar av manliga chefer å andra sidan är att de agerar mer informellt och att de delvis beslutar mer på egen hand. En kvinnlig medarbetare uttrycker detta på ett illustrativt sätt när hon gör en jämförelse mellan sin före detta manlige chef och sin nuvarande kvinnliga:

"Den manlige chefen fixade lite mera. När man diskuterade med honom om något problem så sa han att 'det ordnar vi'. Jag upplevde honom som mer beskyddande. Den kvinnliga chefen är mer medveten om sin roll mellan politiker och förvaltning. Hon är mer mån om att göra rätt. Att hålla på rollen och agera rätt i relation till politikerna. Hon är noga med korrektheten i sitt handlande." (kvinnlig medarbetare till kvinnlig förvaltningschef)

Socialt engagemang och social kompetens är ett återkommande tema när det gäller beskrivningar av de kvinnliga cheferna. Till detta kopplas även prestigelöshet och en öppen attityd mot omgivningen. Som en manlig medarbetare uttrycker det:

"Jag har goda erfarenheter av nuvarande chefens 'kvinnliga' ledarskap. Nu är det friare och öppnare kommunikation än det var under den förre manlige chefen. Kanske inte könsrelaterade skillnader, men relationer är nog trots allt mera kvinnligt. När vår kvinnliga chef känner att hon har förtroende för en person, är hon mindre prestigefylld. Det är lättare att komma till skott när man jobbar så. När chefen släpper medarbetarna närmare inpå sig och sitt tänkande. Det blir lättare att veta vad man som medarbetare ska kommunicera till chefen. Man kan också få en direkt signal om ifall chefen är beredd att ta en eventuell konflikt i ett visst ärende." (manlig medarbetare till kvinnlig förvaltningschef)

De kvinnliga cheferna drar till och med på sig viss kritik i intervjuerna för att de bryr sig för mycket om, och att detta bidrar till svårigheter att fatta beslut:

"Chefen kan bli för social. Det tar för lång tid att komma fram till beslut." (manlig medarbetare till kvinnlig förvaltningschef)

En kvinnlig medarbetare till en annan kvinnlig chef relaterar här till chefens ambition om att göra formellt rätt och säger att

"chefen uppvisar en viss försiktighet, en viss ängslan. Hon är mån om att vara politikerna till lags. Men det kan klart också sägas ligga i rollen. Ibland önskar jag också att hon var tuffare mot andra förvaltningschefer." (kvinnlig medarbetare till kvinnlig förvaltningschef)

De manliga cheferna beskrivs av medarbetare som i någon mening mer distanserade och de kritiserar för att de bryr

sig om för lite, lyssnar för dåligt och inte utnyttjar sina medarbetares kompetens. Här är det i huvudsak kvinnliga medarbetare som har kritik, och den är delvis ganska hård:

"Chefen brister i intresse för vad och hur medarbetare gör och vilka resultat de får. Brister i kritik och uppskattning. Jag går inte in till chefen och bollar idéer, utan jag går till andra – både arbetskamrater på avdelningen och andra. Jag tror inte att de olika delarna i vår förvaltning vet vad den andra gör. Det är en brist hos chefen att han inte strävar efter att skapa denna kunskap istället för att ägna personalmöten åt att berätta vad han har gjort." (kvinnlig medarbetare till manlig förvaltningschef)

En kvinnlig medarbetare till en annan chef säger så här:

"Chefen visar mycket stora brister när det gäller kommunikationsförmåga. Han missar att tala med oss runt omkring. Missar att informera. Han ger inte utrymme till gemensamma strategiska diskussioner. Detta leder till att han kränker en som medarbetare. Man behöver få ta en viss plats. Han har en förmåga att 'knäppa av' när man vill 'spåna'. Detta gynnar inte ett kreativt klimat. (kvinnlig medarbetare till manlig förvaltningschef)

Sammanfattningsvis visar resultatet med andra ord att kvinnliga chefer kan uppskattas av medarbetare för att de gör beslutsgången tydlig genom noggrannhet med formaliteter och för att de tar sig tid att lyssna på medarbetarna, men de kan samtidigt ådra sig kritik för att de härmed uppfattas ta för lång tid på sig att fatta beslut.

