

## Kön görs även i moderna organisationer

av Lena Abrahamsson



Lena Abrahamsson är docent i Arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet. Hon forskar om moderna organisations-teorier ur ett genusperspektiv. För närvarande bedriver hon forskning om genus, lärande och organisationsförändring i både offentlig sektor och industriföretag. Hon har även arbetat som konsult med arbetsmiljö-, produktions- och organisationsförändringar i industriföretag.

**D**ET FINNS FÖRHOPPNINGAR att moderna organisations-former ska innebära ökad jämställdhet i arbetslivet, som bieffekt eller kanske till och med som grundvillkor. Grunden för dessa förhoppningar är att sin "teoretiska" eller "ideala" form borde en modern organisationsmodell blanda upp, röra om i organisationen och skapa nya utvecklingsmöjligheter och handlingsalternativ för de anställda, både för kvinnor och för män, och för företaget. Detta är visserligen inga nya förhoppningar. De problematiserades i ett flertal könsteoretiska studier i Norden redan för 10-15 år sedan (Se t ex Kvande & Rasmussen, 1990; Blomqvist, 1994; Gunnarsson, 1994; Roman, 1994). Men icke desto mindre lever förhoppningarna kvar ute bland företag och offentliga organisationer. Det finns dessutom idag en öppen diskussion om jämställdhet och mångfald.

Könsegregering, både på samhällsnivå och inom företag och organisationer, upplevs som problematisk och som ett hinder för tillväxt. Uttalade formuleringar och målsättningar kring jämställdhet finns med i företags och organisationers projektbeskrivningar även om projekten inte är "jämställdhetsprojekt". Det finns även

tydliga tecken på verkliga förändringar i riktning mot ökad jämställdhet i arbetslivet. Jag har åtminstone själv upplevt en ökad medvetenhet om relativt avancerade genusteorier och till och med konkret användning av dessa både i industriföretag och offentliga organisationer.

Men *samtidigt* kan man tydligt se bibehållen ojämställdhet, könssegregering, könshierarkier och fördomar. Det finns till och med tendenser till nyskapad ojämställdhet med nya könsmärkningar och fördomar. Arbetsmarknadens förändringar och dagens moderna organisationsformer har inte hittills visat sig vara någon garant för ökad jämställdhet eller ett mindre könssegregerat arbetsliv. I den här artikeln tar jag fasta på just den här bilden av spretighet och asymmetriska förändringar kring kön och moderna organisationer och jag resonerar kring några förklaringar.

Inom sociologisk forskning är analyser av spretiga, eller till synes spretiga, fenomen ingenting nytt. Sådana frågor är idag snarare bärande teman inom bland annat genusteorier, diskursanalys, postmodernism och nyinstitutionalism. Men ute i den vardagliga praktiken i företag, branschorganisationer, kommuner, landsting och förvaltningar används de moderna organisationsformerna nästan helt okritiskt – ur de flesta aspekter, inte bara ur genusaspekter. Detta gäller inom så väl ”managementvärlden” som ”produktionsvärlden”, dvs inom forskning och utbildning om teknik och produktion. Civilingenjörsstudenter får till exempel lära sig de moderna organisationsformerna som självklara sanningar, teorier, kunskaper och metoder. Det finns ett tämligen naturligt gap mellan ”praktik” och ”forskning” och en del av spretigheten kan troligen förklaras av detta.

En effekt av okritiskt användningssätt kan bli att man tror sig göra en sak, men gör en annan. Det egentliga resultatet blir något annat än det förväntade.

Men det handlar inte bara om okunskap och orflekterat tänkande eller handlande hos praktikerna. Gapet är mer komplext än så. Det kan kanske beskrivas som ett gap mellan flera olika forskningsfält, paradigmer eller diskurser. För att ytterligare förstå spretigheten krävs tvärvetenskapliga angreppssätt. Det ligger en stor utmaning i att forska kring genus i gränslandet mellan till exempel produktion och organisation. Den här artikeln nöjer jag mig dock med att göra ett försök till att måla upp ett problemområde. De förklaringar och analyser som jag kort presenterar har jag hämtat både från genusteorier och från så kallade könsneutrala organisationsteorier. På så sätt kan man säga att det inte är någon renlärig artikel. Jag låter ”moderna organisationsmodeller” vara mitt avstamp för först en genusanalys på strukturell nivå och för att sedan väva in en analys ur ett ”*doing gender*”-perspektiv.

