

# Män passar alltid ?

Nivå- och organisationsspecifika processer  
med exempel från handeln

Elisabeth Sundin



## Ur KB:s samlingar

Digitaliserad år 2015



National Library  
of Sweden



Rapport till  
Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt  
och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män

**SOU 1998:4**



# Män passar alltid ?

Nivå- och organisationsspecifika processer  
med exempel från handeln

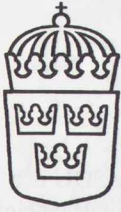
Elisabeth Sundin











Statens offentliga utredningar  
1998:4  
Arbetsmarknadsdepartementet

# Män passar alltid?

Nivå- och organisations specifika  
processer med exempel från handeln

Elisabeth Sundin

Rapport till  
Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt  
och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män  
Stockholm 1998



SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst. För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes Offentliga Publikationer på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Beställningsadress: Fritzes kundtjänst  
106 47 Stockholm  
Orderfax: 08-690 91 91  
Ordertel: 08-690 91 90  
E-post: fritzes.order@liber.se  
Internet: www.fritzes.se

Svara på remiss. Hur och Varför. Statsrådsberedningen, 1993.

– En liten broschyr som underlättar arbetet för den som skall svara på remiss.

Broschyren kan beställas hos:

Regeringskansliets förvaltningsavdelning  
Distributionscentralen  
103 33 Stockholm  
Fax: 08-405 10 10  
Telefon: 08-405 10 25

Omslag: Caroline Färnström  
Tryck: Elanders Gotab, Stockholm 1998

ISBN 91-38-20802-4  
ISSN 0375-250X



## Till statsrådet och chefen för Arbetsmarknadsdepartementet

Genom direktiv 1994:102 den 15 september 1994 beslutades att tillätta en särskild utredare för att kartlägga och analysera fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Den 19 maj 1995 utsågs landshövding Kristina Persson, Östersund, till utredare. Utredningen har antagit namnet *Kvinnomaktutredningen*.

Den 1 augusti 1995 tillkallades såsom vetenskapliga experter Göran Ahrne, professor i sociologi vid Stockholms universitet, Anna G. Jónasdóttir, FD och universitetslektor vid Högskolan i Örebro, Inga Persson, professor i nationalekonomi vid Lunds universitet, Elisabeth Sundin, docent i företagsekonomi och biträdande professor vid tema Teknik och social förändring vid Linköpings universitet samt Eskil Wadensjö, professor i arbetsmarknadspolitik vid Stockholms universitet. Sekreterare i utredningen har varit Anita Nyberg, universitetslektor i nationalekonomi och docent vid tema Teknik och social förändring vid Linköpings universitet, och biträdande sekreterare FK Eva Lindblad och Gunilla Rapp.

Inom ramen för Kvinnomaktutredningen publiceras ett antal monografier och antologier. Experterna har i egenskap av redaktörer och monografiförfattare svarat för urval och utformning av de olika skrifterna, medan de enskilda artikelförfattarna ansvarar för innehållet i sina egna bidrag. Experter och artikelförfattare har arbetat under vetenskaplig självständighet.

Utredningsarbetet skall vara klart före den 31 december 1997. Skrifter publiceras dock successivt. Föreliggande skrift, *Män passar alltid? Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln*, utgör en av rapporterna i projektet Makten över, i och genom organisationer. Författare är Elisabeth Sundin.

Östersund och Linköping i december 1997

Kristina Persson

/Anita Nyberg

# THE UNIVERSITY OF CHICAGO

## PHILOSOPHY DEPARTMENT

PHILOSOPHY 101: INTRODUCTION TO PHILOSOPHY  
Lecturer: [Name]

PHILOSOPHY 102: LOGIC AND CRITICAL THINKING  
Lecturer: [Name]

PHILOSOPHY 103: ETHICS AND MORAL THEORY  
Lecturer: [Name]

PHILOSOPHY 104: METAPHYSICS AND EPISTEMOLOGY  
Lecturer: [Name]

PHILOSOPHY 105: HISTORY OF PHILOSOPHY  
Lecturer: [Name]

PHILOSOPHY 106: PHILOSOPHY OF LANGUAGE  
Lecturer: [Name]



# Innehåll

Förord	1
Del 1. Syfte och sammanhang	3
1 Inledning	3
Organisationsfokus och syfte	4
Fokus på handeln	5
Företag, arbetsplatser och nivåer	6
2 Svensk arbetsmarknad och svenska organisationer ur ett könsperspektiv	8
Könssegregering på olika nivåer	8
Olika verksamheter – olika utförandelogik	12
Löner	14
3 Organisationer i centrum	17
Disposition	17
Centrala begrepp	18
Kön och genus i organisationer och organisationsläran	23
Organisationskulturer – Processperspektiv	
Tidigare forskning	28
Övre hierarkiska nivåer – Mellannivåer – Lägre hierarkiska nivåer – Män som brytare – Kvinnor som brytare – Nya tider – nya jobb	
4 Handeln	40
En kort historik	40
Kvinnor och män i handeln – Arbetsförhållanden och arbetstider – Löner	
Handelns struktur och strukturomvandling	45
Tekniska förändringar – Organisatoriska och strukturella förändringar	
Handeln som arbetsgivare och arbetsplats	51
Handelns löner	
Förändringar inom handeln i korthet	57
Del 2. Empiriska studier	59
5 Studie 1. Traineeprogram – T-företaget	61
Traineeprogrammet	62
Metod och disposition	64
Stora löneskillnader mellan kvinnor och män	64
Sidoförmåner ökar de ekonomiska skillnaderna	
Löneskillnader – hur och varför?	66
Befattnings- och positionsbyten – motiv och utfall – Föräldraledigheter – en känslig ledighet	
Från gubbig till grabbig företagskultur	70
Traditionell syn på kvinnor och män – Jämställdhetspolitik och synliga kvinnor – Kulturbevarare – konkurrenter – kollegor Skäl att lämna organisationen – olika för kvinnor och män	
En organisation – två verkligheter	74

6	Studie 2. Första linjens chefer – B-företaget	76
	De anställda och organisationens uppbyggnad	78
	Jämställdhetspolitik för flera män – Löneskillnader mellan kvinnliga och manliga butikschefer	
	Löneskillnader – hur och varför?	81
	Butikscheferna – några bakgrundsdata – Rekryteringsvägar och incitament – Arbetsinsats – omfattning, inriktning och planer – Butikscheferna som ledare	
	Från en organisation präglad av kvinnor till en präglad av män?	89
	Franchising – ett effektivt brytprojekt?	91
	Franchisetagare – rekryteringsvägar och incitament – Ledarskap och följsamhet	
	Män passar alltid	94
7	Studie 3. Den lägsta nivån – D-företaget	96
	Företagspresentation	97
	De anställda och löneskillnader mellan kvinnor och män	99
	Löneskillnader – hur och varför?	100
	Tillägg – kriterier och förekomst – Tilläggsgivande arbetsuppgifter – Tid och pengar	
	Män passar alltid – nja, nästan alltid	107
	Kompetensretorik och godtycklighetspraktik	107
	Del 3. Analys – män passar alltid?	
8	Segregerings- och hierarkiseringsprocesser	109
	Introduktion – tre scenarier	
	I Stannarna – II Flyttarna – III De högutbildade	
	Företagskultur och genusordning	113
	Strategier för förändring – Ny teknik – Jämställdhetspolitik – Genusordningar i brytningstider – Värderingar och rationalitet	
	Implementering	125
	Rekrytering och förväntningar i samband med rekrytering – Förväntningarna – hierarki-, köns- och kulturberoende – Motstånd	
	Individuella strategier	135
	Möjlighetsstruktur	
	Segregerings- och hierarkiseringsprocesser	139
	Maktens lokalisering	144
	Bilaga	146
	T-företaget: Intervjuer	146
	B-företaget: Löneuppgifter och löner – Enkät – Intervjuer	148
	D-företaget: Löneuppgifter och löner	151
	Käll- och litteraturförteckning	154
	Om författaren	164

## Förord

Många personer bör tackas för att de bidragit med tid, kunskaper och intresse för att färdigställa denna bok. Först och främst riktas ett tack till de personer i fallföretagen som på olika sätt varit behjälpliga. Många har berättat hur deras arbete går till, visat lokaler och verksamhet, tagit fram dokument och tolkat innehållet, lotsat vidare till andra personer, låtit sig intervjuas formellt och besvarat enkäter och granskat min text. Av anonymitetsskäl kan jag inte tacka er alla med namn, men självklart hade ingenting kunnat göras utan er. Ombudsmännen Tore Jönsson, Handelsanställdas förbund i Malmö och Ulf Lind i Östergötland behöver dock inte vara anonyma. Till er kan jag därför rikta ett varmt tack för att jag fått diskutera både upplägg och resultat med er.

På ”hemmaplan” har jag också haft stöd och hjälp. Uppsatsförfattare och assistenter har deltagit i olika skeden och med olika uppgifter. Civilekonomerna Gunilla Rapp och Lisa Hüge har arbetat främst med enkäter och uppföljningar. Den förstnämnda också med att ta fram annat underlag. Detsamma gäller civilekonom Marie Aurell som också granskat hela manuskriptet i flera versioner. FK Eva Lindblad har arbetat med att överföra material till databearbetningsbar form. Sådant arbete har också utförts av doktorand Jonas Persson och universitetsadjunkt Inger Asp, båda vid Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet. De senare har ävenledes arbetat med utformningen av de statistiska modeller som använts i analyserna och varit engagerade diskussionspartners angående analyser och tolkningar. Utan dem hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra varför jag är dem mycket tacksam.

Arbetet har utförts inom ramen för Kvinnomaktutredningens ”Linköpingsfilial”. Den består, förutom av personer som nämnts ovan också av docenten, huvudsekreteraren i utredningen, Anita Nyberg. Hon, liksom medlemmar av det så kallade P6 vid tema Teknik och social förändring, har generöst läst och diskuterat tidigare utkast vid skilda tillfällen. Särskilt gäller det professor Boel Berner och FD Per Trulsson som åtog sig särskilt granskningsuppdrag i samband med seminariebehandling. Tack till er båda och till er alla.

Linköping i december 1997

ELISABETH SUNDIN



The first part of the book is devoted to a general introduction to the subject of the history of the English language. It begins with a discussion of the various sources of the English vocabulary, and then proceeds to a detailed account of the changes in the English language from the Old English period to the present day. The author discusses the influence of Old Norse, Old French, and Latin on the English language, and also the influence of the English language on other languages.

The second part of the book is devoted to a detailed account of the changes in the English language from the Old English period to the present day. It discusses the changes in the English grammar, the English syntax, and the English semantics. The author also discusses the changes in the English pronunciation and the English orthography.

The third part of the book is devoted to a detailed account of the changes in the English language from the Old English period to the present day. It discusses the changes in the English literature, the English drama, and the English poetry. The author also discusses the changes in the English prose and the English fiction.

The fourth part of the book is devoted to a detailed account of the changes in the English language from the Old English period to the present day. It discusses the changes in the English education, the English science, and the English technology. The author also discusses the changes in the English culture and the English society.

The fifth part of the book is devoted to a detailed account of the changes in the English language from the Old English period to the present day. It discusses the changes in the English politics, the English economy, and the English environment. The author also discusses the changes in the English religion and the English philosophy.

## 1 Inledning

### – organisationsfokus och valet av handeln

Denna bok är skriven inom ramen för den så kallade Kvinnomaktutredningen dvs. ”Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män”. Utredningens huvuduppgift är just denna som det längre namnet säger, dvs. att kartlägga och analysera fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Centralt i detta arbete är, enligt direktiven, de ekonomiska regelsystemen och deras funktionssätt sedda ur ett jämställdhetsperspektiv. Ekonomiska resurser, deras storlek och källor, är ävenledes viktiga ur ett könsmaktsperspektiv liksom vilka som är de ekonomiska beslutsfattarna.

Andra delar av utredningen kartlägger löner, arbetsinkomster och könsfördelningen inom olika yrken: *Ledare, makt och kön, Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* och *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden* (SOU 1997:135–137). Dessa ger sammantaget en god bild av svensk arbetsmarknad och svenska kvinnors och mäns löner och inkomster idag. Det framgår därav att den svenska arbetsmarknaden alltfört är segregerad efter kön, både vertikalt och horisontellt, och bl.a. som en följd därav, att mäns inkomster är högre än kvinnors. (Några uppgifter av det slaget återges också nedan). Huruvida detta är förvånande och/eller upprörande eller ej beror på synvinkeln och värderingarna.

Könssegregering och lönedifferenser är ingalunda någon unik svensk företeelse. Det finns överallt och annorstädes ofta mera utrerat än här (*The World's Women*, 1991). Ur det perspektivet finns det ingen anledning att vara förvånad. Sverige har dock ett rykte som ett av världens mest jämställda länder. I mer än tio år har vi haft en jämställdhetslag och snart sagt alla svenska arbetsgivare och opinionsbildare anammar uttalat jämställdhetsideal. Ur det perspektivet ter sig åtminstone löneskillnaderna som förvånande. Huruvida de är upprörande eller ej sammanhänger med vilka arbetsuppgifter som ger vilka löner. Är det olika lön för olika arbete? Olika lön för likvärdigt arbete

eller kanske rentav olika lön för lika arbete? Könnssegregeringen förvånar kanske mindre eftersom flickor och pojkar i hög utsträckning väljer olika utbildningar och, delvis som en följd därav, får olika yrken. Sker utbildnings-, yrkes- och arbetsuppgiftsval en gång för alla eller görs många små val? Kan den enskilda individen förutse konsekvenserna av sina val eller blir det slutliga utfallet oväntat? Är individernas fria val och utbud den enda förklaringen till de skillnader som konstateras mellan kvinnor och män på arbetsmarknaden eller ligger det, helt eller delvis, också på efterfrågesidan? Hur ser efterfrågan på arbetskraft ut? Hur preciseras och formuleras den? Vad är det arbetsgivare söker och vem söker de?

## Organisationsfokus och syfte

För att få svar på de ställda frågorna måste vi in och se var, när och hur valen görs, utbudet möter efterfrågan, besluten om att sätta lönerna fattas osv. Är det fråga om ett maktspel? Vem utövar, i så fall, makt över vem och under vilka villkor? Vi måste alltså in i organisationerna och företagen ända till de enskilda arbetsplatserna. Det är vad som händer runt om på landets arbetsplatser som vi i dagligt tal beskriver och diskuterar som arbetsmarknaden och arbetslivet. Det är där de segregerings- och hierarkiseringsprocesser utspelas som sedan resulterar i löne- och statusskillnader mellan yrken som domineras av kvinnor respektive män. Denna slutsats drogs också i den så kallade Löneskillnadsutredningen (SOU 1993:7, s. 71 och 155):

Lönediskriminering kan i statistiksammanhang definitionsmässigt endast uppstå vid en enskild arbetsplats. Den lönestatistik som normalt används omfattar ofta ett mycket stort antal arbetsplatser. Detta är en alldeles grundläggande analyskomplikation för utredningen. /... / Det är egentligen först när man kommit ned på den enskilda arbetsplatsen, som uttömmande svar kan erhållas.

Ambitionen i denna studie är att undgå den komplikation som författarna talar om genom att studera enskilda företag och arbetsplatser och där verksamma individer. För att förstå och analysera måste vi kunna beskriva vad som händer. Det skall göras i den här boken vars huvudsyfte är *att beskriva och analysera segregerings- och hierarkiseringsprocesser på en organisatorisk nivå*.

Beskrivningar av erforderligt slag tar tid att göra och både tid och plats att beskriva. Det kan alltså inte göras många inom en och samma studie för att presenteras i en och samma bok. Ett urval måste göras av alla tänkbara arbetsplatser. Jag har här valt några som tillhör detaljhandeln. Merparten av de enskilda arbetsplatserna ingår, i det här fal-



let, i större kedjor. Därför måste dessa större organisationer presenteras och i någon mån analyseras och så måste också handeln som bransch. Valet av handeln kommer att motiveras kontinuerligt men en inledande argumentation görs redan här.

## Fokus på handeln

Handeln omsätter mycket pengar. Hushållen lade cirka 15 procent av sin totala konsumtion på livsmedel och drycker (exklusive vin och sprit) och mer än tio procent på kläder, skor och hemutrustning, totalt mer än 200 000 miljoner kronor per år i början på 1990-talet (*Konsumtion i förändring*, 1993, tabell 42). Handeln är bland annat därigenom en av de samhällsekonomiskt viktigaste sektorerna. Också på annat sätt är handeln en sektor av stor samhällsekonomisk och politisk relevans.

Sedan gråaste forntid har in- och utrikes handel varit en av vårt folks viktigaste näringar. Mycket har dess struktur och organisation skiftat i hävdernas långa tåg, från stenålderns handel med flinta, slavar och bärnsten, över vikingatågens rofferihandel med bila och änterhake i hand, över bönders förbjudna "landsköp" och främmande hansamagnaters privilegierade storhandel – till dagens facetterade och spännande handelsläge.  
(*Handels historia i Sverige*, 1954)

"Fart på hjulen" och "ökad efterfrågan" innebär, oftast, rent konkret att människor måste handla mera. Och handlar mera gör de framför allt hos olika detaljhandelsföretag. Dåliga tider och stagnerande efterfrågan måste, analogt, hanteras av detaljhandelns företag. Så har det kanske alltid varit. Följande plädering hämtad från *Handels historia i Sverige* (1954) är kraftfull och övertygande (om än litet svulstig och tidstypisk): "En romersk statsman yttrade en gång, att nationers sjöfart och handel vore väl så viktiga som den enskilde medborgarens liv. I viss mån kan vi göra det ordet till vårt eget."

Handelns företag är spridda över hela landet och följer i stort befolkningens bosättning men all distribution sker inte genom företag rumsligt bundna till konsumenterna. Stora förändringar pågår också i detta avseende vilket berörs mera nedan i kapitel 4.

Sektorn består av en blandning av stora och små företag och olika företagsformer. Den har betraktats som en skyddad hemmamarknadssektor men de senaste åren har inneburit stora förändringar. Det kommer att beskrivas närmare nedan liksom också de tekniska förändringar som sektorn genomgått och genomgår.

Könsaspekter står i fokus för utredningen. Också därvidlag är handeln av intresse. Inom handeln finns både män och kvinnor verksamma och har så alltid gjort. Könssegregering och könshierarkisering

finns också inom handeln men någon klar könsstämpling eller knytning till en symbolisk kvinnlighet och manlighet tycks den inte ha. Det gör den extra intressant i sammanhanget. Trots alla de skäl till att handeln är så viktig och fascinerande har den varit förhållandevis litet beforskad och tycks bland befolkningen i stort vara ansedd som trist och lågstatusbemängd. I detta sammanhang är det något som bör förstås och förklaras.

## Företag, arbetsplatser och nivåer

Studier har genomförts inom tre olika företag. Frågeställningarna och tillvägagångssätten har varierat, hur och varför framgår av kommande kapitel. Här skall endast nämnas att de anställda stått i centrum för intresset. Anställda på olika hierarkiska nivåer har studerats – de på de översta ledarpositionerna, de som är den så kallade första linjens chefer och de som ”sitter i kassan”. Förhållandena och betingelserna är inte desamma på alla hierarkiska nivåer. Genom att integrera de olikheterna i undersökningsuppläggningsen ges en bättre bild av sektorn än vad en studie av endast en nivå skulle göra.

Som kommer att framgå av fortsättningen är handeln ingen enhetlig sektor vare sig vad avser kön eller lön. Inget representativt urval av delsektorer, företag eller arbetsplatser har gjorts utan de har valts strategiskt utifrån det kunskapsintresse som föreligger. Detta medför att enbart enheter tillhörande stora och välrenommerade företag ingår, att de allra minsta arbetsplatserna, de med bara en person i arbete, valts bort, att delsektorer med extrem könsarbetsdelning uteslutits samt att sektorer med ett utvecklat provisionslönesystem inte ingår. Alla dessa val kan diskuteras och problematiseras. Jag återkommer till konsekvenserna av valen i samband med slutdiskussionen.

Nu avslutar jag denna inledning vars främsta syfte var att argumentera för betydelsen av ett organisatoriskt perspektiv om man skall förstå hur fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män går till och hur utfallet, i makt och kronor räknat, blir som det blir. Vidare pläderades för handeln som ett lämpligt studieobjekt vilket ytterligare illustreras nedan genom en snabb presentation av de fall som utgör tyngdpunkten i framställningen (fallen presenteras utförligare i kapitel 5–7):

- I det första fallet presenteras de individer som deltagit i undersökningsföretagets traineeprogram åren 1983–1990. Företaget och fallet benämns T-företaget/fallet för att erinra om att det är trainees det gäller. 1983 var det första år som trainees antogs. Totalt rör det sig om knappt hundra personer, hälften kvinnor och hälften män. Programmet var inget jämställdhetsprogram utan könsfördelningen



är en följd av att man strikt rekryterade efter kompetens. Trainee-programmet är tänkt som ett led i företagets modernisering. Hittills har företaget haft förhållandevis få akademiker och en image av gubbighet som man gärna vill komma ifrån. Dessa redan vid rekryteringen högtbildade män och kvinnor skulle kunna bli förändringsagenter och förnyare runt om i organisationen. Forskningsfrågan är i detta fall enkel: var är dessa trainees nu? Hur har det gått för dem? Vad har de för arbetsuppgifter och vad har de för lön? Om det föreligger skillnader mellan kvinnor och män i dessa avseenden bör förklaras när, hur och varför detta inträffat, dvs. med syftesformuleringens ord, segregerings- och hierarkiseringsprocesserna analyseras.

- Företaget i det andra fallet benämns B-företaget eftersom det är butikschefer som står i fokus för intresset. Butikerna är jämnt spridda över landet. Enheterna är små med i genomsnitt 3–5 anställda. En majoritet av de anställda är kvinnor. Det gäller också butikschefsnivån. Däröver är det män som dominerar. Också detta företag arbetar med att förnya sin image. En del av det yttrar sig som en önskan att rekrytera flera män till butikerna. Framgången har varit begränsad men det finns några. Cirka 10 procent av butikscheferna är män. Forskningsfrågorna gäller i detta fall, förutom de som berör eventuell segregation och hierarkisering: Hur utformas ledarskap på en sådan låg nivå? Kan detta ledarskap på något sätt beskrivas och betecknas som kvinnligt? Skiljer sig kvinnorna och männen åt i några avseenden?
- I företag tre möter vi människor som arbetar i dagligvaruhandeln med att ta betalt, packa upp varor, stycka kött, plocka upp frukt osv. Fallet benämns därför D-företaget. Också där är merparten av de anställda kvinnor och också där är företagsledningen mån om det fåtal män som är anställda. Några direkta insatser för att öka männens antal har dock inte vidtagits. Däremot arbetas aktivt för att få till stånd arbetsrotation i alla butiker, dels för att höja den allmänna kompetensen dels för att minska arbetsskadorna framför allt hos dem i kassan. D-företagets enheter passar därför bra för att studera hur en etablerad könsarbetsdelning ser ut – dvs. om den finns och i så fall yttrar sig vertikalt och horisontellt. Forskningsfrågorna är därför först att studera om en könsarbetsdelning finns och därefter, i så fall, hur den förnyas och manifesteras exempelvis hierarkiskt och lönemässigt.



## 2 Svensk arbetsmarknad och svenska organisationer ur ett könsperspektiv

### Könssegregering på olika nivåer

Den svenska arbetsmarknaden brukar beskrivas som en av världens mest könssegregerade – men den kan också beskrivas som påfallande jämställd. Det sistnämnda kan t.ex. hävdas utifrån det faktum att nästan lika många kvinnor som män återfinns i lönearbete. I vissa län och kommuner uppnådde kvinnor vid 1990-talets början högre förvärvsintensitet än män. Detta är historiskt sett unikt (inte att kvinnor arbetar mer än män – men att de gör det på arbetsmarknaden). Kvinnor och män arbetar dock inte inom samma sektorer och yrken.<sup>1</sup> På sektorsnivå innebär denna horisontella segregation att den offentliga sektorn kan beskrivas som kvinnornas och den privata som männens vilket avspeglas i nedanstående tabell.

Tabell 1 *Sysselsatta (1 000-tal och procent) fördelade efter arbetsgivare och anställdas kön, årsmedeltal 1996*

	Kvinnor		Män	
	1 000-tal	%	1 000-tal	%
Statligt anställda	92	5	136	7
Primärkommunalt anställda	666	35	179	8
Landstingsanställda	216	11	49	2
Enskilt anställda	817	43	1 372	67
Företagare och medhjälpare	113	5	321	16
Summa sysselsatta	1 905	100	2 058	100

Källa: Statistiska meddelanden AM.12 SM 9701.

<sup>1</sup> Uttryckssättet är här, och fortsättningsvis i detta avsnitt, onyanserat. Det är naturligtvis inte så att enbart kvinnor arbetar i vissa sektorer och yrken och enbart män i andra. Framställningen syftar till att erinra om den väl dokumenterade svenska arbetsmarknadens uppbyggnad som en bakgrund till handelns ställning och utformning.

Även på denna aggregerade nivå framstår sektorsskillnaderna mellan könen som mindre entydiga än uttryckssättet ovan. Kvinnodominansen inom den offentliga sektorn består helt av verksamma inom lands- ting och kommuner. De statligt anställda männen är flera än de statligt anställda kvinnorna. En likaledes differentierad bild framkommer då vi bryter ned den privata sektorn i delsektorer vilket visar i tabell 2 nedan.

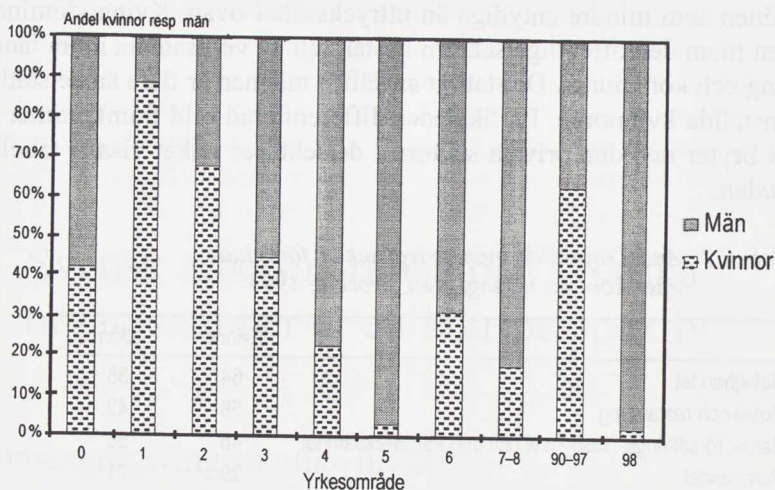
Tabell 2 *Andel anställda inom privat sektor fördelade efter kön och näringsgren, procent, 1993*

	Kvinnor	Män
Detaljhandel	64	36
Hotell och restaurang	58	42
Bank-, försäkrings-, fastighets och uppdragsverksamhet	45	55
Partihandel	29	71
Tillverkningsindustri	28	72
Samfärdsel	25	75
El, gas, värme, vattenverk	20	80
Gruvor och mineralbrott	12	88
Byggnadsindustri	10	90

Källa: Statistisk årsbok 1995, tabell 201.

Sektorstillhörigheten är ett sätt att beskriva och presentera verkligheten på. Arbetsuppgifterna är ett annat. Dessa två mått är inte helt överensstämmande. Som exempel kan erinras om att på en tillverkande industri utförs inte bara direkt produktion utan också transportarbete, städning, löneutbetalningar och annan administration och kanske matlagning och till och med viss sjuk- och hälsovård. Görs en könsfördelning efter yrkesområden istället för efter näringsgren så framstår förekomsten av två arbetsmarknader, en kvinnlig och en manlig, som än klarare.