### ***Kön och auktoritet***

Ur intervjuerna framträder en skillnad som kan tolkas som att de manliga medarbetarna hade en något mer positiv eller tolerant attityd till sina manliga che-

fer än de kvinnliga medarbetarna hade i det avseende som diskuterats ovan. Uttrycken för detta mönster är emellertid ett resultat som var svårt att fånga och konkret beskriva. Kanske kan det åtminstone i viss mån tydliggöras genom några citat där manliga medarbetare beskriver vad de uppfattar att cheferna, som i avsnittet ovan av kvinnliga medarbetare kritiseras för att vara dåliga på att lyssna och informera, är särskilt bra på. Den chef som ovan kritiseras för brister i intresse för och uppskattning av sina medarbetare, beskrivs till exempel så här av en manlig medarbetare:

"Han är bra på att delegera. Han är bra på det sociala spelet, och på att se att 'nu behövs det att vi samlas kring något annat än jobbet'. Han har blick för att bidra till en bra social stämning. (manlig medarbetare till manlig förvaltningschef)

En manlig medarbetare till den chef som ovan kritiseras för bristande kommunikationsförmåga, säger så här om samma chef:

"Chefen är alltid tillgänglig för att kommunicera. Detta gör att det går att fatta snabba beslut. Han kan jobba informellt och det är en styrka." (manlig medarbetare till manlig förvaltningschef)

Här förefaller det med andra ord som att manliga medarbetare har en positivare inställning till sina manliga chefer än kvinnliga medarbetare till samma chefer har. Någon entydig bild av att manliga medarbetare är mer positiva till manliga chefer än till kvinnliga, står dock inte att finna i intervjumaterialet.

Det finns kvinnliga medarbetare till kvinnliga chefer som säger att de känner sig mer synliggjorda och mer respekterade av sina kvinnliga chefer än de gjort av tidigare manliga chefer som de

haft. En kvinnlig medarbetare uttrycker detta så här:

"Jag känner självklart att chefen respekterar mig. Jag behöver inte bevisa något. Jag har haft lättare att kommunicera med nuvarande kvinnliga chef än jag haft med mina tidigare manliga chefer." (kvinnlig medarbetare till kvinnlig förvaltningschef)

En kvinnlig medarbetare till en annan kvinnlig chef har för sin egen del samma uppfattning. Hon ger emellertid ingen entydig bild av att det är så, utan vittnar om att den kvinnliga chefen på grund av sitt kön nog även har auktoritetsproblem i förhållande till en del underordnade:

"Den nuvarande kvinnliga chefen har en mjukare chefstil än den manlige företrädaren. Närmare kontakt med mig som kvinna med en kvinnlig chef. Männerna kan rent av tycka att vi kvinnor får fördelar för att chefen är kvinna. Vår kvinnliga chef har ett mjukt styre. Ibland skulle hon nog vara lite hårdare i nyporna. En man kan ha lite gratisauktoritet för att han är man. Det finns kvinnliga kollegor som är avundsjuka på den kvinnliga chefen. Som misstror henne och baktalar henne lite." (kvinnlig medarbetare till kvinnlig förvaltningschef)

En manlig medarbetare till samma kvinnliga chef tar upp samma tråd men med avseende på att chefen har auktoritetsproblem i förhållande till vissa manliga medarbetare. Motsvarande antydan ger en kvinnlig medarbetare till en annan kvinnlig chef. Bland intervjupersonerna finns dock även några kvinnliga medarbetare som direkt eller indirekt visar att de inte uppfattar sina kvinnliga chefer som några större auktoriteter, samtidigt som andra medarbetare – såväl kvinnliga som manliga – uttalar sig med både tillit och respekt om samma chefer. I ett fall handlar det i högsta grad om vad en kvinnlig medarbetare till en kvinnlig chef *inte* sa under

intervjun. Hennes kroppsspråk och sätt att förhålla sig till frågorna talade om att hon inte respekterade chefen, även om hon undvek att säga det rakt ut. En kvinnlig medarbetare till en annan kvinnlig chef framhöll samma uppfattning både indirekt genom sin attityd till chefen och direkt, genom att hon sa att hon hade svårt att acceptera sin kvinnliga chef som en auktoritet. Hon trodde även att kvinnliga medarbetare i allmänhet hade svårt att respektera kvinnliga chefer.

### Om chefernas framtid

Även vad beträffar förvaltningschefernas framtid så kan vi se att medarbetarnas uppfattningar om de kvinnliga och de manliga cheferna skiljer sig åt. Medarbetarna till alla utom en av de manliga förvaltningscheferna tror att deras chefer kommer att avancera antingen inom det "egna" landstinget eller genom nytt jobb i någon annan organisation. Medarbetarna till de kvinnliga förvaltningscheferna uttrycker däremot inte lika säkra uppfattningar om sina chefers fortsatta avancemang. De tror i allmänhet att cheferna i fråga kommer att bli kvar där de är i dag och de har vaga eller inga uppfattningar om vad de kvinnliga cheferna kan tänkas göra senare.

Några medarbetare hänvisar här till att de inte uppfattar sin kvinnliga chef som någon som strävar efter ytterligare karriär. Några ger närmast intryck av att de över huvud taget inte har reflekterat över frågan tidigare. Detta kan naturligtvis bero på att de manliga chefer som berörs även objektivt sett ligger närmare till hands för avancemang än berörda kvinnliga chefer gör. Det är dock inte omöjligt att medarbetarnas förvänt-



ningar på och uppfattningar om kvinnor och män och om chefer i allmänhet spökar i bakgrunden.