### **Jämställdhet som retorik**

Eftersom de moderna organisationsformerna har fått en sådan stor popularitet och global spridning är de viktiga att ta med i analyser av en arbetsmarknad i omvandling. Med ”moderna organisationsformer” menar jag den internationella arbetsorganisatoriska trend som började redan under 1980-talet och som fortfarande är stark nu när vi närmar oss 2000-talets mitt (Furusten, 1999). Organisationsförändringar i det svenska arbetslivet ser alltså inte ut hur som helst och

de sker inte på måfå. Visserligen är varje enskild organisation ganska övertygade om att deras organisationsförändring är en unik lösning på just deras specifika problem och något som vuxit fram inifrån den egna organisationen. Men istället följer organisationerna alltså de starka trender, mallar, mönster och modeller som många andra svenska företag, offentliga organisationer och myndigheter följer – medvetet eller omedvetet. Några exempel på sådana moderna organisationsformer eller managementkoncept som är ute och ”reser” i organisationernas omvärld är *Total Quality Management*, *Total Productive Maintenance*, *Six Sigma*, *Time Based Management*, *Business Process Re-engineering*, *Balanced Scorecard*, *The Boundaryless Organization*, *Knowledge Management*, *The Individualized Organization* och *Corporate Religion*. Målsättningen med att implementera någon av dessa moderna managementmodeller är att företaget snabbt ska kunna anpassa sig på en ständigt föränderlig marknad med hjälp av självständiga, mångkunniga och engagerade medarbetare och en flexibel organisation.

En enkel förklaring till spretigheten är att de moderna organisationskoncepten i hög grad används retoriskt och normativt i organisationerna. De är främst *symboler* för lärande, förnyelse och utveckling och intressant nog även för jämställdhet. De används för att ge företagsledningen legitimitet inom den egna organisationen, men också för att ge företaget eller organisationen legitimitet utåt i samhället. Även jämställdhet används på detta sätt.

Att de moderna organisationskoncepten hålls på retorisk nivå kan förklaras av att det är många

organisationskoncept som ”reser” in i företagen och organisationerna och att det är nästan lika många som måste resa ut igen (Røvik 2000). De snabba växlingarna av organisationsmodeller i arbetslivet har liknats vid klädmodet (Björkman 1997). I många organisationer hinner den nya organisationen inte ens börja verka innan det är dags för nästa organisationsförändring. Ett sätt för organisationen att kunna hantera detta är att inte implementera den nya organisationsformen ordentligt. Företagen måste kunna ”ha” koncepten utan att det får allt för genomgripande konsekvenser. Just detta gäller även för frågan om jämställdhet som i många företag främst ligger på pratnivån.

## Hinder för förändringar

---

Men allt är inte retorik. Det sker ärliga förändringsförsök ute i företagen och organisationerna. Dock möts många av dem av ”återställare” och efter en tid återgår organisationerna till gamla mönster. Några strukturella förklaringar till spretigheten kan hittas i att under en organisationsförändring händer ofta något annat än det planerade. För att det dagliga arbetet ska flyta krävs vanligen att medarbetarna tillämpar lite kreativ olydnad och anpassar ledningens beslut till de lokala förhållandena, till ”verkligheten”. De moderna organisationskoncepten marknadsförs ofta som effektiva och rationella paket av verktyg färdiga att använda i alla typer av organisationer. Men egentligen är de mycket lösa och ofärdiga idéer som måste tolkas, förtydligas och anpassas till lokala förhållanden innan de kan användas (Røvik 2000). Företag och organisationer an-

vänder inte heller organisationskoncepten i sin helhet eller "bokstavstroget". Istället plockas valda delar som sedan kombineras till lokala variationer. Detta är visserligen nödvändigt för att konceptet ska fungera men samtidigt öppnar det upp för återställare och att delar av den gamla organisationen byggs in i den nya. Man kan välja att inte utmana vissa svåra saker, till exempel att inte göra några större konkreta åtgärder för att blanda kvinnor och män. Den här anpassningen gör också att en modern organisation kan ta sig många uttryck. Min poäng här att spretigheten kring kön och jämställdhet hör ihop med denna divergerande tendens.