Diagram 1 Andel kvinnor respektive män inom olika yrkesområden, 1990



0	Tekniskt, naturvetenskapligt, humanistiskt och konstnärligt arbete	5	Gruv-, stenbrytnings- och petroleumutvinningsarbete m.m.
1	Hälsa- och sjukvårdsarbete, socialt arbete	6	Transport- och kommunikationsarbete
2	Administrativt, kameralt och kontorstekniskt arbete	7-8	Tillverkningsarbete, maskinskötsel m.m.
3	Kommersiellt arbete	90-97	Servicearbete m.m.
4	Lantbruks-, skogs- och fiskeriarbete	98	Militärt arbete

Källa: Folk- och Bostadsräkningen 1990. Del 5. Förvärvsarbetande och yrken. Tabell 6.

Denna fördelning på yrkesområden är en aggregering av det faktum att kvinnor och män arbetar inom olika yrken. Bland de största yrkena på svensk arbetsmarknad är det bara ett fåtal som är jämställda.<sup>2</sup> Om försäljare i detaljhandel och försäljare i partihandel i listan nedan sammanfogas till ett yrke, försäljare, så framstår det som jämställt. Den yrkesgruppen ingår i de studier som genomförts och handeln är den sektor från vilken alla fallen hämtats.

<sup>2</sup> Den officiella gränsen för jämställdhet är att båda könen ryms inom intervallet 40-60 procent.



Tabell 3 De tio vanligaste yrkena (3-siffernivå) efter kön, antal och andel, 1990

Yrke	Antal anställda	Andel	
		Kvinnor	Män
Kontorister m.fl. allmänt kontorsarbete	161 250	90	10
Försäljare (detaljhandel)	160 803	74	26
Undersköterskor/sjukvårdsbiträden	158 170	94	6
Barnskötare m.fl.	112 184	97	3
Städare	111 618	87	13
Vårdbiträden/hemvårdare m.fl.	110 085	96	4
Säljare (partihandel)	85 561	19	81
Ingenjörer, tekniker (medicin-tekn. arbete)	78 594	5	95
Kontorssekreterare	73 183	99	1
Ekonomiledare, redovisningsmän	61 877	75	25

Källa: Folk- och Bostadsräkningen 1990. Del 5. Tabell 9, sidan 1.

Som synes är de sex största yrkena, och åtta av de tio, starkt kvinno-dominerade. Den stora andelen förvärvsarbetande kvinnor som återfinns inom dessa ligger bakom det ofta upprepade påståendet att kvinnor i jämförelse med män har ett fåtal yrken att välja mellan.

Den i tabellerna ovan visade segregeringen motsvaras ute i den svenska verkligheten både av större och mindre segregering. Mindre genom att på enskilda arbetsplatser blandas olika yrkeskategorier med varandra och mera genom att också inom yrken finns segregering efter kön. Kvinnor och män inom tillverkningsindustrin t.ex. tillverkar inte samma produkter och är inte heller anställda i samma företag. Ett annat exempel utgör handeln. Kvinnor och män säljer inte samma saker. Det ser vi exempel på nedan då handeln närmare presenteras.

Könssegregeringen på den svenska arbetsmarknaden är också vertikal dvs. den skiftar arbetskraften i överordnade och underordnade, delvis efter kön. Det låter sig illustreras på olika sätt. Ett är att kvinnors andel av arbetskraften inom en sektor, en bransch eller ett yrke inte motsvaras av deras andel bland ledande personal (*Kvinnor och män på toppen*, 1997). Enda avvikelserna från detta mönster är utbildning inom privat sektor där kvinnornas andel på ledande poster är densamma som deras andel inom sektorn. Ett annat sätt att uttrycka detta är att konstatera att män ofta är chefer över kvinnor men kvinnor sällan chefer över män (jfr SOU 1997:135).

Hur dessa tillstånd av horisontell och vertikal segregering åstadkommes återkommer jag till både i de kommande kapitlen som presenterar tidigare studier och teoribildning inom området och mina egna empiriska studier inom några detaljhandelsföretag. Här skall dock avslutningsvis relateras några resultat och slutsatser som dras i

en annan av de rapporter (SOU 1997:137) som publicerats inom Kvinnomaktutredningens ram med den talande titeln *Glastak och glasväggar?* De teorier som finns på området kan, enligt det inledande kapitlet i denna antologi, grovt indelas i *utbudsinriktade*, *efterfrågeinriktade*, *osäkerhetsbaserade* och *institutionella*. De förstnämnda kan införliva aspekter rörande grundläggande begåvning och preferenser såväl som sådana som utgår från familjesituationen. De andra, dvs. de efterfrågeinriktade, inkluderar så kallade diskrimineringsteorier innebärande att kvinnor och män behandlas olika på grund av kön. Den tredje gruppen utgår också i stort från dem som efterfrågar och anställer och hur de utformar arbetsuppgifter och positioner. De institutionella betonar att inte enbart enkla ekonomiska förhållanden styr utbud och efterfrågan utan också en rad andra såsom lagar, vanor och traditioner. Redaktörerna för den relaterade antologin drar slutsatsen att de olika teoretiska ansatserna skall ses som kompletterande snarare än konkurrerande, något som verifieras i de undersökningar som utgör stommen i denna bok.

Segregeringen på arbetsmarknaden tycks minska men det går mycket långsamt (Jonung, 1997). Men det förekommer, som vi skall se också i de presenterade fallstudierna, både att kvinnor träder in i kraftigt mansdominerade yrken och tvärtom, dvs. att män tar och får anställning inom kvinnodominerade yrken och anställningar. Genom historiskt inriktade studier vet vi att det händer att yrken byter kön. Det vanligaste är ett byte från mansdominerat till kvinnodominerat men det motsatta förekommer också (Sommestad, 1992).

## Olika verksamheter – olika utförandelogik

Förhållandena inom olika delar av arbetsmarknaden skiljer sig åt i väsentliga avseenden av många olika orsaker oberoende av ur vems perspektiv betraktelsen görs. Produktionens karaktär är av avgörande betydelse. Det är inte samma sak att producera vård och producera bilar vare sig för ägarna/företagarna eller de anställda. De förstnämnda måste ta hänsyn till marknadens utseende både vad avser produktion och insatsfaktorer av alla slag. För de sistnämnda är det viktigt både vem som är arbetsgivare och vilka/vem som är arbetskamrater och kunder/klienter. Vissa av dessa skillnader penetreras i den litteratur som går under rubriken tjänsteforskning. Den har växt fram i polemik mot den dominerande organisationsläran som utformats, explicit eller implicit, för tillverkande verksamheter. Många sanningar som rör tillverkning kan dock inte överföras till tjänster. Som exempel kan nämnas att tillverkning ofta låter sig planeras medan många tjänster inte gör det. Illustrationerna är många: Daghemsutflykten



måste kanske inställas om något barn måste gå på toaletten då galonbyxorna kommit på. Varor kan ofta lagras medan tjänster produceras och konsumeras samtidigt. Vård av sjuka måste utövas dygnet runt året om medan skidor kan tillverkas kontinuerligt, men inte nödvändigtvis dygnet runt, även om försäljningen mest sker på dagtid före jul. Efterfrågans utseende och produktionens betingelser avgör, enligt denna logik, när insatser av arbetskraft är nödvändig. Då kvinnor och män arbetar inom olika yrken blir deras arbetsförhållanden av dessa påtagliga skäl mycket olika. De varierande produktionskraven anses t.ex. vara en av orsakerna till att deltidsarbete och säsongsarbete är särskilt vanligt inom vissa yrken och sektorer och ovanligt i andra.

Att olikheter i verksamheternas betingelser sammantaget med den könssegregerade arbetsmarknaden medför att män och kvinnor i mångt och mycket utför arbeten under skilda betingelser är inte ett invändningsfritt orsakssamband. Det finns forskare och debattörer som menar att produktions- och anställningsvillkor uppkommer just *därför* att arbetskraften huvudsakligen består av kvinnor eller män. De styrker sina påståenden genom hänvisningar till de olikheter som finns, t.ex. mellan samma typ av företag/arbetsplatser i olika länder. Enligt detta synsätt kan det vara arbetskraftens utbud som (delvis) styr när produktionen sker dvs. att vissa grupper/individer önskar deltidsarbete och därför får arbetsgivarna att anpassa produktionens uppläggning efter detta. Sambandet mellan arbete i den informella och den formella sektorn är uttalat i dessa förklaringsmodeller.

En variant på detta tema är diskussion och analys kring så kallade atypiska jobb. Beteckningen atypisk formuleras utifrån vad som anses vara typiskt dvs. fasta heltidsanställningar. Atypiska jobb är därmed deltidanställningar och tidsbegränsade anställningsförhållanden likaväl som sysselsättning i egen regi. Inga Persson (1997) konstaterar att "de 'atypiska' tillfälliga arbetena och, i än högre grad, den 'atypiska' deltidarbetslösheten kan sägas vara typiska för kvinnor". Detta förhållande förklaras i sin tur av den horisontellt segregerade arbetsmarknaden där kvinnor kraftigt dominerar de delar som i stor utsträckning har sådana anställningsformer. Förklaringen väcker i sin tur följdfrågan varför det är så.

Oberoende av vad som är orsak och vad som är verkan hävdas inte sällan att arbetsmarknaden består av två delarbetsmarknader – en för kvinnor och en för män med delvis olika funktionssätt, logiker och förväntningar. Vi har anledning att hålla detta påstående i minnet under läsningens gång, särskilt i de empiriska kapitlen.



## Löner

Kvinnors löneinkomster är lägre än mäns. Orsakerna är delvis självklara, kvinnor arbetar ofta deltid men mindre självklart är att "kvinnornas genomsnittliga timlön uppgår till cirka 80 procent av männens" (SOU 1997:136, s. 1). Varför det förhåller sig så har både diskuterats och beforskats mycket. Löner är viktiga och tydliga utslag av de värderingar och bedömningar som görs av beslutsfattare verksamma i företag och organisationer varför temat lönesättning och löneskillnader mellan kvinnor och män bör beröras då syftet är att studera och analysera segregerings- och hierarkiseringsprocesser.

Lönebegreppet, vad som menas med lön och vad som skall räknas som lön, är ingalunda entydigt (SOU 1993:7, s. 128 ff.) vilket komplicerar jämförelser över tid, mellan olika sektorer, företag, grupper och individer. Sett i ett historiskt och internationellt perspektiv är de löneskillnader som finns mellan kvinnor och män på dagens svenska arbetsmarknad dock små. Särskilt gäller det löneskillnaderna mellan kvinnor och män som arbetar på samma arbetsplats och i samma befattning (SOU 1997:136, s. 11). Det sistnämnda konstaterandets relevans kompliceras av att, som vi skall se i fallbeskrivningarna, kvinnor och män förvånande sällan anses utföra samma arbetsuppgifter. Under efterkrigstiden har löneskillnaderna mellan kvinnor och män på svensk arbetsmarknad minskat. Den allmänna lönepolitikens utjämnande inriktning, omtalad som solidarisk lönepolitik, anses oftast vara orsaken därtill och en minskad skillnad mellan kvinnors och mäns löner en konsekvens därav. "Sett över hela seklet var detta den längsta period [början av 1960-talet till mitten av 1980-talet] av kontinuerlig *relativ* löneökning för kvinnor som förekommit" konstaterar Åsa Löfström (1997, s. 16). I mitten av 1980-talet förändrades inriktningen på lönepolitiken från låglönesatsningar till ett ökat inslag av individuell lönesättning.

Till dels är löneskillnaderna lätta att förstå och förklara. Olika arbetstider, både vad avser längd och förläggning, påverkar lörens storlek. Arbetets krav på utbildning och kompetens likaså. Utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet är lönepåverkande. Över tiden har de båda könsens karaktäristika i de sistnämnda avseendena alltmer kommit att likna varandra. Det har påverkat löneskillnaderna i utjämnande riktning (Edin & Richardson, 1997). Kvinnors och mäns kunskaper och färdigheter värderas olika dvs. det är inte bara fråga om olika arbetsrelaterade egenskaper utan också om hur dessa värderas. Ett annat sätt att se på saken är att skilja mellan individegenskaper och sådana som är knutna till yrke och/eller sektor. Olika yrken och sektorer ställer olika krav på sina utövare men det är också så att kvinnor och män

med samma utbildning och till synes samma arbetsrelaterade egenskaper återfinns i olika yrken och positioner på svensk arbetsmarknad. ”Ett speciellt fenomen är att yrken och sektorer med stor andel kvinnor tenderar att ha låga löner” konstateras på s. 13 i SOU 1997:136 (se också le Grand i samma antologi). Detta indikerar att då alla rationella orsaker till löneskillnader rensats bort brukar ändå kvarstå en skillnad som endast kan förklaras såsom könsdiskriminering (Löfström, 1989; SOU 1993:7; SOU 1997:136). En rad frågor bör dock ställas också kring de rationella skälen: Varför vill kvinnor ha de arbetsuppgifter som värderas och betalas lägre? Varför värderas den ena arbetsuppgiften lägre än den andra? Vilka skäl är rationella? Lönediskriminering är en gammal och internationellt spridd tradition. Tidigare träffades överenskommelser med detta innehåll mellan arbetsgivare och arbetstagare men sedan år 1960 är i Sverige särskilda så kallade kvinnolöneistor inte längre avtalade. Ändock tycks de på något sätt och i någon form förekomma.

Låt mig avsluta denna del med några uppgifter och slutsatser som drogs såväl i Löneskillnadsutredningens betänkande (SOU 1993:7) som i den tidigare flitigt refererade *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* SOU 1997:136. Där fastslås bland annat att lönespridningen tycks vara lägre för kvinnor än för män och att de skillnader i löneläge som genomgående konstateras kan ha många olika orsaker och många olika förklaringskomponenter. Kanske söker inte kvinnor optimera sin lön på grund av sina preferenser, kanske härledda ur familjsituationen? Kanske känner de inte till marknadslöneläget? Kanske är de yngre? Kanske har de andra löneformer? Kanske har de färre arbetsgivare eller mindre betalningskraftiga arbetsgivare att välja mellan? Kanske har de lättare arbetsuppgifter – eller – kanske deras arbetsuppgifter inte värderas korrekt? Kanske har de bättre anställningsvillkor? Eller är det så att kvinnors arbete värderats lägre just för att det utförts av kvinnor?

De förklaringar som brukar diskuteras kan ordnas i fyra huvudgrupper:

- kvinnor väljer lågavlönat arbete
- kvinnor tilldelas lågavlönat arbete
- kvinnor utesluts från högavlönat arbete
- kvinnors arbete nedvärderas.

Sakförhållandena har uppmärksammats både politiskt och fackligt och tidvis varit föremål för aktioner och aktiviteter för att undanröja det som bedömts vara missförhållanden. Lönevärdering har framförts som en möjlig väg men har blivit mycket debatterat (se t.ex. Cedersund & Kullberg, 1996). Denna diskussion lämnas i detta sammanhang helt därhän och avsnittet avslutas med ett för kvinnor positivt



påpekande: Det finns män som får lägre lön för samma arbete som kvinnor. Det är unga män i kvinnodominerade yrken.

Avslutningsvis skall återges några av resultaten, förutom de som återgivits ovan, från de i SOU 1997:136 ingående bidragen som har anknytning till de företag och arbetsplatser som presenteras i kapitel 5–7. Mia Hultin och Ryszard Szulkin (1997) visar att chefernas kön spelar roll för kvinnors lön. Kvinnliga chefer uppskattar kvinnors arbetsinsatser mer än vad manliga chefer gör. För män däremot saknar chefernas kön relevans. Sidoförmånernas skeva könsfördelning behandlas av Lena Granqvist (1997) och refereras längre fram i texten i samband med avsnittet ”Handelns löner” i kapitel 4 och fallpresentationen i kapitel 5. Slutligen vill jag i detta sammanhang nämna att män, enligt Albrechts m.fl. (1997) studie, tycks förlora relativt sett mera på föräldraledighet än vad kvinnor gör.

Som framgått är det få egentliga nyheter som framkommit i den ovan refererade SOU 1997:136. Det som presenteras är beklämmande bekant. I skrivande stund (december 1997) presenteras i massmedia en studie utförd vid Arbetslivsinstitutet som visar, återigen, samma förhållanden. ”Varför” och ”hur”-frågorna förblir dock obesvarade. Det hela framstår som oförklarligt på rationella grunder. Löner är ingenting som bara finns. Det är något som sätts genom beslut ofta fattade genom någon typ av förhandlingar. Hur detta går till varierar mellan sektorer och nivåer. Likaså varierar de olika lönepåverkande komponenterna. För att komma åt det behöver vi, för att låna Perssons och Wadensjös (i SOU 1997:136, s. 12) slutsats ”veta mera om hur lönerna sätts på arbetsplatsnivå”. Det skall vi få genom de studier som presenteras i kapitlen 5–7.



### 3 Organisationer i centrum

Syftet med boken och studien är att beskriva och analysera segregerings- och hierarkiseringsprocesser i svenskt arbetsliv. Segregeringsprocesserna resulterar i det som beskrivits i föregående kapitel; kvinnor och män finns i hög utsträckning i olika yrken, har olika arbetsgivare osv. Hierarkiseringsprocesserna ger till resultat att män ofta är ledare också i kvinnodominerade sektorer och att mäns löner är högre än kvinnors löner. Som konstaterades ovan så måste vi, för att få veta hur det går till och motiveras, in i enskilda organisationer och arbetsplatser, ty arbetsmarknaden består de facto av ett stort antal arbetsplatser. På morgonen går varken jag eller någon annan till arbetsmarknaden. Vi går till jobbet – till en arbetsplats eller tar itu med en viss arbetsuppgift. Det som avspeglas som vertikal eller horisontell segregation i tabeller och statistik är följaktligen resultatet av processer som utspelats och utspelas på ett stort antal arbetsplatser. Vi måste förstå dessa processer för att förstå hur sakernas tillstånd uppstår. Detta kräver närstudier av och i enskilda organisationer. Då kan vi med Gunnar Qvists ord (1974, citerade i SOU 1993:7, s. 156) kanske urskilja ”tusentals och åter tusentals små beslut, av beslutsfattare utan inbördes samverkan men styrda av traditionella och ’självklara’ värderingar, och därför verkande i samma riktning”. Det är skälet till att de studier som här redovisas i kapitel 5–7 genomförs i ett antal organisationer på olika arbetsplatser. Innan vi kommer dit måste både tidigare kunskaper om organisationers sätt att fungera relateras och några centrala organisations- och könsteoretiska begrepp introduceras. För att tydliggöra tankegången redogörs i nästa avsnitt för den tillämpade dispositionen.

#### Disposition

Kapitlets syfte är att introducera hur genus och genusrelationer fungerar och behandlas i organisationer och organisationsteori. Kapitlet inleds dock med att några centrala genusteoretiska begrepp, företrädes-

vis sådana som använts i organisationsstudier och arbetslivsforskning, presenteras. Merparten av dem återkommer i de avslutande analyserande delarna men några finns med för att göra beskrivningen fylligare.

Efter den genusrelaterade begreppspresentationen sätts organisationer och organisationsteori i fokus. Avsnittet inleds med en snabb presentation av den dominerande (genusomedvetna) organisationsteorin och därefter fokuseras kön och genus i organisationer och organisationsteorin. Som forskningsområde betraktat är det nu ett par decennier gammalt. Ingen fullständig genomgång och presentation genomförs utan koncentreras till aspekter som förefaller särskilt relevanta för de senare presenterade fallstudierna. Detsamma gäller kapitlets andra del som presenterar tidigare studier och erfarenheter från olika organisationer och arbetsplatser. Framställningen görs där först utifrån hierarkiska nivåer. Dagens organisationsstudier har utvecklats olika för olika hierarkiska nivåer, inte bara empiriskt utan också teoretiskt. För att tydliggöra en jämförelse med och mellan de fallstudier som också de genomförts på olika hierarkiska nivåer görs alltså framställningen först nivåspecifik, trots de invändningar avseende exempelvis nivådefinition och fragmentisering som kan riktas mot framställningssättet. Därefter behandlas så kallade brytförsök, dvs. att män respektive kvinnor kommer in på kvinnors respektive mäns arbetsplatser/arbetsuppgifter, under en separat rubrik. Motiveringen är dels fallens karaktär, två av dem innehöll klara brytinslag, dels att förändringar i könssegregering synliggör det för givet tagna och katalyserar dolda konflikter. Kapitlet avslutas med en diskussion om så kallade nya jobb, t.ex. inom data- och informationsteknologiområdet. Kan de förväntas vara nya också vad avser könssegregering, genusrelationer och makt? Därefter är vi redo att lämna det allmänna och övergå till handeln och handelsföretag som är värdar för de fallstudier som genomförts för att illustrera hur segregerings- och hierarkiseringsprocesser går till.

## Centrala begrepp

Innan jag kommer in på resultat och resonemang av betydelse för att förstå de fall som presenteras skall några av de begrepp som används i dessa sammanhang, både av mig själv och andra, presenteras och kommenteras. Redan tidigare i texten har jag använt begreppet *genus*. Genus är liktydigt med socialt kön, att skiljas från biologiskt kön. Det har i Sverige ofta använts i konstellation med system dvs. som ”*genussystem*”. Genussystembegreppet har framförallt lanserats av Yvonne Hirdman som i ett kapitel i den maktutredning som år 1990



presenterade sin slutrapport (SOU 1990:44) anförde genussystemet som ett av de samhällsbärande maktsystemen. Genussystemet är följaktligen ett könsmaktssystem vilket, enligt Hirdman, utmärks av två principer: könsens isärhållande och mannens normprimat eller, med andra något modifierade begrepp, av segregering och hierarkisering. Genussystembegreppet har fått stor betydelse främst i svensk, men också i skandinavisk och i någon mån annan utländsk, forskning. Många forskare har använt, utvecklat och/eller modifierat begreppet medan andra kritiserat det från olika utgångspunkter. Några kritiker har anklagat begreppet och de analyser av empiriska studier som gjorts med dess hjälp för determinism. Jag kommer här endast att redovisa fragment av den debatten och koncentrera mig på det som är av störst relevans för att kunna förstå utvecklingen av segregering och hierarkisering i fallföretagen.

Fortsättningsvis använder jag "genussystemet" och dess karaktäristiska kännetecken, segregeringen och hierarkiseringen, som en bakgrund på en samhällelig nivå till de iakttagelser och begreppsbestämningar som av organisationsforskare gjorts vid studier av hela eller delar av organisationer. Många av dessa forskare, särskilt de svenska, hänvisar till Hirdman och hennes genussystemdefinition i sina beskrivningar och analyser. Också i utländska studier används systembegreppet t.ex. av Chafetz (1990) i hennes stora studie av jämställdhet och av hur "gendered systems" ändras och skapas, liksom av den nedan refererar Young (1995). Innebörden i begreppet är inte nödvändigtvis densamma i svenska och utländska framställningar. Därtill är de rådande förhållandena alltför olika.

Könsarbetsdelningen är central i definitionen och förståelsen av genussystemets uppbyggnad och funktion på en samhällelig nivå och även för många forskare som fokuserar den organisatoriska nivån. Könsarbetsdelningen, både den horisontella och vertikala, och dess funktionssätt på organisatorisk nivå har beskrivits av en rad forskare från olika discipliner i framställningar byggda på erfarenheter vunna i olika kulturella och organisatoriska kontexter. Könsarbetsdelningen har karaktäriserats och analyserats genom belysande begrepp. Jag väljer här ut några som bidrar till förståelsen av de längre fram presenterade fallen. Den australiensiske sociologen Robert Connell (1987) använder begreppet *genusordning* för den samhälleliga skiktningen av manligt och kvinnligt och *gender regime*, i analogi med *production regime*, för att beteckna genusrelationer i givna institutioner. Olika genusregimer kan förekomma inom de av ordningen fastställda ramarna men olika institutioner påverkar alltid varandra i detta avseende och kan därför inte avvika alltför kraftigt från varandra. Konformismen gäller också, och garanteras av, den förhärskande genusordning-



en. Detta gäller också köns/genusrelationerna i enskilda organisationer. Det är ett komplicerat samspel mellan samhälle och organisation, mellan interna och externa arbetsmarknader (Fürst, 1988). Det kommer vi att se exempel på både i den litteratur som refereras senare och i de presenterade fallen.

Genusrelationernas utformning både på samhällelig nivå och på organisationsnivå betecknas ibland som *genuskontrakt* (Pateman, 1988; Wikander, 1992; Åström & Hirdman, 1992). Jag lånar här Lena Petterssons (1996, s. 45) diskussion kring begreppet som hon beskriver som ”de normerande föreställningar och sociala praktiker som definierar relationen mellan man–kvinna, män–kvinnor. Vidare uttrycker genuskontrakt konkreta föreställningar och handlingar”. Kontraktsbegreppet kan leda tankarna till något formaliserat och tydligt med två likvärdiga parter. Att genusrelationerna inte alltid har denna karaktär framgår både av fallstudierna och av diskussionen kring företags/organisationskulturerna nedan men skall här påtalas genom hänvisning till begreppet *gender subtext*. Med det vill de båda holländska forskarna Benschop och Doorewaard (1995) tydliggöra att det finns en officiell och en inofficiell genusrelation. Officiellt betonas jämställdhet, könsneutralitet och kompetens men inofficiellt är asymmetriska genusrelationer förhärskande. Det uppstår en *gender subtext* att likna vid en dold läroplan. Det är fråga om en förhärskande *ideologi* som både osynliggör och konstruerar kön (Holter, 1992).

Osynligheten är besvärande och försvårar ifrågasättande. Som exempel kan nämnas att om man inte tror att löneskillnader har något med könsdiskriminering att göra så kan man inte ifrågasätta dem på sådana grunder.

Vid användning av begreppet *gender subtext* blir det föränderliga i segregeringslinjerna tydligt. Föränderlighet betonas ävenledes av många ”kontraktsteoretiker” som uttrycker det som att kontrakten måste omförhandlas. Hur ständigt nya skillnader mellan kvinnor och män respektive kvinnligt och manligt uppstår betecknas ibland med begreppet *genderisering*. Det används t.ex. av Gunnel Forsberg (1992) som betonar att *genderisering* omfattar makt, handling, sortering avseende både sociala och fysiska rum såväl som begrepp. *Kodning*, könskodning, och *märkning*, könsmärkning, är andra begrepp som används för att beteckna det dynamiska och föränderliga i den gällande genusordningen.<sup>3</sup> I sina sammanhang kan alla dessa begrepp

<sup>3</sup> Kodning används t.ex. av Lena Pettersson (1996). Det engelska begreppet *sex-typing*, som jag här likställer med könskodning används t.ex. av John Lovering (1994). Könsmärkning är Hanna Westberg-Wohlgemuths huvudbegrepp i hennes avhandling *Kvinnor och män märks. Könsmärkning av arbete – en dold läroprocess* (1996). *Sex-labelling*, liktydigt med könsmärkning, nyttjas t.ex. av Wajcman (1991). Se också Baude, 1992.

fungera både beskrivande och analyserande. I stor utsträckning är flera av dem överlappande i väsentliga avseenden. Vi får tillfälle att återkomma till dem både i nästa avsnitt, i fallstudiepresentationen och i den avslutande diskussionen där de används både för att beskriva och analysera.

