



EN HELT NY VÄRLD?

*Erfarenheter och konsekvenser av genusmedvetenhet bland
män som genomgått ett genusfokuserat ledarskapsprogram*

Författare:

Ulf Waltré (22717) och David Horal (22841)

Abstract

The aim of this study has been to shed light on the empirical gap regarding how men express the experience and impact of diversity training. The research question was stated as follows: *What change and what views on gender and leadership are expressed by male leaders that have participated in a gender focused leadership program?* The empirical findings in this study is supported by a theoretical framework in two parts. The first part maps earlier research on how diversity training facilitate a change of the gendered structures in organizations. The second part more broadly examines how gender is expressed in organizations, how male hegemony permeates organizations and how masculinities are mobilized between male workers. The inductive and interpretive phenomenographical method applied in this study is suitable for exploring *what* is learned and *how* it is learned. The approach is also suitable for isolating the insight of gender, here seen as tacit knowledge. The empirical study consisted of in-depth semi-structured interviews with seven previous participants of “*To Lead as Man*”. The results consistently show how the men through lectures, reflective exercises and discussions became gender aware by understanding how they, along with the other men had been imprinted into gender roles. The respondents’ statements expressed that the insight lead them to a better understanding of co-workers, an increased self-confidence, an ability to identify gender and a new approach to leadership. Some respondents expressed more concretely how their leadership had changed, such as better elevating women and delegating more clearly. Despite a rigorous commitment to isolate separate perceptions, a surprising coherence of experiences was interpreted in the empirics. The key contribution provided regards how diversity trained male leaders’ perceive gender as an influence on organizations and their own leadership. The exploration of how gender awareness is attained and perceived is another valuable contribution. We argue for further research on more specified aspects of intersectional awareness, to better assess the validity and potency of phenomenography as method for organizational research.

Keywords: *Leadership and gender, diversity training, gender awareness, phenomenography, gendered organization*

Förord

När vi började med den här studien förstod vi inte vilken spännande resa vi skulle få ta del av, en resa som också varit mycket lärorik för oss.

Till att börja med vill vi rikta ett stort tack till Anna Lindberg och Barbro Dahlbom-Hall. Vårt samarbete har präglats av stor självständighet från vår sida. Vi är dock mycket tacksamma för att ha fått tillgång till tidigare deltagare av programmet ”Att Leda som Man” och fått ta er tid i anspråk. Vi vill också tacka de män som ställt upp för att intervjuas. Utan deras anonyma utsagor hade den här studien aldrig kunnat genomföras.

Ett särskilt tack vill vi också rikta till vår handledare Laurence Romani för hennes förmåga att peka oss i rätt riktning, utmana våra antaganden och förtydliga aspekter av ett akademiskt tillvägagångssätt. Vi vill också tacka Alex, Fredrika, Ellen, Sofia, Julia och Matilda som på handledningsträffarna givit oss konstruktiv kritik och värdefulla synpunkter.

Slutligen vill vi tacka också tacka våra respektive familjemedlemmar för troget stöd och ovärderliga synpunkter på våra senare utkast. Tack till Erik Waltré, Staffan Waltré, Jenni Waltré, Axel Waltré, Fanny Horal, Anna Falck och Gunnar Ahlström.

Stockholm, den 16 maj 2016

1. Introduktion

1.1 Inledning

1.2 Tidigare forskning

1.3 Kunskapslucka

1.4 En kartläggning av "Att Leda som Man" enligt 3D-modellen

1.4.1 Bakgrund

1.4.2 Innehåll

1.4.3 Deltagare

1.4.4 Format

1.5 Syfte och forskningsfrågor

1.6 Förväntat kunskapsbidrag

2. Metod

2.1 Bakgrund till fenomenografin

2.2 Fenomenografins skillnad från fenomenologi

2.3 Val av metod

2.4 Urval och metodologiska tillvägagångssätt

2.5 Metoddiskussion

2.6 Etik

2.7 Tillförlitlighet

2.8 Begränsningar

3. Teoretisk referensram

3.1 Syntes av det teoretiska ramverket

3.2 Genusforskning inom olika paradigmer

3.3 Ledarskapsrelaterad inlärning om genus

3.4 Genuskodning inom organisationer

3.5 Hegemonisk maskulinitet

3.6 Mobiliserande av maskuliniteter

4. Empiri

4.1 Hur programmet leder till insikt

4.1.1 Tillgång till andras berättelser och känsloupplevelsen

4.2 Syn på män och kvinnor

4.2.1. Generella uppfattningar om könsroller

4.2.2 Skilda förväntningar och kvinnors underställning

4.3 Insikter tillskrivna programmet

4.3.1 Insikten om den egna präglingen från barndomen

4.3.1.1 Insikten om föräldrarnas inflytande

4.3.2. Hur präglingen påverkar det egna ledarskapet

4.3.2.1 Hur kön präglar det egna ledarskapet idag

4.3.3 Insikt om andra

4.3.4 Genus

4.4 Implikationer av insikterna

4.4.1 Självsäkerhet

4.4.2 Förändrat ledarskap och beteende

[4.5 Sammanfattning av empirin](#)

[5. Analys](#)

[5.1 Hur programmet leder till förändring](#)

[5.2 Upplevd syn på genus](#)

[5.3 Upplevd syn på ledarskap](#)

[6. Diskussion](#)

[6.1 Slutsatser](#)

[6.2 Bidrag och rekommendationer för framtida forskning](#)

[7. Referenser](#)

[7.1 Tryckta källor](#)

[7.2 Digitala källor](#)

[7.3 Fysiska källor](#)

[8. Appendix](#)

[8.1 Intervjumanual](#)

[8.2 Utskickad inbjudan till deltagande i studien](#)

1. Introduktion

1.1 Inledning

Idag tjänar svenska kvinnor inom privat sektor i genomsnitt 8 % mindre än sina manliga kollegor med samma utbildning och bakgrund (Medlingsinstitutet, 2015). Fördelningen av hemarbetet (OECD, 2014) och sammansättningen av bolagsstyrelser (SCB, 2015) visar därtill på ett mönster till nackdel för kvinnors karriärmöjligheter. Kvinnors representation minskar för varje hierarkiskt steg uppåt i organisationer och kvinnor stöter på fler barriärer för seniora positioner (McKinsey, 2015).

Statistik och studier av detta slag lyfts ofta som resultatet av ett orättvist och ineffektivt genussystem som återskapas i organisationer och belönar män med fler privilegier. Acker (2012) beskriver hur skenbart könsneutrala organisationer präglas av en förnekelsekultur och innehåller utforskade trosuppfattningar om könsskillnader vidmakthåller ojämlikheter. Strukturerna rymmer förväntningar och normer om hur män och kvinnor förväntas agera. Män väntar sig att kvinnor bl.a ska vara omhändertagande eller flörtiga (Martin, 2003) och de kvinnor som når höga poster döms dubbelt, antingen som aggressiva och bestämda eller som mjuka och ineffektiva (Acker, 2012). Män ska enligt Acker (2012) vara aktiva och konkurrerande, och strävar enligt Martin (2003) efter konkurrens, kontroll och paternalism. Robertson och Williams (2010) exemplifierar risktagande, behov av självständighet, känslokontroll och strävan efter status som mer generella sociala normer för män.

Wahl (KTH-Magazine, 2014) betonar att chefer och ledningar har ett ansvar att göra det tydligt för alla inblandade att jämställdhetsarbetet har hög prioritet. Wahl föreslår att genuskurser, bestående av föreläsningar, övningar, reflektioner över tidigare erfarenheter och eget arbete, ska vara obligatoriska inslag i utbildningar för bland annat ingenjörer, läkare och jurister.

Genom att bekämpa könsdiskriminering kan företag, ur ett "managementperspektiv", rekrytera, behålla och befordra arbetskraft mer kompetent (Alvesson & Billing, 2009). Den

forskning vi belyser i den här studien pekar entydigt på att män har ett större ansvar för, och deltagande i, upprätthållandet av könsstrukturer. Bristande kunskap bland män lyfts konsekvent fram som orsaken till att strukturer består, som på ytan verkar ha försvunnit. Vår studie ämnar bidra till en ökad förståelse för vad tillfogad kunskap om genus innebär för enskilda manliga ledare. Kan dagens chefer och ledare tränas till att motverka diskriminering och bättre ta tillvara på den fulla kompetensen i deras organisationer?

1.2 Tidigare forskning

Forskning inom mångfaldsledarskap¹ och mångfaldsträning² har vuxit fram som ett svar på hur ihållande maktstrukturer och ojämlikheter mellan könen kan synliggöras och överkommas. En vanlig definition av mångfald omsluter dimensioner av olikheter inom kön, ålder, utbildning, yrke, fysiska och psykiska handikapp, etnisk och kulturell bakgrund, religion och sexuell läggning (Knight & Omanovic, 2015). Den definitionen av mångfald sätter kön i större ett sammanhang av samverkande dimensioner som brukar benämnas intersektionellt.

Ely och Thomas (1996) återger tre olika sätt som organisationer aktivt arbetar med mångfaldsfrågor, *“diskriminering och rättvisa”*, *“tillgång och legitimitet”* samt *“inlärning och integration”*³.

Diskriminering och rättvisa avser enligt Ely och Thomas (1996) mångfaldsinitiativ med en etisk målsättning att främja rättvisa i form av lika behandling och möjligheter för minoritetsgrupper. Anand och Winters (2008) spårar detta paradigm till den amerikanska medborgarrättsrörelsens antidiskrimineringslagar kring rekrytering, urval och befodringar. Initiativen drivs av en vilja att uppvisa representativa kvoter, snarare än att anpassa organisationer efter dess mångfald. Majoritetsgrupper tenderar att uppleva att initiativ av detta slag är exkluderande, och att positiv särbehandling sker på deras bekostnad (Anand & Winters, 2008).

Tillgänglighet- och legitimitetsperspektivet utgår enligt Ely och Thomas (1996) från en syn på affärsmöjligheter och konkurrensfördelar som förbättrad hantering av mångfald anses leda till. Det enögda fokuset på rekrytering har skiftats på grund av entydiga

¹ Diversity management på engelska

² Diversity training på engelska

³ Discrimination and fairness, access and legitimacy samt learning and integration på engelska

indikationer på hur minoritetsgruppers karriärer når en plåtå där få når höga positioner (Anand och Winters, 2008). Begreppet mångfaldsledarskap har växt fram för att beskriva ett ledarskap med fokus på att skapa en tillhörande miljö och möjliggöra för minoriteter att prestera till sin fulla potential (Anand och Winters, 2008).

Utifrån *integration- och inlärningsperspektivet* är olika perspektiv och angreppssätt på arbetssituationer värdefullt i sig (Ely & Thomas, 1996). Perspektivet betonar upprepade inläring och att man kontinuerligt behöver påminna om värdet av att se saker olika för att kunna ta tillvara på mångfalden i organisationen. Det finns numera en samlad akademisk uppfattning om att utvecklingen av verklig mångfaldskompetens kräver en lärande organisation med ett reflexivt och normkritiskt förhållningssätt. Anand och Winters (2008) menar att detta fokus på mångfald, som en kompetens⁴ alla anställda bör besitta, har lett till mer robusta utbildningar med fokus på intersektionalitet och med en interaktiv ansats.

De två första ansatserna har fått mycket kritik eftersom de betonar ett individuellt maktperspektiv (Anand & Winters, 2008). Ett individuellt maktperspektiv kan hjälpa enskilda deltagare bättre hantera relationer, utan att nödvändigtvis leda till ett utmanande av rådande strukturer. Initiativ med ett fokus på inläring och integration utgår från ett normkritiskt erkännande av att maktstrukturer i organisationer måste förändras för att olika perspektiv ska legitimeras och arbetsprocesser förändras. Dessa omvandlande mångfaldsinsatser⁵ är dock fortfarande ovanliga i organisatorisk tillämpning eftersom de utmanar organisationens kärnvärden och de finns få riktlinjer för att nå en sådan omvandling.

Robertson och Williams (2010) har studerat utfallet av ett återhämtningsprogram som utgår från terapi med fokus på genusmedvetenhet. Programmet är till för högt uppsatta ledare i organisationer som äventyrat deras professionalitet p.g.a. exempelvis drogproblem och psykiatriska tillstånd. Deltagarna, som huvudsakligen är män, fick genomföra ett program under en halv vecka följt av en personlig eftervårdsplan. Mellan 75-80 % av behandlingarna var framgångsrika medan resten återföll i tidigare beteende.