Ett faktum som bör tas med i analysen är att två viktiga aspekter i alla moderna organisationsmodeller idag är integrering och tillplattning av hierarkier. Detta är nämligen raka motsatsen till den "traditionella" könsordningens segregering och hierarkiserande system. Könsmönster ser visserligen lite olika ut i olika sammanhang, men är något som finns i alla organisationer. Dessa könsmönster kan vara öppnande och möjliggörande, men de kan lika ofta i olika grader eller omfattning vara både konservativa (bygger på en ideologi som vill bevara det som varit) och konserverande (handlingar som aktivt bevarar). Olika "grader" eller "typer" av könsordning påverkar olika och detta bidrar till den mångfald av uttryck som en modern organisation kan ta. I många organisationer sammanfaller avdelningsgränser och yrkesgränser med "könsgränser". Följaktligen leder implementering av en modern organisation till att kvinnor och män på arbetsplatsen ska blandas. Om en modern organisationsmodell ska kunna genomföras i praktiken måste man

alltså röra om rejält i könsordningen. Men det är lättare sagt än gjort. Många av de olika praktiska problem, konkreta hinder och återställare som uppkommer kan förklaras med att den tänkta förändringen hotar den lokala könsordningen som företaget har vid organisationsförändringens start. De flesta och största problemen uppkommer i företag där organisationen baseras på strikt, stark och stereotyp uppdelning mellan könen och där många arbetsplatser och arbetsuppgifter är könsmärka.

### **Nya eller nygamla roller**

Allt är inte återställare. Det sker reella och konkreta förändringar. Någon form av modern organisationsform får successivt fotfäste i många företag och organisationer. Efter en viss "inkubationstid" börjar det hända saker och gapet mellan retorik och praxis minskar. Det sker en långsam anpassning av den organisatoriska praktiken. Förändringar sker i organisationerna och samtidigt sker förändringar när det gäller kön. Detta kan vara parallella processer, men de hänger ofta ihop. Jag har ovan beskrivit kön som en tämligen stabil och ofta styrande eller organiserande faktor i arbetsorganisationers form, funktion och förändring. Men länken mellan kön och organisation går också i andra riktningen. Könskonstruktionerna följer tämligen fogligt olika trender och förändringsprocesser i samhället, regionen, skolan, media och arbetslivet och inte minst i den egna arbetsorganisationen.

Implementeringen av de moderna organisationskoncepten kan ses som planerade, medvetna och styrda socialiseringsprocesser. Ett sätt att

göra det är att de anställda ”utbildas” i företagets affärsidé och företagskultur. Det handlar i hög grad om att ta fram en ny typ av människa som passar för den nya typen av arbeten. Även om moderna managementmodeller mycket sällan implementeras ordagrant spelar de en avgörande roll för vad som händer i organisationer och hur människor uppfattar organisationen och sig själva. De är starka förmedlare av idéer, normer, värderingar och myter och de påverkar därför även kön. På samma sätt som människor socialiseras in och socialiserar in sig i en organisation gör de det i en förändring. Dessa processer kan enklast ses i den ökade efterfrågan på ”nya” kompetenser, till exempel innovativitet, entreprenörskap och social kompetens, och hur det påverkar människor. Människor förändras sig – genom utbildning, kurser eller helt enkelt ändra åsikt eller attityd – för att skaffa sig de efterfrågade kompetenserna. Detta kan lika gärna vara medvetna som omedvetna, eller snarare oavsiktliga, lärandeprocesser.