Då genusbegreppet introducerades fyllde det funktionen av att ifrågasätta det deterministiska och ibland också essentialistiska som tycktes förenat med det biologiska könet. Under det senaste decenniet har en liknande deterministkritik riktats mot genusbegreppet framförallt utifrån åsikten att genusbegreppet använts på ett totaliserande sätt. Delar av den debatten betecknar jag som akademisk (akademisk här använt i en negativ betydelse) då relevansen av kön/genus är uppenbar för både "vanliga" kvinnor och forskare som gör empiriska studier. Andra delar av den aktuella genusteoretiska debatten är däremot av stor relevans i detta sammanhang. Det gäller t.ex. betonandet av att män och kvinnor inte kan ses som entydiga kategorier. Det finns stora skillnader mellan olika kvinnor och kvinnogrupper liksom mellan olika män och mansgrupper. (Den insikten är för övrigt inte alls ny). Dessa skillnader kan exempelvis bestå av klasstillhörighet, ras, hierarkisk position, professionstillhörighet, familjesituation osv. Också detta framkommer tydligt i fallstudierna och bör beaktas om vi rätt skall kunna beskriva och förstå. En väg ut ur detta dilemma mellan determinismens *Skylla* och den totala relativismens *Charybdis* visar den amerikanska filosofen Iris M. Young (1995). Hon menar att vi måste kunna se kvinnor som grupp men även se att begreppet kvinna är en multipel kategori. För att "båda kunna äta den kakan och ha den kvar" föreslår Young begreppet serialitet. Med serialitet betonas att en grupp, i detta fall kvinnor respektive män, kan ses som ett socialt kollektiv utan att för den skull ha allt gemensamt. "Such a way of thinking about women allows us to see women as a collective without identifying common attributes that all women have or implying that all women have a common identity" (s. 188). Att det är så innebär att kvinnor kan ses som en grupp, att de strukturella restriktionerna beaktas samtidigt som det gruppgemensamma i övrigt är mycket litet eller inget alls.

Vissa forskare har menat att det faktum att kvinnor (och män) inte bara är kvinnor (eller män) utan också har en viss ålder, en viss utbildning, tillhör en viss ras och klass osv. innebär att kön/genus endast kan studeras i den av dessa övriga egenskaper avgränsade kontexten. Det skulle, med detta synsätt, endast vara relevant att studera och jämföra kvinnor som är chefer med män som är chefer, kvinnor som är städare med män som är städare, svarta kvinnor med svarta män osv. Detta kan vara motiverat, vilket också de följande fallstudi-



erna kommer att visa, men är inte tillräckligt menar Young. Det är snarare så att allt är relevant samtidigt. De kvinnor som är städare är exempelvis beroende av både de kvinnor och män som finns på högre hierarkiska nivåer.

Individer ingår i en rad olika gemenskaper och har olika medlemskap av längre eller kortare varaktighet. Några av dessa begränsar det möjliga aktivitetsutrymmet utan att för den skull vara identitetsskapande medan andra har starka sådana inslag. Varje individ måste dock förhålla sig till de förhärskande genusstrukturerna (genusordningen skulle andra säga) ty "no individual woman's identity will escape the markings of gender, but how gender marks her life is her own". Sammantaget innebär detta att olika kvinnor inte behöver ha något gemensamt i sina individuella liv för att ses som och bli "serialized" som kvinnor. Också detta samtidigt gemensamma och särskiljande framgår i jämförelsen av och vid analysen av fallen. Det motiverar också att beskrivningen längre fram delvis görs i uttalat hierarkiska nivåertermer.

I detta sammanhang vill jag introducera Britt-Marie Thuréns (1996, 1997) diskussion kring bland annat genusbegreppet. Hon menar, i likhet med Young och mig, att det behövs begrepp som inbegriper makt och maktrelationer mellan kvinnor och män som grupper men som för den skulle inte är deterministiska. Thurén åberopar den ovan nämnde Connell men i viktiga avseenden anser jag att hennes diskussion kan ses som en vidareutveckling av Hirdmans genusbegrepp. Thurén menar att Connells sätt att diskutera genusordning, genusregimer och genderiseringsgraden är mycket givande. "Gendered" översätter Thúren med "genusifierat" eftersom hon menar att förekomsten av en verbform, genusifiera, underlättar att diskutera genusprocesser, skillnader, förändringar och rörelse. Genusifieringen i ett givet fall, t.ex. i ett samhälle eller en organisation, kan vara olika stark, olika utbredd och olika hierarkisk. Med styrkan, stark, menas, enligt Thurén, "genus' specifika vikt" (s. 77) dvs. hur viktigt det är att en man är manlig och en kvinna kvinnlig. Med utbredd, räckvidd, menas inom vilka av livets områden som genuskategorier är relevanta. Arbetsdelning efter kön/genus tycks förekomma överallt men svaret på frågan vilka typer och hur många arbetsuppgifter som delningen omfattar är ett mått på räckvidden? Den allmänna innebörden i hierarkibegreppet är kanske självklar men dess innehåll kan beskrivas exempelvis genom tillgång till resurser och hälsa men också genom löneskillnader. Som framgår av fallbeskrivningarna i kapitel 5-7 och den avslutande diskussionen i kapitel 8 är det givande att urskilja styrka, räckvidd och hierarki både vid jämförelser mellan olika organisationer och mellan olika delar i en och samma organisation. Därvid



klargörs både betingelserna för, och resultaten av, segregerings- och hierarkiseringsprocesser.

Återstår att säga något om kvinnor och män contra begreppsparen kvinnlighet–manlighet och femininet–maskulinitet. I dagligt tal används dessa ibland synonymt ibland för att markera skillnad såsom i beskrivningen ”en feminin man” eller ”en manlig kvinna”. Jag eftersträvar att använda begreppen på ett sätt som inte kan missförstås. För en diskussion av begreppen i organisatoriska sammanhang hänvisas till Alveesson (1997a) respektive Johansson (1997).

Jag har i begreppsdiskussionen ovan antytt hur genus och genusrelationer betraktats inom organisationsteorin. Detta är det genomgående temat för nästa avsnitt där genderiseringstemat återkommer men från en något annorlunda infallsvinkel.

## Kön och genus i organisationer och organisationsläran

Intresset för organisationer, hur de fungerar och hur de bör fungera, har varit stort både i populära och vetenskapliga sammanhang alltsedan industrialismens genombrott. En tidig och alltsedan dess ofta refererad studie var Frederick W. Taylors *The Principles of Scientific Management* (1911) som, som namnet anger, hade ambitionen att visa på det vetenskapliga sättet att leda och organisera. Taylors framställning utgick från hela företaget, från den mest juniora medlemmen till högste chefen. Han hade, som det nu populära uttrycket säger, en helhetssyn på organisationen. Taylor pläderade för arbetsdelning, för entydiga ordvägar, för ett tydligt ledarskap, för en hierarkisk uppbyggnad. Hans uttryckssätt är idag omoderna men hans tankar är i hög grad levande och tillämpade, något som vi ser exempel på senare i framställningen.

Sedan Taylors tid, hans bok kom alltså ut år 1911, har både organisationer och organisationsforskning utvecklats mycket. Organisationerna har blivit allt större – de största är numera större än vissa nationer både i pengar och människor räknat. Organisationsforskningen har, kanske som en följd av detta, diversifierats vad gäller fokus och man kan nästan tala om att en uppdelning gjorts mellan olika discipliner. Inom olika inriktningar har utvecklats olika metoder och teorier både vad avser de konkreta organisatoriska studierna och relativt det omgivande samhället. Ibland, men inte alltid, är olikheterna också av politisk/ideologisk karaktär men en stor del av ”skulden” måste nog läggas på att enskilda organisationer blivit allt större och mer komplexa och att olika typer av organisationer etablerats. Tjänsteproduktionens expansion både i form av enskilda företag och inom existerande företag bidrar också till komplexiteten och till att gamla beprö-

vade organisationsformer och strategier blivit obsoleta. Inte desto mindre har denna uppdelning av organisationsstudier med olika fokus lett till en olycklig fragmentisering, eller kanske partikularisering är ett mera korrekt uttryckt. I de studier som görs på och av de övre hierarkiska nivåerna är de som skall utföra den konkreta produktionen inte sällan helt negligerade eller en diffus massa med beteckningar som "humankapital" utan egna intentioner eller ambitioner. Analogt ser studier fokuserade på de lägsta hierarkiska nivåerna övre nivåers grupper och individer enbart som kontrollörer och beslutsfattare men inte deras problem och ambitioner i en "fientlig" omvärld.

Kön och/eller genus uppmärksammades inte i den klassiska organisationsläran. Även då författarna/forskarna nämnde och noterade att de anställda bestod av kvinnor (eller män) ansågs detta inte vara en variabel värd att beakta eller analysera. Detta förhållande har diskuterats och kritiserats av genusforskare nu i drygt tjugo års tid.<sup>4</sup> Mycket av det som framkommit är av direkt relevans för de studier som genomförts och här presenteras. Eftersom jag studerar segregerings- och hierarkiseringsprocesser på flera hierarkiska nivåer för att få en fullständig bild av organisationers sätt att fungera och deras roll i konstruktionen av det samhällsliga genussystemet måste flera tidigare ansatser beaktas. Organisationer är både konstruerade och konstruerare av genusrelationer.

Könssegregeringen på arbetsmarknaden, som avspeglades i tabellerna 2 och 3 ovan, har sin motsvarighet i en rad företag/organisationer genom att vissa organisationer är väldigt kvinnodominerade, andra ytterligt mansdominerade samt genom att kvinnor och män mycket sällan gör samma sak sida vid sida samtidigt i någon organisation alls. Att det förekommer kan vi dock se exempel på inom fallföretagen. Mans/manlighets- respektive kvinno/kvinnlighetsdominans har inte bara med antal och andelar att göra utan också med andra mera svårbeskrivbara förhållanden som kan rymmas inom kulturrubriken. Denna aspekt är så central att den behandlas separat under nästa delrubrik.

---

<sup>4</sup> Kritiken har varit livlig och diskussionerna många. Jag hänvisar därför till några kända och bra genomgångar som den intresserade läsaren kan ta del av. Först vill jag då nämna Ackers och van Houtens klassiska granskning av Hawthorne-studierna från 1974 i *Administrative Science Quarterly* och därefter några svenska framställningar. Anna Wahl och Mats Alvesson har i sina bidrag i SOU 1997:135 en översikt över kritikens och forskningsområdets utveckling och detsamma finns i en artikel i *Sociologisk tidskrift*, 1995, nr 4, skriven av Elin Kvande och i min egen uppsats "Genus i organisationer" i antologin *Organisationer på svenska*, redigerad av Barbara Czarniawska. Se också Dex, 1985.



## Organisationskulturer

För drygt 20 år sedan började organisationsforskare använda begreppet företags- eller organisationskultur för att beteckna organisatoriska egenskaper som inte lätt lät sig kvantifieras och beskrivas trots att de fanns och var viktiga. Vissa inflytelserika forskare upptäckte vid sina försök att "sätta fingret på" företagskulturen att könsarbetsdelningen och synen på män/manlighet och kvinnor/kvinnlighet var viktiga delar både för förståelsen av organisationer och deras sätt att fungera och för organisationsmedlemmarnas vardag. Företagskulturen och den organisatoriska genderiseringen var en empirisk verklighet "som sparkade" och som pockade på integration i fortsatta empiriska studier och existerande teori (se t.ex. Hofstede, 1980, och Linda Smirchichs, 1985, omläsning av sina tidigare förment könsneutrala organisationsstudier och tolkningar).

Kulturen är olika i olika organisationer av en mängd olika orsaker: storlek, produktion, omvärldsrelationer, sektor, ledningsstrategi, historia, anställdas egenskaper såsom utbildning, ålder och kön osv. De olika dimensionerna sammanhänger med varandra. Kön tycks dock alltid vara av relevans. Organisationer är aldrig könsneutrala menar t.ex. Janne Tienari (1998) och andra forskare menar att det finns anledning att påstå att mansdominans kan ses som en organisatorisk logik (t.ex. Ferguson, 1984; Holter, 1992; Mills & Tancred, 1992; Hearn & Parkin, 1987; Witz & Savage, 1992). Sådana formuleringar tydliggör att det är fråga om makt. Försök har gjorts att studera, beskriva och analysera företagskulturer inklusive deras genusdimensioner. De visar genomgående både att det är ett fruktbart sätt att förstå organisationer och att det föreligger betydande skillnader i dessa avseenden mellan organisationer i olika sektorer men också mellan organisationer inom samma sektor. Som exempel på sådana studier kan nämnas Billings och Alvessons från 1989 av det danska utrikesdepartementet, socialstyrelsen och SAS, Alvesson och Köpings (1993) studie av ett antal reklamföretag och min egen av Lantmäteriverket (1993). Thuréns (1996) förslag att variationerna mellan olika organisatoriska genusregimer kan beskrivas i avseende på "styrka", "räckvidd" och "hierarki" förefaller, vilket framgick av genomgången på sidan 22 ovan, fruktbart. Då kan förhoppningsvis urskiljas vilken roll organisationerna spelar i genuskonstruktionsprocessen.

En tidigare vanligt förekommande diskussion om organisationskulturer rörde möjligheterna att skapa dem. Går det eller finns de bara där? Frågor kan också ställas utifrån den motsatta utgångspunkten, det vill säga går det att ändra förhållanden som utgör en viktig del av förhärskande kultur? Jämställdhetsåtgärder tillhör ofta den sist nämnda kategorin men också andra förändringar av annat ursprung kan beröra

könssegregeringens horisontella eller vertikala gränser. Det är aldrig oproblemiskt enligt vad tidigare studier visar.<sup>5</sup> Det kommer vi att se exempel på också i fallföretagen.

Skrivningen hittills i detta avsnitt kan ha gett intrycket av att yrken och positioner är antingen kvinnliga eller manliga och att möjligtvis enstaka brytare kan finnas. Det är dock inte korrekt. Det finns verksamheter och positioner med relativt svag och otydlig könsmärkning. Det tycks inte sällan gälla mellanpositioner i organisationer. Man kan behöva komma väldigt nära för att se eventuella könsstämplar och ibland kanske de inte finns. Men de kan också vara förenade med olika potential till exempel beroende på olika rekryteringsförfarande, beroende på om de är slutstation eller utgångspunkt för sin innehavare och beroende på de kvalifikationer och den kompetens med vilka de förknippas. Inte minst det sistnämnda har starka könsdimensioner vilket visats t.ex. av Phillips & Taylor (1980) i deras ofta citerade artikel men detta framgår också tydligt i till exempel Petterssons (1996) studier. Kompetensbegreppet har utsatts för mycket kritik och debatterats av feministiska forskare. Rekryteringar är också, som nämndes ovan, av stor betydelse. Det är i den situationen som krav framförs och förväntningar inför fortsättningen i organisationer skapas och uttrycks. Trots stor medvetenhet om det svåra i att rekrytera och t.ex. intervjua arbetssökande begås genomgående en rad "fel". Intervjuare bedömer genomgående personer med samma bakgrund som dem själva mera positivt än andra sökande (Holgerson & Höök, 1997). Hela proceduren domineras inte sällan av faktorer som är icke uttalade och inte har med jobbet att göra (non-explicit, non job-related factors, Collinson, Knights & Collinson, 1990), en sorglig insikt för den företagsledning som eftersträvar att rekrytera de bästa genom ett medvetet och rationellt förfarande.

### *Processperspektiv*

Det som står i fokus för mitt intresse är inte slutresultatet, dvs. segregationen eller hierarkiseringen i sig, utan vägen dit. Processen med andra ord. Hur kan det komma sig att företag (och familjer) som uttalar de mest bestämda uppfattningar om nödvändigheten av jämställdhet ändå i praktiken uppvisar en tydlig könsarbetsdelning av hierarkiskt slag? Inte heller detta mitt intresse är på något sätt unikt vilket också framgick av begreppsrepresentationen ovan där begrepp

---

<sup>5</sup> Se t.ex. Morgan och Knights, 1991 och Hagberg m.fl., 1995. Cynthia Cockburns genomförde i sitt arbete som publicerades 1991 vissa studier inom detaljhandeln framför allt i stora varuhus, dvs. inom samma sektor, om än inte inom exakt samma typer av arbetsplatser som fallen redovisar.



såsom omförhandling, könsmärkning (av platser, arbetsuppgifter och artefakter) och genderisering betonar det dynamiska och föränderliga.

Trots insikten om att vare sig genusystemet på en samhällelig nivå eller könskontrakten på den organisatoriska nivån är statiska och en gång för alla givna är det svårt att visa "sanningens ögonblick" dvs. var segregering och/eller hierarkisering inleds. Det är inte heller enligt mitt förmenande den allra viktigaste frågan. Oberoende av absolut ursprung (om det nu finns något sådant) är det intressant och viktigt att fokusera reproducerandet av segregeringen och vidhängande hierarkisering. Hur kan det komma sig att det fortgår då det tycks sakna samhällelig relevans och organisatorisk effektivitet? Vad har då tidigare forskning visat i denna fråga? På ett allmänt plan begränsar jag min hänvisning till framställningar av Joan Acker (1990, 1992) som är en ofta citerad forskare. Hon betonar att genderiseringen av och i organisationer sker i flera interagerande processer och att de är sammankopplade också med andra organisatoriska struktureringsprocesser. Den första processen rör den konkreta uppdelningen i manligt och kvinnligt vad avser arbete, beteenden, rum osv. Den andra rör konstruktionen av symboler och föreställningar som är relaterade till den konkreta uppdelningen men inte alltid i samklang med denna. Den tredje rör hur interaktionen mellan kvinnor och män sker, och på vilka villkor. Den fjärde skapar den individuella identiteten och den sista så slutligen det organisations-specifika. Processernas utformning avgörs av förhärskande föreställningar av vad som är kvinnligt respektive manligt. Föreställningarna styr också rent konkret hur arbetsuppgifter konstrueras, fördelas och värderas och vilken potential för individen som finns i dem (Kvande & Rasmussen, 1990, 1993).

Det hittills relaterade i detta avsnitt är uttryckt i relativt abstrakta termer även om tillämpningarna avsåg och avser konkreta organisationer och det betonades genomgående det organisationsstrukturellas betydelse både som resultat och mall för genderingsprocesser. Detta synsätt har dock inte varit, och är inte heller nu, helt dominerande. Tidiga studier av genus och organisationer var inte sällan inriktade på individuella kvinnors (för det var oftast fråga om kvinnor) agerande och förhållningssätt. Det organisationsstrukturellas betydelse också för köns-/genusformationer fick allmänt genomslag först med Rosabeth Moss Kanter's år 1977 publicerade studie *Men and Women of the Corporation* där hon myntade begreppet möjlighetsstruktur (opportunity structure) för att beskriva organisationens avgörande betydelse för medlemmarnas agerande och eventuella framgång.

Annan terminologi, men likartade processer, har visats av flera svenska forskare. Terminologin avgörs av vilken forskningstradition som skribenterna tillhör och av på vilken aggregeringsnivå som forsk-

ningsfokus finns. Här vill jag som exempel nämna Lena Sommestads (1992) avhandling om mejerinäringens förvandling från en kvinnligt dominerad till en manligt dominerad sektor, Gunnel Forsbergs (1989) studier av fyra lokala arbetsmarknader, Ulla Wikanders (1988) studie av den varierande könsarbetsdelningen vid Gustavsbergs porslinsfabrik under en 100-årsperiod, 1880–1980, Lena Petterssons (1996) skildring av två industriella arbetsplatser och min egen (Sundin, 1993) av en stor tjänsteproducent. Alla dessa studier visar en könsarbetsdelning, både på samhällelig, företags- och arbetsplatsnivå, som är till synes evig men för den skull inte statisk. Gränserna mellan vad som är kvinnors arbete och vad som är mäns arbete och mellan vad som är kvinnligt och vad som är manligt växlar. Genomgående tycks det som företrädesvis görs av män och betraktas som manligt värderas högre både i status och pengar räknat. Vad jag här framförallt vill framhålla är att processerna tycks aktiva också idag.

Det bör betonas, trots att det nämnts tidigare, att olika hierarkier kan förekomma i en och samma organisation. Det kan t.ex. finnas en kvinnlig och en manlig hierarkisk struktur som på grund av könssegregeringen har litet med varandra att göra (Åström, 1992). Låt oss ha detta i åtanke då jag övergår till att presentera relevanta tidigare studier. Också dessa behandlar organisationer och organisatoriska fenomen varför gränsen mellan det som skrivits ovan och det som kommer nedan inte är vare sig strikt eller självklar. Det som följer har dock ett sådant innehåll att det är möjligt att relatera de där vunna erfarenheterna till vad som försiggår i de studerade organisationerna. Varje avsnitt avslutas för att tydliggöra det med några hypoteser om vad vi har att vänta i de olika fallen som tidigare kortfattat presenterats på sidorna 4 och 5 och som utförligt beskrivs i kommande kapitel 5–7.

## Tidigare forskning

För att kunna bedöma fallens och fallföretagens karaktär och de processer som där utspelas är det angeläget att ha kunskap om hur organisationer och individer i organisationer tidigare hanterat förändringar av det slag som vi kommer att få möta. I föreliggande avsnitt ges en rad exempel. Som nämntes redan inledningsvis är kunskaperna inom området delvis spridda mellan olika traditioner som specialiserat sig på olika hierarkiska nivåer. För att tydliggöra dessa skillnader presenteras i detta avsnitt tidigare studier på samma sätt, dvs. efter en nivåindelning. Den tredelning som erhålls motsvaras av det valda fokus i de tre fallorganisationerna.



### Övre hierarkiska nivåer

Liksom då det gäller organisationsstudier i allmänhet är de med köns/genusperspektiv främst inriktade på att beskriva och förstå kvinnors villkor i de övre delarna av den organisatoriska hierarkin. Sätten att beskriva och analysera är många och varierar, naturligtvis, med intressefokus. Studier på de översta hierarkiska nivåerna berör ofta ledarskap och beslutsfattande. Litteraturen med intresse för kön är inom detta område stor och växlande i kvalité och ambition (det omdömet gäller för övrigt också ledarskapslitteratur i allmänhet). Den tidiga könsrelaterade forskningen inom området hade ofta som syfte att visa att kvinnor kunde vara ledare och goda ledare. Den inriktningen kallas ibland WIM, women in management. Därefter, men också naturligtvis parallellt, kom studier som påvisade det särpräglade och positiva med kvinnors, kanske kan vi här säga kvinnligt, ledarskap. En rad studier har gjorts och görs också för att utröna om det finns något som kan betecknas som kvinnligt, eller manligt, ledarskap eller om det tillhör ideologiproduktion och mytbildning (se t.ex. Yvonne Due Billings artikel i SOU 1997:135).

På senare år har vuxit fram en forskningsinriktning som särskilt studerar ledarskap och manlighet. Titeln *Men as Managers, Managers as Men* (Collinson & Hearn, 1996) får exemplifiera det anslaget. Det skulle också kunna sättas som rubrik för den artikel som Tomlinson m.fl. (1997) skrivit om ledarskap inom några engelska handelsföretag. Företagen är, liksom sina svenska motsvarigheter, dominerade av kvinnor på de lägre nivåerna och män på de högre. På senare år har kvinnor kommit in på mellanpositioner men också några på högre positioner. De senare är, givet den ökande betoningen av förändringar i ledarskapet mot ökat relationsberoende, förvånansvärt få och ingenting i ledarskapets förutsättningar tycks ha ändrats. Det högre ledarskapet i företagen utmärks av "a masculine ethos ... where the cultural effects of pervasive attitudes was believed to make the organizational environment hostile to women." (s. 227).

I det här sammanhanget, dvs. i anslutning till de presenterade fallstudierna, är det kvinnor som nya höga ledare som är aktuella. "Glastak" är ett begrepp som fått stort genomslag i sådana sammanhang. Med det menas att det är svårt för kvinnor och nå den absoluta toppen i organisationer. Förr eller senare når de en nivå som de inte kan ta sig över. De har svårt att förstå varför eftersom de ser att det finns ett organisatoriskt liv, befolkat av män, ovanför dem. De slår huvudet i det organisatoriska glastaket. Glastaken förutsätter dock att kvinnor har släppts in på den organisatoriska arenan. Beteckningen "järndörr" avser att visa att det kan vara svårt att ens komma in och få ett utgångsläge som innehåller potential till avancemang (Humeniuk m.fl.,

1986). Glastak symboliserar det ogenomträngliga och rigida. På senare tid har forskare lanserat "plasttak" som en mer passande metafor för organisationer som vill framstå som moderna (Tienari, 1998). Plast är ett mera töjbart material än glas. Plast kan tillåta formförändringar utan att för den skull rämna helt.

Flera av de artiklar som skrivits inom ramen för Kvinnomaktutredningens antologi om ledarskap – *Ledare, makt och kön*, SOU 1997: 135 – är här av relevans. Holgersson och Höök (1997) visar t.ex. att rekryteringsförfarandet till högre poster är centralt om man skall förstå varför det ser ut som det gör på topposterna i svenskt näringsliv. På den allra högsta nivån förutsätts kompetens gälla och kompetens söker den lilla gruppen inflytelserika män det här är fråga om inom de homosociala nätverken. Det är, just ur kompetenssynvinkel, alltför snävt och avgränsat menar forskarna. Denna uppfattning delas också av många företagsledningar som upplever avsaknaden av kvinnor i toppen som ett problem. Skälen kan variera (se t.ex. Alvessons och Billings artikel från 1989) och åtgärderna för att korrigera det likaså. I den nyss nämnda artikeln av Holgersson och Höök beskrivs hur mentorsprogram för att underlätta för kvinnor fungerar ur kvinnornas, de involverade männens och organisationens synvinkel. Vem som drar fördel av programmen framstår som mindre självklart än de korta slagorden indikerar. En stor del av orsaken ligger i de verkliga intentionerna och den eventuella diskrepansen mot de uttalade intentionerna. Med detta är vi återigen tillbaka hos de enskilda organisationernas konkreta och symboliska uppbyggnad.

Ett sätt att öka antalet och andelen kvinnor på toppen är genom olika typer av jämställdhetsprogram och/eller -insatser. På de högsta nivåerna är det ibland svårt att få gehör för sådana åtgärder ens bland de kvinnor som skulle gynnas av det. Betonandet av kompetens och övertygelsen om kompetensbegreppets könsneutralitet, åtminstone vad gäller dem själva, är helt dominerande på de högsta hierarkiska nivåerna. Det är dock viktigt att organisationen upplevs ge också kvinnor möjlighet till karriär för att de skall finna sig väl till rätta (Richardsen m.fl., 1997).

Trots att jag ovan beskrev företagskulturer som genomgripande och förhållandevis homogena är det belagt att organisationer inte alltid är kulturhomogena. Det kan finnas delkulturer som avviker från övriga också vad gäller innebörden av vad som är manligt och vad som är kvinnligt. Alla grupper behöver inte resonera och agera på samma sätt. Kvande och Rasmussen (1990, 1993) delar t.ex. i sina studier in både de uppåtsträvande kvinnorna och deras manliga arbetskamrater i olika delgrupper utifrån intentioner, strategier och möjlighetsstrukturer. Männen betecknas som kavaljerer, konkurrenter,



kamrater eller kometer vilka skapas och skapar olika kulturella förutsättningar för sina kvinnliga kollegor. Kvinnorna är dock inga passiva offer. Också de kan ha individuella eller kollektiva strategier.