Männen i Robertson och Williams (2010) studie kunde bli tillsagda att de uppvisade liten empati för de kvinnliga offer som drabbas när de korsat gränsen. Att terapeutiskt adressera attityderna möjliggjorde för männen att se sig själva ur kvinnornas perspektiv. Ledaren för programmet främjade gemensamma diskussioner om tidig socialisering av

⁴ Diversity as a competency på engelska

⁵ Transformative diversity intervention på engelska

könsroller och utforskade om det var inrotat i deras behandling av kvinnor. Deltagarna ägnade omfattande tid åt att förstå deras personliga resa in i vuxenlivet och om några förargelseväckande⁶ aspekter funnits kvar.

1.3 Kunskapslucka

Benschop et al. (2015) särskiljer olika typer av mångfaldspraktiker i sin genomgång av studier av mångfaldsträning, mentorskapsprogram och mångfaldsnätverk. Tabell 1.1 visar hur olika typer av mångfaldspraktiker delas upp efter de tre dimensionerna: *inhåll*, *deltagare* och *format*. Vi återkommer till och förtydligar modellen utifrån det empiriska underlaget senare.

Innehåll		Deltagare		Format	
Fokus	Makt-perspektiv	Målgrupp	Relation	Frekvens	Design
Jämlikhet mellan könen	Frånvarande eller harmonisk	Minoritet	Kombination	Enstaka event	Individuell
Mångfald	Individuell	Majoritet	Intern	Upprepad	Interpersonlig
Inkludering	Multi-dimensionell	Mixad	Extern	Program-artad	Interaktiv

Tabell 1.1: 3D-modellen: dimensioner för designen av metoder för mångfald (Benschop et al., 2015)

Benschop et al. (2015) belyser avsaknaden av studier kring mångfaldsträning av majoritetsgrupper med målsättningen att skapa förändring. Ett exempel på ett sådant program vore en mångfaldsträning riktat mot män med ett kritiskt maktperspektiv och målsättningen att skapa strukturell förändring. Hittills har studier mest fokuserat på könsskillnader i organisationer och hur dessa tar sig uttryck (Acker, (2012); Martin, (2001), Martin (2003); Connell, (2005)). Forskning om mångfaldsträning visar också hur träning i olika i varierande omfattning baserat på design kan leda till verklig förändring i organisationen (Benschop et al. (2015); Anand & Winters (2008); Young et al. (2006)). Det finns däremot en lucka i hur förändringsprocessen går till och studier om deltagares egna upplevelser av en sådan

⁶ Disruptive på engelska

förändring. Det är viktigt att belysa för att få en mer djupgående förståelse för hur förändring kan ske och hur förståelsen hänger ihop med förändrade förhållningssätt och ledarstil.

1.4 En kartläggning av “Att Leda som Man” enligt 3D-modellen

1.4.1 Bakgrund

Den här studien har genomförts i samarbete med Barbro Dahlbom-Hall AB som anordnar kursen *Att Leda som Man*. Barbro Dahlbom-Hall har mer än fyrtio års erfarenhet av chefs- och ledningsfrågor. Hennes erfarenheter, modeller och teorier ligger till grund för mycket av kursens innehåll. En intervju Dahlbom-Hall återgav en vidare bild av kursens innehåll. Dahlbom-Hall förklarar att programmet inte ger några direkta instruktioner om hur deltagarna ska agera, utan syftet snarare är för männen “*att hitta sitt egna bästa sätt att leda som man*”. Dahlbom-Hall beskriver att männen genomgår en process för reflektion och insikt, där de ges möjlighet till vad hon kallar “*otilllåtet prat*” för att komma åt undermedvetna krafter som påverkar deras ledarskap (Barbro Dahlbom-Hall, 2016).

Enligt Dahlbom-Hall finns det inget som berör djupare än kön och inget dominerar ledarskapet mer än genuspräglingen. Hon exemplifierar med uppfattningen att kvinnor i en organisation tenderar att fokusera på organisationen medan män fokuserar på sig själva. (Sveriges Radio, 2007). Jämställdhet är inte en åsikt utan en fråga om kunskap, enligt Dahlbom-Hall. Vidare menar hon att män och kvinnor tidigt fått signaler om hur de måste uppföra sig för att bli bekräftade som män eller kvinnor. Denna roll ser hon som styrd av andras krav, förhoppningar och önskningar. Enligt Dahlbom-Hall har således skillnader mellan könen ingen grund i biologiska skillnader. Men hon tillägger att ett allmänt agerande utifrån den föreställningen förklarar att vi bedöms, bemöts, beskrivs, behandlas, belönas och bekräftas olika (Sveriges Radio, 2007). Det gör att också de kvinnor som når en ledarroll uppmanas att reproducera och framhäva drag som är typiskt manliga. Dahlbom-Hall ser detta som en påtvingad process utifrån samhället och normen för att kvinnor ska kunna använda sig av sin begåvning. Rollerna är det bästa sättet att få kortsiktig bekräftelse, men inte långsiktig. Dahlbom-Hall menar att genus är en konstruktion medan könsidentiteten är det verkliga jaget och den egna viljan. Hon säger också att männen som gått programmet initialt inte är särskilt

verbala, men att de under programmet blir tryggare allteftersom de kommer i kontakt med sina grundvärderingar (Barbro-Dahlbom Hall, 2016).

1.4.2 Innehåll

ALSM:s problemformulering och metod för kunskapsspridning beskrivs som att “*skapa möjligheter för manliga ledare att utveckla sin personlighet bortom dagens snäva könsroller*” (Att Leda som Man, 2016). Problemformuleringen i ALSM motsvarar bäst det Benschop et al. (2015) definierar som “jämlighet mellan könen”. Dahlbom-Hall beskriver hur kvinnor och män blir så olika utifrån olika förväntningar och behandling på organisatorisk, samhällelig och individuell nivå. Programmets maktperspektiv ligger därmed i linje med den maktanalys Benschop et al. (2015) benämner multi-dimensionell.

1.4.3 Deltagare

Att Leda som Man riktar sig till manliga chefer inom samtliga svenska samhällssektorer och har anordnats av Barbro Dahlbom-Hall Konsult AB sedan 2005. Att deltagarna i gruppen uteslutande utgörs av det Benschop et al. (2015) benämner en majoritetsgrupp framgår tydligt och tycks bottna i tron att en homogen grupp skapar en tryggare kontext för kritiska diskussioner. Deltagarna kommer från olika organisationer och genomgår en utbildning i regi av en extern konsult vid sidan av det ordinarie arbetet. Deltagarnas *relation*⁷ till varandra är därmed av det slag som Benschop et al. (2015) benämner *extern*. Dahlbom-Hall verkar här dela Benschop et al. (2015) syn på att denna sammansättning av främlingar möjliggör en öppen diskussion mellan cheferna om dominanta grupperns beteenden, där deltagare kan ge röst åt sin sårbarhet och osäkerhet.

1.4.4 Format

ALSM samlar 10-15 deltagare per år och är uppdelat i tre delmoment som sträcker sig över 6-9 månader. Det motsvarar den frekvens Benschop et al. (2015) benämner *programartad*. Det inledande momentet utgörs av fem dagars föreläsningar, övningar och diskussioner på avskild ort, där fokus ligger på att ge deltagarna ökad kunskap om genusteori och insikt om hur de själva präglats till den de är. Dahlbom-Hall betonar att insikterna måste praktiseras för

⁷ Affiliation på engelska

att gå in i kroppen (Dahlbom-Hall, 2016), vilket sker genom diskussioner och rollspel på ett sätt som motsvarar en *interaktiv* design i 3D-modellen.

I det andra delmomentet får deltagarna i uppgift att “på hemmaplan” organisera en egen grupp på fem män som under ett antal träffar diskuterar de frågeställningar om mäns liv och ledarskap som utvecklats under det föregående momentet. Till grund för dessa möten förekommer även samtal med utgångspunkt i boken *Lära män leva - i ledarskapets dilemma* (Dahlbom-Hall 2007). Boken återger många av programmets modeller och teorier. Således utmärker sig detta moment genom att aktivt uppmana deltagare till att dela med sig av sina insikter till andra män. Det avslutande delmomentet samlar gruppen för tre dagars fördjupande föreläsningar och diskussioner om de insikter man vunnit där respektive deltagares utvecklingsmöjligheter också lyfts fram.

Innehåll		Deltagare		Format	
Fokus	Makt-perspektiv	Målgrupp	Relation	Frekvens	Design
Jämlikhet mellan könen	Frånvarande eller harmonisk	Minoritet	Kombination	Enstaka event	Individuell
Mångfald	Individuell	Majoritet	Intern	Upprepad	Interpersonlig
Inkludering	Multi-dimensionell	Mixad	Extern	Program-artad	Interaktiv

Tabell 1.2: Tabellen anger i fetstil hur programmet “Att Leda som Man” kan ses utifrån 3D-modellen.

Utifrån 3D-modellen kan vi sammanfattningsvis beskriva ALSM som ett exempel på mångfaldsträning med ett multidimensionellt maktperspektiv och med ett fokus på ökad inkludering. Deltagarna utgörs av en majoritetsgrupp med extern relation till varandra. Formatet är programartat med interaktivt utformade delmoment.

1.5 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att belysa den identifierade kunskapsluckan genom att analysera tidigare deltagares erfarenheter av ALSM. Vi vill undersöka tidigare deltagares upplevelser av programmet och hur de beskriver att upplevelserna förhåller sig till deras utövade

ledarskap. Vi har valt att använda oss av en fenomenografisk metod, som vi beskriver utförligt i metodavsnittet nedan. Metoden bör verka som ett komplement till befintliga teorier och bidra med målande och deskriptiva utsagor. En sådan undersökning tillåter oss att tolka vilken syn deltagarna har på genus och ledarskap och hur programmet leder till förändring. Valet av metod möjliggör en metodologisk genomgång av tidigare deltagares egna uppfattningar för att kunna besvara följande fråga:

Vilken förändring och vilka synsätt på genus och ledarskap uttrycks av manliga ledare som genomgått ett genusfokuserat ledarskapsprogram?

1.6 Förväntat kunskapsbidrag

Existerande forskning om mångfaldsträning har identifierat flera inslag som det krävs att programmen innehåller för att medlemmar av en majoritetsgrupp ska påbörja ett arbete för att utmana organisatoriska strukturer. Vi hoppas genom den här studien få konkreta och utförliga utsagor om hur insikten om genus som en social konstruktion upplevs och beskrivs. Det kan bidra till en större förståelse för vad som händer när männen slutar ta sin verklighetsbild för given, hur en sådan transformation kan ske och vad konsekvenserna av en sådan insikt kan vara. Förutom att besvara våra forskningsfrågor förväntar vi oss att kunna presentera empirisk data som är intressant i sig.

2. Metod

2.1 Bakgrund till fenomenografin

Pedagogikprofessorn Ference Marton (1981) introducerade metodologin fenomenografi. Metoden orienterar sig inte mot världen för att kunna göra påståenden om den, utan samlar olika uppfattningar som människor kan ha om ett givet fenomen. Marton (1981) gör en uppdelning mellan världen som den är och hur den upplevs, vilket han benämner första och andra ordningens perspektiv. Den andra ordningen är en inriktning mot människors erfarenheter, uppfattningar och idéer om världen. Marton (1981) menar att det värde metoden tillför delvis utgår från att människors olika upplevelser och att dessa uppfattningar är intressanta i sig. Dessutom är beskrivningarna som utgör empirin autonoma eftersom de inte

kan deriveras från första ordningens perspektiv. Syftet är att hitta och systematisera tankeformer och undersöka vad som kan sägas om hur folk upplever, erfar och konceptualiserar ett fenomen.

Trots att metoden är etablerad, åtminstone inom pedagogisk forskning i Sverige, har den en relativt kort historia inom organisationsforskningen. Blomberg (2006) spårar fenomenografins användning inom organisationsforskningen till Sandbergs (2001) studie av kompetens. Sandberg (2001) återger hur ingenjörer på Volvo Personvagnar beskriver sin syn på vad som utgör kompetens inom deras arbete och kontrasterar det mot en traditionell syn på kompetens som fasta kunskaper och förmågor. På så sätt finner Sandberg (2001) att kompetens utgörs av den förståelse som arbetaren uppvisar för arbetet, snarare än ett särskilt urval av fasta kunskaper och förmågor.

2.2 Fenomenografins skillnad från fenomenologi

Fenomenografen har drivits mot fenomenologin och Husserls livsvärld på grund av ansatsernas uppenbara likheter och snarlika namn (Kerstin I. M. Holm, 2014). Fenomenologin är såväl en teori som en metod. Enligt Edmund Husserl, som lade grunden för den moderna fenomenologin i *Logiska Undersökningar* från 1901, ska föremål och fenomen göras rättvisa genom att beskrivas så som de framträder i vår upplevelse av dem. Vi ska återgå till hur sakerna framställs för våra sinnen som källa till vår erfarenhet av dem (Bengtsson, 2001).