Det intressanta i detta är att stora delar av innehållet i de moderna organisationerna kan beskrivas som en stark fokusering på det så kallade ”mjuka”: framför allt social kompetens, omsorg och flexibilitet, men också begrepp som relationsorientering, lyhördhet, medskapande, kommunikation, samarbete, helhetssyn och mål- och värderingsinriktat arbetssätt. I västerländsk kultur har, åtminstone fram tills nyligen, dessa ”mjuka kompetenser” varit kvinnligt könskodade. Detta gör att de nya kompetenskraven och de nya rollerna i organisationerna kan bli en utmaning av det rådande manlighetsidealet (Lindgren 1999).

Men den efterfrågan som idag finns på social kompetens gör att man kan förvänta sig en förändring i könsmärkningen. Ute på företagen diskuteras dessa nya attityder och kompetenser som något som omfattar alla. Både kvinnor och män anses såväl behöva som kunna lära sig de nya viktiga kompetenserna. Någon eventuell kvinnlig könsmärkning nämns inte. Jag tror att män allt mer kommer att anses ha även denna kompetens på ett självklart sätt, men kanske uttryckt på ett annat sätt. Man kan därför i ett längre perspektiv förvänta sig förändring av både lokala och globala konstruktioner av manligheter, en förändring av vad som anses vara manligt. De moderna organisationsformerna medför på detta sätt en sorts överföring av så kallade kvinnliga egenskaper eller kompetenser till män och manligheter.

Under organisationernas anpassning för att bli moderna organisationer uppstår nya former av manligheter som bättre passar ihop med de nya kompetenskraven. Ett exempel på det är de australiensiska kolgruvorna där företagsledningen strategier för kvalitet, säkerhet och nya kompetenser påverkade de lokala konstruktionerna av manlighet. Under de senaste 5-10 åren har en ny form av arbetarmanlighet börjat växa fram, till synes mjukare, mer ansvarskännande och omsorgsinriktad. Den här omsorgen handlar om omsorg om andras kroppar och om den egna kroppen. Detta går nämligen hand i hand med företagets fokus på säkerhet och kvalitet. Samtidigt handlar det också om den snygga, friska och vältränade, men inte nödvändigtvis stora och starka, manliga kroppen. Dessa lokala förändringar i attityderna till den manliga krop-

pen hänger samman med förändringar på en mer global nivå, till exempel förändringar i den hegemoniska maskuliniteten (Connell, 1995; Johansson, 2000). Men även om delar av dessa förändringar innebär att sådant som tidigare ansågs som kvinnliga egenskaper nu överförs till manlighet är de nya manligheterna inte alls mindre manliga än de gamla. De är bara annorlunda än förut. Den nya typen av arbetarmanlighet i kolgruvorna i Australien är lika manlig som den gamla macho-manligheten och blir ett användbart sätt att hantera de motstridiga budskapen ”manlighet” och ”omsorg”.

Moderna managementmodeller innehåller naturligtvis inte bara förändringar av manligheter utan även förändringar av kvinnligheter, men på ett annat sätt och kanske i en annan riktning. En sådan förändring är ”biologiseringen” av kvinnan. Denna hänger ihop med den ”sociobiologiska” trenden som lär ut och lovordar könens naturliga och, som det ofta hävdas, värdefulla skillnader. Sociobiologismen fick ett starkt uppsving kom *samtidigt* med de moderna organisationsformerna på 1980- och 1990-talet. Ett tydligt exempel hur detta kan finnas i arbetslivet var de under 1990-talet mycket vanligt förekommande temadagarna med rubriker som *Stålmannen och Törnrosa i arbetslivet*, *Kreativa olikheter*, *Kvinnligt och manligt hos kvinnor och män*, *Kvinnligt och manligt tänkande*, *Tack och lov för konflikter*, *Kriget mellan könen* och *Våga vara kvinna, våga vara man*. Syftet var att yrkeskvinnor skulle lära sig ”våga tänka kvinnligt” och ”bejaka sin naturliga kvinnlighet” och sin ”kvinnliga kompetens”. Det handlade inte om vilken kvinnlighet som helst utan om av en viss typ av ”kvinnlighet” som är

mycket lik en traditionell eller gammeldags kvinnlighet. En tolkning som kan göras att det sociobiologiska tanke sättet fungerar dämpande eller mildrande vid organisationsförändringarna. Förändringen kan genomföras samtidigt som ordningen mellan könen troligen kan finnas kvar, bara på ett annat sätt.