I traditionella ledarskapsstudier saknas diskussioner om livet utanför företaget eller organisationen. I ledarskapsstudier som handlar om kvinnor däremot är familjesituationen ett mycket vanligt förekommande tema (se t.ex. Henning & Jardim, 1977, och Tomlinson m.fl., 1997). På senare år har dock, mycket tack vare de kvinnocentrerade studierna, familjesituationen också för män beaktats. Det framgår därav att även i Sverige ledarskap till viss del utövas under skilda betingelser för män och kvinnor. Nätverken är olika (Blom, 1997) och möjligheterna att lägga all kraft på arbetet likaså (Andersson, 1997). Familj, make och barn är ett hinder för kvinnors karriär men inte i samma utsträckning så för män. Ibland hävdas i populära sammanhang att detta nu ändras; att de nu unga männen är mindre endimensionella än äldre män och att nya organisationer i nya branscher är anorlunda än gamla. Det är svårt att av forskningsresultat avgöra grunden för förhoppningarna. Vissa studier såsom dem genomförda av Arne Nilsson (1992) tycks ge belägg för en ändrad preferensstruktur hos män i positioner med karriärmöjligheter men av andra studier att döma kan det vara fråga om avgränsade organisationskulturer utan genomslag i arbetsliv och organisationsliv i stort. Detta tema belyses i fallstudierna, särskilt i den första, som avser dem som genomgått traineeutbildning i T-företaget. De nya organisationerna då? Ja, i dessa avseenden tycks deras nydaning inte vara entydig. Jag återkommer till detta några sidor längre fram under rubriken "Nya tider – nya jobb". De organisationer som är värdar för fallstudierna kan i få avseenden betecknas som nya och förväntningarna vad avser nyordning är därför relativt begränsade.

På sidan 28 förutskickades att genomgången av tidigare studier också skulle användas för att formulera hypoteser kring vad vi kan förvänta oss av fallstudierna. Vad kan vi alltså utifrån de ovan refererade erfarenheterna vänta oss av det traineeprogram som presenteras i det första fallet i kapitel 5? Förhoppningsvis framgår det ovan att det är svårt att ha några entydiga förväntningar men låt mig ställa upp några (delvis motstridande hypoteser) som både kan fungera som ett stöd för minnet och som ett facit mot vilket T-fallet kan jämföras:

1. kvinnorna i traineeprogrammet stöter på det organisatoriska glastaket och når aldrig lika långt som sina manliga kamrater
2. kvinnorna i traineeprogrammet kommer in så högt upp att de inte berörs av den organisatoriska logik som hindrar kvinnor
3. kvinnorna skiktas från männen utefter organisationskulturella karaktäristika som också har ekonomiska kännetecken.

### Mellannivåer

Medarbetare verksamma på de organisatoriska mellannivåerna innehåller ofta någon typ av ledande befattning. Det är där man sysslar med att "leda och fördela andras arbete". De organisatoriska mellanskikten innehåller många människor, många fler än de som berördes i föregående avsnitt. Trots det ägnas de liten uppmärksamhet både i forskning och debatt (Milsta, 1994; Rainey & Watson, 1996; Westley, 1990; Sundin, 1997).

Inte bara på grund av numerären är negligierandet svårt att förstå utan också beroende på att dessa ledare avgör om och hur högre placerade ledares beslut och intentioner implementeras i organisationen – och omvänt – genom dem ges ledningen information om vad som händer i organisationen. Dessa personers betydelse är så stor att inflytelserika organisationsforskare menar att "the middle is the organization, the holder of its traditions, the keeper of its faith" (Kanter & Stein, 1979, s. 90).

I mellanpositionen ligger en rad problem (men också naturligtvis möjligheter). Kortfattat kan sägas att mellangruppernas situation ofta beskrivs som behäftade med ansvar men utan erforderliga befogenheter. De underställs förknippar ofta beslut och påbud med dem trots att det egentligen är högre placerade aktörer som fattat dem. I serviceproducerande verksamheter, som ofta domineras av kvinnor, har både dessa grupper och de längst ned i organisationerna rätt och plikt att göra egna bedömningar och fatta egna beslut. Det ligger, så att säga, i verksamheternas natur. De skulle inte fungera utan självständiga bedömningar följda av beslut och handling hos mellangrupporna.

Det finns en rad studier av yrkesgrupper som tillhör den här mellankategorin om än inte i deras egenskap av ledare utan snarare som yrkesgrupper med professionella ambitioner. Som exempel kan nämnas studier av sjukvårdspersonal, t.ex. sjuksköterskor, (Sahlin-Andersson, 1997), av daghemspersonal, särskilt föreståndare (Westerberg, 1992, 1997), av sjukgymnaster (Johansson, 1997), av tandläkare (Frankenhäuser, 1991), av barnmorskor (Öberg, 1996) av försäkringsanställda (Avotie, kommande) osv. Studierna är av en annan karaktär än dem som refererades avseende den högre nivån. Ofta är det konflikter, potentiella eller realiserade, med andra främst överordnade manliga yrkesgrupper och professionaliseringssträvanden som står i fokus. Det är också påfallande ofta fråga om en mellanposition, och ibland ett ledarskap, utövat i så gott som helt kvinnliga kontexter. Därmed aktualiseras sällan relationerna till, och reaktionerna från, manliga överordnade och arbetskamrater.

Det ovan refererade påståendet att organisationer kan beskrivas som bestående av olika hierarkiska system, ett kvinnligt dominerat



och ett manligt dominerat, tycks för stora delar av organisationsvärlden ha stor relevans. Men visst förekommer det att kvinnor och män är verksamma inom samma organisationer och med samma slags arbetsuppgifter också på dessa mellannivåer. Så var situationen i Peterssons studier (1995, 1997) från industriföretag och det kommer vi att se exempel på i den andra fallstudien, kapitel 6, som rörde butikschefer. Butikschefsjobbet och butikerna domineras kraftigt av kvinnor men företaget uppmuntrar män både som säljare och butikschefer. Det finns ett mindre antal, 10 procent, butikschefer som är män. Vad kan vi, utifrån tidigare studiers erfarenheter, förvänta oss i detta fall för svar på de forskningsfrågor som tidigare ställdes? Låt mig även här ställa upp några hypoteser:

1. det har utvecklats en kvinnlig organisationskultur och ledarstil
2. de män som kommer in anammar den existerande ledarstilen
3. de män som kommer in ifrågasätter ledarstilen och skapar en egen subkultur, dvs. det uppstår två parallella system
4. de män som kommer in omvandlar organisationen så att den passar deras förväntningar och krav
5. de män som kommer in motarbetas av kvinnorna.

### *Lägre hierarkiska nivåer*

Kvinnor på ledande poster i organisationer befinner sig nästan alltid i en minoritetsposition. Detta är av betydelse och behöver problematiseras och analyseras. På lägre hierarkiska nivåer är majoritetsförhållandena mera växlande. Det finns kvinnligt dominerade arbetsplatser, organisationer och sektorer och det finns manliga sådana. Liksom inom ledarskapsområdet har det varit vanligt att göra studier, t.ex. på industriella arbetsplatser, av verksamma män och presentera resultatet som generellt. Arbetaren har varit en man. Om kvinnor studerats och uppmärksammats har de inte sällan setts som avvikare som, av olika orsaker, inte kan anses representera kollektivet. Det finns dock numera en rik flora av studier från lägre hierarkiska nivåer som dels består av forskning som explicit beaktat kön/genus, dels kritiserar tidigare forsknings metod och resultatolkning. Några av dessa refereras nedan.

Det finns studier gjorda både av kvinnodominerade arbetsplatser i sig, av kvinnodominerade arbetsplatser där män kommer in och motsvarande två typer med män som dominerande kön. Av det förstnämnda slaget, arbetsplatser dominerade av kvinnor och med nästan bara kvinnor på den lägsta nivån, finns forskning både från industri och, av naturliga skäl, från vård och omsorg. Att dra entydiga slutsatser avseende sätt att utföra arbetet är, enligt mitt förmenande, från dessa studier svårt. Resultaten tycks motsägelsefulla. Inte sällan, skri-

ver Shirley Dex (1985), så står påståenden om de hierarkiskt lägst placerade kvinnorna på mycket svag empirisk grund. Stundom utges de för att vara ointresserade av sitt arbete och se livets mening utanför jobbet. Ibland presenteras de som särdeles kreativa som lyckas skapa mening i det till synes meningslösa arbetet framförallt genom samvaron med arbetskamraterna. Båda dessa förhållningssätt skulle kunna tolkas som tecken på "rutiniserat motstånd" men det är sällan kvinnors arbetsplatsbeteende har åsatts sådana etiketter (Prasad & Prasad, 1997). Missunnsamhet och avundsjuka anföras inte sällan som typiska reaktioner på kvinnligt präglade arbetsplatser. De anförda beteenden framförs inte sällan också i "kaffebordssamtal" men har begränsat stöd i forskningen (Baude, 1992; Dex, 1985; Kaul & Lie, 1982). Å andra sidan menar andra att förväntningar lätt blir självuppfyllande profetior (Collinson, Knights & Collinson, 1990).

Sektorns eller företagets produktion, produktionsutrustning, kultur osv. anfördes ovan som vara av avgörande betydelse för arbetets utformning och organisering. Det gäller självklart också låga hierarkiska nivåer. Numera finns erfarenheter redovisade av studier från dessa nivåer också av kvinnligt dominerade arbetsplatser och där köns-/genusaspekterna är explicita. Vi kan i detta sammanhang nämna Lindgrens (1992) respektive Närvänens (1994) forskning från vården, och Szebehelys (1995) från äldreomsorgen. Ofta aktualiseras i dessa relationerna både till patienter/klienter och andra yrkesgrupper men sällan till manliga arbetskamrater. De senare finns helt enkelt inte närvarande.

Inte heller i studier som behandlar så kallade kvinnliga industri-sektorer görs alltid jämförelser med män. De finns inte där annat än som förmän och i typiskt manligt könsmärkta enklaver. Att de inte finns närvarande i studierna är ofta resultatet av en inomorganisatorisk segregeringsprocess snarare än av forskarnas försummelser. Det visar till exempel Annika Baude (1992) i sin studie av ett antal företag inom livsmedelsindustrin. Trots att fyra av de sju undersökningsföretagen kan betecknas som jämställda, dvs. andelen kvinnor och män finns inom intervallet 40–60 procent, så arbetar kvinnorna och männen generaliserande uttryckt rumsligt åtskilda med olika arbetsuppgifter. Männen producerar och kvinnorna paketerar. Kvinnornas arbete bedöms av forskarna bedrivs under sämre villkor, och med sämre betalning, än männens. Trots det ifrågasätts segregeringen och kvinnornas villkor sällan vare sig av dem själva, arbetsledning eller fack. Situationen, och de skilda arbetsbetingelserna för kvinnor och män utvecklas i ett samspel mellan utbud och efterfrågan där föreställningar visade sig vara väl så viktiga som de reella förhållandena. Baude konstaterar avslutningsvis att



... dessvärre måste jag konstatera att patriarkala maktförhållanden fortfarande präglar arbetslivet, nu fördolda i könsdiskriminerande strukturer och seglivad arbetsplatsideologi på tvärs mot samhällets jämställda normer. Till synes könsneutrala processer i fråga om rekrytering, placering, utbildning, befordran och värdering av kvinnor och män uppfattas som legitima trots att konsekvenserna är *illegitima* såväl i förhållande till den grundlagsfästa ideologin om jämställdhet mellan könen som till de grundläggande fackliga värderingarna om demokrati och solidaritet.

Kanske är situationen inom fallföretagen och fallsektorn annorlunda? Som konstaterats ovan varierar betingelser och kultur betydligt. Någon studie från handeln från den nivå som indikerar vilka förväntningar vi kan ställa på segregerings- och hierarkiseringsprocesserna i fallföretagen och på fallarbetsplatserna har jag dock inte funnit.

Påfallande ofta beaktas i studier av kvinnor på lägre hierarkiska nivåer deras liv utanför arbetet. Vi får möta dem som hela människor. Det kan vara en stor fördel men också ett uttryck för att synen på kvinnor som i första hand familjerelaterade och män som arbetsrelaterade lever kvar. Å andra sidan menar andra forskare att man inte skall underskatta betydelsen av kvinnors och mäns skilda arbetsvillkor på grund av deras olika ansvar och arbetsuppgifter utanför jobbet. Istället för att söka reducera "familjeinslaget" i studier av kvinnor borde vi kanske öka det i studier av män.

Med ledning av tidigare erfarenheter kan vi för fall tre redovisat i kapitel 7, dagligvaruhandeln benämnd D-företaget, ställa upp några hypoteser som inte förefaller vara alltför djärva:

1. i butikerna finns en strikt könssegregering som både rör arbetsuppgifter och rum
2. de kvinnliga anställda är konservativa både vad avser arbete och familjeliv
3. de kvinnliga anställda skapar en stark gruppgemenskap som på gott innebär att man ställer upp för varandra och på ont att ingen vill ta på sig ansvarsuppgifter
4. de anställda, både män och kvinnor, ser butiksjobbet som tillfälligt.

De tidigare studier som refererats ovan har utgått från nivå eftersom hierarkisk nivå är så betydelsefullt för aktörerna i det organisatoriska livet. Därtill kommer att delvis olika teorier utvecklats för studier och analys på olika nivåer. I framställningen har framskyttat att det kön som är underrepresenterat ofta agerar under andra villkor än majoriteten. Särskilt gäller det om minoriteten är pionjärrepresentanter för sitt kön. Detta ofta visade faktum motiverar att just den situationen, bryt-situationen, behandlas separat. Det är också motiverat att behandla män och kvinnor åtskilda då omständigheterna och händel-

seförloppen tycks utvecklas mycket olika. Vi börjar nedan med männen som kommer in i arbeten eller arbetsplatser som domineras av kvinnor så som fallet var i det så kallade B-företaget som refereras i kapitel 6.

### *Män som brytare*

Män som kommer in i typiska kvinnojobb är numera en grupp som ägnas stort intresse. Både företeelsen och studierna rör framförallt män i någon i de av kvinnor dominerade professionerna eller semiprofessionerna, dvs. på höga eller mellannivåer i organisationer, men det förekommer också längre ned i organisationerna. Brytförsök av det senare slaget presenteras av Hagberg m.fl. (1995) i deras utvärdering av det s.k. KOM-programmet, den största satsningen som någonsin gjorts för att åstadkomma jämställdhet i svenskt arbetsliv. De män som där skulle utföra sysslor betecknade som kvinnliga var starkt emot det. Motstånd av olika slag manifesterades. Några män lämnade efter öppen konfrontation hellre sin anställning än, som i detta fall, städade. Andra var medvetet oaktsamma och städade slarvigt och bröt medvetet både skrivna och oskrivna regler (jämför Prasads & Prasads, 1997, genomgång och klassificering av motståndsstrategier). Forskarna menar att de starka reaktionerna delvis förklaras av att den syssla som skulle utföras kanske var den allra mest kvinnomärkta och allra mest lågstatusbedömda på svensk arbetsmarknad. Ett fall utan dessa komplikationer redovisas av Pettersson (1996) som visar hur män som kommer in i en industriell arbetsplats tidigare dominerad av kvinnor lyckas skaffa sig fördelar och skapa nya rutiner i strid mot ledningens vilja och intentioner. Män tycks alltså även då de kommer in som nybörjare i kvinnligt präglade sektorer kunna få de bästa jobben. Bedömningen väcker dock frågan – vad gör de bästa jobben till de bästa? Är det att de är förknippade med män och makt (McNeil, 1987)?

Ett innovativt och könsstärkande beteende, eller snarast ett beteende ägnat att markera avstånd mot kvinnlighet, relateras ofta från studier av män i typiskt kvinnliga verksamheter såsom sjukvård och barnomsorg (Williams, 1993). Dessa studier uppmärksammar betydelsen av manlighet och manlighetens konstruktion i organisatoriska kontexter, något som jag anser vara ett stort framsteg på vägen mot förståelsen av kön/genus och dess konstruktion. I en av fallstudierna, B-företaget i kapitel 6, visas strategier från de nytillkomna männen som påminner om dem som redovisas i studier från omsorgsområdet.

Inte bara vissa verksamheter utan också vissa positioner har starka genusdimensioner. Ledarskap anses t.ex. av många ha en klart manlig könsstämpel. Det är följaktligen brist på studier som visar hur män



som ledare efterträtt kvinnor som ledare. Det kommer vi dock att se exempel på i B-företaget.

### *Kvinnor som brytare*

Studier av kvinnor som kommer in på manligt dominerade arbetsplatser på låga hierarkiska nivåer finns det relativt många av. En del av dem har karaktär av utvärdering eftersom så kallade brytförsök tidvis varit en del av den officiella jämställdhetspolitiken och framförallt ineburit att det var kvinnor som skulle bryta. Det avgörande skälet har oftast varit bristen på manlig arbetskraft. "Männen är, trots allt, önskearbetskraften" skriver Gunilla Fürst (1988). I stort kan man säga att studier av kvinnor som brytare är en sorgesam läsning om marginalisering och utstötning (Cockburn, 1983, 1985; Dahlerup, 1989; Fürst, 1988; Pettersson, 1996; Pingel & Westlander, 1995). Diskussionen bör dock modifieras, menar Gunilla Fürst, utifrån vilka arbeten det gäller i de olika fallen. Är det traditionellt manligt arbete, eller traditionellt men inte typiskt manligt arbete, eller typiskt kvinnligt men traditionellt manligt? Fürst visar också att kvinnornas intåg måste ske på männens villkor. Så är inte fallet då det är män som är brytare. Det bör påpekas att kvinnor sällan varit entusiastiska brytare. Många gånger har de fått övertalas av företagsledning och/eller arbetsförmedling och utbildningsanordnare (Sundin, 1993).

Inbrytningar av kvinnor på mellannivåerna förekommer även om segregeringen minskar de potentiella möjligheterna. Flera manligt präglade professioner såsom lärare har dock i det närmaste bytt kön (Florin, 1987). Kvinnors inträde som ledare på positioner som ditintills enbart besatts av män kan vi se exempel på i den ledarskapslitteratur som presenteras ovan. Då de rön som brukar relateras återgavs där, om än i korthet, upprepas de inte här.

Arbetsmarknaden och organisationerna är i ständig rörelse. Det är därför ofta så att brytningar sker till yrken eller positioner som på något sätt skiljer sig från de dittills existerande (se t.ex. Hagberg m.fl., 1995). Ibland är betonet av det förändrade en förutsättning för att brytförsöket skall realiseras. Det nya innebär dock att en könsmärkningsprocess inleds innan en stabilisering sker. Brytförsök bryter ofta mot allas föreställningar om vad som är passande och acceptabelt (suitability och acceptability). Det hänger samman med att egenskaper och kunskaper som är lätta att beskriva och specificera är relativt oproblematiska att korrigera medan de övriga som är mera diffusa är svårare att precisera och åtgärda. De innehåller inte sällan ett starkt inslag av genus. Collinson, Knights & Collinson (1990) påpekar, med hänvisning till Curran, att sådana könsbundna preferenser är särskilt vanliga inom detaljhandeln och att de som regel var till kvinnors för-

mån. Fördelen var inte bara att kvinnor ansågs som bättre lämpade utan också att de arbetade för lägre lön.

De kvinnliga trainees i det första företaget, T-företaget i kapitel 5, kan ses som brytare eftersom antalet kvinnliga chefer i företaget varit litet. I det sista företaget, dagligvaruhandeln D-företaget i kapitel 7, kommer vi att se få realiserade exempel på brytningar från kvinnors sida men saken diskuteras inte sällan både bland de anställda och cheferna. Frågeställningen är därför aktuell också i detta fall, men det är för tidigt att ställa upp några hypoteser.

### *Nya tider – nya jobb*

Framställningen har varit uppbyggd kring hierarkiska nivåer på ett sätt som kan förefalla gammaldags. Många hävdar att vi nu är inne i en ny postindustriell era som påverkar arbetslivet kraftigt. Gamla positioner och befordringsgångar är obsoleta. I den nya eran krävs ett nytt ledarskap och ett nytt medarbetarskap. Platta organisationer är ett begrepp ofta använt i sådana diskussioner och visioner. Om så är fallet kan man tänka sig att det innebär omvälvningar vad avser relationerna mellan könen i organisationer? Vissa studier av nya sektorer antyder att dessa kan komma att gå i bräschen för nya könsrelationer. Martha Blomquist (1994) har studerat kvinnor verksamma i data- och reklamföretag i Stockholm. Det är fråga om kvalificerade arbeten och privilegierade kvinnor. Trots att löneskillnader finns mellan könen så framhåller skribenten att det är fråga om en minskande segregering och en uppvärdering av kvinnor relativt män. Underordningen tycks vara bruten. Dessa företag kan representera något nytt. Den optimistiska slutsatsen styrks inte av andra t.ex. Christine Roman (1992), Tomlinson m.fl. (1997) och Janet Newman (1994). Den senare pekar på en ökad polarisering främst mellan olika kvinnor men också mellan grupperna kvinnor och män. En subtil segregering visas också av Alvesson och Köping (1993) i deras studie av reklamföretag dvs. företag som saknar många av de manliga karaktäristika, såsom teknisk utbildning och varuproduktion, som förbinds med hög status.

Det finns anledning befara att så kallade nya decentraliserade styr- och kontrollsystemen tar bort de få positioner kvinnor hade monopol på inom sina egna semiprofessionella sektorer och ersätter dem med allmänna ledarpositioner för uppåtsträvande män anför den tidigare refererade Newman. Inom vissa traditionella strukturer kunde kvinnor, trots allt, avancera. Eventuellt är denna diskussion till största delen hypotetisk då den postindustriella organisationen knappast existerar annat än på papperet och i debatten menar t.ex. Alvesson (1997b). Vad som inte är hypotetiskt är dock att många kvinnor kommit in på lägre ledarpositioner inom den offentliga sektorn under senare år.



Vissa menar att detta har ett starkt samband med att det numera är omöjliga uppgifter som dessa ledare har att hantera (Holmquist, 1997) medan andra ger en något ljusare bild (Lindvert, 1997).

Vad som dock definitivt finns – det kommer vi att se också i fallstudierna – är uppkomsten av nya företagsformer. Även om det inte är helt nytt så tycks franchisingsystemets sentida expansion motivera att det ses som något nytt. Det kan ses som en variant på de flexiblere anställningsformer som nu lanseras. Hur de kommer att utformas och konsekvenserna av det både allmänt och i ett genusperspektiv är ännu för tidigt att avgöra. Företeelserna är av stor relevans för de frågor som ställs inom maktutredningens ram. Det finns anledning att vara vaksam. Argument för optimism finns genom att de egenskaper som åberopas som adekvata är sådana som populärt tillskrivs kvinnor, exempelvis helhetstänkande, inkännande och relationsorientering. Argument för pessimism finns dock också exempelvis genom de slutsatser som kan dras av fallstudierna. När det kommer till kritan så tycks det alltid vara män som passar litet bättre. Men låt mig ställa upp en positiv hypotes, som naturligtvis kan formuleras i en negativ motsats: De enheter som på något sätt är nya, t.ex. franchisingenheterna i B-företaget, är mera jämställda än övriga i undersökningen ingående.

Makten då, var finns den i studier av organisationer? Ja – oftast är den väldigt otydlig för att inte säga osynlig. Men det förekommer att framställningar betonar att det är fråga om makt. Inte sällan gäller det de studier som fokuserar genusrelationer. Ofta anknyter man till den inom kvinno/genusforskningen ”gamla” diskussionen om det är klass eller kön som är viktigast för att förstå kvinnors underordnade position i arbete och samhälle. Genus gäller inte bara skillnad utan också makt skriver t.ex. Ann Game och Rosemary Pringle (1983) i *Gender at Work*.

Låt mig så avslutningsvis i denna del erinra om att många av de forskare som refererats ovan är utländska, främst engelska eller amerikanska. Det är inte oproblematiskt att överföra erfarenheter rörande organisationer och arbetsmarknad från ett land till ett annat. Den svenska arbetsmarknaden fungerar och regleras annorlunda än de övriga nämnda, ansvaret för en rad frågor är annorlunda fördelad mellan det allmänna och det privata, de interna organisationskulturerna varierar med den omgivande kulturen och motstånd manifesteras på kulturspecifika sätt.

## 4 Handeln

Ovan nämndes att olika näringslivssektorer verkar under olika villkor beroende på skillnader i produktionsbetingelser. Villkoren är delvis generella men kan variera mellan företag/organisationer inom samma sektor av en rad olika orsaker såsom enheternas storlek, delsektor, ägare eller lokalisering. Vi kommer att se exempel på det längre fram i texten. I de minsta enheterna kan vi tala om "klimat", "kultur" eller "anda". Låt mig dock på vägen "ned" till de olika exempelorganisationerna presentera handeln, den sektor, inom vilken organisationerna är valda. Sektorn är viktig att känna till då dess betingelser påverkar alla dess företag och arbetsplatser. Handeln är på många sätt speciell. Det var ett vägande skäl till att välja den för studien vilket argumenterades för redan på de första sidorna. Kapitlet är indelat i två huvuddelar: en historisk som sträcker sig fram till sidan 45 och en som behandlar dagens situation inklusive utvecklingen under de senaste decennierna.

### En kort historik

Handel har förekommit i alla tider. Historiskt sett har den i Sverige, i likhet med annan ekonomisk verksamhet, varit starkt reglerad. "Få områden har i äldre tid varit så omgärdade med bestämmelser som handeln" anges i *Nationalencyklopedin* (1992, del 8, s. 374). Handel skulle i det förindustriella Sverige i stort bedrivas i städerna. För att bli köpman måste man erhålla burskap och burskap erhöles endast efter en relativt lång praktikperiod som bodgosse och köpsven. Bodbetjänt var en annan förekommande beteckning och position (*Handelsminnen*, 1961). Näringslivet avreglerades under andra hälften av 1800-talet med åren 1846 respektive 1864 som milstolpar. Vid sidan av denna reglerade handel tilläts fri försäljning av varor som tillverkats av den säljande med egna händer. Därutöver förekom viss handel bedriven med särskilt tillstånd från berörd kommun. Sådana tillstånd beviljades personer som ansågs ha svårigheter att försörja sig på annat



sätt. Man kan se dessa tillstånd som ett sätt att hålla kommunens kostnader för de socialt utsatta nere. Sådana tillstånd gavs ofta till kvinnor (Bladh, 1992, 1995).

Handelns volym, utbredning och organisation förändras i nära samklang med övriga samhälleliga och ekonomiska förändringar. Industrialiseringen och därmed sammanhängande befolkningsomflyttningar från landsbygden in till städerna medförde stora förändringar också för handeln. I en rapport från Sveriges Officiella Statistik (SOS) 1925 rörande *Arbets- och löneförhållandena för affärsanställda i Sverige* påtalas att "Den affärsanställda personalen utgör i vårt land som i andra ett av de befolkningselement, som under de senaste årtiondena starkast ökat i antal. /.../ efter 1880 en fyrdubbling skett av här ifrågakommande befolkningsgrupp" (s. 23). Förändringsprocessen har fortsatt med skiftande styrka ända in i våra dagar och kraftigt påverkat handelns struktur och lokalisering vilket berörs också längre fram i detta kapitel.

### *Kvinnor och män i handeln*

Både handlare och deras anställda var länge helt manliga med undantag av den fria sektor som beskrevs ovan. Som anställda kom kvinnor i märkbar utsträckning in i handeln först mot slutet av 1800-talet (*Handelsminnen*, 1961). Kring sekelskiftet utgjorde de drygt 30 procent av den så kallade betjäningen. Andelarna varierade mellan olika arbetsuppgifter och sektorer. Lägst andel kvinnor var det år 1920 inom järn- och maskinvaror och högst inom mode- och pälsvaror (SOS, 1925). Detta indikerar att den segregering efter kön som berörs i tidigare kapitel och som återkommer då undersökningsföretagen presenteras ingalunda är någon ny företeelse. I mitten på 20-talet uttryckte man sig mera "rakt på sak" än nu. Där står (s. 40) att "kvinnorna inom affärlivet hitintills övervägande vunnit tillträde till de lägre befattningar, som huvudsakligen kräva viss arbetsrutin, men icke ställa några högre krav på självständigt omdöme och personlig utbildning". Slutsatsen är dock inte att detta beror på att kvinnorna är dummare utan på att "anställningen betraktas som ett relativt kortvarigt genomgångsstadium, vilket i regel lämnas efter ingånget äktenskap" (s. 40). Kvinnorna inom handeln hade och fick vid denna tid mindre utbildning än männen.