Fenomenologen Merleau-Ponty anser enligt Low (2013) att all filosofi och vetenskap måste utgå från världen så som den upplevs av ett medvetet subjekt. Low (2013) beskriver också den fenomenologiska metoden mer ingående. Den fenomenologiska ansatsen kräver att perceptionen beskrivs så utförligt som möjligt så att den mening som träder fram kan uttryckas lika tydligt. Den värld där vi tillbringar all tid kallas inom fenomenologin *livsvärlden*. Till den måste alla teorier återinföras och all empiri, kunskap och logik inhämtas. Resultatet ska inte bevisa på förhand formulerade hypoteser. Det universella i våra upplevelser ska baseras på likheter i våra upplevelser som också tar skillnader i anspråk. En perception ska reflekteras över, jämföras och kontrasteras mot liknande perceptioner utan att flyttas tillbaka till en konceptuell eller logisk förståelse utan ska användas för att urskilja abstrakt mening (Low, 2013).

Marton (1981) diskuterar skillnaderna mellan fenomenografi och fenomenologi. Fenomenologin gör ingen uppdelning mellan första och andra ordningens perspektiv utan anser att världen enbart är tillgänglig genom erfarenhet. Fenomenologin söker efter en intersubjektiv och allmänt upplevd *essens*. En central aspekt i fenomenografin handlar om att realisera det gemensamma som träder fram i andra ordningens perspektiv ur den massiva mängd innehåll som metoden genererar. Syftet är att upprätta kategoriseringar av beskrivningar, vilka utgör det huvudsakliga utfallet av en fenomenografisk studie. Syftet med fenomenologin är att beskriva världen utan det vardagsmässiga sättet att betrakta tillvaron. Fenomenografin hanterar såväl det konceptuella som det erfarenhetsmässiga. Den hanterar också vad som är inlärt genom kulturen och vad som individuellt utvecklats som sätt att relatera oss själva till världen.

2.3 Val av metod

Fenomenografins tolkande ansats möjliggör studerandet av hur individer lär sig olika och hur effekten av inläring varierar (Larsson, 1986). Metoden lämpar sig därför särskilt bra för att studera upplevelsen och utfallet av ett ledarskapsprogram. Genus har beskrivits som underförstådd och omedveten kunskap (Martin, 2003). Den beskrivningen av genus kan vi koppla till vad fenomenografer beskriver som *vad*- och *hur*-aspekter av en uppfattning (Seger, 1999). *Vad* kan exemplifieras med hur alla föräldrar har en uppfattning om barnuppfostran. *Hur* representerar deras olika uppfattningar om barnuppfostran. Således kan bara individer som fått kunskap om genus uttrycka sig om det.

Fenomenografisk forskning utgår från en interpretiv och induktiv ansats och de tolkningar som metodiken ger uttryck för bör komplettera och kontrastera befintlig teori på området. Vårt metodval tillåter oss att jämföra de subjektiva utsagorna som framträder med teorier som objektivt försöker förklara hur genus och ledarskap konstrueras och utövas inom organisationer. Andra kvalitativa intervju- och tolkningsmetoder skulle helt säkert kunna generera likartade resultat, men vi bedömer att det är värdefullt att ha ett specifikt fokus på variationer i de subjektiva uppfattningarna.

2.4 Urval och metodologiska tillvägagångsätt

Vi har haft tillgång till tidigare deltagare av ALSM från 2005 och framåt. Med ökande tidsavstånd ser vi en ökad risk att deltagarna kan ha glömt bort centrala aspekter. Av detta skäl har vi valt att inte kontakta deltagare som gått kursen före 2010. Kursen gick senast 2013. Vårt urval begränsas därför till deltagare från åren 2010-2013. Med ambitionen att respondenterna skulle ha en klar minnesbild av centrala aspekter följer färre möjliga respondenter. Totalt mailade vi de 48 personer som gått programmet 2010-2013, varav 18 svarade.

I syfte att sträva efter maximalt stor spridning med avseende på de sektorer som respondenterna är verksamma inom (Schembri och Sandberg, 2003) gick vi sedan vidare med att intervjua 7 av dessa 18 för våra djupintervjuer.

Datum	Pseudonym	Sektor	Roll	Årskull	Intervjulängd
9/3	Adam	Myndighet	Teknisk chef	2011	58 minuter
9/3	Bertil	Myndighet	Regionschef	2012	30 minuter
14/3	Carl	Skogsindustri	Marknadschef	2012	38 minuter
15/3	Daniel	Bilindustrin	Försäljningschef	2011	64 minuter
15/3	Emil	Media	Chefredaktör	2011	57 minuter
21/3	Fredrik	Byggindustri	Produktionschef	2010	53 minuter
21/3	Gustav	Högskola	Kommunikationschef	2010	62 minuter

Tabell 2.1: Redogörelse över de intervjuer vi genomfört med tidigare deltagare av programmet “Att Leda som Man”.

Vårt riktmärke för intervjuerna var att de skulle pågå i ungefär 45 minuter. Vi har rundat av intervjuerna då vi ansett att vi fått uttömmande svar och beskrivningar, motsvarande ett detaljerat och konkret empiriskt material (Österåker, 2002; Blomberg, 2004). En guide för hur vi genomfört intervjuerna finns bifogad i appendixen. Frågorna har formulerats så abstrakt som möjligt för att respondenterna skulle kunna definiera, begränsa och hantera frågorna (Österåker, 2002). Ett exempel på en sådan fråga är “Hur upplever du att ditt kön påverkar ditt ledarskap?”. Modifierade varianter av några av de ursprungliga

frågorna har ställts upprepade gånger i syfte att få uttömmande svar (Dortins, 2002). Ett exempel är frågan *“Vad lärde du dig under programmet?”* som även formulerades som *“Vilka insikter fick du under programmet?”* och *“Vad tog du med dig från programmet?”*.

Fyra av intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte i Stockholm och tre intervjuer gjordes över telefon eller Skype av logistiska anledningar. Intervjun med Bertil genomfördes med enbart en av uppsatsförfattarna närvarande. Övriga intervjuer har genomförts med bägge författare närvarande. Samtliga intervjuer har transkriberats ordagrant från den inledande frågan tills dess att vi bedömde att intervjun avslutats. Transkriptionerna omfattar totalt ca 43,000 ord.

Vid tolkningen har vi använt oss av en fenomenologisk intuitiv analys där vi enbart utgår från materialet och gör en subjektiv tolkning av den mening som respondenten försöker kommunicera (Blomberg, 2004). Vi har läst igenom transkripten var för sig åtminstone två gånger per intervju. Vi har därefter jämfört våra tolkningar för att försäkra oss om att de överlappar, och därefter återkommit till det empiriska materialet kontinuerligt under arbetet med att sammanställa empirin. I presentationen av empirin har vi använt oss av citat för att exemplifiera och tydliggöra våra tolkningar. Detta är också användbart för att skapa trovärdighet och möjliggöra bedömning av forskningen (Österåker, 2002). Vi har använt oss av teori först när empiriinsamlingen färdigställts eftersom teori i fenomenografisk forskning används senare i processen för att tydliggöra tolkningen av empirin (Österåker, 2002).

2.5 Metoddiskussion

Den första intervjun med Bertil betraktade vi som en pilotintervju. Vi anser dock att vi fick fullgoda och utförliga svar under den intervjun, varför vi tagit med den i vår empiri. Inledningsvis var vi skeptiska till att genomföra intervjuer över Skype och telefon. Efter att vi genomfört en första intervju över Skype märkte vi dock att det gick bra och att vi fick lika utförliga svar och dessutom utan problem kunde spela in samtalet. Intervjuer på distans var nödvändiga på grund av att de respondenterna bodde på annan ort eller i ett annat land.

En begränsning i utförandet av empiriinsamlingen var att några respondenter bitvis hade svårt att minnas. För somliga respondenter var det nästan sex år sedan de gick programmet. Det föranledde att vi fick ställa delvis ledande frågor några gånger. Vi frågade då respondenterna vad de mindes och fick med sig från ett särskilt moment vi vet var del av

programmet. Ledande frågor är problematiska ur ett metodologiskt perspektiv eftersom respondenterna själva ska få utrymme att definiera och besvara abstrakta frågor. Eftersom de frågorna var av en påminnande natur bedömer vi att det inte påverkade deras beskrivna upplevelser. I dessa fall kunde vi också ta stöd från de öppna följdfrågorna som återges i intervjumanualen.

Det kan vara så att individer kan något, men har svårt att klart förmedla det via till exempel intervjuutsagor, vilket vi upplevt och anser förståeligt. Men därför är det, utifrån vår metods anspråk på att producera subjektiva utsagor, relevant att lyfta den debatt som förts kring det "vetande subjektet" (Alvesson & Billing, s. 52 2009). Denna kritik pekar på att vad som kan tolkas som subjektivitet egentligen utgörs av individer som lärt sig att prata på ett sätt som ger intryck av en autenticitet och insikt. Kritiker hävdar att dessa utsagor snarare följer kulturella mallar för hur man talar om fenomen, inklusive diskriminering (Alvesson, s. 3 2011). Även om utsagorna är genuina är det svårt att härleda sanning eftersom människor är subjektiva och begränsade av språket (Stenberg & Petrén, 2014). Andra exempel på kritik mot fenomenografin är att människor inte studeras individuellt utan kollektivt (Seger, 1999) och att uppfattningarnas härkomst inte isoleras i de flesta fall (Seger, 1999).

2.6 Etik

Våra etiska övervägningar har huvudsakligen behandlat hanteringen av den konfidentiella information rörande tidigare deltagare vi delgivit av Barbro Dahlbom-Hall AB, samt bevarandet av anonymiteten för de som valt att ställa upp i studien. Det framgår i det mail som finns bifogat i appendixen vilken inledande information varje respondent fick. Vi beskrev studien mer utförligt och garanterade respondenternas anonymitet vid intervjutillfället. Anonymiteten har bevarats genom att varje deltagare tilldelats en pseudonym utan koppling till deras verkliga namn. Vi har inte erbjudit deltagarna att läsa igenom transkripten eller tolkningarna i efterhand utan förlitat oss på en rigorös tillämpning av ovan beskrivna metodologi. I övrigt anser vi att vi inte orsakat respondenterna skada, gjort något utan deras samtycke eller på något sätt varit bedrägliga (Bryman, 2012, s. 135). Alla deltagare har erbjudits eller själva önskat ta del av den färdiga studien.

2.7 Tillförlitlighet

Till att börja med skulle vi vilja diskutera studiens tillförlitlighet och replikerbarhet. Den externa validiteten (Bryman, 2012, s. 46-48) problematiseras av att vår valda metod inte utgår från tidigare forskning. Därtill är det mycket specifikt program som studeras. Vi har varit slumpmässiga i vårt urval genom att kontakta många tidigare deltagare. Slumpmässigheten påverkas däremot av att respondenterna själva fick ta ställning till om de ville delta. Det är däremot svårt att förutspå vad alternativet skulle implicera.

Andra forskare kan utgå från vår intervjuguide och metodologiska tillvägagångssätt för att studera ALSM eller andra liknande program. Ett problem med tillförlitlighet relaterat till forskningens intervjuguide är att vi ändrade frågeställningar efter att empirin samlats in. Vi anser att frågorna behandlar samma utforskade fenomen och är närliggande på ett sätt att det inte utgör något allvarligt problem för studien. Studiens natur och det specifika programmet gör att slutsatserna svårligen kan generaliseras utanför aktuell kontext. Resultatet är dock så pass entydigt att eventuella upprepade studier torde ge motsvarande resultat (Bryman, 2012, s. 46-48). Den interna validiteten har säkerställts genom att vi först individuellt gått igenom materialet och sedan upprepade gånger återkommit till materialet i enlighet med fenomenografisk metod (Bryman, 2012, s. 46-48). Användningen av citat möjliggör för varje läsare att själv ta ställning till empirin.

2.8 Begränsningar

En påtaglig begränsning med den här studien är vår begränsade erfarenhet av, och kunskap om, genus. En annan begränsning är arbetets omfång. En mer omfattande studie hade givit oss utrymme att ställa ännu fler frågor om respondenternas ledarskap och deras rutiner i olika sammanhang. Vi hade också kunnat återkomma med ytterligare frågor i ett senare stadium av studien. Eftersom frågorna var abstrakta och intervjuformen semi-strukturerad fick vi vissa typer av utsagor om vissa aspekter som vi inte fick av andra, utan att för den sakens skull säkert veta om de egentligen hade liknande uppfattning. Kunskapen om genus framstår också som mycket svår att verbalisera.