Eftersom det inte finns så många kvinnor på den högre administrativa chefsnivå vi redan befinner oss, och att ännu färre kvinnor än så länge har avancerat vidare över denna nivå, så är det kanske inte så konstigt att medarbetarna är tveksamma till möjligheten att deras kvinnliga chefer skulle kunna avancera ytterligare. Det kan även påverka den negativa inställning några av medarbetarna har till att de kvinnliga cheferna skulle kunna avancera, eller ens vara lämpliga för ytterligare avancemang. Denna tanke kan söka visst ytterligare stöd från det faktum att några av medarbetarna till manliga chefer tror att deras chefer har möjligheter till och mycket väl kan tänkas avancera vidare, trots att de samtidigt anser att den manliga chefen i fråga egentligen inte är lämplig som chef på högre nivå.

## Slutsatser

I den teoretiska inledningen till denna uppsats berördes frågan om huruvida kvinnor som gör karriär får utrymme till att vara just kvinnor, eller om de – för att de är få och avvikande i en värld dominerad av män – tvingas till att anpassa sig och arbeta utifrån manliga normer och villkor. I den analys som presenterats har vi kunnat finna stöd för en sådan tanke. Vi kunde först och främst konstatera att de kvinnliga och de manliga cheferna inte själva erbjöd skilda bilder av hur de såg på sig själva och sina uppgifter som chefer, och vi har visat att det inte är omöjligt att helt eller delvis förklara detta resultat med utgångspunkt i könsstereotyp tänkande.

Ser vi till vad som framgått av dagböckerna så blir resultatet annorlunda än i enkäterna. I det materialet går det att finna flera tecken som pekar på att kvinnliga och manliga chefer inte arbetar på samma sätt eller helt och hållet gör samma saker. Även medarbetarintervjuerna ger ett annat resultat än enkäten. Här är det inte likhet mellan de kvinnliga och de manliga cheferna som är det dominerande temat, utan medarbetarnas beskrivningar skiljer sig i flera avseenden beroende på om det handlar om en kvinnlig eller en manlig chef. I många fall går det dessutom att återspegla skillnaderna i de stereotyper som diskuterats tidigare i denna uppsats.

En fråga som berörts i intervjuerna handlar om hur chefen bör förhålla sig till medarbetarna under en beslutsprocess i termer av formella och lite längre eller informella och lite kortare beslutsvägar, och om betydelsen av hur lång tid det härmed tar att komma till beslut. Kvinnliga chefer kan å ena sidan uppfattas som noggrannare och mer lyssnande, men samtidigt som obeslutsamma. Manliga chefer kan uppfattas som effektivare och mer beslutspotenta, men samtidigt som distanserade och ohörsamma gentemot sina medarbetare.

Om vi funderar över detta så kan noggrannheten med att göra rätt – om den är ett mer utbrett fenomen bland kvinnliga chefer – vara ett uttryck för att kvinnliga chefer känner sig mer bevakade och ifrågasatta, och därmed är noga med att inte i onödan dra på sig kritik för att de slarvar, "myglar" eller agerar på ett sätt som är fel jämfört med de formella regler som gäller. Noggrannheten skulle även kunna vara ett uttryck för att kvinnliga chefer försöker anpassa sig till förväntningar om att

vara uppmärksamma på sina medarbetares uppfattningar och så vidare enligt vad vi ovan sa om stereotypa förväntningar på kvinnor. I den utsträckning detta medför att tiden fram till beslut blir längre, kan det i sin tur av omgivningen kanske uppfattas – inte som nödvändig försiktighet eller anpassning till förväntningar – utan som att de kvinnliga cheferna är osäkra och obeslutsamma.

Resultaten visar även att manliga chefer kan uppskattas för att de snabbt och utan formaliteter kan fatta beslut, samtidigt som de därmed kan kritiserars för att medarbetare inte upplever sig få tillräcklig information om vad som händer. Manliga chefers dilemma skulle mot denna bakgrund kunna beskrivas som att om de lever upp till den manliga stereotypens förväntningar om handlingskraft och effektivitet, kan de uppfattas som känslökallare och mer distanserade än de egentligen är.

Ovan har även redovisats vittnesmål om att kvinnliga chefer uppfattas som mer socialt kompetenta än manliga, att manliga medarbetare kan vara mer positiva till sina manliga chefer än kvinnliga medarbetare och att kvinnliga chefer på grund av sitt kön kan ha problem med auktoriteten i relation till sina medarbetare – kvinnliga likväl som manliga. Om vi lyssnar på medarbetarna, förefal-

ler med andra ord de kvinnliga och manliga cheferna för det första arbeta utifrån olika förutsättningar i meningen att de möter olika förväntningar från sin omgivning. Av medarbetarnas beskrivningar att döma förfaller cheferna för det andra på flera punkter inte alls arbeta likadant. De beskrivningar som görs hamnar dock ofta väldigt nära de stereotyper av manligt och kvinnligt som diskuterats i teorin. Det förefaller därför även efter analysen som befogat att framhålla betydelsen av att vi genom forskning och debatt arbetar med att öka vår kunskap kring frågan om och i så fall hur kvinnliga och manliga chefer skiljer sig från varandra.