I *Handelsnytt*, 1955, nummer 6, utropas i en notis (s. 5) "Nu fler kvinnliga medlemmar än manliga i Handels!". År 1970 utgjorde kvinnorna 80 procent av butikspersonalen men drygt hälften av de heltidsanställda (mer om relationen heltids- deltidsanställda behandlas på sidan 52 och i fallbeskrivningarna). Bland dem som betecknas som butikspersonal utgjorde kvinnornas löner cirka 80 procent av männens

inom samma personalkategori vid denna tid. Noterbart är dock att den lägst betalda kategorin, butikskassörerna, uteslutande bestod av kvinnor (SOS Löner 1970, s. 32).

Ända en bit in på 1900-talet var handelsföretagen i allmänhet mycket små vilket med andra ord innebär att det var en sektor med ett livligt egenföretagande. Det gällde både kvinnor och män. En studie av livsmedelsdetaljhandeln i Linköping under en 50-årsperiod, 1930–1980, visar att antalet kvinnor som var företagare inom sektorn var som störst redan i början på 1930-talet. Då var också deras andel som störst. Utöver som ägare var kvinnor också ofta föreståndare för Mjölkcenralens butiker. I korthet kan fastslås att de delsektorer där kvinnorna var som starkast så gott som raderades ut under perioden och att kvinnorna inte kunde bevara sin position i de expanderande delarna. Detta förklarades både av en professionalisering och av att butikerna blivit allt större och mer kapitalkrävande (Sundin, 1985). Att kvinnorna försvann som företagare från livsmedelsdetaljhandeln innebär dock ingalunda att de försvann från detaljhandeln. Där finns de kvar. Handel är fortfarande ett vanligt val för den, kvinna som man, som vill starta eget.

### *Arbetsförhållanden och arbetstider*

Arbetstiderna var under 1900-talets första decennier med våra mått mätt oerhört långa inom alla delar av arbetsmarknaden och kanske särskilt då inom handeln. Sexton till nitton timmars arbetstid per dygn förekom i mjölkbutiker och cigarraffärer skriver man i inledningen till *Handelsminnen* (1961) och i materialet från SOS 1925 anges en bruttoarbetstid på mer än 50 timmar per vecka inom den merkantila sektorn och uppemot 60 timmar för butikspersonal. Arbetstidsfrågan har alltsedan dess varit föremål för både en allmän samhällelig och inomsektoriell debatt som förs både bland arbetsgivare och arbetstagare och dem emellan (se t.ex. tidningen *Handelsnytt* samt verksamhetsberättelser från Handelsanställdas förbund, exempelvis år 1984 s. 30; Wådell, 1977, m.fl.). Detta berörs något mera nedan och återkommer senare i samband med att fallföretagen presenteras. Särskilt för kvinnlig personal som var anställd vid små företag var arbetet inte sällan blandat och utökat med så kallad huslig tjänst. De långa arbetstiderna är en avspegling av de långa öppettiderna som, enligt historikern Tom Ericsson (1984) måste ses i ljuset av den stora konkurrensen mellan handels företag och mellan dessa och den framväxande kooperativen och gårdfarihandeln under de närmaste sekelskiftesdecennierna. Den kreditgivning som många små företag tillämpade mot kunderna skall också ses som ett utslag av den ökande konkurrensen menar Ericsson.



Arbetsförhållandena inom handeln var också i övrigt påfrestande och reglerna många vad avser klädsel och övrigt uppförande. I Tidman (1981, s. 28) citeras en förfärlig skildring av några stackars flickors förhållanden som butiksanställda vid seklets början: "... har de erhållit så otillräcklig och dålig föda, att de, därest ej barmhärtiga människor någon gång stuckit en matbit åt dem, skulle ha hungrat. Aldrig såg dessa biträden, som från morgon till kväll för öppna dörrar fick uthärda många graders kyla, någon varm mat. /.../ Till detta kom en orimligt lång arbetstid. /.../ Inte ens om söndagarna har de frihet. De skulle även då stå i butiken ...". Detta var dock säkerligen ett extremt fall.

Trots de genomgående långa arbetstiderna osv. framstod dock handeln för många som attraktiv i jämförelse med de alternativ som fanns vilket många av berättelserna i *Handelsminnen* och *Handelstjänstemannaminnen* vittnar om. För både kvinnor och män var jordbruksarbete länge det vanligaste arbetet. För kvinnor var det därutöver hembiträdesplatser med ännu längre arbetstider och ännu sämre lön än inom handeln som stod till buds. För arbetarklassens män var det inte sällan relativt hårda kroppsarbeten som erbjöds. Handels attraktivitet har också andra förklaringsgrunder. Handelsföretagen var i allmänhet så små att det utvecklades nära relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare. De allra flesta företagen var rena familjeföretag och de något större hade därutöver någon eller några anställda. Alla, även ägaren, deltog i allmänhet i det praktiska arbetet. Det skapade "en patriarkal anda". Enligt denna krävdes alldeles särskilda, moraliska, egenskaper av en handelsanställd. Det var flit, innebärande villighet till övertidsarbete, sanningskärlek och uppriktighet, innebärande att alla misstag skulle rapporteras till arbetsgivaren, samt tystlåtenhet. Därtill kommer önskemål om lämpligt umgänge med erforderlig bildning och kunskap dvs. sociala kontakter med underklassen skulle undvikas. Allra helst skulle den anställde solidarisera och identifiera sig med arbetsgivaren, inte med arbetskamraterna och andra handelsanställda. Detta underlättades av att många anställda hade, och ansågs ha, ambitionen att bli sin egen exempelvis genom att överta den butik i vilken de var anställda. För den unge pojken som kom in som springpojke fanns möjligheten att avancera till föreståndare inom det kooperativa eller bli sin egen. Inte heller för kvinnor var detta helt omöjligt även om de vanligtvis hade underordnade positioner och lägre löner. Att jobba inom handeln var alltså attraktivt och litet "fint". För män var det av vissa betraktat som ett jobb för "lättingar", men det hade relativt hög status. Detta är intressant som en jämförelse till att handelsarbete i allmänhet nu, åtminstone för män, anses ha mycket låg status och har förhållandevis låga löner. Eventuellt kan vi också via franchi-

sekonceptet som beskrivs närmare i samband med B-företaget i kapitel 6 se en återgång till den förhållandevis starka kopplingen mellan en handelsanställning och ett framtida egenföretagande.

De handelsanställdas särpräglade ställning medförde att facklig organisering skedde förhållandevis sent och också ibland i annorlunda lokala eller av arbetsgivarna initierade och uppmuntrade former (Ericsson, 1984; Sandberg, 1991). Handeln har länge haft en jämförelsevis låg organisationsgrad. Orsakerna anses vara de nyss nämnda samt den traditionellt stora personalomsättningen och de låga kvalifikationskraven som möjliggör arbete för oskolade ungdomar och kvinnor. "Många av de senare varvar arbete i hemmet med förvärvsarbete, ofta på deltid" (Sandberg, 1991). Traditionellt, men inte just nu, har de handelsanställda högre arbetslöshet än övriga grupper.

### Löner

Lönerna inom handeln var enligt lönestatistiken högre än för industriarbetare under seklets första decennier. Kvinnorna tjänade betydligt mindre än männen, deras genomsnittslön uppgick under seklets första årtionden inte till 50 procent av männens. De låga kvinnolönerna var en orsak till att antalet och andelen kvinnor ökade betydligt. En annan orsak var att kvinnornas alternativa arbetsmarknad var mindre vilket bidrar till att förklara att de "står ut" med sämre arbetsförhållanden än männen (Ericsson, 1984, s. 418). Gratifikationer och naturaförmåner förekom i varierande utsträckning. Ändock konstateras i utredningen (SOS 1925) att "särskilt inom detaljhandeln torde förekomma löner, väsentligen understigande vad nu betraktas såsom existensminimum".

De löneskillnader mellan män och kvinnor som konstaterades i utredningen 1925 försöker man där förklara. Man diskuterar svårigheterna att göra rättvisande jämförelser samt de olika arbetsuppgifter som de facto förekommer på samma arbetsplats. Det tunga styckningsarbetet i köttaffärer anfördes ofta, något som återkommer också hos ett av undersökningsföretagen (D-företaget i kapitel 7) nu på 1990-talet. Löneutvecklingen över ålder ter sig för utredarna ibland svårförklarlig. För mindre kvalificerade arbeten stiger kvinnornas löner relativt männens med stigande ålder vilket förklaras av att de män som finns kvar i dessa positioner under en längre tid är ett negativt urval. För de duktiga och framåtblickande männen är dylika arbetsuppgifter enbart "genomgångsstadier". Att äldre kvinnor inom andra, mera kvalificerade delar, av handeln har en sämre löneutveckling än männen är mindre lättförklarad eftersom de kvinnor som kvarstår är de som "på grund av oförminskad arbetsförmåga och arbetshåg kunnat ställa sig oberoende av den inom affärsläget gängse tendensen, att de kvinnliga anställdas antal starkt minskas med stigande ålder". Utred-



ningen tvingas därför konstatera att ”De här uträknade relationstalen utvisa med tydlighet, att även för i stort sett likartat arbete den manliga personalen erhållit högre avlöning än den kvinnliga”. Bidragande orsaker till detta kan också vara, såsom nämndes ovan, att kvinnor oftare än män saknade alternativa försörjningsmöjligheter. Av lönestatistiken från år 1950 framgår att löneskillnaderna mellan män och kvinnor har blivit något mindre under de mellanliggande decennierna särskilt för yngre arbetskraft. För äldre förblir den nästan lika hög som 25 år tidigare. De provisionsbaserade lönerna försvårar dock jämförelser. Också detta kommer vi att stöta på längre fram hos exempel företagen.

## Handelns struktur och strukturomvandling

Av avsnittet ovan framgår att handeln under det senaste århundradet genomgått stora förändringar. Här skall fortsättningsvis ske en koncentration till de senaste decennierna.

Den omstrukturering handeln genomgått under efterkrigstiden manifesteras och kan beskrivas på många olika sätt (se t.ex. Tufvesson, 1996; Svensson, kommande). Tufvesson påpekar, vilket styrks av det historiska avsnittet ovan, att demografiska faktorer än idag är av största betydelse för handeln vid sidan av de tekniska och ekonomiska som vanligtvis uppmärksammas.

En stor andel av dagens företagsbestånd består av detaljhandelsföretag. I Sverige finns idag ungefär 500 000 företag. Av dessa är cirka 60 000 detaljhandelsföretag och 40 000 partihandelsföretag dvs. de utgör tillsammans cirka 20 procent av beståndet. Som jämförelse kan nämnas att de tillverkande företagen som så kraftigt dominerar politik och debatt uppgår till drygt 40 000 (*Statistisk årsbok 1995*, tabell 296). Av antalsuppgifterna framgår att handeln i stort är småskalig och, av naturliga skäl, spridd över landet. Viss detaljhandel, t.ex. den som försäljer livsmedel och bensen, följer befolkningen. För andra kan lokaliseringen vara styrd av andra kriterier.

Detaljhandeln har under de senaste decennierna omvandlats i en rad avseenden. Omvandlingen sammanhänger med förändringar inom andra samhällssektorer såsom befolkningens bosättningsmönster och teknisk utveckling men det finns också inomsektoriella drivkrafter. Här skall några påtagliga förändringar beskrivas då de utgör den verklighet i vilken exempel företagen och deras ägare/ledare och anställda arbetar. Jag har här inte ambitionen att teckna någon detaljerad bild av förändringen men visa på några viktiga tendenser. Utvecklingen tycks gå mycket snabbt. Fokus kommer att ligga på tekniska förändringar och organisatoriska förändringar främst i form av ägare och

företagsformer. Tillsammans skapar de strukturella förändringar och är samtidigt en följd av dem. Allt tycks i dessa sammanhang höra samman med allt.

### *Tekniska förändringar*

Tekniska förändringar är ibland svåra att särskilja från andra, t.ex. ekonomiska förändringar. Låt mig illustrera det med ett citat från tidningen *Vi* (nummer 41, år 1990). Citatet rör som synes KF:s verksamheter men är lika gällande för övriga varuhus och andra stora ägare.

Under 60-talet byggde vi många Domus-varuhus för att svara mot den stora efterfrågan på varor, som kom när folk fick det bättre ställt i slutet av 50-talet. Varuhusmodellen byggde på att man kunde erbjuda kunderna allt de behövde under samma tak. Stora serier, duktiga centrala inköpare av varor och självbetjäningssmetoden gav låga priser. Den konventionella fackhandeln hängde varken med på prissidan eller nyhetssidan. KF kunde tack vare de stora serierna göra effektiva inköp på mässor utomlands, dit fackhandlarna inte hade råd att åka. Och jag vill poängtera att vi verkligen *gjorde* nytta för konsumenterna med varuhusen, vi pressade priserna rejält!

Vad som hänt de senaste åren är att fackhandeln har organiserat sig och kommit ikapp när det gäller effektiviteten på inköpsidan. Samtidigt har bilbeståndet i landet ökat drastiskt. 1958 hade vi 800 000 bilar, idag cirka tre miljoner bilar på i stort sett lika stor befolkning som då. Och folk vill helst köpa sina basvaror där det finns goda möjligheter att parkera. Varuhusen, som ligger bra till i citykärnorna, har i regel inte det. Därför har de så kallade externvaruhusen – OBS!, B&W etc. – tagit över en allt större del av försäljningen av basvaror och skrymmande prylar. Å andra sidan har folk nu större krav på "självförverkligande-kvaliteter" när det gäller varor som kläder, skor, sportartiklar och grammofonskivor. Och då är idén med "alla varor under samma tak" inte längre lika attraktiv.

I citatet ovan berörs, explicit och implicit, en rad olika förändringar som är av avgörande betydelse för handelns förändring. Den stigande standarden i Sverige under efterkrigsdecennierna medförde att folk fick pengar att handla för och att de efterfrågade en rad varor. En av de allra viktigaste "varorna" var bilen – som förändrade livet och möjligheterna att förlägga sina inköp. Före det hade lastbilen som lastfordon betytt mycket för att rationalisera och förbilliga varudistributionen. Stadskärnornas omvandling under 1950-, 1960-, och 1970-talen skedde under beaktande av detaljhandelns moderniseringskrav vad avser exempelvis utrymme för lagerhantering och godstransporter (Svensson, kommande). Det stora bostadsbyggandet och de nya bostädernas utrustning med kylskåp, frysboxar, elektriska spisar och i vissa fall tvättmaskiner hade stora effekter både på livsmedelsdetalj-



handeln och sällanköpshandeln. Kylskåpen medförde att det inte längre var nödvändigt med en mjölkbutik i varje kvarter, de elektriska spisarna att marknaden för ved och vedkappar minskades radikalt osv. Samspelet mellan allmän samhällsekonomi och teknisk utveckling och detaljhandeln är tydlig.

Förändringar pågår ständigt även om de under vissa perioder är mera dramatiska än under andra. De tekniska förändringar som under 1970- och början av 1980-talet beskrevs och diskuterades i anslutning till detaljhandel betecknades som datorisering (se t.ex. Bark m.fl., 1981) och idag är det olika varianter av informationsteknologi, IT, som står i fokus. Nyckelbegreppet för dagen är enligt handelns egen långtidsutredning (1996) EDI, Electronic Data Interchange. De nya informationssystemen påverkar främst de anställda i butikerna, ägarna samt leverantörerna och endast i mindre utsträckning kunderna. Som kund märker vi framförallt de nya sätten att i kassan registrera varans pris (t.ex. genom att kassörskan "läser av" streckkoden eller placerar den på ett band för "avläsning") och kanske i några fall att priserna på varorna på hyllorna inte är av papper utan visas via elektroniska små skyltar. Allt detta förändrar personalens arbete men framför allt förändrar det relationerna mellan butiken och leverantören. Den största betydelsen har informationsteknologin för informationsflödet mellan detaljist, grossist och producent skriver man i Handelns långtidsutredning från 1996 (s. 61). Informationen från kassan kan nämligen också gå direkt till leverantören, antingen det är fråga om en grossist eller en leverantör av en enskild vara. Streckkodernas information ger "underlag för beställningar, sortiment, lagerhållning, disponering av hyllutrymmen, prissättning, marknadsföringsinsatser, redovisning och budget, lönsamhetsanalys, beräkning av svinn" (*Affärsvärlden*, nr 12, 1994). Dagligvarubutikernas beställningsarbete sker numera inte sålän med hjälp av en handhållen scanner som efter dagens slut kopplas upp mot leverantörens dator (Handelns långtidsutredning). Mycket av det inventerings- och bedömningsarbete som krävs för att få hem "rätt varor i rätt tid" kan därmed flyttas från den enskilda leverantören till tidigare led i distributionskedjan. Sammantaget leder det till ett flödestänkande. Den informationshantering det är fråga om är stor. En vanlig butik har 10 000 artiklar i sortimentet, miljoner småkunder och miljarder transaktioner. Det är ett delikat jobb att skapa "informationsflöden som kan hållas intakta från leverantörens lastkaj till konsumenternas kundvagn". Systemen har krävt relativt stora investeringar vilket naturligtvis är en stor nackdel för små enheter särskilt om de är självständiga (Holmlöv, 1996; KF, *Verksamheten* 1995; Rilegård & Thorén, 1996).

Som kunder märker vi dock av andra nyheter mera som har en teknisk anknytning. Kundkort av olika slag har t.ex. blivit mycket vanligt. Inköp via TV och annan typ av *home-shopping* är också på fram-marsch. Principen att köpa hemifrån är dock inte ny. Både gårdfari-handel och postorderhandel är gamla, i det senare fallet nygamla, fö-reteelser.

De tekniska förändringar som nämnts ovan har påverkat persona-len men på ett förhållandevis ojämnt sätt. Lars Ingelstams (1978) ut-tryck "det ojämna tekniklandskapet" kan i detta fall användas på en och samma bransch. Alla (?) enheter använder nu datorer i ekonomi och administration men i många utförs upplockning och lagerhante-ring i stort sett på samma sätt som tidigare medan arbetet i andra en-heter är kraftigt reducerat och utvecklats med hjälp av "space mana-gement" byggande på "direct product profitability" (Åslund, 1992). Några skribenter förutser de lagerlösa butikerna. Butikspersonalen omvandlas där till dataoperatörer placerade vid tandemkassor och till informatörer och dekoratörer (*Svenska Dagbladet*, 30 maj 1993). Kundernas önskemål styr utbudet. Information hämtas från de senare främst genom deras inköp men också från externa databaser i de mest tekniskt avancerade scenarierna.

Skrivningen ovan synes kanske mest tillämplig på livsmedelsde-taljhandeln och särskilt då den del av livsmedelsdetaljhandeln som ingår i stora kedjor. Den nya tekniken tränger dock in också i andra delsektorer. De allmänna samhällsförändringarna och därmed för-knippade tekniska förändringar och konsumtionsbeteenden rör alla sektorer. Informationstekniken tillämpas överallt och kan rent av sä-gas vara en viktig delförklaring till att 80 procent av all den försälj-ning som sker i detaljhandeln sker genom en butik som tillhör en kedja (Axberg, 1996). Och därmed är vi över i de förändringar som kan ges rubriceringen "organisatoriska" och "strukturella".

### *Organisatoriska och strukturella förändringar*

Svensk detaljhandel brukar ofta beskrivas som bestående av tre stora block; ICA, KF och den så kallade D-gruppen. Traditionellt är basen i dessa blocks verksamhet livsmedelsdetaljhandel men är ingalunda begränsat till det. Över åren har dessa block genomgått stora föränd-ringar både vad avser ägande och innehåll. Ägandet och innehållet hänger samman. I tider av diversifiering till andra delbranscher har ägandet utökats och i tider av koncentration har försäljningar gjorts till andra ägare.

Blockbildningar kan sägas prägla nästan all detaljhandel om än på något olika sätt. Ovan nämndes livsmedelsdetaljhandeln tre olika block och inom konfektion finns likaledes tre olika block (*SAF-tid-*



ningen, nr 21, 1990; *Supermarket*, nr 6, 1997). Det har förekommit och förekommer olika kopplingar via ägande i skilda proportioner mellan dessa båda sektorer (se t.ex. *Dagens Nyheter*, 22 december 1993; *Göteborgs-Posten*, 20 februari 1990, 7 juli 1991; Ossiansson, 1997). Utan tvekan kan sägas att detaljhandeln präglas av sådan turbulens att en detaljerad och korrekt bild tecknad idag imorgon är obsolet. Jag kommer därför att begränsa mig till att referera vilka olika former av konstellationer som finns.

Inom handelssektorn förekommer, självklart, enskilda företag som är detsamma som det enskilda arbetsstället men därutöver är varianterna många. Koncerner finns liksom ekonomiska grupper dvs. "företag inom samma distributionsled som inte är men som uppträder under en gemensam symbol och bedriver väsentliga inköps- och/eller marknadsfunktioner gemensamt" (Reichel, 1989).

Inom den egentliga detaljhandeln kan *ägarformerna* tjäna som utgångspunkt för struktureringen. Där finns den konsumentkooperativa detaljhandeln som finns både inom dagligvaruhandeln och inom fackhandeln t.ex. via Obs interiör. Där finns den leverantörsägda detaljhandelns olika varianter såsom producentkooperativ detaljhandel (t.ex. slakteri- och mejeriorganisationernas butiker), fabrikatsägda butiker såsom Electrolux och partihandelsägd såsom Pressbyrån. Filialföretag, dvs. företag med minst två butiker, finns det många av såsom Åhléns varuhus inom dagligvaruhandeln och Kapp-Ahl inom fackhandeln. Detaljistägda kedjor såsom ICA och Järnia är exempel på frivilliga kedjor av samverkan delvis framvuxna för att skapa styrka mot alla de andra här nämnda formerna. Grossistanknutna kedjor såsom Vivo, finns också, och franchisekedjor såsom 7-Eleven inom dagligvaruhandeln och Benetton inom fackvaruhandeln. Utöver detta finns ett stort antal fristående enheter som dock tillsammans svarar för en liten del av sektorns omsättning i pengar räknat (Reichel, 1989).

Andra indelningsgrunder utgår från *distributionsformer* eller *försäljningsformer*, såsom butikshandel eller ambulerande handel, från *butikformer/butikstyper* såsom stormarknader eller servicebutiker, eller från *varor, branschgrupper* och *säljgrupper* och från struktur utgående från *omsättning* och/eller *yta* och/eller *lokalisering*. I alla dessa avseenden har skett stora förändringar under de senaste decennierna, förändringar som är långt ifrån avstannade. Ett mått på förändringarnas hastighet och styrka är att det år 1960 fanns 20 000 allivsbutiker som till idag reducerats till en tiondel (*Supermarket*, nr 6, 1997; Tufvesson, 1996).

Det är inte alltför länge sedan detaljhandel sågs som en typisk hemmamarknadssektor. Numera kan man inte hävda att så är fallet. Svenska detaljhandelsföretag etablerar sig utomlands. IKEA och Hen-

nes&Mauritz kanske är de mest kända exemplen men också andra mindre spektakulära såsom Pressbyrån och Clas Ohlson tillhör den kategorin. På motsvarande sätt har utländska företag etablerat sig i Sverige. De norska matjättarna inom lågprissegmentet, Rema 1000 och Rimi tillhör de mest uppmärksammade. Den absolut största kontakten och etableringarna är mellan de nordiska länderna (Handelns långtidsutredning, 1996). Stora förändringar förväntas också indirekt som en följd av EU-medlemskapet, som erbjuder nya leverantörer inom många delsektorer (Ljungberg, 1992).

Franchisingkonceptets spridning är slående och har vuxit mycket under de senaste tio åren. Konceptet varierar något och liknar ibland frivilligkedjor och är ibland betydligt striktare. Idén kommer från utlandet men de flesta kedjor som finns i Sverige är helt svenskägda. Franchising finns snart sagt inom alla näringsgrenar men är mest frekvent förekommande och störst inom detaljhandel (Axberg, 1996). Franchising har vunnit stor spridning och förekommer numera till och med inom Kooperativa förbundets sfär under beteckningen "enheter som drivs av Konsumföretagare" (KF, *Verksamheten* 1995). Det är numera mycket vanligt att franchiseenheter startas direkt av sin franchisetagare. Det kan tyda på att franchising kan komma att bli en alternativ väg "till att bli sin egen". Egen butik har varit mycket vanligt för många människor med starta-eget-drömmar. Till för tio år sedan var det den allra vanligaste starta-eget-sektorn numera överflyglad av privata tjänstesektorn (Handelns långtidsutredning, 1996, s. 281)

Ovan har betoningen legat framförallt på de stora ägargrupperna och på förändringar genom ökat samarbete i olika former. Det förekommer dock att helt nya grupper eller personer lyckas etablera sig framgångsrikt inom denna konkurrensintensiva sektor (Höglund, 1993). Det skall dock avslutningsvis betonas att både vad gäller företag och arbetsställen är det de mycket små enheterna som dominerar detaljhandeln. Mer än hälften av de drygt 60 000 företagen har inga anställda alls och knappt 20 000 har färre än fem anställda (*Statistisk årsbok 1995*, tabell 296). Arbetsställena är totalt sett flera men småenhetsdominansen densamma (tabell 298). Det bör i detta sammanhang nämnas att inte bara varuhusen, som belystes inledningsvis, har reducerats avsevärt under det senaste decenniet. Också dagligvaruhandeln i stort har genomgått en betydande reduktion. Antalet arbetsställen har minskat men enheternas genomsnittliga storlek ökat. Totalt har dock antalet anställda inom sektorn minskat. Den nya tekniken befaras få samma effekter. Att det särskilt skall drabba sektorns kvinnor är en oro som finns "Lågutbildade butikskvinnor arbetsmarknadens förlorare" är därför LO-tidningens rubrik på en artikel våren 1996 (*LO-tidningen*, nr 16, 1996).



Ett uttryck för de organisatoriska förändringarna som väl hänger samman med den allmänna samhällsliga utvecklingen är de förändrade öppettider som utmärker sektorn. Affärstidslagen upphävdes i början på 1970-talet och sedan dess har det varit "fritt fram" om än till höjda kostnader för obekväma arbetstider. På 1960-talet var det dominerande mönstret vardagsöppet mellan 9 och 18 och lördagsöppet till klockan 13. På 1970-talet utökades öppettiderna något mot veckoslutet, dit torsdagen också räknades, och mot slutet av detta årtionde blev söndagsöppet allmänt förekommande liksom stängningstidens förskjutning fram emot klockan 20 vissa vardagar. Nu, på 1990-talet, har även många "vanliga" livsmedelsbutiker öppet mellan 9 och 21 alla veckans dagar och vissa kedjor och enheter, såsom 7-Eleven och bensinstationer med livsmedelsförsäljning dygnet runt. Detta är förändringar av avgörande betydelse både för ägare/föreståndare, anställda och medborgare.

Låt oss nu efter dessa strukturella uppgifter övergå till att se på handeln som arbetsgivare och handelsföretag som arbetsplatser.