3. Teoretisk referensram

3.1 Syntes av det teoretiska ramverket

På grund av vårt val av metod har vi formulerat ett teoretiskt ramverk i samband med att vi tolkat och analyserat det empiriska materialet. Inledningsvis sätter vi dessa teorier i ett större metateoretiskt sammanhang för en mer kritisk granskning utifrån Burrell och Morgan (1979) samt Alvesson och Billing (2009).

Vidare har vi sökt återge en överblick av hur genus tar sig uttryck inom organisationer och hur ledare och medlemmar av dessa organisationer kan komma till insikt om detta. Inledningsvis berör vi forskning kring mångfaldsträning och återger hur: föreställningar kring genusbetonad mångfaldsträning påverkar deltagarnas mottaglighet (Wahl, 1996), hur insikt kan nås genom en process av transformativ inläring (Young et al., 2006) och hur initiativ som strävar efter strukturell förändring skapar maktkonflikter (Benschop et al., 2015).

Slutligen återger vi relevant genusteori rörande hur organisationer kan ses som genuskodade (Acker, 2012), hur olika maskuliniteter och feminiteter förhåller sig till varandra (Connell, 2005) och hur mobiliserandet av dominanta genussyttringar uppstår och uppfattas (Martin, 2001).

3.2 Genusforskning inom olika paradig

Alvesson och Billing (2009) sorterar befintlig genusforskning utefter perspektiv med olika metateoretiska antaganden. En sammanfattning av dessa olika paradig sätter den teori vi återger teori i ett större sammanhang och förtydligar hur begrepp som genus och kön kan tolkas olika.



Figur 3.1: Figuren visar Burrell och Morgans (1979) metateoretiska paradigm samt Alvesson och Billings (2009) syntes av feministiska perspektiv i kursivt.

Teorierna kring den genuskodade organisationen (Acker, 2012), hegemonisk maskulinitet (Connell 2005) och maskulin mobilisering (Martin, 2001) kan ses som genusteorier inom det radikalstrukturalistiska paradigmet. En grundläggande tanke inom detta paradigm utgörs av en syn på vår medvetenhet som styrd av överordnade strukturer som driver en kilt mellan jaget och den sanna medvetenheten (Burrell & Morgan, 1979). Detta paradigm ligger i linje med det feministiska ståndpunktperspektivet som innebär att kvinnor som förtryckt grupp har insikter som män som överordnad grupp inte kan se (Alvesson & Billing, s. 50-51 2009). För ståndpunktsteoretiker blir motverkandet av diskriminering således en moralisk, snarare än en affärsmässig, förpliktelse (Knights & Omanović, 2015). Precis som Acker (2008) också framhäver i sin diskussion om intersektionalitet undviker numera de flesta forskare en essentialistisk syn på kvinnor och män som fasta och formade av biologiska skillnader (Alvesson & Billing, 2009). Det finns en debatt inom det feministiska ståndpunktperspektivet om vad som utgör det "vetande subjektet" och en tydlig tendens att se alla betydelsefulla aspekter av samhället som könsrelevanta (Alvesson & Billing, 2009).

Det funktionalistiska paradigmet betraktar världen som bestående av konkreta artefakter och förhållanden som empiriskt kan bevisas, studeras och mätas med naturvetenskaplig metodik (Burrell & Morgan, 1979). Alvesson och Billing (2009) exemplifierar detta med ett "kön som variabel-perspektiv" där målet oftast är att mäta och förklara ojämlikheter mellan könen. Variabelforskning har varit och är fortfarande en dominerande tendens inom managementforskning (Alvesson & Billing, 2009).

Det radikalhumanistiska paradigmet har ett mer kritiskt förhållningssätt och ser kön och sociala fenomen som flytande, osäkra, och under ständig omformning (Burrell & Morgan, 1979). Det motsvaras av den poststrukturalistiska feminismen där begrepp som "kvinna" inte betraktas som något universellt utan som något som varierar över tid med den språkliga diskursen begreppet tillämpas inom (Alvesson & Billing, 2009). Forskningsresultat betraktas därmed som historiskt begränsade och lokalt orienterade (Alvesson & Billing, 2009).

Det interpretiva paradigmet utgörs av forskning som söker förstå världen genom hur den subjektivt framträder och betraktar därför världen som formad av individuella upplevelser (Burrell & Morgan, 1979). Utifrån det interpretiva paradigmet ställer man sig frågande om organisationer existerar mer än som ett koncept, och utmanar därmed ontologiska antaganden som är grundläggande, i synnerhet för den organisatoriska forskningen. Fenomenologin och vår valda metod, fenomenografi hör både hemma i detta paradigm.

3.3 Ledarskapsrelaterad inläring om genus

Wahl (1996) beskriver föreställningar i rummet under föreläsningar om feminism och genus och presenterar en modell för hur man kan förbättra förutsättningarna. *Molnet* är de missförstånd, okunskap och föreställningar om feminism som hindrar kunskap från att ta fäste. Den definition av feminism hon lyfter fram lyder: *1. en medvetenhet om könsordning; 2. strävan efter lika villkor mellan kvinnor och män.* Wahls (1996) studie är tjugo år gammal, men beskriver tydligt att det finns en laddad uppfattning kring begreppet feminism som verkar som en bromskloss. Hon har visat att särskilt män på förhand har uppfattningar om feminism som har lite att göra med verkligheten, och att de också uttrycker ett avståndstagande. Wahl (1996) betonar att kön bör diskuteras som sociala konstruktioner

snarare än essentialism samt att maktperspektivet är centralt eftersom könsordningen utgörs av maktrelationen mellan män och kvinnor. Fokus, enligt Wahl (1996), bör således ligga på att förmedla insikter och ökad kunskap genom empiriska exempel snarare än teoretiska utläggningar.

Young et al. (2006) beskriver transformerande inläring som en omvärdering av personliga värderingar, fördomar och trossatser om mångfaldsrelaterade problem samt en reflektion över hur dessa kan påverka andra och i förlängningen leda till en förändring av de facto ledarskapsutövning. Detta förutsätter en process av kritisk medvetenhet om hur och varför antaganden begränsar oss i sättet vi förhåller oss till världen. Detta medför också att deltagare och studenter ofta hanterar inläringssammanhang med visst motstånd och resistens. Nödvändiga kriterier för att transformerande inläring ska kunna ske är: *1. instrumentell inläring: grundläggande inläring av kunskap och inläring utifrån egna erfarenheter; 2. kommunikativ inläring: inläringen utgår från sambandet mellan personens egna uppfattningar och konstruerad mening i arbetssammanhang* (Young et al., 2006).

Den empiriska studie gjord av Young et al. (2006) undersökte särskilt resistens gentemot transformerande inläring (onlinekurs med feministisk litteratur och självständiga uppgifter) med fokus på mångfald. Deltagarna var doktorander i pedagogiskt ledarskap. De fann att de flesta deltagarna i studien uppgav att deras tro hade förändrats, men färre hade förändrat sitt beteende. Ingen student kunde delge vid en första fråga hur deras idéer eller beteende förändrats. När intervjuaren trängde in ytterligare gav några studenter uttryck att deras perspektiv förändrats. Tre (av 22) gav exempel på hur deras ledarskap hade förändrats.

Studierna av Wahl (1996) och Young et al. (2006) bidrar med att sätta ALSM i ett större akademiskt sammanhang och jämförande kontext och bidrar med teoretisk förståelse till varför genuskunskap är så svår att förmedla.

Benschop et al. (2015) lyfter fram att syftet med mångfaldsträning är att *'lära individer arbeta effektivt med andra som är olika vilket kan leda till en ökad övergripande framgång för både organisationen som individerna'*. Kapitelförfattarna menar att mångfaldsträningen sällan är effektiv om den inte är erfarenhetsbaserad, adresserar makt och är del av ett större organisatoriskt utvecklingsarbete. De beskriver resistens i form av att den strukturella förändringen fastnar i en maktkonflikt med företrädare för organisationens status quo. Det beror på att gynnade personer och grupper upplever sig uppmanade att överge sin

ställning och förändra sin syn på hur organisationen bör se ut. Benschop et al. (2015) anser att dessa konflikter kan överkommas genom betona fördelarna med att anamma en struktur som bättre tar tillvara på organisationens mångfald och kompetens. Det krävs att de olika nivåer makten utspelar sig på identifieras för att privilegierande och diskriminerande strukturer ska synliggöras och förändras. Kapitelförfattarna menar att behovet av denna långsiktiga och eftertänksamma förändringsprocess kan vara anledningen till att liknande initiativ inte är mer populära bland resultatorienterade mångfaldskämpar. Genomgången av mångfaldsträning av Benschop et al. (2015) ger sätter ALSM i ett tydligt akademiskt sammanhang och bidrar med kontrasterande teori för att kunna belysa utsagorna från ALSM:s tidigare deltagare.

3.4 Genuskodning inom organisationer

Utifrån en definition av genus såsom socialt skapade åtskillnader mellan kvinnligt och manligt, gör Acker (2012) en uppdaterande återblick av sina uppmärksammade teorier om genuskodade substrukturer⁸ i organisationer. Dessa dolda substrukturer delas upp i *processer, kulturer, interaktioner, identiteter, subtexter och logiker*⁹. Sammantaget visar de hur ihållande könsskillnader uppstår i utformning av arbetet, lönesättning, och fördelning av beslutsmakt.

Som exempel på genuskodade *processer* nämner Acker (2012) amerikanska offentliga system för lönesättning som regelbundet avlönar traditionellt manligt dominerade och fysiskt betonade yrken, högre än historiskt kvinnodominerade yrken inom t.ex. service och omsorg. Detta förstärks av *organisationskulturer* som implicit uppmuntrar eller sanktionerar vissa typer av manligt och kvinnligt beteende. Vidare skapas och reproduceras dessa substrukturer genom formella och informella *interaktioner* mellan individer och grupper. Vare sig det rör sig om synlig sexism eller förklädd objektiv kritik av kvinnors förmågor, står dessa interaktioner i vägen för sann jämställdhet mellan könen. Det är nära besläktat med de sätt organisationer förstärker olika *identiteter*. Exempelvis kan en kvinna i ledande ställning förväntas "leda som en man", men då hon gör det uppfattas som påstridig och spydig. En man i en liknande situation hade troligtvis tillskrivits eftertraktade attribut såsom kompetent och aggressiv.

⁸ Gendered substructures på engelska

⁹ Organizing processes, organization culture, interactions on the job, gendered identities, gendered subtext, organizational logic på engelska

Med *subtexter* hänvisar Acker (2012) till de policyer och texter som formar organisationers agerande, vilket explicit eller implicit leder till reproduktion av rådande könsskillnader. Dessa *subtexter* formas i sin tur av *logiker* rörande hur organisationer bör struktureras och ledas, vilka skapas och sprids genom medium såsom managementlitteratur, handelshögskolor och konsulter.

Logiker styr också de förväntningar, med förtecken av genus, som organisationer ställer på sina anställda. Acker (2012) beskriver att synen på den ideala arbetaren utgörs av en person som är ständigt tillgänglig och som arbetar länge och engagerat tills uppgifterna är slutförda. Förväntningar av detta slag kan tyckas genusneutrala men Acker (2012) beskriver att synen på hur denna "*gender neutral, abstract worker*" signalerar en hängivenheten till arbetet som speglar de kulturella förväntningar som sammanfaller med den av en försörjande fadersfigur. Män är således mer troliga att passa denna föreställning, då kvinnor traditionellt har stått för det oavlönade hemarbetet som möjliggjort männens tillgänglighet. Acker (2012) menar att dessa stereotyper fortfarande är förhärskande på ett sätt som föder en fortsatt tro till bestående och grundläggande skillnader mellan män och kvinnor.

Ovanstående analys utesluter det som brukar benämnas ett intersektionellt perspektiv, d.v.s. synen på diskriminering som ett sammanvägt resultat av en individ eller grupps kön, klass, etnicitet, sexuell läggning etc. Acker (2012) menar att samma ramverk kan användas för att tyda diskriminerade substrukturer baserade på flera intersektionella kategorier, men medger att det kan vara svårt att bedöma i vilken mån diskriminerande beteende bottnar i en eller annan intersektionell kategori.

Vi ser ett tydligt värde av detta ramverk då beskrivningen av genuskodade substrukturer ligger i linje med mycket av den syn på genusstrukturer som Dahlbom-Hall återger. Vidare kan uppdelningen i *processer, kulturer, interaktioner, identiteter, subtexter och logiker* möjliggöra en mer detaljerad analys av respondenternas genusperspektiv.