Dessa aktiviteter har tonats ned något de senaste åren, men fortfarande går det att se modetrender i arbetslivet med sociobiologistiska undertoner, lätt förklädda i 2000-talets språkbruk. Ett exempel på det är det populära begreppet mångfald. Det omfattar etnicitet och handikapp, men även kön. Det kan vara ett bra begrepp eftersom ger en möjlighet att prata om kön och det lyfter fram olikheter och olika villkor. Men det finns fallgropar. En sådan är att om man bara pratar om olikheter försvinner möjligheten att se strukturerna (SOU 2003:16). En annan fallgrop är att kvinnlighet och manlighet har en tendens att konstrueras som motpoler som kompletterar varandra. Mångfaldsbegreppet bygger på antagandet att det är berikande att ha olika ”sorter” i organisationen. Men detta kan bli konserverande eftersom de olika ”sorterna” bara berikar och kompletterar varandra om de förblir olika.

### **Åtgärder som får motsatt effekt?**

Trots god vilja blir det alltså lätt fel och stereotypa könsmonster kan byggas in i moderna arbetsmarknads- och näringslivsstrategier. Ett mycket aktuellt exempel på detta är länsstyrelsens arbete med regionalt tillväxtprogram hösten 2003 i Norrbotten. Jag har förmånen att få sitta

med i en grupp som granskar skrivningarna i det regionala tillväxtprogrammet ur ett jämställdhetsperspektiv. Under rubriken "Jämställdhet" finns ett litet stycke där det står att för att öka jämställdheten i Norrbotten bör man "stimulera och stötta verksamheter som särskilt *lämpar* sig för kvinnor" (min kursivering). Vi föreslog att meningen skulle strykas eller formuleras om. Det har tyvärr varit svårt att få in gruppens synpunkter i den slutliga programtexten, så i skrivande stund vet jag inte om vi lyckades.

Arbetsmarknadsåtgärder kan fungera så att ordningen mellan kvinnor och män och det könssegregerande arbetslivet återställs eller bibehålls både på företags- och organisationsnivå och på samhällsnivå. Detta gäller även arbetsmarknadsåtgärder med uttalat jämställdhetssyfte, t ex omskolning av arbetslösa manliga arbetare för att de ska kunna verka som resurspersoner i förskolan eller grundskolan. Problemet är att männen möter klass- och könsstrukturer med delvis färdiga roller som ligger och väntar på dem, t ex roller som "mogna manliga förebilder", pappa-ersättare, ordningsvakt eller representanter för "riktiga jobb". Det är roller som baseras på ojämställda och stereotypa föreställningar om kvinnor och män. Projekten kan alltså få motsatt effekt än den planerade. Antalet män ökar visserligen temporärt i skolans organisation, men det betyder inte att konstruktionen könsordningen förändras eller blir mer jämställd. Det blir istället en ny könssegregering *inom* verksamheten.

Mina förklaringar till spretigheten kring kön och moderna organisationer kan sammanfattas i två bärande punkter. Den första är att i vissa företag och organisationer fungerar könsordningen

återställande och hindrande vid organisationsförändringar. Den andra är att kön också görs i moderna organisationer. Det är denna andra punkt som jag främst diskuterat i denna artikel. Köns görs på flera plan eller dimensioner samtidigt (Acker, 1990 och 1992; Gunnarsson et al, 2003). En förändring i ena dimensionen behöver inte innebära en motsvarande förändring i de andra. Tvärtom, de andra dimensionerna kan fungera som vågskålar och uppvisa en motsatt reaktion för att hålla balansen. Vi kan alltså se en ökad strukturell jämställdhet i arbetslivet samtidigt med en ökad symbolisk "biologisering" och sexualisering av flickor/kvinnor. I de moderna organisationerna kan liknande mönster ses: integrering och jämställdhet på ett strukturellt plan, men segregering och ojämställdhet på ett symboliskt plan.