Hur mycket handlar det om faktiska grundläggande skillnader, och hur mycket är det ett resultat av att vi uppfattar det vi *förväntar* oss att se; att vi ser mer "kvinnliga" egenskaper hos kvinnliga chefer bara för att de är kvinnor, och mer "manliga" egenskaper hos manliga chefer bara för att de är män. Ökad medvetenhet om detta kan ha avgörande betydelse för om vi i framtiden ska kunna bli bättre på att rekrytera de bästa och mest lämpliga personerna till viktiga poster av den typ som chefer inom landsting och övrig offentlig förvaltning är exempel på.

<sup>1</sup> Detta avsnitt bygger, om inget annat anges, på Bass (1990). Han har i sin text referenser till en mängd texter om stereotyper av kvinnliga och manliga chefer, som jag väljer att här inte referera till enskilt. Den som vill titta närmare på dessa hänvisas följaktligen till Bass, 1990 kapitel 32 (se även Morrison, White & Van Velsor, 1987; Franklin & Sweeney, 1988; Wahl, 1996). Mer djuplodande diskussioner om hur stereotypa föreställningar utvecklats och förändrats i ett historiskt perspektiv ges i antologin *Mot halva makten* (1997), som utkommit inom ramen för den svenska statens nyligen slutförda Kvinnomaktutredning.

<sup>2</sup> Det var ursprungligen meningen att de svarande skulle rangordna åtta uppgifter, och så stod det även i enkätens förstaupplaga. På grund av ett redigeringsfel i första enkätupplagan råkade rubriken till nästkommande fråga bli som ett alternativ i listan över uppgifter. Eftersom några svarande rangordnade även detta alternativ, valde jag för att motverka haltande bortfall, att konsekvent endast koda sju av de åtta uppgifterna. I en senare upplaga av enkäten blev det tydligt att ett av alternativen åter blev endast de avsedda

## Referenser

- Billing, Yvonne Due och Mats Alvesson, 1989  
"Køn, ledelse, organisation". Köpenhamn: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Blom, Agneta, 1998  
"Chefsliv. Landstingschefer ur ett genusperspektiv". Stockholm: Landstingsförbundet.
- Cockburn, Cynthia, 1991  
"In the way of women". London: Macmillan.
- Eduards, Maud Landby, 1993  
"Politiken förkroppsligad". I von Sydow, Björn, Gunnar Wallin och Björn Wittrock (red)  
"Politikens väsen: Idéer och institutioner i den moderna staten". Stockholm: Tidens förlag.
- Hedlund, Gun, 1996  
"Det handlar om prioriteringar. Kvinnors villkor och intressen i lokal politik". Örebro Studies 14.
- Kanter, Rosabeth Moss, 1977  
"Men and women of the corporation". New York: Basic Books.
- Kvande, Elin och Bente Rasmussen, 1993  
"Organisation en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet".  
Kvinnovetenskaplig tidskrift, 14(2).
- Marshall, Judi, 1984  
"Women Managers. Travellers in a male world". Chichester: John Wiley & Sons.
- O'Leary, Virginia, 1992  
"Ambition and leadership in men and women". I Syrett, Michel och Clare Hogg (red)  
"Frontiers of Leadership". Oxford: Blackwell Publisher.
- Rittenhofer, Iris, 1995  
"A Roll in the Hay with the Director. The Manager in a Genderhistorical Perspective".  
Paper nr 18 från FREIA – the Feminist Research Centre in Aalborg.
- Schein, Virginia E., 1973  
"The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics".  
Journal of Applied Psychology, 57(2):95–100.
- Schein, Virginia E., 1975  
"Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics  
among female managers". Journal of Applied Psychology 60(3):340–344.
- Schein, Virginia E., 1989  
"Would women lead differently?" I Rosenbach, William E. och Robert L. Taylor (red)  
"Contemporary issues in leadership". Boulder, Colorado: Westview Press (andra upplagan).

Wahl, Anna, 1994

"Kvinnor som chefer". I "Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap". Stockholm: Fritzes (SOU 1994:3).

Wahl, Anna, 1996

"Företagsledning som konstruktion av manlighet". *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 17(1):15–29.

Ås, Berit, 1982

"Kvinnor tillsammans. Handbok i frigörelse". Stockholm: Gidlunds förlag.