3.5 Hegemonisk maskulinitet

Connell (2005) kopplar an till Ackers teorier i sin återblickande studie av maskulin hegemoni, ett begrepp tidigare myntat av Connell et al. (1982) och då definierat som *ett mönster av handlingar*¹⁰. Dessa handlingar speglar den rådande kontextens mest upplyfta

¹⁰ Patterns of practices på engelska

manliga attribut, vilka samtliga män och kvinnor har att förhålla sig till. På så sätt berättigar den maskulina hegemonin mäns övergripande dominans av kvinnor och män som avviker från normen, även om endast ett fåtal män i kontexten förkroppsligar den hegemoniska normen. Synen på maskuliniteter som dynamiska mönster av handlingar (vad folk gör och säger) tillför en förståelse som inte fångas av mer statiska perspektiv som enbart ser den ideala arbetaren som en fast könsroll och manlig identitet (Martin, 2003).

Mycket har debatterats kring hur pass flytande definitionen av vad som utgör en hegemonisk maskulinitet är och huruvida användandet av konceptet bidrar till en reproduktion av normen (Martin, 2003).

Kritiken till trots anser vi att koncepteten, om manlig hegemoni och förekomsten av multipla maskuliniteter, utgör är ett kraftigt verktyg för att analysera huruvida respondenter upplevt sig påverkade av sitt egna kön. Teorin kan också användas för att återge genusmedveten i form av situationen då respondenterna upplevt en annan person bekräftad eller bestraffad i förhållande till rådande normer.

3.6 Mobiliserande av maskuliniteter

Martin (2001) bygger vidare på konceptet om multipla maskuliniteter i en studie av sex kvinnors upplevelser av att arbeta med män i syfte att belysa mäns dolda och vanligtvis fränsedda mobilisering av maskulina praktiker. Martin (2001) menar att beteenden kan representera eller uppfattas som maskulina beroende på: (a) *vem som utför dem och hur*, (b) *den sociala kontexten de utövas i*, eller (c) *hur de i en maktposition representerar dem*.

Vidare definierar Martin (2001) mobilisering som situationer då två eller fler män i samverkan frambringar maskuliniteter i kvinnors närvaro. Detta kan liknas vid situationer då män är omedvetna hur deras beteende upplevs eller ser det som frikopplat från genus, samtidigt som närvarande kvinnor upplever det som ett tydligt manligt beteende.

Martin (2001) ställer denna kollektiva mobilisering i kontrast till hur samhället uppmuntrar individuella män och kvinnor att regelbundet "göra kön" genom att uttrycka klädnad, agerande och intressen i linje med deras genusståndpunkt¹¹. Dessa individuella genusbeteenden¹² är rutinmässiga och nästintill osynliga för utövaren av dem.

¹¹ Gender standpoint på engleska

¹² Gendered practices på engelska

I analysen av sin empiriska studie särskiljer Martin (2001) tre karaktärsdrag av mobiliserandet av maskuliniteter: typen av maskulinitet som mobiliseras, mottagarna av dessa praktiker samt typ av sammanblandning¹³. Den typ av maskuliniteter som Martin (2001) benämner

strävande¹⁴ utgörs av de fall då flera män agerar för att distansera och differentiera dem själva från andra. Vi tycker att dessa beteenden särskilt intressanta och återger därför nedan ett par exempel på det Martin (2001) kallar strävande maskulin mobilisering:

Påfåglande beskriver de situationer då t.ex. män på möten strider om varandras uppmärksamhet och möjligheten att få sin röst hörd. Detta beteende blandas ofta samman med mötets huvudsakliga problemlösande och delegerande syfte. Detta kan frustrera kvinnliga deltagare som upplever att tid förspills men att de inte kan avbryta mötet eftersom männen ser det tomma pratet som en viktig diskussion. *Självförhärlikande* berör de situationer då män ger uttryck för att deras kunskaper och begåvning är exceptionella och särskilt nödvändiga. Män sammanblandar detta skrytande med utförandet av faktiska arbetsuppgifter och kompetens. Kvinnor mäts efter denna norm och förväntas agera tuffare och sälja sig hårdare. *Expropriering av andras arbete* relaterar till ett utnyttjande av andras tid eller arbetsinsatser för egen vinning utan att ge något erkännande. Martin (2001) lyfter ett exempel på hur en kvinna upplevde att hennes tid och energi togs i anspråk av kollegor som behandlade henne som ett bollplank för personliga problem snarare än en professionell motpart.

Martin (2003) betraktar genus som en interaktiv och tolkande process. Hon menar att handlingar bör ses som genuskodade praktiker så länge de uppfattas av en betraktare som sådan. Mottagaren har därmed ett tolkningsföreträde att definiera vad som utgör genus, oavsett om utövaren endast är liminalt medveten om mottagarens uppfattning. Martin (2001) använder adjektivet liminalt för att beskriva männens relativa avsaknad av självmedvetenhet rörande deras mobiliserande praktiker. Att säga att män är liminalt medvetna om mobiliserandet av maskuliniteter betyder sålunda att de agerar med en begränsad insikt om att andra (främst kvinnor) tolkar deras beteende som stereotyp maskulint.

Vi ser mobilisering och liminalitet som särskilt användbara teorier för att analysera de situationer respondenter själva saknar insikt i hur det agera efter genus. Vidare kan teorierna

¹³ Type of conflation på engelska

¹⁴ Contesting på engelska

ge oss en alternativ tolkning av hur respondenternas beteenden kan upplevas från ett kvinnligt perspektiv.

4. Empiri

4.1 Hur programmet leder till insikt

4.1.1 Tillgång till andras berättelser och känsloupplevelsen

De flesta intervjuerna började med frågan om det är något särskilt moment de minns från programmet, alternativt vad de mindes starkast. Nästan alla respondenter lyfte då fram de kollektiva diskussionerna och tillgången till de andra männens personliga berättelser. **Daniel** beskriver det såhär: *“Men det som gjorde mest skillnader, jämfört med alla tidigare utbildningar jag har gått, det var det här med att... Vi var ju bara män ... Alla öppnade sig så otroligt mycket.”* **Adam** betonade känsloupplevelsen, *“...den tidpunkten [är] representerad av en väldigt känsloupplevelse. Man kommer i kontakt med människor på en mycket djup nivå på ganska kort tid.”*

Programmets föreläsningar och diskussioner framställdes av flera respondenter som värdefulla för att kunna ta del av teorier, sätta dem i perspektiv och förstå. **Emil** och **Gustav** betonar hur Barbro skickligt möjliggjorde svåra och ovanliga diskussioner. **Bertil** betonar vikten av programmets genusföreläsningar och de efterföljande diskussionerna men återger också hur han som del av en annan kursdeltagares boken läst Barbros bok, men inte kunnat ta till sig materialet, *“[jag] tyckte att det var väldigt mycket rappakalja”*. På liknande sätt säger **Fredrik**, *“Hon hade ju en miljon argument bakom sig!”* men beskriver att han på förhand var skeptisk och menade att programmets *“genusgrejer”* för med ett *“...litet löjesskimmer”* och återger att han tänkte *“Vad är det för fåneri?”*.

Ett exempel på ett moment med inslag av individuell reflektion som en majoritet av männen lyfte fram var en övning där de fritt fick rita upp sin livssituation på ett A3-papper. Dessa övningar beskrevs som värdefulla, för att som **Fredrik** återgav det: *“få ordning på tankarna runt det där vad som har präglats oss och vad vi har fått med oss från barndomen.”*. Det låg också till grund för diskussioner om deltagarnas dåvarande situation. **Daniel** återgav hur övningen gjorde honom smärtsamt medveten om att han hade en ohållbar

arbetssituation på följande vis: “...jag ritade att jag satt sist på ett tågsätt. ... Jag satt inte längst fram utan jag mer åkte med mer än jag styrde (...) Jag var liksom inte tillgänglig för mitt team.”

4.2 Syn på män och kvinnor

4.2.1. Generella uppfattningar om könsroller

Empirin visar genomgående hur respondenterna har uppfattningar om hur män och kvinnor beter sig olika. **Gustav**, **Carl** och **Adam** uppger uttryckligen en syn på att alla i första hand är individer. **Gustav** beskriver hur han använder könsrollerna för att sätta sig in i andras perspektiv, förstå den andra och hitta en bra samtalston, “*Känner den sig trygg?, (...) hotad? (...) manipulerad? (...) När man väl har börjat prata, då kommer man oftast runt de här könsrollerna.*”

Respondenternas generella uppfattningar om manligt och kvinnligt beteende uttrycktes bl.a. i synen på olika behov av dialog, vilka som tar plats i vilka sammanhang, samt hur män och kvinnor uttrycker känslor olika. **Emil** beskriver hur män pratar mest under möten, “*Snubbar de pratar och pratar och pratar och pratar och pratar.*”

Kvinnorna skildras i kontrast till normen genom sin utmärkande duktighet och behov av dialog. **Daniel** exemplifierar med att de duktigaste kvinnorna på tre av fyra av hans tidigare arbeten varit kvinnor, vilket också inkluderar en kvinna på nuvarande arbetsplats, “*...hon är också i mer behov av att prata och det är inget problem.*” **Adam** är inne på ett liknande spår då han beskriver följande syn på vad män och kvinnor vill få ut av en dialog “[Kvinnor] vill inte på samma sätt ha en felrättning. Man vill inte lösa ett problem som ofta en manlig dialog vill”.

Flera kopplar synen på manligt kontra kvinnligt agerande till de stereotypa könsroller Barbro föreläst om. **Bertil** beskriver hur han bättre kan hantera kvinnor som “*... gör sig själv en otjänst genom att ta på sig en sån här mamma-roll eller duktig flicka-roll. Där har jag fått bra verktyg och bra insikter att kunna jobba med det.*”

4.2.2 Skilda förväntningar och kvinnors underställning

Till följd av dessa identifierade olikheter beskriver respondenterna ett antal fall då kvinnor hamnar i en underställd position. Respondenterna urskiljer olika sammanhang där

de olika könsrollerna återkommer - främst från arbetslivet, men flertalet återger även exempel från familjelivet och barndomen. Inom arbetslivet beskrivs arbetsintervjuer och ledningsmöten som vanliga forum där dessa skillnader framträder. **Adam** beskriver hur män på anställningsintervjuer säljer sig mycket hårdare medan kvinnor är mer försiktiga. Följande citat av **Emil** utkristalliserar hur samma beteende kan uppfattas annorlunda, *“Är den här personen framåt eller framfusig, är den här personen pigg eller respektlös? Det är sådana här spegelbilder. Hur man uppfattar det kan väldigt mycket påverka om det är en kvinna eller en man”*

Respondenterna återger även situationer då kollegor eller de själva fått anpassa sig till en rådande norm. **Daniel** återger sina minnen från arbetet inom ett fabriksystem, *“De chefer som lyckades var ju inte de kvinnliga cheferna. Utan de var de kvinnor som så att säga körde med en “manlig jargong”*. **Daniel** beskriver hur påtagligt han upplevde den manliga jargong genom att relatera till en homosexuell manlig kollega: *“jag hade heller aldrig gått med det [hans sexuella läggning] (...) han hade blivit utfrysad tror jag, på fullt allvar”*.

4.3 Insikter tillskrivna programmet

4.3.1 Insikten om den egna präglingen från barndomen

Samtliga respondenter beskrev hur de insett sin egen prägel från barndomen och uppväxten som en orsak till hur de formats till de människor och ledare de är idag. Liknelser som “ögonöppnare” och “aha-upplevelse” är återkommande och tabell 4.1 återger dessa synonymer, med innebörden att de insett något som tidigare inte varit tydligt. Insikten handlade om hur de fått de värderingar dem har och varför de reagerar på ett visst vis i olika situationer. **Fredrik** ger följande uttryck för den här insikten. *“... lärdomarna från programmet var nog att reflektera över vad man själv präglats av och sina egna styrkor och svagheter och förstå roten till det.”*

Pseudonym	Liknelse
Adam	Dörröppnare, kalldusch
Bertil	Ingen liknelse
Carl	Ögonöppnare
Daniel	“Eureka moment”
Emil	Aha-upplevelse, ok som lyftes
Gustav	Avkodning, aha-upplevelse
Fredrik	Tankeställare, ögonöppnare

Tabell 4.1: Liknelser respondenterna återger för att beskriva insikten om sin egna prägling

4.3.1.1 Insikten om föräldrarnas inflytande

Insikten och förståelsen för hur de präglats återgav oftast genom att respondenterna explicit exemplifierade hur föräldrarnas inflytande format dem. I andra fall var föräldrarnas präglande roll implicit genom hur respondenterna hänvisade till, och pratade om, barndomen. **Carl** säger, *“Hur starkt man faktiskt präglas av de första cheferna man har i sitt liv, det vill säga föräldrarna.”*, för att förklara insikten om hur föräldrarnas inställning till olika saker präglat honom själv.” **Daniel** beskriver att hans mor varit den starka personen av hans föräldrar: *“min mor är den som alltid har styrt i familjen kan man säga.”* Han gör en direkt koppling till hur det gjort att han inte fastnat i den grabbiga jargongen på bilfabriken, *“...med fotboll och hockey och lite ‘åmen komigen gubbar nu kör vi’, alltså den här ‘röja, röja’”*.