## Handeln som arbetsgivare och arbetsplats

I den historiska snabbskissen ovan berördes handeln som arbetsgivare kring sekelskiftet och 1900-talets första hälft. Där framkom att handeln framstod som ett positivt alternativ för den tidens unga kvinnor och män. Med det som bakgrund skall vi nedan begränsa oss till dagens situation.

Handeln brukar i den offentliga statistiken sammanföras med restauranger och hotellverksamhet till en så kallad SNI-kod (svensk näringsgrensindelning), nummer 6. Tillsammans sysselsätter dessa cirka 14 procent av arbetskraften på svensk arbetsmarknad. Detaljhandeln härbärgerar hälften av dem vilket utgör drygt 300 000 personer (FoB 1990, del V, tabell 4). Många anställda inom detaljhandeln arbetar deltid. Arbetstiderna har, som framgått ovan, länge varit en diskussions- och stridsfråga mellan handelssektorns parter (se t.ex. *Handelsnytt*, nr 1, 1996).

Detaljhandelsförsäljare är arbetsmarknadens näst största yrke (se tabell 3, s. 8). Endast kontoristerna var år 1990 något flera. Läggs försäljarna i partihandel, mer än 85 000 personer, till sina kollegor i detaljhandeln så överflyglar de med råge kontoristerna. Till detta kan läggas parti- och detaljhandlarna själva. För Sveriges befolkning är följaktligen handeln en stor och viktig arbetsgivare. Ingen enskild industrisektor är lika stor som detaljhandeln även om industrin sammantaget sysselsätter flera människor.

Som nämndes ovan dominerar kvinnor bland detaljhandelns anställda och männen bland partihandelns. Inom detaljhandeln är dock variationerna betydande. Kvinnorna utgör drygt 60 procent (61,1 procent) av sektorns förvärvsarbetande men inom vissa delar dominerar de totalt och inom andra utgör de en minoritet. Ytterligheterna i dessa avseenden utgörs av apotekshandel och radio- och TV-handel. Inom den förstnämnda är kvinnorna 93,5 procent och inom den sistnämnda enbart 18,4 procent. Järnhandel (30,5 procent) och hushållsapparater och belysning (31,3 procent) är andra produkter som företrädesvis expedieras av män liksom bilar, bensin och biltillbehör (25 procent). (*Statistisk årsbok*, 1995, tabell 208). Hur kan det komma sig och hur går det till?

Handelsanställdas förbund var 1993 LO:s fjärde största förbund och det näst största kvinnoförbundet. Endast Kommunal har flera kvinnor som medlemmar (*Statistisk årsbok*, 1995, tabell 220).

Handeln har utmärkts av stor personalomsättning, särskilt i storstadsområdena. En indikator på det är att Handelsanställdas förbund i mitten på 1980-talet hade en medlemsomsättning på 20 procent om året (Sandberg, 1991). Att också förhållandena därvidlag kan variera kommer vi att se längre fram då undersökningsföretagen presenteras.

Vilka är då dagens problem för handelns anställda? Det främsta är kanske idag, hösten 1997, arbetslösheten och den "eviga" tidsfrågan. Arbetslösheten är dock, till skillnad från tidigare, inte högre inom handeln än inom övriga LO-förbund (*LO-tidningen*, nr 34, 1997). Handelsanställdas förbund och dess medlemmar (liksom andra icke-organiserade yrkesutövare) känner sig dock hotade också av den förda arbetsmarknadspolitiken som anses ha undanträngningseffekter som särskilt drabbar handelns anställda. Så kallad API (Arbetsplatsintroduktion) och rekryteringsstöd används allra mest i handeln och orsakar både arbetslöshet och förhindrar nyanställningar (Handelsanställdas förbund. Pressinformation 1997). Tidsfrågan, dvs. diskussionen om arbetstider och öppethållandetider eller snarare om öppethållandetiderna och deras inverkan på arbetstiderna och arbetstidernas förläggning, har pågått i decennier främst mellan arbetsgivare och arbetstagarer men också med inlägg från lokala och nationella politiker. Trots motstånd från Handelsanställdas förbund upphävdes affärstidslagen den 1 januari 1972. Därmed blev det "fritt fram" att konkurrera med öppethållandetider. Detta ledde i sin tur till att behovet av deltidsanställda ökade markant. På tio år, mellan 1968 och 1977, medförde det att andelen heltidsanställda minskade från 75 till 32 procent. Den absoluta merparten av de nytillträdande deltidsanställda var kvinnor. Kvinnornas benägenhet att arbeta också ganska få timmar per vecka påverkades också av sambeskattningsens upphörande år 1973 (munt-



liga uppgifter från ombudsman Tore Jönsson, Handelsanställdas förbund).

Ovan beskrevs de svåra arbetsförhållandena vid seklets början. Numera är miljöproblem av det slaget i stort sett borta (även om arbetsmiljön ingalunda är oproblematiske vilket framgår av arbetsplatsbeskrivningarna som följer) men de har följts av andra. Rån, våld och hot om våld har kommit att bli ett inte helt ovanligt inslag i de handelsanställdas vardag särskilt då för personal som arbetar ensamma och på kvällar och nätter (se t.ex. *Handelsnytt*, nr 1, 1996). Dessa nya förhållanden har också lett till en utarmning av yrket menar t.ex. de anställdas företrädare.

Yrkesstoltheten försvagas i takt med att branschen förläckas till en kommersialiserad dygnet runt-handel. Specialiseringen och arbetsdelningen inom detaljhandeln har lett till att det numera endast finns ett fåtal innehållsrika, utvecklande och stimulerande arbetsuppgifter kvar. Det är också få anställda som har ett uttalat ansvar. Många arbeten är fysiskt och psykiskt ensidiga och leder till onödig sjukfrånvaro i form av belastningsskador och yrkesjukdomar som tyvärr blir allt vanligare med den höga personalomsättningen. (Persson, 1990).

I flera av dessa avseenden tycks de återgivna utsagorna inte delas av anställda vid de företag vi senare möter i den empiriska redovisningen. Det tycks också som om dessa arbetsgivare är medvetna om de favoror som den ovan citerade andre vice ordföranden i Handelsanställdas förbund Alf-Göran Persson påtalar.

Liksom vad gäller svenskt näringsliv i övrigt är kvinnornas andel på högre positioner inom handeln lägre än deras totala andel. Kvinnoandelen bland cheferna är dock hög i jämförelse med de flesta andra sektorer, men differensen mellan total andel och ledarandel är större än annorstädes (Höök, 1994). En fördelning på olika befattningar och avtalsområden såg i början på 1990-talet ut enligt nedanstående tabell:

Tabell 4 Andel kvinnor på olika befattningar inom två avtalsområden, procent, 1992

Befattning	HAO-butiksavtalet	KFO-butiksavtalet
Första biträde	58	53
Butiksbiträde	74	84
Styckmästare	11	23
Butikskassör	95	99
Dekoratör	77	81

HAO = Handelsarbetsgivarna, KFO = Kooperativa arbetsgivarna.

Källa: Uppgifter från Handelsanställdas förbund.

Könsfördelningen avspeglas också i tjänstemännens befattningsskikt. Kvinnornas andel är på de högsta befattningsskikten cirka 10 procent och på de lägsta över 80 procent.

Hur handeln fungerar som arbetsgivare för de anställda avgörs också av möjligheterna till rörlighet och avancemang. Handeln som sektor präglas av låg lön (vilket visas mera nedan) och hög andel kvinnor men skillnaden mellan olika delsektorer är stor. Några specialstudier gjorda av karriärrörlighet inom handeln visar på resultat av stort intresse för de studier som här redovisas. Hearsch m.fl. (1996) visar att kvinnors karriärbyten ofta föranleds av att maken flyttar. Detta medför att kvinnor ständigt "börjar om". Deras byten innebär därför inte regelmässigt högre lön vilket tycks vara fallet för männen. Helena Persson (1996) menar att kvinnor och ungdomar konkurrerar om vissa jobb inom handeln och männen sinsemellan om andra. De förra utmärks av låga krav och låga löner, de senare är kvalificerade och jämförelsevis välbetalda.

Sannolikheten att lämna sitt nuvarande arbete inom handeln för ett bättre är, enligt en studie genomförd av Lena Granqvist och Helena Persson (1997) störst 3,5 till 4 år efter det att anställningen påbörjats. Den är alltid större för män än för kvinnor. Kvinnornas flyttbenägenhet är störst förhållandevis tidigt och avtar så med ökande anställningstid för att efter 7,5 år nästan vara noll. Det tycks, skriver författarna, som att "sannolikheten för kvinnor att byta till ett bättre arbete inom (min kursivering) branschen i stort sett (är) obefintlig". Män tycks dock ackumulera branschspecifik kunskap som ökar deras värde under de cirka fem första yrkesverksamma åren i branschen. Skall kvinnor göra karriär måste de ut ur branschen skriver Granqvist och Persson. Inte heller där är dock deras chanser så stora som männens men diskrepansen har minskat till 50 procent från 80 procent då det gäller de branschinterna karriärmöjligheterna.

Högre utbildning påverkar handelsanställdas rörlighet positivt, särskilt så för kvinnor. Ändock har lågt utbildade män större chans att uppleva karriärrörlighet än högutbildade kvinnor. Tidigare arbetslivserfarenhet däremot är särskilt viktig för män. Avbrott för föräldraledighet tycks inte påverka kvinnornas karriärrörlighet. I de företag som studerats inför denna rapport återfinns, som framgår av kommande kapitel, både resultat som överensstämmer med och som avviker från de som här refererats.

### *Handelns löner*

Handeln anses vara ett låglöneområde och är det också vilket framgår av tabellen nedan (jämför också med SOU 1993:7, s. 135 ff.). Särskilt



låga framstår de manliga arbetarnas löner vara inom handeln. De tjänar i snitt sämre än industrins kvinnor.

*Tabell 5 Genomsnittliga månadslöner, kr, kvinnor och män, tjänstemän och arbetare, inom sektorerna tillverkningsindustri, utvinning av mineral och energiproduktion respektive handel, hotell och restaurang, 1995*

	Kvinnor		Män	
	Handel m.m.	Industri m.m.	Handel m.m.	Industri m.m.
Tjänstemän	15 961	16 448	21 048	21 801
Arbetare	12 562	13 455	13 257	15 021

Källa: Lönestatistik årsbok, tabell 6. SCB 1997.

Lönernas beståndsdelar framkommer av tabell 6 nedan som dock avser förhållandena fyra år tidigare, dvs. år 1991. Det året hade de kvinnliga arbetarna inom industrin en total timlön på 71,56 och de manliga på 79,58 dvs. också beräknat på detta sätt framstår handelns män som särskilt missgynnade i jämförelse med andra män. De är dock, som också framgår, bättre betalda än sektorns kvinnor. Detta tycks vara förhållandet också i andra länder (Broadbridge, 1995).

*Tabell 6 Genomsnittliga löner inom varuhandeln, heltidsanställda, 1991*

	Kvinnor	Män
Tjänstemän		
– stipulerad månadslön	13 336	16 666
Total lön	13 626	18 679
Arbetare		
– förtjänst vid tidlöns- och ackordarbete	60,95	68,51
– skift och ob-tillägg	5,81	1,55
– övertidstillägg	0,61	1,10
– helglön	1,27	2,59
– andra förmåner	0,29	0,40
Total lön	68,03	72,65

Källa: Löner i Sverige 1990–1991. Tabell 2. SCB 1993.

Vad kan då de löneskillnader som framkommer mellan kvinnor och män i tabellen ovan förklaras av? Av detaljhandelsavtalet mellan HAO, handelsarbetsgivarna, och Handelsanställdas förbund framgår att ålder och antal år i yrket hos samma arbetsgivare spelar in. Det finns också ett visst utrymme vid de lokala förhandlingarna som enligt avtalet bör fördelas enligt kriterierna ansvar i befattningen, arbetsresultat, erfarenhet, mångkunnighet, flexibilitet samt utbildning. Som

kommentar står att vid fördelning av det lokala löneutrymmet skall hänsyn tas till anställda, grupper eller individer, som har en ogynnsam löneutveckling. Utöver dessa tillägg nämner också avtalet personliga tillägg som motiveras av "speciella arbetsuppgifter och ansvarsställning". Dessa lokala löneandelar kom in i avtalen så sent som 1993. Ansvarstillägg och dylikt fanns visserligen tidigare men kriterierna för deras utdelande var "luddigare". Formuleringarna ovan skall därför ses som ett försök till precisering (muntlig uppgift från Tore Jönsson, Handelsanställdas förbund).

Inom handeln förekommer mycket deltidsarbete. Det regleras i särskild ordning. Detsamma gäller så kallad förskjutet arbetstid och övertidsarbete. Den förskjutna arbetstiden avser arbete efter klockan 18.15 måndag till fredag, efter klockan 12.00 på lördagar samt söndag och helgdagar. Det så kallade kioskavtalet är i allt väsentligt likartat. Då affärstidslagen upphörde eftersträvade fackföreningen att göra obekväma arbetstider så dyra att de inte skulle bli allmänt förekommande. Till stor del får dock den strategin sägas ha misslyckats.

Som avtalen är uppbyggda ges ingen grund för löneskillnader mellan kvinnor och män annat än om de kan hänföras till de ovan nämnda kriterierna. Flera av kriterierna är dock till sin karaktär vaga och svåra att precisera. Där ges utrymme för bedömningar. Att de ofta tycks tillämpas till kvinnors nackdel kommer vi att se exempel på i fallföretagen nedan och framkommer också i andra studier (se artiklar ingående i SOU 1997:136 och SOU 1997:137 samt Lofström, 1997). Av kommande kapitel framgår också att även regler som tycks vara klara och otvetydiga, såsom förskjutet arbetstid, kan göras till föremål för förhandling. Sifferuppgifterna i tabellerna ovan får därför ses som en indikation på relationer snarare än som exakta utsagor.

Kvinnor inom handeln har lägre lön än män. Granqvist & Persson (1997) konstaterar att den genomsnittliga skillnaden är 36 procent. Skillnaden förklaras till en tredjedel av så kallade produktiva egenskaper medan resten uppstår genom att avkastningen på dessa egenskaper är större för män än för kvinnor. Kvinnor har färre arbetsbyten än män, deras arbetslivserfarenhet är inte densamma och inte heller får de samma avkastning på den senare. Kvinnor tycks ha så kallade dead-end-jobs konstaterar Granqvist och Persson. De har dock inget svar på frågan varför kvinnor fastnar i vissa jobb. Frågan återkommer i min beskrivning av fallföretagen.

Vid sidan av lön och andra utbetalningar förekommer också inom handeln som annorstädes så kallade sidoförmåner dvs. förmåner som representerar ett ekonomiskt värde. Granqvist (1997) presenterar i en studie de skillnader i sidoförmåner som förekommer mellan kvinnor och män i svenskt arbetsliv. Hon diskuterar där de orsaker till sido-



förmåner som kan finnas framförallt ur arbetsgivarens synvinkel. De är skatteförmåner, status, skalfördelar, ökad stabilitet hos arbetskraften samt önskan att kringgå solidarisk lönepolitik (och dölja löneskillnadernas storlek skulle jag vilja tillägga). Författaren konstaterar att relativt sett flera män än kvinnor har löneförmåner, 61 procent jämfört med 47 procent. En diskrepans föreligger för varje förmånstyp, utom lunchförmån som är absolut jämställd, men skillnaden är särskilt stor vad gäller bilförmån. Endast drygt 10 procent av bilförmånsinnehavarna är kvinnor. Den vanligast förekommande förmånen är just den jämställda lunchen och därefter kommer varu- och tjänsterabatt. Det har 20 procent av kvinnorna och 32 procent av männen.

Sidoförmåner varierar inte bara med kön utan också med hierarkisk position. "Åt den som har skall varda givet" kan stå som rubrik för den princip som tillämpas. Dock mera så för män än för kvinnor. Högvärlönde kvinnor har inte automatiskt sidoförmåner enligt Granqvists tolkning. Kontentan blir följaktligen att förekomsten av sidoförmåner tenderar att öka skillnaderna mellan den ekonomiska ersättning för sitt arbete inom handeln som går till anställda kvinnor respektive anställda män. Hur detta går till kan vi se i fallföretagen.

## Förändringar inom handeln i korthet

Låt mig så sammanfatta "läget" och senare decenniernas förändringar i handelssektorn då det är den verklighet i vilken exempel företagen och deras anställda och ägare lever.

- Inom handeln finns ett stort antal företag, de flesta mycket små.
- Antalet butiker har minskat under de senaste tio åren. Särskilt stor relativ minskning är det för varuhuset.
- Sektorn domineras av ett fåtal stora aktörer/ägare men bilden är ingalunda statisk. Dels agerar de stora inom alla delsektorer aktivt med köp, försäljningar och profileringsförändringar, dels uppträder nya både utländska och inhemska aktörer i nya eller gamla organisatoriska modeller.
- Informationstekniken introduceras brett i sektorns företag vilket kraftigt förändrar betingelserna både för ägare och anställda liksom relationerna mellan enheterna i distributionskedjan.
- Kraven på ägare, ledare och anställda förändras på grund av de ovan nämnda förändringarna. Sektorns ägare/ledare har hittills varit "långvägaren" och de anställda deltidsanställda med låg utbildning. Kanske har båda dessa grupper nu spelat ut sin roll (Holmlöv, 1996).
- Inom handeln är en stor andel av de anställda kvinnor. Variationerna mellan olika delsektorer och varugrupper är dock betydande.

- Handeln styrs av män som kraftigt dominerar de översta hierarkiska nivåerna.
- Löneskillnader finns mellan män och kvinnor till de förras förmån.
- Förekomsten av sidoförmåner förstärker skillnaderna i ekonomisk ersättning.
- Kvinnors karriärmöjligheter inom handeln är små. De finns på s.k. dead-end-jobs och måste lämna branschen om de skall komma vidare i arbetslivet.

Därmed är vi redo att ta del av fallstudierna. De kan med fördel läsas i ljuset av situationen inom handelssektorn igår och idag. Historien finns både i de individuella och organisatoriska erfarenheterna.



## Empiriska studier

Studiens ambition är att studera och analysera segregerings- och hierarkiseringsprocesser i organisationer. Enbart därigenom kan klargöras hur det som omtalas som arbetsmarknadens segregering uppstår och vad som konstituerar den. Ambitionen är att få med hela organisationen – från den lägsta till den högsta hierarkiska nivån. Numera görs sällan sådana nivåövergripande studier. Dels är det säkert av forskningsekonomiska skäl, det är arbetsamt och tidsödande att täcka flera nivåer, dels är det av disciplinära skäl, olika forskningstraditioner tycks ha specialiserat sig på olika nivåer. Det har utvecklats skilda sätt att ställa frågor och därmed skilda sätt att söka svar. De teorier som tillämpas blir därmed väsentligen olika.

I denna studie har, som en följd av ambitionen, studier gjorts på flera hierarkiska nivåer. Personer som genomgått ett mentorsprogram avsett för framtida chefer och ledare har följts i ett företag. Första linjens chefer och i viss mån mellanchefer har studerats i två andra. I ett tredje har anställda längst ned på den hierarkiska skalan utgjort studieobjekt. Som en följd av den utveckling som skett inom handelssektorn har franchiseenheter inkluderats i en av de studier som gjorts av mellannivån. Som framgått av formuleringarna har studier gjorts i skilda företag. Det innebär både fördelar och nackdelar. En nackdel är att det kan vara svårt att skilja det nivåspecifika från det företagsspecifika. En annan att det måste göras tre olika företagsbeskrivningar. Detta är nödvändigt eftersom de aktuella processerna enbart kan förstås i sina organisatoriska kontexter. Till fördelarna hör att det blir tydligt att processer av det slag som studeras inte utspelas endast i ett företag eller i en organisation. Det är generella företeelser även om de alltid har organisationsspecifika uttrycksformer.

På sidan 6 motiverades valet av just dessa tre organisationer som utgör undersökningsobjekt. Där nämndes att de var väletablerade, vilket bl.a. medför att inom dem finns medvetenhet om stora samhällliga frågor som jämställdhet. Undersökningsföretagen är alltså inte sämre än andra företag i dessa avseenden. Om de avviker på något

sätt så är det till det bättre. Det bör understrykas innan vi kommer in på beskrivning och analys av fallen.

I alla delstudierna tas utgångspunkten i konstaterade löneskillnader som finns där trots att så inte borde vara fallet. De kan ses som ett slags facit, bevis, på att det finns mekanismer i organisationen som verkar till kvinnors nackdel.

De olika studierna presenteras först var och en för sig innan en sammanfattande diskussion görs i kapitel 8. I presentationen används inte företagens namn trots att det förmodligen går att lista ut vilka de är. De fiktiva namnen motiveras som angetts ovan av ambitionen att framhålla det generella snarare än det specifika och därmed betona att även om processerna alltid utvecklas i speciella kontexter så är de allmängiltiga. Processerna är därmed, liksom organisationerna och arbetsplatserna, både unika och generella.

Presentationerna är inte helt likartat utformade. Det beror på att arbetsförhållandena är så olika på olika hierarkiska nivåer. På den översta hierarkiska nivån varierar också förhållandena mellan olika personer och positioner väsentligt. Det har därför inte varit möjligt att ge en "ögonblicksbild från verksamheten" som inledning till det kapitlet trots att det förekommer i de båda senare. Varje kapitel avslutas med en genomgång av hur den verkligheten ter sig relativt de förväntningar vi kan ha utifrån tidigare forskning vilken/a sammanfattades som hypoteser på sidorna 31, 33 och 35.



## 5 Studie 1. Traineeprogram

### följt av segregering och hierarkisering – fall T

Den första empiriska redogörelsen hämtas från ett stort och diversifierat handelsföretag. Företaget har både detaljhandel, grossisthandel och producerande enheter. Detaljhandeln är av olika slag – alltifrån stormarknader med många olika produkter till butiker specialiserade på en typ av varor. Företaget är gammalt, kooperativt ägt och var för inte alltför länge sedan ett av Nordens största företag. Den gamla historien och bakgrunden till dess etablering, tillväxt och diversifiering är för många av de anställda en del av den organisatoriska identiteten. Det medför, bland annat, en glorifiering av ”den långa vägens män” och ett avståndstagande till andra företagsformer.

Undersökningsföretaget, liksom hela sektorn, lever i en stark konkurrenssituation och man har arbetat aktivt under lång tid med omstruktureringar, omorganisationer samt köp och försäljningar av enheter. Företaget, eller kanske mera korrekt uttryckt koncernen, har bantats betydligt under det senaste decenniet. Det innebär att antalet anställda minskat på alla nivåer. För personer i karriären inom företaget har avancemangsmöjligheterna reducerats eftersom ”tre chefspositioner blivit en”.

Koncernen hade vid undersökningstillfället flera tiotusentals anställda. Drygt 60 procent av dem är kvinnor. Inom detaljhandelsdelen av koncernen är kvinnoandelen än högre, genomgående över 70 procent. Trots kvinnodominansen är det övervägande män på de högre hierarkiska nivåerna. Mer än 80 procent av tjänstemännen på befattningsnivå 1–3 och 70 procent av de anställda på befattningsnivå 4–5 är män. Därunder är följaktligen merparten tjänstemän kvinnor, liksom de månadsavlönade och timavlönade kollektivanställda. Särskilt bland de sistnämnda är kvinnoandelen hög, cirka 75 procent. Över 80 procent av kvinnorna klassificeras som kollektivanställda mot 67 procent av männen. Deltidsarbete är vanligt bland de anställda särskilt, som traditionellt är, bland kvinnorna. 80 procent av dem arbetar deltid. Deltidsarbetet är dock mycket ojämnt fördelat över de hierarkiska

nivåerna. Sjukfrånvaron är hög inom samma deltidsarbetande personalgrupper. Föräldraledigheterna är jämnare spridd mellan de olika personalkategorierna och över de hierarkiska nivåerna. Också det är dock i hög utsträckning en kvinnofråga. Minst föräldralediga i procent av arbetstiden är manliga högre tjänstemän och mest kvinnliga kollektivanställda.

Ledningen arbetar intensivt med att anpassa företaget till en i många avseenden ny tid. Det märks på många sätt. Relevant i detta sammanhang är främst sådant som direkt rör personal på ledande befattningar. Många inom företaget nämner framförallt att man under senare år externrekryterat till ledande poster. Det är något nytt. Tidigare var det naturligt att chefer gått "den långa vägen". Det var vanligt att man började i mjölkkylen och sedan arbetade sig upp i hierarkin. Akademiker fanns nästan inte i företaget. Dessa förhållanden är inte unika för undersökningsföretaget. Akademikerfrånvaron utmärker hela sektorn (och diskuteras ofta som ett problem av ledande företrädare) och "den långa vägen" är vanlig också i andra företag. Eller var vanlig bör kanske formuleringen vara. I takt med att hela arbetsmarknaden ändras, ändras också handeln.

Det traineeprogram som inleddes för drygt tio år sedan får anses vara en del av företagets moderniseringsstrategi. Sammalunda kan sägas om att man börjat med franchising av vissa enheter. Särskilt det sistnämnda är ett avsteg från den kultur som följt företaget alltsedan starten men också traineesatsningen är ett nytt inslag i den organisatoriska verkligheten. Sammantaget påverkar dessa moderniseringar företagskulturen. Avsikten är att det skall vara på ett positivt sätt men det är ingalunda så det bedöms av alla berörda. En man menar att "Det finns ingen kultur just när man stugar om. Alla byter jobb med alla. Massa människor får sparken, mycket bitterhet och man tar in externa med helt andra värderingar".<sup>6</sup> En annan tillägger "det är ganska kulturlöst nu faktiskt". Som kommer att illustreras nedan påverkas också moderniseringsåtgärderna av den existerande företagskulturen. Det är i denna, och genom denna, som de implementeras.

## Traineeprogrammet

Undersökningsföretaget startade sitt traineeprogram år 1983. Cirka 10 personer antogs och så har det varit i stort sett årligen alltsedan dess.

<sup>6</sup> Detta citat liksom merparten av de uppgifter som rör traineeprogrammet och de personer som genomgått det är hämtade från en magisteruppsats skriven av Noomi Eriksson och Anette Gustafsson med författaren av denna bok som handledare och uppdragsgivare. Uppsatsen heter *Kvinnor kan gå långt. Män kan gå hur långt som helst!* och framlades vid Linköpings universitets ekonomiska institution vårterminen 1997.



Beteckningen traineeprogram kommer från engelskans train, som betyder öva, lära upp. Det har blivit vanligt i stora företag att på detta sätt försäkra sig om goda, välutbildade och insocialiserade chefer. Den typiske traineen är en nyutexaminerad akademiker som rekryteras till ett program där han, eller hon, under ett par års tid får förkovra sig allmänteoretiskt men främst företagsspecifikt. Det företagsspecifika består delvis av praktiktjänstgöring på olika nivåer och i olika delar av det aktuella företaget. Syftet med utbildningen beskrivs i *Nationalencyklopedin* (1995) som att "dels ge företagsledningen en indikation om vilka uppgifter den nyanställda är bäst lämpad för – vanligen står valet mellan fördjupning inom en specialitet eller inriktning mot en generell chefsbefattning i linjeorganisationen – dels att ge traineen själv en möjlighet att skaffa sig en överblick över verksamheten och att skapa sig ett nätverk av kontakter". Både syftena och uppläggningsen gäller för undersökningsföretaget.

Programmet var till en början treårigt men begränsades efter några år till två år. Programmets inriktning förändrades också. Till en början var det gemensamt för alla men senare utformades två olika varianter; en detaljhandelsinriktning och en ekonominriktning. De senare stannar under hela utbildningstiden på huvudkontoret i Stockholm, men ambulerar där mellan olika delar, medan övriga rör på sig geografiskt och funktionsmässigt.