Men samtidigt är de olika dimensionerna också mycket beroende och invädda i varandra så i vissa förändringsprocesser följer de varandra. Här kan man till exempel förutspå två förändringsriktningar. Den första är att det symboliska könet följer strukturerna, men med bibehållen ojämställdhet och vertikal könssegregering. En sidoeffekt av implementeringen av moderna organisationskoncept är att delar av innehållet i kvinnligheten och manligheten omförhandlas och förändras och följer innehållet i organisationskoncepten. Men detta är inte bara en sidoeffekt utan snarare i hög grad nödvändiga processer för att lyckas implementera de moderna organisationsmodellerna. Delar av dessa omformuleringar kan innebära ökad jämställdhet, men det är inte någon självklarhet att det blir så. Ett mönster som kan anas är att konstruktionerna

av manlighet anpassas efter vad som är viktigt i de moderna organisationerna. Förändringarna kan alltså även ske med bibehållen könsordning (segergering och hierarki). Detta är en central, men kanske svåråtkomlig, mekanism i arbetsmarknadens omvandling.

Den andra är att det symboliska könet följer strukturerna, men med förändringsprocesser som kan ses som mer positiva när det gäller jämställdhet och könsordning. De moderna organisationskoncepten är mångbottnade och har inbyggda spänningsförhållanden (Abrahamsson, 2000). Detta ger företag och individer en mängd olika vägval, både medvetna och omedvetna

val. Det öppnar upp för såväl återställare som nyordningar för olika grupper och sektorer. Organisationsformerna ger faktiskt möjligheter till otraditionella könsmonster och praktiker, ökad jämställdhet, könsblandning i många sammanhang i organisationerna och även arbetsuppgifter med möjligheter till handlingsutrymme, lärande och utveckling, både för kvinnor och män. Det faktum att kön är föränderligt är samtidigt befriande. Den visar på möjligheterna att förändra. Men för att göra detta krävs kunskap och medvetenhet om könsordnande strukturer, symboler och praktiker i alla "dimensioner", såväl tekniska som organisatoriska.

## ★ Referenser

- Abrahamsson, L. (2000). *Att återställa ordningen. Könsmonster och förändring i arbetsorganisationer*, doktorsavhandling, Institutionen för Arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet. Umeå: Boréa Bokförlag.
- Acker, J. (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization", *Gender and Society*, 4:4, 139-158.
- Acker, J. (1992). "Gendering Organizational Theory". Sid 248-260 i Mills, A. & Tancred, P. (eds) *Gendering Organizational Analysis*. Sage.
- Björkman, T. (1997) "Management" – en modeindustri. Sid 58-85 i Sandberg, Åke (red). *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. 3:e upplagan. SNS Förlag.
- Blomqvist, M. (1994). *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*, doktorsavhandling Uppsala universitet, Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Sociologica Upsaliensia 39.
- Connell, R. W. (1995). *Masculinities*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press
- Furusten, S. (1999). *Popular Management Books. How they are made and what they mean for the organisation*, London/New York: Routledge.
- Gunnarsson, E. et al. (2003), *Where have all the structures gone? Doing gender in organisations*. Centrum för kvinnoforskning, Stockholms universitet.
- Gunnarsson, E. (1994). *Att våga väga jämnt! Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete*, doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet.
- Hirdman, Y. (2001). *Genus – om det stabila föränderliga former*. Malmö: Liber
- Johansson, T. (2000). *Första könet? Mansforskning som reflexivt projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1990). *Nye kvinneliv. Kvinnor i mens organisasjoner*, Oslo: ad Notam.
- Lindgren, G. (1999) *Klass, kön och kirurgi – relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringarnas spår*. Malmö: Liber.
- Roman, C. (1994). *Lika på olika villkor. Könssegregering i kunskapsföretag*. Symposium Graduale.
- Røvik, K-A. (2000). *Moderna organisationer. Trender i organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Betänkande av utredningen om kvinnor på ledande positioner i näringslivet.