4.3.2. Hur präglingen påverkar det egna ledarskapet

Flera respondenter beskrev hur det ledarskap de utövar är tydligt kopplat till den återgivna synen på sin prägling till hur de själva formats till dem de är idag. **Adam** kopplar återkommande perioder av trötthet efter att tagit på sig överdådiga arbetsbördor till de ideal om hårt arbete hans föräldrar utstrålade. **Fredrik** beskriver sin tilltro till den egna förmågan att klara svåra utmaningar på egen hand som följd av hans förutsättningar efter föräldrarnas skilsmässa. Präglande upplevelser de själva ansett varit gynnsamma i yrkeslivet beskriver som lärdomar de försökt föra vidare till sina medarbetare. **Fredrik** ger följande exempel, *“...folk som jag jobbar tillsammans med också ska få göra grejer som är lite svårare än vad de egentligen är vana vid att göra, klarar av att göra. Det är något som jag tycker är kul, att det får lyckas och får lite stolthet.”*

Längst samma linjer beskrev många insikten om hur relation till föräldrarna påverkat deras ledarskap. Vikten av att *“hitta sitt bästa sätt att leda”* var en liknande och återkommande insikt som bland annat uttrycktes på följande vis: *“Mer med tiden som har gått så känner jag att det handlar mer om att hantera det du på något sätt har inom dig och göra något bra av det.”* **Adam**

4.3.2.1 Hur kön präglar det egna ledarskapet idag

Samtliga respondenter ställdes frågan hur de anser eller uppfattar att deras kön påverkar deras ledarskap. Ingen av respondenterna gav något egentligt konkret uttryck för att påverkas av

könsrollerna i sitt ledarskap eller på något sätt negativt särbehandla kvinnliga medarbetare. Många av respondenterna hade uppenbara svårigheter att överhuvudtaget besvara frågan. **Adam** beskrev det såhär: *“Det tror jag är så djupt rotat så att det är nog till den största delen bara jag. Jag är och verkar och trivs på ett visst sätt. Jag tror inte att, jag känner inte att jag har förmågan att bena ut mig själv för vad som är genusrelaterat.”* **Emil** dröjde drygt tio sekunder innan han svarade att det har inneburit att han haft det lättare, men hur han också hamnat i rollspel, *“Hamnat i sådana roller där man har... en äldre man så har man spelat rollen som... han ser sitt yngre jag liksom. Ung och hungrig...”* Även **Daniel** beskrev det som att han haft det lättare. *“Jag tror jag kan ha nytta av att vara man. (...) Men jag använder det inte på något sätt.”*

Ett annat återkommande svar var att den manliga könsrollen skapade förväntningar på att agera på ett visst vis i ledarrollen. **Carl** säger till exempel: *“Det är inte att alla är värderade precis likadant, utan man förväntar sig olika saker beroende om det är en man eller en kvinna.”* och **Gustav** säger att *“...jag förväntas att vara lite mer dominant än vad jag är som person.”* Han utvecklar sedan, *“om man nu ska titta utifrån könsnormen, så tror jag att många förväntar sig att jag ska vara mer bestämd och ta mer plats, ha starka åsikter. Det tror jag kommer delvis från att jag är man.”*

Emil beskriver det på ett snarligt sätt och exemplifierar med en känd chefredaktör som likt en härförare *“står på skrivbordet och pekar med hela handen.”* **Emil** förklarar att han intellektuellt förstår att det är ett ledarskap som inte funkar och att det kan vara affärsmässigt skadligt men tillägger: *“men på ett känslomässigt plan, det är klart någon del av en vill ju vara den där härföraren som står på bordet.”* (...) *jag har en helt annan ledarskapsfilosofi och jag är helt jävla övertygad om att den är rätt och riktig. Men den råkar inte sammanfalla med könsstereotypa normer.*

Som kontrast till detta uttryck för att utöva ett normavvikande ledarskap återger **Emil** hur han, genom att han tidigare tog ansvar för budget, speglade en manlig könsroll, *“Det är manligt att hålla ordning på siffrorna och göra budgetar och... Därför hade jag alltid gjort det.”*

4.3.3 Insikt om andra

Förståelsen för den egna och de andra männens prägling ledde till en vidare insikt om hur andra människor formats till dem individer som de är. Detta var ett återkommande tema som

samtliga respondenter gav uttryck för. Innebörden av denna insikt beskrevs som en förmåga att kunna stanna upp och försöka förstå en annan persons reaktioner utifrån dennes förutsättningar, uppväxt, familjesituation och arbetsbelastning, vilket **Fredrik** jämför med *“istället för att bara se utifrån ‘vad sa jag?’ eller ‘vad gjorde jag?’”*.

Carl gav uttryck för en liknande syn *“...att det finns saker under ytan hos alla, som faktiskt kan förklara hur man agerar idag och hur man tänker”* med tillägget, *“Det brukar jag tänka ibland...”*, vilket signalerar den aktiva insatsen denna inlevelseförmåga kräver.

4.3.4 Genus

Respondenterna talade ganska lite explicit om genus och könsprägel. Den återkommande insikten om präglings betydelse hade dock förtecknat av genus, och temat är återkommande om man läser mellan raderna i svaren. Innebörden för respondenterna framstår som en förmåga att identifiera och känna igen genuskodning i olika sammanhang. **Adam** beskrev programmets genusbetonade moment som *“...en annan dimension i det här, där man börjar tänka på det här med roll, och vad vi liksom dansas till. Det har jag ju inte tänkt särskilt mycket på innan kursen.”*

Andra respondenter beskriver kursens genusteoretiska inslag som ett möte med en kunskap som i de flesta fall inte varit ny *per se*. Istället har kursen givit dem ett nytt förhållningssätt och perspektiv som gör att de kan ta till sig och förstå kunskapen, *“Även om jag själv har tyckt att jag är duktig på att värna jämställdhet osv, så kommer man på sig med att ”det faktiskt fanns lite mer att göra där”*. Där har jag blivit mycket mer medveten.” **Bertil** utvecklar citatet ovan genom beskriva hur han blev medveten om hur han behandlat sina barn olika i linje med traditionella könsroller.

Samtliga respondenter delade samtidigt en syn på hur olika förväntningar leder till att män och kvinnor behandlas och bemöts annorlunda, på ett sätt som påverkar deras beteende.

Gustav återgav följande utbyte med Barbro som belyser hennes avkodande tillvägagångssätt, efter att ha frågat henne varför hans unga son visade ett såpass stort intresse för bilar trots att **Gustav** inte ansåg sig dela det.

“Barbro: *‘Hur känns det, och hur är du när du har städat hemma, eller vikt tvätt, eller diskat?’*

Gustav: *‘Ja men det är ju bara sånt som man måste göra’.*

Barbro: *‘Hur känns det när du tvättat bilen?’*

Gustav: *‘Ja men det är ju jättebra för då är den ju ren och snygg.’*

Barbro: *‘Okej, men där har du ju en skillnad i vad jag lägger värderingen i. Det ena är ett jobb och det måste göras och det är hemma, traditionellt kvinnogöra, medans det andra har med bilen, statussymbolen, och det känns bra på ett annat sätt.’*”

Kopplingar gjordes även mellan de stereotypa könsrollerna *grabbar, farsor, morsor* och *duktiga flickor*, vilka återges i föreläsningsmaterialet och litteraturen, och det egna organisationslivet. **Emil** beskrev följande identifikation som skrämmande, *“Varför vill den manliga reportern ha sitt utvecklingssamtal i form av att vi går ut och dricker öl tillsammans när alla andra sitter i konferensrummet med en kopp kaffe? Varför ska man inte gå med på det? Jo, för det går in i det som är grabbigt, grabbrollen”*

4.4 Implikationer av insikterna

4.4.1 Självsäkerhet

Respondenterna redogjorde också för implikationer i hur de agerar och verkar efter att de slutfört programmet och återgått till vardagen. Ett huvudsakligt tema var en ökad självsäkerhet, vilket alla respondenter gav uttryck för. Det handlade om att finna det egna jaget bortom präglingen från normer och förväntningar utifrån könsrollen. Respondenterna gav uttryck för att vara mer självsäkra, mindre stressade och bekväma i sig själva. Dessa utsagor var i stora drag mycket snarlika, **Gustav** beskriver det på följande sätt, *“Att försöka hitta sin egen drivkraft och sitt egna sätt att vara och inte bli styrd av normer, att hela tiden ha det med sig.”* Respondenterna använde sig av liknelser som *att vara respektive spela sig själv, att vara botten, nå botten av tunnan, att putsa sina guldklott samt grundtrygghet.*

Denna utvecklade grundtrygghet föranledde viss förändring i ledarrollen. **Gustav** beskriver att han blivit betydligt mindre stressad. För **Adam** och **Carl** innebar det att de gjorde dem mer kapabla att hantera kritik. **Carl** berättade, *“Är man trygg i [sin grundvärdering] så kan man ta ordentliga smällar och man kan ändå resa sig upp.”*. **Adam** menar att kursen gjorde att hans könsroll inte längre stängde in hans känslor: *“Jag tror att jag vågar vara ledsen, vågar gråta eller bli besviken mer än det jag tidigare gjorde.”*

4.4.2 Förändrat ledarskap och beteende

Samtliga respondenter gav uttryck för att kursen gett dem nya verktyg eller förhållningssätt i deras roll som ledare och chefer. Dessa verktyg har i hög utsträckning varit en tillämpning eller förlängning av tidigare beskrivna insikter.

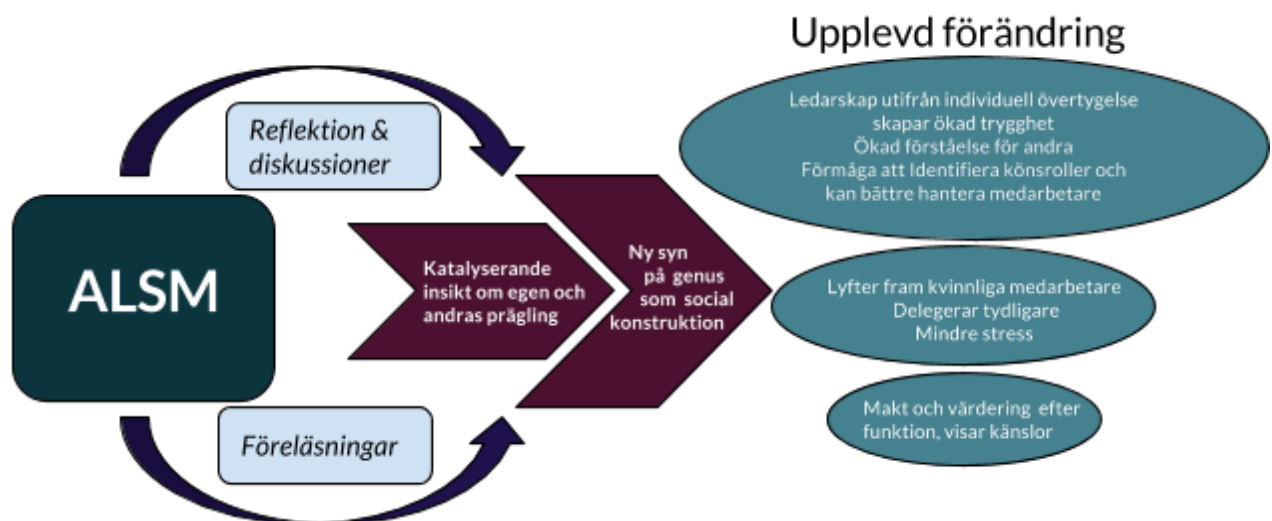
Alla respondenter beskrev hur de fått större förståelse för sina medarbetare och blivit bättre på att hantera vardagliga samtal med sina medarbetare. Det är direkt kopplat till insikten om andra människor som är mer noggrant beskriven tidigare. Många respondenter ger relativt vaga beskrivningar om ändrade förhållningssätt och perspektiv. **Fredrik** säger till exempel: *“Det är ju liksom ingen jätteskillnad, mer att man tänker och nyanser i hur man uttrycker sig, skulle jag tro.”* Istället handlar det för honom om hur man uttrycker sig, och han möjligheten förstå grunden till olika medarbetares reaktioner: *“Man undviker de här situationerna där man står som ett frågetecken, ”varför fick jag den här reaktionen?”* **Daniel** är också relativt vag i sin beskrivning: *“Jag använder [insikterna] idag på olika sätt beroende på person.”* **Carl** beskriver hur han numera registrerar hur man omedvetet kan uttrycka sig exkluderande. Det handlar om att se beteenden och mönster som inte varit tydliga tidigare, och de har blivit bättre på att hantera sådana situationer. **Adam** beskriver att han tidigare varit en problemlösare, något han ser som manligt, men att han nu inte har lika bråttom och är mer inlyssnande. *“Nu har jag inte lika bråttom utan jag kan låta det komma från den andra parten. Oavsett om det är en man eller kvinna.”*