Trainees skall ha akademisk examen, med minst 40 poäng i företagsekonomi, och vara mellan 22 och 30 år då utbildningen inleds. Som ett villkor för att bli antagen till detaljhandelsprogrammet krävs beredvillighet att flytta inom landet. Adekvat arbetslivserfarenhet nämns i programbeskrivningen och vidare formuleras att "Är du beredd att snabbt ta både personal- och resultatansvar och tycker du dessutom om att arbeta med människor, är stresstålig och generalist har du en stor chans att lyckas i detaljhandelsbranschen". Varje trainee har under programtiden en personlig handledare. Praktik och teori, bland annat i form av ledarskapsutbildning, blandas.

Alla trainees har samma lön under hela utbildningstiden. Arbetsuppgifterna är enligt svarspersonerna själva desamma för kvinnliga och manliga trainees. De byter befattningar och orter i samma utsträckning. Kvinnorna tycks i litet högre utsträckningen än männen ha haft arbetsuppgifter som rörde personal- och utbildningsfrågor samt "övrig administration" dvs. administrativa uppgifter exklusive redovisning och datainriktning. Genomgående är de som följt programmet mycket nöjda. Det gäller både dem som finns kvar inom koncernen och de som lämnat den. "Jag fick breda kunskaper, ökad flexibilitet och större självkänsla och dessutom vänner över hela landet" säger en av de kvinnor som under traineetiden varit stationerad både längst i

norr och längst i söder. Och en annan säger att "utan traineeprogrammet hade jag inte varit där jag är idag".

## Metod och disposition

Den metod som använts som underlag för det här kapitlet presenteras utförligt i bilagan. Här skall dock några uppgifter lämnas som är en nödvändig bakgrund för fortsättningen.

De trainees som studerats var de som rekryterades till företaget åren 1983–1990, och som fortfarande bor kvar i Sverige. Sammantaget 81 personer utgör undersökningsgruppen. 42 av dessa var kvinnor och följaktligen 39 män. Traineeprogrammet var och är, trots dessa jämna siffror, inget jämställdhetsprogram.

En enkät skickades till de 81 personerna. Svar erhöles från 58 av dessa vilket är en svarsprocent på 72 procent. Enkätens innehåll framgår av redovisningen nedan och i bilagan varför här endast skall nämnas att frågorna både rörde såväl traineetiden som tiden därefter, liksom både arbetssituationen och familjesituationen. Det är de svarandes egna uppgifter om sina löner och övriga förmåner som utgör underlaget till framställningen.

Intervjuer har genomförts med ett antal av de svarande liksom med den person som är ansvarig för traineeprogrammet och med jämställdhetsansvarige i koncernen. Den förstnämnda är en kvinna och den sistnämnda en man. Intervjuerna utgör det andra stora underlaget för fallbeskrivningen.

Framställningen inleds med att de löneskillnader som framkom genom enkäten redovisas samt hur dessa kommenterades av de intervjuade. Så kallade sidoförmåner är en del av det ekonomiska utbytet. De införlivas därför för att komplettera bilden av de ekonomiska ersättningsnivåerna. Senare och större delen av kapitlet ägnas åt att penetrera vad som kan orsaka och motivera de löneskillnader som konstaterats. De orsaker som diskuteras är dels sådana som genom tidigare undersökningar framstått som relevanta dels sådana som aktualiserades av de intervjuade. Till de förstnämnda kan hänföras några lätt mätbara som ingick i enkäten, exempelvis antal befattningsbyten, och till de sistnämnda ett organisations-, och kanske också sektorsspecifikt akademikerförakt.

## Stora löneskillnader mellan kvinnor och män

Männen i undersökningen tjänade vid frågetillfället i genomsnitt 8 000 kronor mer i månaden än kvinnorna. Det är ett "robust" resultat. Med hjälp av en statistisk regressionsmodell med lön som beroende



variabel och tio förklaringsvariabler visades att kön, med 99 procent säkerhet, påverkar lönen.<sup>7</sup> Övriga variabler som gav utslag på 95 procentnivån var innehav av chefsbefattning och region. Region gav signifikant utslag såtillvida att personer verksamma i Stockholmsregionen är högre betalda än övriga. En större andel kvinnor än män finns i Stockholmsregionen. Eftersom region också finns med i analysmodellen så rubbar det inte slutsatsen om köns betydelse. Resterande förklaringsvariabler såsom antal befattningsbyten och antal flyttningar tycks inte ha betydelse. Hur kommer det sig att kvinnorna tjänar mindre än männen? Hur går det till att på dessa få år (som längst från år 1983) från ett utgångsläge med lika löner och samma förutsättningar få ett glapp som är så stort? Låt mig ägna några rader åt de berördas egna bedömningar av löneglappet och dess orsaker.

Resultatet var för de flesta involverade förvånande. "Gud!!!" ropar en av kvinnorna förskräckt, då hon får höra siffran 8 000 per månad, men genomgående är männen och de verksamhetsansvariga mera förvånade än kvinnorna. En tredjedel av männen var övertygande om att löneutvecklingen är lika för män och kvinnor. Det tror bara en femtedel av kvinnorna och dubbelt så många av dem tror att det är bättre för män. Kvinnorna har följaktligen en mer realistisk verklighetsuppfattning än de manliga traineekollegorna och de centralt placerade intervjupersonerna. "Jag kan sätta mitt huvud på att tjejer har mycket lägre lön än motsvarande grabbar i motsvarande ställning om nu tjejer har fått komma så långt" säger en av de kvinnor som föreslår fortsatta specialundersökningar av löner inom företaget.

Alla svarspersonerna reflekterade gärna kring löneskillnadernas orsaker. "Förmodligen, förhoppningsvis" säger en man, "så hänger det ihop med att de har andra tjänster". Dessa andra tjänster kan i den operativa verksamheten vara förenade med bonussystem vilket kan ge "ohyggligt höga inkomster". Att män och kvinnor hamnar på olika slags poster bör i sin tur, menar denne intervjuperson, förklaras. Jag återkommer till detta nedan. Andra, både kvinnor och män, menar "att män faktiskt är mycket mera fokuserade på lön". "De driver sina lönefrågor mer. Kvinnor tycker många gånger att 'jag trivs med arbetet, med jobbet och jag får en tusenlapp, jag är nöjd'". Kvinnors förnöjsamhet tolkas också ibland av män som en rädsla för att gå utanför sina kompetensområden. Det är inget som hindrar män, menar de sva-

<sup>7</sup> Då dessa resultat diskuterades vid ett seminarium med studerande på magisternivå i företagsekonomi ägnades en stor del av tiden åt att ifrågasätta resultaten. Det måste vara något annat än kön som förklarar löneskillnaden menade dessa drygt 20-åriga kvinnor och män. Jag finner detta vara ett tydligt uttryck för det genomslag som kompetensargumenten fått, den illegitimitet som ojämsliddhet har samt att utbildningsinstitutioner är förhållandevis jämställda. Studenterna hade inte själva upplevt någon könsdiskriminering eller i varje fall inte uppfattat den.

rande männen själva, liksom kvinnorna. Men det är inte heller oväsentligt att kvinnor oftare är barnlediga och därmed får karriäravbrott som negativt påverkar deras organisatoriska liv. Också detta tema återkommer nedan. Könnsdiskriminering är dock inte främmande för dessa personer. En man använder begreppet och tillägger "att det gäller att komma ihåg det att vi har som tradition som arbetsgivare att inte betala mer än vi behöver".

Att högtutbildade kvinnor snabbt hamnar på efterkälken bakom sina manliga studiekamrater är inget unikt för den här gruppen. Liknande resultat konstaterades då ekonomistuderande vid Umeå respektive Linköpings universitet kontaktades ett par år efter sin examen (se Blomquist, 1990, respektive Javefors-Grauers, 1992).

### *Sidförmåner ökar de ekonomiska skillnaderna*

Förmåner har också ett ekonomiskt värde. Vissa av dessa representerar betydande ekonomiska värden medan andra snarast är symboliska. 46 procent av männen och 41 procent av kvinnorna uppger att de har någon form av löneförmån. Bilförmånerna är betydligt vanligare bland män än bland kvinnor, 70 procent av de som har bilförmån är män. Dator anges oftare av män, 26 procent mot 19 procent, och kost oftare av kvinnor, 25 procent mot 18 procent (jämför detta med uppgifterna hos Granqvist, 1997).

Svarspersonerna är fortfarande relativt unga och det är som längst elva år sedan de lämnade sin traineebefattning. De har alltså många år kvar på sig att avancera och få högre lön. Om den hittillsvarande utveckling fortsätter kommer de skillnader som finns mellan könen troligen att förstärkas över åren eftersom kvinnornas löner obetydligt påverkas av antal år på arbetsmarknaden medan männen tycks vara inne i en uppåtgående rörelse.

Jag anser att löneskillnaderna kan ses som ett bevis på att könsstrukturerande processer finns inom företaget. Men vilka? Och hur? Med hjälp av enkätresultaten och intervjuerna ägnas resten av detta kapitel åt att söka besvara de frågorna.

## Löneskillnader – hur och varför?

Som nämndes ovan väckte de stora löneskillnaderna förvåning inom företaget. Orsakerna diskuterades livligt under intervjuerna. Låt mig dock, innan organisationsmedlemmarnas egna hypoteser redovisas, ge några ytterligare upplysningar som framkom genom enkäten.

Under traineetiden kan, som relaterades ovan, så gott som inga skillnader mellan kvinnornas och männens träningserfarenheter skönjas. Det är alltså efter traineetiden som skillnaderna mellan kvinnorna



och männen skapas. Som också nämndes ovan är chefsbefattningar signifikant lönehöjande för båda könen. Men i högre utsträckning för männen. Löneskillnaderna mellan könen är 11 000 per månad för chefsgruppen. Löneskillnaderna mellan kvinnor som är chefer och kvinnor som inte är det är relativt små medan skillnaderna mellan de båda manliga grupperna är betydligt större. Det lönar sig alltså för männen att bli chefer. En komplikation i detta sammanhang är vilka befattningar och arbetsuppgifter som åsätts beteckningen "chef". Chef är ingen objektiv mät- och förutsägbar befattning utan i inte ringa utsträckning en förhandlingsfråga. Likartade komplikationer återfinns vad gäller bedömningar av kompetens, kvalifikationer och ansvar, något som illustreras tydligt i de båda följande fallen i kapitel 6 och 7.

### *Befattnings- och positionsbyten – motiv och utfall*

Trots att befattningsbyten inte tycktes påverka lönens storlek i undersökningsgruppen skall detta kommenteras eftersom det ofta framhålls som en faktor av betydelse för karriär på högre nivåer. Båda könen har bytt befattning ett flertal gånger efter traineetiden. För männen är det i genomsnitt 3,46 gånger och för kvinnorna 3,22 gånger. Anledningarna till befattningsbyten tycks i stort vara desamma. Högre position är en vanlig, men inte dominerande orsak, till att byta jobb. Det anger 23 procent av männen och 30 procent av kvinnorna. Högre lön är inte heller försumbart. Det förekommer som skäl hos knappt 20 procent av svarspersonerna. Familjeskäl rör sig runt 10 procentstreck- et med 12 procent som högst. Det gäller för männen som är kvar inom undersökningsföretaget. Den ovan omtalade omorganisationen anför- s av relativt många av männen men knappast alls av kvinnorna. Varför spekuleras något kring nedan. Intressantare arbetsuppgifter och önskan om personlig utveckling ligger ofta bakom att svarspersonerna byter befattning. Könsskillnaderna är svårtolkade medan däremot önskan om större ansvar tycks vara en helt manlig drivkraft. Å andra si- dan menar intervjupersonerna att kvinnor då de fått en befattning tycks genomföra den på ett mera ansvarsfullt sätt än sina manliga kollegor.

Att de som påbörjar en traineeutbildning är inriktade på karriär framgår både av enkät och intervjuer och ligger, så att säga, i sakens natur. Det är ovanligt att någon byter ner sig vid befattningsbyten. I den mån det förekommer tycks kvinnor mindre motvilliga till detta än män. Under den period som personerna varit knutna till undersök- ningsföretaget har organisationen krympt vilket också märks genom att det förekommer att de rör sig neråt i organisationen. Dessa omor- ganisationer dominerar diskussionerna mellan de anställda och väcker starka känslor. Det påverkar också förväntningarna i negativ riktning.

”Vi har ju haft det rätt tufft de sista åren. Man har ju fått ligga väldigt lågt och varit rätt glad om man haft ett arbete att gå till vissa dagar”. Sidledesrörelser blir påtagliga. Det upplever många av dessa karriärinriktade personer som mycket frustrerande och många menar att de på grund av T-företagets problem hamnat på positioner som ingalunda motsvarar vare sig deras kompetens eller ambitioner. De som lämnar sitt jobb gör det i allmänhet, 59 procent av männen och 62 procent av kvinnorna, till en högre position. Det bör också i detta sammanhang nämnas att personerna ofta likställer karriär med egen personlig utveckling snarare än högre position och högre lön. ”Karriär för mig är helt enkelt att jag känner att jag utvecklas”. ”Först var det bra lön. Nu har jag bra lön. Nu är det mera att göra ett bra jobb och att trivas. Ja, och ha kul med det man gör, bra arbetskamrater”. Vad dessa uttalanden står för givet den organisatoriska kulturen är vanskligt att avgöra. De visar dock på ett vidare karriärbegrepp än position och pengar.

Hur initieras positionsbyten? Det är genomgående vanligare att bli tillfrågad än att ta egna initiativ. Särskilt för dem som finns kvar inom organisationen. Könsskillnaderna är dock betydande mellan ”stannarna”. Mer än tre fjärdedelar av männen som finns kvar inom organisationen har blivit tillfrågade vid befattningsbyten. Samma förhållande gäller för 65 procent av kvinnorna. Andra arbetsgivare visar dock kvinnorna lika stort intresse som männen. Skall man lämna organisationen är det dock relativt vanligt, drygt 40 procent för både kvinnor och män, att man signalerar detta intresse utåt.

Att byta jobb innebär inte sällan att byta bostadsort. Det har hälften av männen och knappt 40 procent av kvinnorna gjort. Uttryckt på annat sätt kan sägas att männen svarar för två tredjedelar av alla flyttningar orsakade av befattningsbyten.

Det är på de nivåer det här är fråga om ibland svårt att jämföra befattningar med varandra då de sällan kan anses vara standardiserade. Det tycks dock som om stormarknadschefer, butiksgruppschefer och VD-befattningar är positioner som mera ofta nås av män. Avdelningschefer/butikschefer och projektledare är befattningar där kvinnorna dominerar. Den förstnämnda ”kvinnogruppen” har den jämförelsevis lägsta lönen.

### *Föräldraledigheter – en känslig ledighet*

Föräldraledigheters inverkan på lön och karriär har varit ett debattämne på den politiska arenan. Detta förekommer självklart hos många, merparten, av trainees eftersom de är i familjebildande åldrar. Påverkan på lönen är olika för män och för kvinnor. Generellt sätt är stabila familjeförhållanden såsom giftermål och faderskap positivt för män (jämför Richardson, 1997 och Andersson, 1997). Detta tycks dock



inte gälla då det manifesteras i föräldraledighet. Män som varit föräldralediga har lägre lön än män som inte varit det medan förhållandet är det motsatta för kvinnor dvs. de som varit föräldralediga har bättre lön och löneutveckling än de som inte varit det (jämför Albrecht m.fl., 1997). I slutkapitlet återkommer jag till hur detta skall tolkas. Här skall undersökningsgruppens egna reflektioner kring föräldraskap och familjebildning och inverkan på karriär presenteras. Diskussionerna glider inte sällan in på företagets jämställdhetspolitik.

De före detta traineepersonerna har ofta mycket långa veckoarbetstider. Ibland är arbetet förenat med resor och övernattning på andra orter men ibland skulle arbetet kunna förläggas i hemmet. Några har också mycket flexibla arbetstider men redovisar inte sällan ett "tyst motstånd" från övriga om man vill sitta hemma. Det är en slags misstro om att man inte arbetar då.

Föräldraledighet har ibland upplevts som okontroversiell av kvinnorna. "Det har inte haft någon betydelse negativt", medan andra menar att det har det visst. "Man är inte med på samma sätt". De som ser barnledigheten som oproblematiskt hänvisar inte sällan till att det gäller att ha en bra man dvs. lösningen ligger utanför organisationen, främst i familjen. Det är en fråga om inställning "det är inget bekymmer för oss och då är det det inte för arbetsgivaren heller".

Flerbarnspappor menar ibland att det från arbetsgivare och arbetskamrater lättare accepteras att kvinnor är hemma med sjuka barn, är föräldralediga osv. "Jag tycker förutsättningarna är bättre för tjejer. Man har mer förståelse för att en tjej har det behovet än att en kille har det. Om du är tjej och har två barn och en chefsbefattning så har man förståelse för att man går hem klockan tre. Om jag skulle göra det en dag i veckan så tror jag att det skulle ..., det kanske är min egen uppfattning, det skulle uppfattas annorlunda". Denne man, liksom andra med honom, är också övertygade om att längre föräldraledighet negativt skulle påverka hans karriär och detta trots att företaget officiellt uppmuntrar män att utnyttja sin föräldraledighet. Det är följaktligen en diskrepans mellan officiell politik och praktisk tillämpning vilket återkommer i sista kapitlet på temat "implementerarnas roll". Ett tecken på det är historier om föräldralediga män som berättas runt om i företaget: "Vi har en kille på xxxx som varit pappaledig två gånger. Det raljerar det om ibland". Här kan det dock vara ett samspel mellan förväntningar och anpassningar. En kvinna menar t.ex. att "nu har jag varit hemma och varit barnledig så då är det naturligt att man hamnar litet grand i bakvattnet och så där". Hon tolkar alltså inte sina relativt okvalificerade arbetsuppgifter som "ett straff" för barnledigheten utan ser det som en naturlig följd av densamma. Inte heller övriga tycks se den kopplingen vilket de, av den interna di-

alogen att döma tycks göra då det händer barnlediga män. Sammantaget kan dock sägas att föräldraledighet och familj är något som engagerar men där åsikter och insikter varierar stort (jämför Ahrne & Roman, 1997).

## Från gubbig till grabbig företagskultur

Ovan har jag beskrivit de löneskillnader som finns i företaget och hur dessa diskuterades och tolkades av de anställda. I samband därmed låg det nära till hands att beröra föräldraledighet som spelade en stor roll vid intervjuerna. Nu skall vi gå vidare med några teman som fokuserar på den organisatoriska verkligheten. Föräldraledigheten ”dyker upp” igen – men det får läsaren ha överseende med.

### *Traditionell syn på kvinnor och män*

Undersökningsföretaget inrättade ett traineeprogram som en del i sin moderniseringsprocess. Man var, vilket framgick tydligt, inte alls negativ till att rekrytera kvinnor. Inte heller var det en medveten strategi. Samma omedvetenhet i köns-/genusfrågor konstaterades i ett uppsatsarbete som fokuserade delar av omorganisationsprocessen och dess utfall (Olsson & Sundberg, 1993). Kanske kan sägas att man gick på kompetens och fick 50 procent från vardera könet. Att traineeprogrammet var en del av moderniseringen antyder också att företaget behövde moderniseras. Ett uttryck för den gamla traditionen är att chefer likställs med män och att dessa män lever i traditionella karriärfamiljer med hemarbetande hustru (jämför Andersson, 1997). Trots att verkligheten förändrats därvidlag både i samhället i stort och i undersökningsföretaget finns den andan kvar menar personer med lång erfarenhet från företaget. En variant på detta kan vara att män lättare ses som chefsämnen än vad kvinnor gör. Äldre män gynnar alltså yngre män hellre än yngre kvinnor. Eriksson och Gustafsson (1997) uttrycker det som att yngre män anses vara kompetenta tills dess motsatsen bevisas. Det gör det betydligt svårare för kvinnorna än för männen. Det tycks dock som om inte alla typer av män ”duger”. Som framgick ovan har män som varit föräldralediga en sämre löneutveckling än män som inte varit det. Kvinnor straffas inte lönemässigt på grund av föräldraledighet. Tvärtom. De som varit barnlediga har en mera positiv löneutveckling. Här tycks det alltså som om ett könsstereotyp beteende premieras. Den organisatoriska jämställdhetsretoriken som uppmuntrar män att ta föräldraledigt desavoueras av den organisatoriska praktiken styrd av de män med makt som avgör befordringsgångar och belöningssystem. I den mån som dessa män representerar en verklighetssyn på utdöende vilken försvinner i samma takt



som dessa avgår med pension så kommer detta problem snart att få sin lösning. Så enkelt är det nog tyvärr inte. "Även unga gubbiga killar finns det ju" säger en av kvinnorna som kommentar till det "machosnack" hon tycker sig behöva genomlida i alltför många sammanhang. Motståndet är inte enbart en åldersfråga.

De fem män som varit föräldralediga i mer än sex månader har lämnat undersökningsföretaget. Endast en av de fem har en chefsbefattning. Det tycks alltså inte bara vara undersökningsorganisationen som "bestraffar" män som effektuerar sitt familjeansvar genom att delta i det dagliga arbetet.

Organisationen är, säger sagesmännen och -kvinnorna, mycket, mycket mansdominerad. Det leder till att "grabbar pratar med grabbar på grabbars vis" och att "tjejer har *djävligt* svårt att ta sig upp här". Det är långtifrån likabehandling och konkurrens på lika villkor i företaget (jämför Cockburn, 1991; Tomlinson m.fl., 1997).

### *Jämställdhetspolitik och synliga kvinnor*

Undersökningsföretaget har, liksom andra stora företag, en fastlagd jämställdhetsplan. Den negligeras inte sällan av svarspersonerna (och det anser de att övriga anställda också gör). "Det står ju liksom ingenting. Bara blaha blaha liksom. Det kräver ju ingenting. Vi skall försöka att ??? ungefär. Det har inte kommit ut något som jag engagerats i. Jag har sett någon sån där rapport att nu har vi ökat lönerna för inköpsassistenterna bara". Behovet av jämställdhetsplan och jämställdhetspolitik anser dock många föreligga. Strukturerna är talande menar någon. Män och kvinnor behandlas inte på samma sätt inom företaget vilket de borde göra påpekar andra.

Om jämställdhet och jämställdhetsplan är något som sällan berörs så gäller motsatsen om några externa rekryteringar som på senare tid gjorts av kvinnor till de högsta nivåerna både inom företagsledningen och i andra delar av organisationen. Det är inte många det är fråga om men särskilt i den turbulens med stora neddragningar som gjorts har det varit uppmärksammat och omtalat. Det tolkas som ett tecken på förändring och ökad jämställdhet "det är tveksamt om det för tio år sedan hade tillsatts kvinnor på de här posterna. Jag bara antar nu men jag tror man har bestämt sig för att man ska ha en kvinna och så har man försökt hitta bra kvinnor" säger en av männen. Andra menar dock att äntligen är det verkligen kompetens som fått gälla i dessa fall. "Genom att ett antal kvinnliga chefer gör ett bättre jobb än manliga så har vi fått ett genombrott i frågan". De nyrekryterade kvinnorna är exempel på den synlighet som tillkommer de fåtaliga kvinnorna högt uppe i organisationen. Det gör deras ställning svår och utsatt. En kvinna som misslyckas blir, säger de som reflekterar över det, repre-

sentant för alla kvinnor: "Vad var det vi sa? Vad skulle dom ha in kärningar för?" (jämför detta med Kanter, 1977). Det ställer stora krav på de kvinnor det gäller. Både kvinnor och män bland sagespersonerna vitsordar att det ställs större krav på kvinnor än män i ledande befattningar. Slutsatsen blir inte sällan att "vi ska ha kvinnliga chefer men det finns ju inga som platsar".

### *Kulturbevarare – konkurrenter – kollegor*

Den äldre gruppen män som bevarar gällande värderingar kan vi i analogi med Kvande och Rasmussen (1993) kalla inte för kavaljererna men för kulturbevararna. De har svårt att på allvar se kvinnor som chefer i den egna organisationen särskilt i dess producerande och decentraliserade delar. Att vara chef för en stormarknad kräver enligt dessa långvägare en man. Helst en annan långvägare förstås med en trogen hustru vid sin sida men om inte sådana finnes en akademiker (som inte tar pappaledigt). För några manliga trainees passar Kvande och Rasmussens beteckning "konkurrenterna" perfekt. De ser, helt adekvat, sina kvinnliga kollegor som konkurrenter som det gäller att bekämpa. Det är relativt lätt om kvinnornas lägre löner kan förklaras med brister hos kvinnorna själva. Det ter sig för konkurrenterna som självklart att "vi är 8 000 kronor duktigare. Så måste det vara". Det är den typen av män som står bakom upplevelserna av att män generellt är mer benägna än kvinnor att driva sina egna lönekrav, något som flera av intervjupersonerna vitsordar. Detta skifte från dessa traditionella manliga ledare till yngre professionella beskrivs av en av de intervjuade kvinnorna som att företagskulturen ändrats "från gubbig till manlig". Att se företaget som manligt är dock inte någonting som bara kvinnorna gör. De manliga respondenterna delar den uppfattningen. En av männen menar till och med att företaget måste vara ett av de mest mansdominerade i landet trots att 70 procent av de anställda är kvinnor.

Men visst finns där också genuina kamrater som anser att de 8 000 kronorna är en otillbörlig skillnad om det inte kan tillskrivas rationella förklaringar. Vilka kan de i så fall vara?

En rationell förklaring som kan accepteras av många är att större enheter bör ge högre lön. Förklaringen är dock bara partiell eftersom nästa fråga med nödvändighet blir varför män har större enheter.

### *Skäl att lämna organisationen – olika för kvinnor och män*

De som lämnat organisationen ombads att ange varför. I svaren framkommer en rad intressanta aspekter både rörande individerna, grupperna och organisationen. Det förefaller av detta att döma som om lönsens storlek verkligen är av avgörande betydelse för mäns beslut att



byta organisation och befattning. Männerna upplever också, mer än kvinnorna, att karriärvägarna är stängda genom neddragningar och omorganisationer. "Karriärvägarna begränsade, stiltje på grund av omorganisationen". Några kvinnor, men inga män, hänvisar också till makens arbete som skäl för flyttning. Det är också vanligare att kvinnor hänvisar till begränsade möjligheter och mindre gott förhållande till närmaste chef. "Konservativt – man skall vara man" säger en kvinna och en annan menar att det är "litet intresse för nya idéer och kvinnligt högre ledarskap". "Dålig kvinnosyn – styrt av småpåvar" säger en kvinna som är i färd med att lämna företaget och en annan uttrycker det som att "företagskulturen är svår för kvinnor". Det är alltså en mycket vanlig uppfattning bland kvinnorna att deras arbete försvåras och deras position kompliceras av det faktum att de är kvinnor. Det bör dock nämnas att företaget och dess kultur i allmänhet beskrivs i positiva ordalag av svarspersonerna. Människorna i organisationen beskrivs med Erikssons & Gustafssons ord som enkla och prestigelösa, snara till att hjälpa oerfarna trainees. Men visst finns akademikerföraktet. "Avlörd tre års ekonomistudier i ett företag med historiskt akademikerförakt" säger en man. Akademikerföraktet drabbar både kvinnor och män men för kvinnornas del förstärks deras utanförskap av att de är kvinnor. Slutsatsen blir därför säger en kvinna "att programmet inte var anpassat till verkligheten inom koncernen".