Ett konkret verktyg **Adam, Fredrik och Carl** ger exempel på är att försöka lyfta fram och uppmuntra. **Fredrik** återger upprepade försök att forma hans medarbetares syn på vad som utgör eftersträvaransvärda egenskaper, genom att lyfta upp särskilt ansvarsfulla medarbetare som förbilder. **Adam** beskriver hur han i en intervjusituation lockar fram svaren från kvinnorna och snarare ställer kontrollfrågor till männen. Mer generellt beskriver han, *“...man försöker hjälpa till att ta sig fram. Alltså pusha lite grann, bidra.”* Ett annat verktyg flera respondenter lyfter fram är att tydligt delegera. Det är nödvändigt eftersom kvinnor annars ofta tar på sig oproportionerligt mycket ansvar. Enligt **Gustav** sätts rollerna mer utifrån könsnormer om det inte finns tydliga roller... *“....man behöver som ledare och chef sätta systemet och rollerna tidigt med fakta och rena rollbeskrivningar.”* **Emil** beskriver hur han ändrade hur funktioner värderades efter han gått programmet. *“Makt ska följa funktion,*

inte person. Det är inte att du har den här maktställningen här för att du är du utan (...) för att just du är bäst på den uppgiften.

4.5 Sammanfattning av empirin

Vi kan sammantaget säga att männen kom till en övergripande insikt om genus som en social konstruktion med hjälp av föreläsningar, individfokuserade reflekterande övningar om deras egen prägling och samtal med övriga deltagare. Respondenterna ger uttryck för att kunna identifiera könsroller. Barbro's metaforer och teorier återkommer ofta. De relaterar till och återger könsroller i organisationen som *syrran*, *brorsan*, *morsan*, *farsan*. Särskilt med utgång från könsrollerna återger respondenterna en ökad förståelse för kvinnliga medarbetare. De relaterar också till metaforen *bottentung docka*, som symboliserar hur ökad självinsikt gör det



Figur 4.1: Modell över hur respondenterna beskriver att programmets föreläsningar och reflekterande diskussioner utifrån egna erfarenheter leder till en insikt om genus. Den insikten beskrivs i sin tur leda till förändrade förhållningssätt och verktyg i ledarskapet. De större ovala figur är mer frekvent återkommande i det empiriska materialet.

lättare att stå emot könsstereotypa förväntningar. Den här kunskapen och insikten leder till ökad självsäkerhet och förändrat förhållningssätt för alla, och ledde också till konkreta nya rutiner och verktyg i ledarskapet för några.

5. Analys

5.1 Hur programmet leder till förändring

Alla respondenter uppgav att de fått en ökad medvetenhet och förståelse för hur de själva och andra formats under uppväxten. Den insikten har i förlängningen lett till nya förhållningssätt och verktyg i utövandet av ledarskapet. Vi kan därmed konstatera att respondenterna genomgått en sådan omvandling som Young et al. (2006) respektive Benschop et al. (2015) benämner som syftet med mångfaldsträning.

Flera av respondenterna beskriver också att de fick ny kunskap som de kunde ta till sig på ett nytt sätt. Bertil hade tidigare relaterat till samma kunskap som "*rappakalja*" vilket motsvarar den resistens Wahl (1996) benämner "*molnet*" och resistensen mot nya förhållningssätt Young et al. (2006) beskriver.

Respondenterna lyfte tydligt föreläsningarna, diskussionerna med andra män och övningen där de fick teckna sin egen livssituation på ett A3-papper. De momenten är talande för de reflekterande aspekterna av programmet utifrån respondenternas egna perspektiv. ALSM förmedlar således *instrumentell* och *kommunikativ inläring*, vilket Young et al. (2006) beskriver som nödvändiga kriterier för transformativ inläring ska ske. Programmet har också en erfarenhetsbaserad ansats (Benschop et al., 2015), fokus på empiriska exempel (Wahl, 1996) och adresserar makt (Wahl, 1996; Benschop et al., 2015).

Med en förståelse för hur programmet ledde till förändrade synsätt kan vi ge oss an att besvara vad som utgör dessa synsätt på genus och ledarskap.

5.2 Upplevd syn på genus

Ett flertal respondenter gav exempel på hur de kommit till insikt om egna beteenden som varit indirekt destruktiva för dem själva och deras medarbetare. De exempel som representerar sammanhang då respondenterna spelat en roll, snarare än sig själva, kan ses som fall då de eftersträvat egenskaper som motsvarar den ideala medarbetaren (Acker, 2012). Emil satte ord på samma känsla av tillkortakommande då han beskrev sina försök att likna sin föreställning av en kompetent manlig ledare genom att ta på sig ansvar för finansiella frågor där han saknade kompetens. Respondenterna uppvisade också en förståelse för förekomsten

av genuskodade organisationskulturer och hur dessa framhäver vissa manliga beteenden (Acker, 2012). Fredrik gav ett talande exempel då han beskrev sitt försök att motverka den grabbiga slarvigheten han upplevde som förhärskande bland hans unga manliga underställda.

Respondenterna återgav även hur kvinnor och män bemöts och bedöms olika på ett sätt som motsvarar hur Acker (2012) beskriver den genuskodade substrukturens identiteter. Som exempel kan ses hur Daniel ansåg att de kvinnliga cheferna som lyckades inom “fabrikssystemet” var de som tonade ner sin kvinnlighet och anpassade sig till den “manliga jargongen”.

Denna upplevelse kan även jämföras med hur Connell (2005) beskriver hegemonisk maskulinitet, då Daniel uppger en förståelse för hur det fanns ett rätt sätt att vara som bar manliga förtecken. Daniel beskrev även hur han insåg hur han själv och andra män fick anpassa sig efter “*kom igen gubbar nu kör vi*”-normen. Bland annat uttryckte han förståelse för en homosexuell kollega som valde att inte gå ut med sin sexuella läggning. Denna syn ligger i linje med det Connell (2005) beskriver som förekomsten av multipla maskuliniteter där den hegemoniska maskuliniteten är överordnad de andra. Daniels beskrivning av hur han inte ville fastna i fabrikssystemet, och därför sökte sig till huvudkontoret, fångar hur den hegemoniska maskuliniteten sanktionerar män som avviker från normen (Connell, 2005).

Andra respondenter beskrev inte samma upplevelse av att avvika från en hegemonisk norm, utan uttryckte snarare hur ALSM givit dem en ökad medvetenhet om hur de gynnats på grund av sitt kön och utövandet av en maskulinitet i linje med den rådande normen. Utöver att de haft det lättare och ibland har förväntats agera manligt ger inga respondenter uttryck för att kön påverkar deras ledarskap. Det väcker frågan om respondenterna endast har en liminal medvetenhet som beskrivet av Martin (2001).

Olika respondenter identifierar exempel på samtliga av de beteenden Martin (2001) beskriver som strävande maskulin mobilisering. Som exempel kan nämnas Emils beskrivning av mäns tendens att “påfåglande” dominera konversationer och Adams beskrivning av män “självförhärligande” införsäljning av sig själva under arbetsintervjuer. Dock reflekterar varken Emil, Adam eller majoriteten av de andra respondenterna över hur dessa beteenden kan upplevas från ett kvinnligt perspektiv (Martin, 2003).

5.3 Upplevd syn på ledarskap

Respondenterna gav uttryck för en ökad självsäkerhet baserat på en trygghet i deras egna värderingar. Det är uttryck för ett synsätt på ledarskapet med utgångspunkt i vad de anser är deras egna värderingar och inte förväntningar utifrån könsrollen. Denna utgångspunkt i utövandet av ledarskapet står i kontrast till hur Connell (2005) beskriver att män i organisationen speglar upplyfta manliga attribut. Utgångspunkten i den egna personligheten innebär dock inte att ledarskapet inte bär tecken på könskodning. Adams sätt att ta sig an "överdådiga arbetsbördor" och Fredriks tilltro till sin förmåga att klara svåra utmaningar speglar en förväntan på män om aktivitet och konkurrens (Ackers, 2012) och kompetens (Martin, 2003). Det är inte problematiskt med vare sig konkurrens eller kompetens i en organisation, en väsentlig skillnad är därmed att männen inte agerar på grund av vad som förväntas utifrån könsrollen.

På frågan om vad som förändrades när de kom tillbaka gav alla respondenter uttryck för nya förhållningssätt och förmåga att hantera medarbetare. Insikten respondenterna beskriver kan förankras teoretiskt i avsaknaden av utsagor om *påfåglande*, *självförhärlikande* och *expropriering* i respondenternas eget beteende (Martin, 2001). Några respondenter gick längre och exemplifierade nya verktyg och rutiner. Det blir mer konkret utifrån de policier som Acker (2012) menar explicit och implicit formar organisationen. Tydligare delegering, samt hur makt och värdering ska utgå från funktion och inte person, lyfts fram av några respondenter. Det väcker frågan varför inte fler respondenter lyfte fram ännu fler förändrade rutiner och verktyg.

Flera respondenter betonar att de huvudsakligen betraktar medarbetare som individer, men att stereotypa könsroller utgör ett ramverk de kan relatera till och utgår ifrån när de bemöter medarbetare och hanterar ledarrollen. Det sätt som respondenter beskriver att de anpassar sig för att bemöta kvinnors behov av ökad dialog har visserligen inslag av "*integration och inläring*" (Ely & Thomas, 1996) men bär samtidigt undertoner av att hantera kvinnorna som ömtåliga och emotionella varelser, i behov av att räddas från sina egna tendenser att ta på sig för mycket ansvar.

Detta kan tolkas som ett essentialistiskt synsätt på genus, men vi är övertygade om att så inte är fallet. Vi skulle snarare säga att respondenterna mer ger uttryck för ett synsätt i linje

med det feministiska ståndpunktperspektivet. Betonandet av hur de betraktar kvinnor som individer pekar nämligen på en syn på kvinnor som formade av förtryckande strukturer, snarare än av biologiska skillnader. Eftersom de upplever att kvinnor ibland har andra reaktioner och ingångsvinklar, är det förståeligt varför de upplever tolkandet av kvinnors beteende utifrån en tillskriven könsroll, som ett verktyg för ökad förståelse.

6. Diskussion

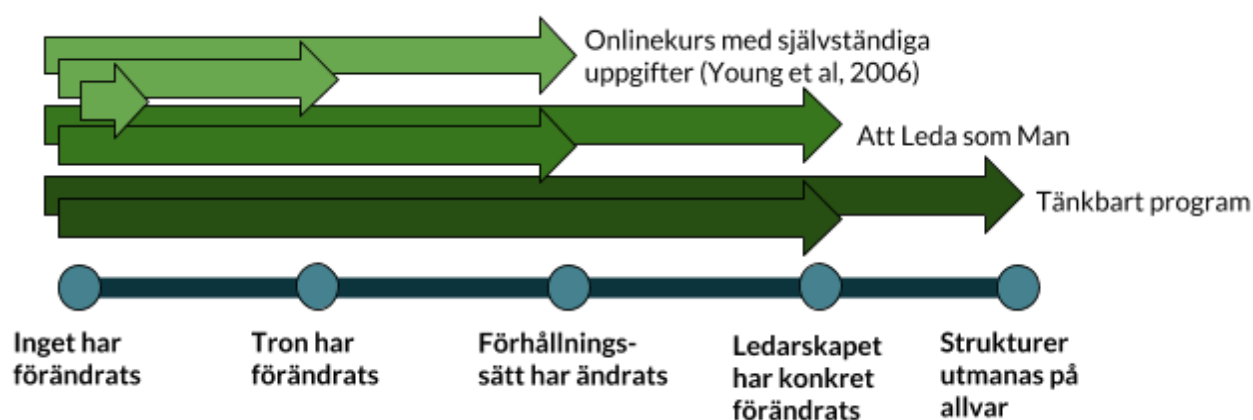
Vår studie har syftat till att öka förståelsen för mångfaldsträning med ett inkluderande perspektiv och mer specifikt effekten av initiativ med målsättningen att göra medlemmar av en dominant grupp medvetna om genus. Det tydligt genusbetonade program vi valt att studera är talande för denna typ av mångfaldsträning. De framträdande utsagorna har varit förvånansvärt samstämmiga, trots en metodisk bearbetning inriktad på att upptäcka varierade uppfattningar. Vi motsätter oss att de återkommande referenserna till stereotypa könsroller och liknande tankefigurer skulle ses som bevis på att respondenterna utgör "vetande subjekt". Snarare upplever vi utsagorna som nyanserade skildringar, talande för hur formativt programmet är. Vi undviker att uppskatta ett kausalt samband då detta inte vore troget vår utforskande ansats.

6.1 Slutsatser

Av analysen konkluderar vi att respondenterna uppvisar en förståelse för organisationers genuskodade substrukturer och återger en syn på genus som en social konstruktion. Detta skildras genom upplevelser då de själva eller andra privilegierats eller sanktionerats på grund av rådande genusnormer. Förståelsen innefattar även hur kvinnor döms efter manliga ideal. Samtidigt saknas en förståelse för hur kvinnor uppfattar typiskt manliga beteenden. Taget tillsammans skildrar detta en syn på genus i linje med det feministiska ståndpunktperspektivet. Vidare återger respondenterna uttryck för en förnyad syn på ledarskap som utgår från egna individuella övertygelser i kontrast till hur de tidigare, åtminstone i viss utsträckning, formats och påverkats av andras förväntningar och uppfattningar.

Forskningen vi har lyft fram pekar på att initiativ av detta slag bör vara en del i en större samlad insats för att transformativ förändring ska kunna ske. Detta står i kontrast till ALSM:s samling av olika mellanchefer som efter avslutad kurs återvänder till en organisation där den dagliga verksamheten tycks fortlöpa med marginell förändring. En möjlig förklaring är programmets utgångspunkt i individens egna erfarenheter. Programmets individuella fokus verkar lämna respondenterna med känslan att de främst formats av deras säregna uppfostran. Hur detta i sin tur beror på den tid och de strukturer deras föräldrar växt upp nämns snarare i förbifarten.

Baserat på vår empiriska studie och den empiriska studie som framgår av Young et al. (2006) konceptualiserar vi i figur 6.1 hur genusfokuserade ledarskapsprogram kan skapa organisatorisk förändring. Vi ställer detta i kontrast till ett hypotetiskt program som i högre utsträckning täcker in de strukturella perspektiv ALSM, enligt ovan diskussion tonat ner. Ett sådant ledarskapsprogram skulle i ännu större utsträckning behöva betona ett normkritiskt förhållningssätt, riktas mot flera nivåer av en organisation och utgöra en del av ett större organisatoriskt utvecklingsarbete (Anand & Winters, 2008; Benschop et al., 2015).



Figur 6.1: Stegvis skala över hur stor transformation som sker till följd av avslutat program. De olika pilarna speglar hur programmen leder till att deltagare i varierande omfattning omvandlas olika mycket.

6.2 Bidrag och rekommendationer för framtida forskning

Det främsta bidraget från studien är en ökad inblick i hur mångfaldstränade manliga ledare själva ser på ledarrollen utifrån sitt kön och hur de ser på genus i arbetslivet. Studien har också kunnat urskilja konkreta och enhetliga förändringar som männen gett uttryck för. Den fenomenografiska ansatsen har möjliggjort en insyn i hur deltagare av mångfaldsträning

själva uppfattar att olika moment i programmet leder till en medvetenhet om genus och vad den medvetenheten innebär för dem. De empiriska utsagorna bidrar i kombination med, och kontrast till, aktuell akademisk litteratur till en växande förståelse för hur genus genomsyrar och påverkar såväl organisationer som individer.

Framtida forskning kan, med en metodologiskt liknande studie men avsevärt snävare forskningsfråga, vidare utforska andra sätt att göra män medvetna om genus. Detta för att ytterligare validera ansatsens förmåga att studera inläring, utifrån ett mer hanterbart empiriskt omfång. Kompletterande studier skulle även kunna bekräfta våra resultat genom att undersöka i vilken utsträckning medarbetare upplever att förändring sker i samband med att en chef har gått ett motsvarande program.

Utifrån ett ståndpunktsfeministiskt perspektiv vore det även av värde att i en jämförande studie undersöka studera kvinnors uppfattning av deltagandet i en liknande mångfaldsträning. Detta då Connell (2005) pekar ut hur studier som analyserar maskulinitet genom att enbart se till mäns relation till varandra, skapar en falsk dikotomi där kvinnor och mäns upplevelser ses som två olika sfärer.

7. Referenser

7.1 Tryckta källor

Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214-224.

Alvesson, M. (2011). 1 Introduction. In *Interpreting Interviews*. (pp. 1-9). London: SAGE Publications Ltd

Alvesson, M., Billing Y. D. (2009). *Kön och Organisation*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Anand, R., & Winters, M. F. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 356-372.

Barnard, A., McCosker, H., & Gerber, R. (1999). Phenomenography: a qualitative research approach for exploring understanding in health care. *Qualitative health research*, 9(2), 212-226.

Bengtsson, J. (2001). *Sammanflätningar. Husserls och Merleau-Pontys fenomenologi*. Göteborg: Daidalos.

Benschop, Y., Holgersson, C., van den Brink, M., & Wahl, A. (2015). *Future challenges for practices of diversity management in organizations*.

Blomberg, J. (2004). Appreciating stockbroking: Constructing conceptions to make sense of performance. *Journal of Management Studies*, 41(1), 155-180.

Blomberg, J. (2006). Making sense of stockbrokers' performance: reflections about the phenomenographic approach. In Löwstedt, J. & Stjernberg, T. (Eds.), *Producing management knowledge: research as practice* (pp. 53-71). Routledge.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford. Oxford University Press.

Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Ashgate Publishing Limited.

Connell, R. W., Ashenden, D., Kessler, S., & Dowsett, G. (1982). *Making the difference: Schools, families and social division*. Allen & Unwin.

Connell, R. W., & Messerschmidt, J. W. (2005). Hegemonic masculinity rethinking the concept. *Gender & society*, 19(6), 829-859.

Dahlbom-Hall, B. (2007). *Lära män leva - i ledarskapets dilemma*. Falkenberg: Natur & Kultur.

Dortins, E. (2002). Reflections on phenomenographic process: Interview, transcription and analysis. *Quality Conversations: Research and Development in Higher Education*, 25, 207-213.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard business review*, 74(5), 79.

Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys – exemplet fenomenografi*. Studentlitteratur, Lund.

Low, D. (2013). *Merleau-Ponty in Contemporary Context: Philosophy and Politics in the Twenty-first Century*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Martin, P. Y. (2001). Mobilizing Masculinities': Women's Experiences of Men at Work. *Organization*, 8(4), 587-618.

Martin, P. Y. (2003). "Said and done" versus "saying and doing" gendering practices, practicing gender at work. *Gender & society*, 17(3), 342-366.

Marton, F. (1981). Phenomenography—describing conceptions of the world around us. *Instructional science*, 10(2), 177-200.

Robertson, J. M., & Williams, B. W. (2010). "Gender aware therapy" for professional men in a day treatment center. *Psychotherapy (Chicago, Ill.)*, 47(3), 316-326.

Sandberg, J. (2001). Understanding competence at work. *Harvard Business Review*, 79(3).

Schembri, S., & Sandberg, J. (2003). *Understanding service quality through experience: unveiling the consumers' perspective*. In 3:rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, Management School (pp. 7-9).

Sege, C. (1999). *Lära själv eller tillsammans med andra: en studie av uppfattningar före och efter undervisning*.

Young, M., Mountford, M., & Skrla, L. (2006). Infusing gender and diversity issues into educational leadership programs: Transformational learning and resistance. *Journal of educational administration*, 44(3), 264-277.

Wahl, A. (1996). Molnet-att föreläsa om feministisk forskning. *Tidskrift för genusvetenskap*, (3-4), sid-31.

Österaker, M. (2002). *Phenomenography as a research method in management research*.

7.2 Digitala källor

Att Leda som Man., (2016, maj)., Hämtad från:

<http://www.dahlbom-hall.se/tj%C3%A4nster/att-leda-som-man-28638664>

Dahlbom-Hall, Barbro., Sveriges Radio sommarprogram, (2007, juni)., Hämtad från:

<http://sverigesradio.se/sida/avsnitt/370591?programid=2071>

Holm, I. M. Kerstin., "Skolverkets statistiska lärarsyn är en kunskapskatastrof", (2014, september)., Hämtad från:

<http://kunskapsvetenskap2012.blogspot.se/2014/09/skolverkets-statistiska-lararsyn-ar-en.html>

McKinsey., "Women in the Workplace", (2015, september)., Hämtad från:

<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace>

Wahl, Anna., "Obligatoriska chefskurser för ökad jämställdhet", KTH Magazine., (2014, januari) Hämtad från:

<https://www.kthmagazine.se/artiklar/obligatoriska-chefskurser-okad-jamstalldhet>

7.3 Fysiska källor

Intervju med Barbro Dahlbom-Hall, Uppsala, 18 februari 2016

8. Appendix

8.1 Intervjumanual

Forskningsfrågor

- Hur beskriver manliga chefer erfarenheten av deltagandet i ett genusfokuserat ledarskapsprogram?
- Hur upplever manliga chefer att deras kön präglar deras ledarskap?
- Vilka olika syner på könets roll inom organisationslivet kan vi uppfatta utifrån dessa beskrivningar?

Mål: Vi önskar utläsa/förstå manliga chefers syn på kön och genus, genom deras levda erfarenheter av deltagandet i ett ledarskapsprogram

Utmaningar

- Det var flera år sedan de gick programmet, minnet av delmoment och övningar kan vara bristande
- De har troligtvis gått flera kurser/utbildningar sedan dess och lär reflektera till dessa erfarenheter

INLEDNING - 5min

- Vilka är vi
- Vår relation/introduktion till BDH
- Vad vi vill undersöka - om utbildningen/ledarskapet

OM UTBILDNINGEN - 25 min

Huvudfråga: Vilka är dina starkaste minnen av utbildningen “att leda som man”

- Vad lärde du dig under programmet?
- Hur skulle du säga att utbildningen skilde sig från andra ledarprogram du deltagit i?

- Vad minns du av moment/övning XX?

OM LEDARSKAPET - 15 min

Huvudfråga: Hur upplever du att ditt kön påverkar ditt ledarskap?

- Har du någon gång känt en press att agera på ett visst sätt på grund av ditt kön?
- Hur tänker du kring kön i utförandet av ditt ledarskap?
- När har ditt kön påverkat dina handlingar som ledare? (Varför/varför inte?)
- Hur var det att komma tillbaka till jobbet efter att du gått programmet?

Övergripande följdfrågor:

- Förklara vad du menar med XXX?
- Kan du utveckla vad du sade om XXX?
- Kan du ge ett exempel på XXX?
- Vad tänkte/kände du då?

8.2 Utskickad inbjudan till deltagande i studien

Hej XXX,

2016-03-04

Mitt namn är David Horal och jag kontaktar dig med anledning av ledarskapsprogrammet "ATT LEDA SOM MAN" som du deltog i 20XX i regi av Barbro Dahlbom-Hall Konsult AB (BDH).

Vi är två studenter på Handelshögskolan som skriver vår kandidatuppsats i samarbete med BDH och därför vore det intressant att intervjua dig kring dina upplevelser av programmet. Vårt mål är att bidra till förståelsen för de effekter program av detta slag har för det individuella ledarskapet och förmågan att leda jämställt.

Vi har i samtal med både Barbro och Anna Lindberg, som tagit över verksamheten, fått en god förståelse för programmets reflektiva utformning och är övertygande om att ditt deltagande skulle bidra till utvecklandet av "ATT LEDA SOM MAN".

Vi undrar därför om du har lust och möjlighet att dela med dig av dina reflektioner och erfarenheter under en ca 45 minuters intervju? Tid och plats avgör du, men vi träffar dig gärna i din arbetsmiljö så snart som möjligt. Förslagsvis någon gång under vecka XX.

Är detta av intresse vore vi tacksamma för ett skyndsamt svar, så att vi kan återkoppla kring tid och plats. Låt oss även veta om du har några frågor.

Vänliga hälsningar,

David Horal (070 798 65 75)
Ulf Waltré (076 400 32 94)
Handelshögskolan i Stockholm