Flera av kvinnorna menar att de var tvungna att lämna företaget för att bli fria från sin traineestämpel. "Jag känner att jag skulle vilja byta organisation bara för att pröva mig som kvinna och yrkesperson och inte som trainee och flicka. Är man 40 så borde det vara så om man har kompetensen. Men cheferna sitter ju kvar. De har sett mig nu i femton år och därmed finns jag ju där som elev". Den relativt lägre andelen förfrågningar att avancera inom företaget som tillkommer kvinnor styrker hennes tolkningar. En annan kvinna som lämnat koncernen för ett annat företag inom samma sektor menar att "mycket osäkert om jag haft samma möjligheter om jag stannat." Också hennes bedömning förefaller vara riktig av Lena Granqvists och Helena Perssons (1997) resultat att döma. Kvinnornas lägre löner och typ av befattningar tolkas därför av vissa svarspersoner som ett tecken på att det också inom denna organisation finns ett glastak.

Ovan redovisades att föräldraledighet inte tycks vara något som påverkar kvinnors lön negativt. Frågan är dock om moderskap ändå inte har denna inverkan. Flera kvinnor hänvisar till att barnen hindrar dem från att jobba över alltför många timmar. "Jag har små barn som sätter en viss gräns" säger en och en annan reflekterar vidare "jag gjorde bedömningen att små barn och en samtida karriär inte gick att förena på ett tillfredsställande sätt. Därför slutade jag på ...". Den se-

nare kvinnan valde att starta eget för att få mer tid till familjen. Kvinnors större familjeansvar framhålls av relativt många av de intervjuade, både kvinnor och män. Flera kvinnor framhåller betydelsen av en förstående och hjälpsam make om det skall gå. En av de svarande männen menar att frågeställningen var underlig. "Självklart går det att kombinera familj och arbete".

## En organisation – två verkligheter

Det här kapitlet har handlat om personer som genomgått traineeutbildning och numera, i allmänhet, finns högt upp i företagens hierarkier. De kvinnor som finns där är levande bevis på att kvinnor verkligen kan lyckas att göra karriär. De är en liten minoritet där de nu befinner sig. Minoritetspositionen har dock för vissa väckt en insikt om att kvinnor inte arbetar på samma villkor som män i organisationen. Det manifesteras bland annat i att dessa förhållandevis framgångsrika kvinnor ändock inte lyckas lika väl som sina manliga traineekamrater. De får inte lika ofta de riktigt höga posterna i koncernens kärnverksamheter. Kvinnorna var relativt minst förvånade över de löneskillnader som undersökningen visat. De hade det på känn. Men de förstod det inte då de var yngre. Många män delar kvinnornas uppfattning om att män gynnas. Inte sällan förklarar de det med kvinnors familjeansvar.

Andra menar att männens mycket gynnade ställning delvis är en följd av deras minoritetsposition i koncernen i sin helhet. Det är inte ovanligt att en man kan komma in långt nere i hierarkin och avancera uppåt.

Om det är en grupp med massor av tjejer och bara några killar så tror man säkert att de (killarna) är nåt att satsa på. Det där är chefsämnen och dessutom har vi den rollmodellen att ser man killar i en organisation så är det säkert något att satsa på. Man värderar egentligen inte kunskapsbiten. Där tror jag ligger själva grunden till varför vi har så svårt att rekrytera kvinnor. Man ser inte skogen för bara träen. I och med snedrekryteringen av killar så är dom egentligen sämre fast om man jämför med tjejer så har dom bättre förutsättningar.

Andra män är dock av en diametralt motsatt uppfattning och menar att nu är det "manlig diskriminering". Följaktligen menar män, lika mycket som kvinnor, att de blivit annorlunda behandlade inom organisationen på grund av sitt kön. Utsagorna kan ses som ett stöd för den forskning som visat att jämställdhetsarbete (trots att traineeprogrammet inte var något jämställdhetsprogram) i organisationer är mycket provocerande (Cockburn, 1991; Hagberg m.fl., 1995). Jämställdhetsarbete synliggör "det mest förbjudna", dvs. att organisationen inte är rationell. Det ifrågasätter också existerande kultur och institutioner.



Gällande genusordning är ofta en central del av kulturen och en etablerad institution. Det bör dock nämnas att det bland dessa kvinnor, liksom bland övriga framgångsrika kvinnor, finns några som uttrycker oförståelse för själva frågeställningens strukturella innehåll. "Det är ju mina egna hinder. Ingen hindrar mig i organisationen".

Som en avslutning på detta kapitel skall nämnas att två av de intervjuade uppvisar en organisatorisk historia som utgör en god illustration till organisationens janusansikte – ett för kvinnor och ett för män. En av traineekvinnorna hade varit barnledig och fick vid återkomsten arbete som sekreterare eftersom hon ville arbeta 75 procent. Det var ett arbete långt under hennes kvalifikationer. En av hennes manliga kollegor hade en helt annan bakgrund. Redan som student fick han sommarvikariat som butikschef utan vare sig lång erfarenhet inom organisationen eller av liknande arbete. Han blev som sommarjobbare direkt chef över ett antal kvinnor som arbetade i butiken året runt sedan många år.

Någon av intervjupersonerna diskuterade i sina reflektioner kring företagets "dolda jämställdhetsplan" i vilken utsträckning jämställdhetens realisering avgörs av hur chefer på mellannivå hanterar frågan. Det gäller för övrigt inte bara jämställdhet utan i stort sett allt. Vad som händer med beslut som fattas i hierarkiernas topp avgörs av hur de implementeras av dem längre ned. "Det arbete som bedrivs på T inom jämställdhet beror enbart på en enda sak och det är hur vi chefer ute på mellannivå hanterar det" säger en av kvinnorna i chefsposition. Det är dessa för implementeringen avgörande nivåerna som vi skall möta i nästa kapitel.

Allra sist skall vi dock anknyta till de hypoteser som vi med hjälp av erfarenheter vunna vid tidigare forskning formulerade på sidan 31 angående den grupp vi nu studerat. Där antog jag att kvinnorna i traineeprogrammet stöter på det organisatoriska glastaket och aldrig når lika långt som sina manliga kamrater. Det visade sig vara korrekt och därmed förkastades den andra hypotesen som innebar att kvinnorna i traineeprogrammet kommer in på så hög nivå att de inte berörs av den organisatoriska logik som hindrar kvinnor. Hur starkt sambandet är med de stora omorganisationerna som gjorts inom koncernen under senare år är svårt att säga. Att det föreligger är dock troligt. Den segregation och hierarkisering som görs sker efter organisationskulturella karaktäristika som också har ekonomiska kännetecken såsom förmodades utifrån tidigare vunna erfarenheter. Därmed kan konstateras att trainees i denna organisation inte är en så selekterad grupp att kön är irrelevant även om några tycks leva i den villfarelsen. I de skillnader som framträder framkommer att män alltid passar litet bättre.

## 6 Studie 2. Första linjens chefer

– minskad och ökad

segregering och hierarkisering i B-företaget

Också denna studie är genomförd vid ett handelsföretag. Men nu har vi flyttat oss längre ned i hierarkin till cheferna för de 400 geografiskt spridda butikerna runt om i landet. Undersökningsföretaget benämns därför B-företaget. Huvudkontoret ligger i Stockholm. Hälften av butikerna drevs vid undersökningsperioden i egen regi med anställd personal och den andra hälften av franchisetagare. Franchising har inte förekommit länge inom företaget. Det lanserades som en av flera åtgärder för att komma till rätta med de ekonomiska problem som företaget hade. Som en viktig orsak till problemen anförs vikande marknader för tobak och tidningar vilket traditionellt varit företagets basprodukter. Men låt oss, innan vi fortsätter med dagens situation, först stiga in i en av butikerna och sedan se hundra år bakåt i tiden. Så länge sedan är det som det aktuella företaget grundades.

- Vi går in och slås av en känsla av igenkännande – att vi har varit här förr.<sup>8</sup> Det är tidningar högt som lågt och godishyllor överallt. I ett hörn ser vi ett kvinnligt kassabiträde som ler mot den ständiga strömmen av kunder som passerar genom butiken. Vi börjar vårt besök vid en av butikens tidningshyllor. Här finns tidskrifter som passar alla smakriktningar. En del handlar om jakt och en del om datorer. Det finns dessutom ett antal utländska tidskrifter för den utländske turisten att gräva ner sig i när han får hemlängtan. Vi bestämmer oss för att köpa en korsordstidning för att fördriva tiden på den fortsatta tågresan. Nu börjar det suga lite i magen så det är väl dags att proviantera. Vi ser en skylt som erbjuder två burkar

---

<sup>8</sup> Denna skildring är hämtad från en magisteruppsats skriven av Birgitta Johansson och Stefan Johansson (1997). Bidrag till detta kapital har också lämnats av uppsatsförfattarna Pernilla Eriksson, Gunilla Rapp och Cecilia Sonestig (1996). Ett mindre arbete har utförts av Stefan Karlsson (1997). Delar av resultaten har tidigare publicerats i artikeln "Det typiska ledarskapet – på låg nivå och kvinnligt?" i SOU 1997:135. I bilagan redogörs för hur de uppgifter som meddelas framtagits.



Coca-Cola för tolv kronor och det tycker vi verkar rimligt. På vägen till kassan ser vi ytterligare en skylt som denna gång handlar om att man kan köpa tre chokladbitar för blygsamma tio kronor och vi tar för oss, tre bitar var. När vi väl står i kassan känner vi lukten av nygrillad korv och bestämmer oss för att vara litet nyttiga. Vi köper varsin korv och betalar det vi i övrigt tagit för oss och lämnar butiken för att åter kliva på tåget.

Hur ser det då ut bakom kulisserna? Jo, så här fortsätter Johansson och Johansson (1997) sin skildring:

- När vi går in genom väggen, vilket vi bokstavligen gör eftersom dörren döljs av påhängda godishyllor, träder vi in i en lagerlokal, stor som ett mindre vardagsrum och inte alls lika trevligt inrett som butiken. Vi påpekar att utrymmet verkar trångt och blir upplysta om att denna yta förutom lager också fungerar som fikarum för personalen, kontor för butikschefen, omklädningsrum m.m. När vi ger butikschefen den medhavda vetelängden börjar hon leta i sina skåp efter en kaffebryggare och säger att i vanliga fall hinner dom aldrig dricka kaffe under arbetstid. Vi frågar om vi kan få varsin stol att sitta på under intervjun och blir erbjudna att slå oss ned på en träpall och en upp och nedvänd drickaback. ”Det är inte så ofta vi behöver stolar eftersom vi i allmänhet inte kan gå ifrån butiken under våra arbetspass”, påpekar butikschefen. Hon berättar vidare att ”Vi arbetar ofta ensamma i butiken och det är endast under ett kortare pass mitt på dagen som butiken är dubbelbemannad eftersom kassorna då skall bytas och räknas. Under denna period måste vi också hinna med att plocka upp varor och beställa nya om så skulle behövas.” Sen kommer vi till nästa problem. Var ska vi ställa bandspelaren? Vi får röja litet på bordet och flytta undan datorns tangentbord för att hitta en liten yta.

Så startar intervjun. Vi hör hela tiden hur det plingar om dörrklockan i butiken när kunderna kommer och går och hur drickakylarna surrar. Intervjun avbryts med jämna mellanrum av att kassabiträdet stöter på dörren och ber att få korv utlangad eller mera växelmynt.

Det är en livlig verksamhet och ett intensivt fysiskt påfrestande arbete som skildras i B-företagets butiker. Själva utformningen är dock relativt ny. Låt oss gå tillbaka i tiden och se hur det var förr.

Undersökningsföretagets, eller kanske snarare dess föregångares, historia är nära knuten till det svenska kommunikationsväsendets utveckling. Företaget fick kring sekelskiftet ensamrätt på att sälja tidningar inom SJ:s område. Tidnings- och tidskriftsdistribution var sedan länge stommen i företagets verksamhet oberoende av de ägar- och

företagsformsskiftet som ägt rum under åren. Tidigt utökades sortimentet till att omfatta vykort, godis osv. ända fram till dagens situation då försäljningsställena ofta är små närbutiker. Företaget har antagit sloganen "Sveriges minsta varuhus" för att markera det breda sortimentet. En viss reducering av produkter och produktslag tycks dock vara på gång. En satsning på snabbmat och smörgåsar slog mindre väl ut varför man beslutat att lämna den nischen.

Företaget har en strategi och en image som betonar pålitlighet och kvalitet. Man har medvetet avstått från att konkurrera med billigt plockgodis, sälja alltför avancerade porrtidningar, reklamera mycket med spel och toto t.ex. Detta plus att företaget under ett par decennier, med början år 1940, ägdes av svenska tidningar och tidskrifter samfällt har medfört att företaget av många ses som "halvoffentligt". "Folk vet knappt vad B är. Dom tror att det är ett statligt företag" (kvinnlig butikschef i storstad). Många av de anställda är dock stolta över sitt företag och uttrycker sig också i de termerna.

Då undersökningen som ligger bakom de här presenterade resultaten genomfördes ägdes företaget av en stor svensk handelskoncern men hade en helt egen ledning. Därefter har ett ägarskifte genomförts. Numera ägs företaget av en stor utländsk koncern. Företaget är följaktligen ett exempel på den omvandling som hela sektorn befinner sig i. Detsamma kan sägas om franchisingkonceptet som är relativt nytt för företaget. Formen initierades av att alltfler enskilda butiker framstod som en ekonomisk börda samtidigt som ambitionen om rikstäckning kvarstod. Franchising framstod som en möjlig lösning. Det är följaktligen butiker med lönsamhetsproblem som lämnas till franchising.

Parallellt med en ökning av produktsortimentet har försäljningsstälernas utformning förändrats. Tidigare var det kiosker där kunden stod utomhus och gjorde sina beställningar från butiksbiträdet som stod inomhus och levererade varorna via en lucka. Numera är det, med några undantag, fråga om butiker som delvis har självbetjäningsprincipen.

Företaget kan inte sägas vara präglad av en så stark kultur som traineeföretaget. Den kultur som finns är i den nuvarande turbulenta situationen delvis en belastning. Från ledningshåll arbetar man med att modernisera både den interna identiteten och den externa imagen.

## De anställda och organisationens uppbyggnad

Liksom andra stora handelsföretag är detta företag med nödvändighet decentraliserat. Centralt, i Stockholm, finns huvudkontoret (kontoret gemenligen kallat av de anställda). Mellan huvudkontoret och alla de



400 butikerna finns ett led av mellanchefer som betecknas som försäljningschefer. Försäljningscheferna är ständigt på resande fot och besöker "sina" butiker. Deras roll är den för mellanchefer klassiska dvs. förmedla ledningens strategier och mål ut till de underställda samt förmedla klagomål och tips uppåt i organisationen. I en sådan spridd verksamhet har de också en samordnande och likriktande funktion. "Vi har ju en massa småföretag spridda över hela landet" säger en av försäljningscheferna och fortsätter med att "vi måste ju ha bestämda regler för annars blir det omöjligt att hålla samband med varandra. För det är ju det som är problemet – tack vare den geografiska spridningen". Den typiska butiken har fyra–fem anställda, även om det förekommer stora enheter med upp till trettio personer i personalen. En av de anställda är butikschef. Butikschefen kan aldrig vara chef på heltid utan utför samma arbetsuppgifter som övriga plus de som tillkommer den platsansvarige. Till de viktigaste ansvarsområdena hör varuinköp, schemaläggning och ekonomisk rapportering till huvudkontoret. Jag återkommer nedan till arbetsuppgifterna.

Undersökningsföretaget kan, liksom hela handeln, beskrivas både som kvinno- och mansdominerat – kvinnodominerat om vi syftar på antalet anställda och mansdominerat om vi syftar på dem på den allra högsta nivån. Bland butikschefer, och än mer som säljare, är dock kvinnorna i klar majoritet vilket framgår av tabellen nedan:

Tabell 7 Antal anställda butikschefer och försäljare i B-företaget den 1 juli 1997

	Kvinnor	Män
Butikschefer	184	28
Försäljare	1 068	178

(Uppgifterna är lämnade av huvudkontoret. Det bör nämnas att företaget bland annat genom ägarskiftet genomfört förändringar, främst neddragningar men också i andra avseenden, vilket gör att antalet anställda fluktuerade också under undersökningsperioden. Undersökningen genomfördes i sin helhet under de förra ägarnas tid. Pressensformen avser undersökningstidpunkten, 1996/97, om inte annat anges).

### Jämställdhetspolitik för flera män

Av tabellen framgår att B-företaget är en kvinnodominerad organisation. De som företräder företaget "på fältet" är i hög utsträckning kvinnor. Under senare år har företaget introducerat en aktiv jämställdhetspolitik – av ekonomiska skäl menar man. Från företagsledningens sida betonas att jämställdhet i organisationen bidrar till "kompetens och flexibilitet". Kvinnodominansen, som illustreras i tabellen ovan, gör att "flera män i våra butiker" är ett av de mål som uppställts. Flera män anses också medföra högre status för branschen. Att det är ange-

läget verifieras av de anställda, både kvinnor och män och på alla nivåer. Så här berättar en av de manliga butikscheferna: "Står man i affär, speciellt i våra butiker, så ... verkar folk tro att man är dum i huvudet. Folk är väldigt nedvärderande. ... Jag har kanske varit på middagar med kompisar och de har varit ingenjörer kanske. 'Vad jobbar Du med?' 'Butik'. Då blir det tyst."

Jämställdhetspolitiken och det också i övrigt stora intresse som ägnas de anställda männen har påverkat framställningen. Männen tar följaktligen i kapitlet ett mycket större utrymme än deras antal motiverar. Framställningen liknar i detta avseende organisationen där också männen tar oproportionerligt "stor plats".

De relativt fåtaliga männen jobbar ofta med varandra. Hälften av de manliga butikscheferna har heltidsanställda män i sin butik mot bara drygt 10 procent av de kvinnliga butikscheferna. Män på deltid är mera jämnt fördelade. Sådana finns i 20 procent av butikerna. Dessa deltidanställda män är ofta studerande som extraknacker. Det finns också sådana kvinnor men majoriteten av de deltidanställda kvinnorna, som finns i cirka 75 procent av butikerna, har yrket försäljare. Heltidsanställda kvinnor finns i hälften av butikerna.

Hur ser det då ut med löneläget? Det är lönerna som, enligt det resonemang som relaterades på sidan 60 ovan, ses som facit för synen på kvinnor och män i organisationerna.

### *Löneskillnader mellan kvinnliga och manliga butikschefer*

Också i detta företag visade det sig finnas löneskillnader mellan kvinnor och män bland de anställda butikscheferna som är den grupp som denna delstudie fokuserar på. Storleken på skillnaden är cirka 700 kronor per månad. Den modell som använts för att beräkna den skillnaden och för att studera betydelsen av olika variabler via multipel regressionsanalys redovisas i bilagan. Här skall göras en kort återgivning som en bakgrund till den hur- och varför-diskussion som står i fokus för intresset och ägnas resten av kapitlet.

Lönen för butikscheferna består som regel av en timlön som är densamma som för övriga säljare plus ett tillägg för ansvaret. Tillägget är nästan detsamma för alla och utgår i kronor per timme. Storleken är mellan knappt sex och nästan sju kronor per timme dvs. vare sig särskilt stort eller diversifierat. Därutöver förekommer tillägg av det slag som nämndes i avtalspresentationen ovan. De personliga tilläggen kan i detta fall vara relativt stora, mer än 7 000 kronor per månad, men de flesta är betydligt blygsammare och uppgår till 500 eller 1 000 kronor per månad. Från denna timlönehuvudregel finns månadslöneundantag. Cirka 20 procent av butikscheferna har månadslön. En något högre andel män än kvinnor har månadslön medan den pro-



centuella skillnaden för de med både månadslön och personliga tillägg är betydande. Bland de, förhållandevis få, som har dessa båda löneformer samtidigt är mer än en tredjedel män. Månadslön framställs av de intervjuade ofta som något positivt och eftersträvansvärt trots att det inte med nödvändighet behöver medföra högre lön eftersom månadslönerna varierar betydligt. Sammantaget medför de olika tilläggen att det är en minoritet, drygt 20 procent, av butikscheferna som enbart har sitt timpåslag. Där är kvinnorna överrepresenterade.

För att karaktärisera de löneskillnader som fanns beräknades butikschefernas verkliga timlön och därefter skattades med hjälp av multipel regressionsanalys en löneekvation där ett antal variabler ingick i syfta att förklara löneskillnaderna. De variabler som prövades var: kön, region (fördelat på storstad eller utanför storstadsområdena), löneform dvs. månadslön eller timlön som bas, butikschefens ålder och anställningstid samt enhetens storlek. Flera av dessa variabler visade sig ha betydelse för lörens storlek. Butiksstorlek är till exempel lönepåverkande. Månadslön är också något som är positivt för lörens storlek. Detsamma gäller anställningstid. I detta sammanhang är det dock kön som står i fokus för intresset. Kön har betydelse för lörens storlek i så bemärkelse att kvinnligt kön samvarierar med lägre lön. Då hänsyn tas till butiksstorlek och de övriga påverkande faktorerna så kvarstår ändock en löneskillnad som tycks kunna förklaras med kön. Hur kan det komma sig att kön påverkar lön, dvs. hur går hierarkiseringen till, i denna organisation och på denna nivå så dominerad av kvinnor? Det är temat för kapitlets fortsatta framställning.

Ett annat sätt att se på lönerna är att jämföra dem med de övriga anställdas. Härvidlag skiljer sig de manliga och de kvinnliga butikschefernas situation åt. Den absoluta merparten av kvinnorna, 89 procent, uppger att de tjänar något mer än övriga anställda i butiken. Det gäller också för en majoritet av männen, 71 procent, men bland dem finns det också en inte försumbar andel som tjänar mycket mera än övriga. Vi får anledning att återkomma till detta nedan.

## Löneskillnader – hur och varför?

Vi har i det här fallet till skillnad från i det tidigare exemplet som rörde trainees att göra med en i utgångsläget relativt heterogen grupp även om de också uppvisar likheter sinsemellan. Jag skall därför börja detta avsnitt med att beskriva butikscheferna i några avseenden såsom ålder, utbildning, tidigare yrkeserfarenhet osv. Därefter behandlas hur de kom till företaget och hur och varför de blev butikschefer. Skillnader därvidlag skulle kunna bidra till lönediskrepanser. Hur butikscheferna jobbar är naturligtvis av betydelse vid lönesättning och kanske

också hur de ser på sitt nuvarande arbete och på sig själva i den nuvarande rollen. Eftersom de är anställda är det också viktigt att beskriva hur andra, främst deras närmaste överordnade, dvs. försäljningscheferna, bedömer dem och deras arbete. Det är i den relationen som lönerna sätts. I detta tycks också företagets jämställdhetspolitik vara av relevans. Först därefter är vi redo att diskutera rubrikens fråga: Löneskillnader – hur och varför? De slutsatser som kan dras kan med fördel belysas genom att i några avseenden göra en jämförelse mellan butikscheferna som här står i centrum och franchisetagarna. Bland de sistnämnda dominerar männen stort. Könsfördelningen är i det närmaste en spegelbild av den som råder bland butikscheferna.

### *Butikscheferna – några bakgrundsdata*

Butikscheferna är i genomsnitt drygt 40 år gamla. Kvinnorna är betydligt äldre än männen. Medianen för födelseår är för de förstnämnda första halvan av 1950-talet och för de sistnämnda tio år senare. De yngsta är bara några och 20, de äldsta nära pensionen. Den absoluta majoriteten av kvinnorna, 70 procent, är gifta och detsamma gäller 50 procent av männen. Kvinnorna har som förväntat ofta hemmavarande barn medan det enbart gäller en minoritet bland männen. Här spelar säkert åldern in. Å andra sidan är många av kvinnorna så gamla att deras eventuella barn hunnit lämna föräldrahemmet.

Mer än 30 procent av butikscheferna har folk- eller grundskola som högsta utbildning. Det är framför allt de äldre som har förhållandevis låg utbildning. Det går en tydlig gräns kring 40 år – de som är yngre har förhållandevis hög utbildning med vilket här menas treårigt gymnasium eller högre. Särskilt gäller detta för kvinnorna. De yngre kvinnliga butikscheferna tillhör nästan alla, mer än 90 procent, den kategorin medan 70 procent av männen har samma utbildning. Lägre utbildning kan följaktligen inte förklara kvinnornas lägre löner.

Butikschefernas föräldrar tycks vara ett genomsnitt av Sveriges befolkning med undantag av den uterade överklassen. Männen tycks, i jämförelse med kvinnorna i samma åldersgrupp, i större utsträckning ha högutbildade fäder. Makar, både kvinnor och män, är spridda över en rad yrken men också där saknas de allra mest statusfyllda positionerna.

### *Rekryteringsvägar och incitament*

Ovan såg vi vilken utbildning butikscheferna hade. Hur var då deras väg till chefsjobbet de nu har? Det allra vanligaste är att komma från en annan befattning inom företaget: Som anställd i samma butik, som anställd i annan butik eller som chef för annan, oftast mindre, butik. Denna bakgrund är snarast regel för kvinnor, det gäller för över 60



procent av dem, och det är också den vanligaste för män – dock inte lika dominerande. Knappt 40 procent av dem har den bakgrunden. Det är nästan lika vanligt för kvinnor som för män att byta chefsjobb mellan olika butiker medan det att avancera där man är tycks vara ett typiskt kvinnligt mönster. Så här kan det låta: ”De rekryterade en som skulle bli chef här. Men han passade inte riktigt så han slutade, eller fick sluta. Och så satte de in mig som tillfällig chef, för jag hade varit här längst utav de anställda som var då. Och sedan har jag gått den där internutbildningen som de har, så från mars fick jag tjänsten så att säga” (kvinnlig butikschef i medelstor stad). Den bild som intervjupersonen ger, att en chefspost framstår som naturlig om man har jobbat inom företaget ett slag är en vanlig uppfattning bland de anställda. Åtminstone att det var så förr. ”Förut var det så att jobbade man en längre tid blev man det nästan automatiskt. Om det inte fanns någon chef så blev man chef. Nu är det inte så längre. Nu är det litet mer selektivt”. Och det är där männen kommer in. Det går fortare för dem att bli chefer än det gör för kvinnorna. I genomsnitt har männen åtta års tjänstgöring inom företaget bakom sig innan de blir chefer och kvinnorna tolv. Det tycks som om manliga säljare lättare uppmärksammas. Det vet också männen ”... de tyckte att jag skulle passa som chef”. En försäljningschef bidrar med en annan vanlig åsikt ”de (dvs. männen) söker också chefstjänster”. Det förekommer dock, både bland kvinnor och män, att de kommer till butikschefsposition direkt utifrån så att säga. De externt rekryterade männen har ofta varit säljare av något slag, som anställda eller i egen regi. Det förekommer också bland kvinnorna men deras bakgrund tycks vara mera blandad (de är ju också så många flera). Flera av dem har före butikschefsjobbet arbetat inom företagets centrala eller regionala administration. Sammanfattningsvis så har de kvinnor och män som blir butikschefer olika yrkesbakgrund både inom och utom B-företaget. Är det detta som ligger bakom löneskillnaderna så innebär det att erfarenheter vunna inom B-företaget självt värderas jämförelsevis lågt. En inställning som rimmar illa med retoriken kring företaget och strävan att uppvärdera arbetet i andras ögon.

Vad är det då som är lockande med butikschefsjobbet? I enkäten till butikscheferna fanns ett antal alternativ angivna och en möjlighet att också ge öppna svar. I några avseenden är kvinnorna och männen påfallande lika. Butikschefsjobbet har t.ex. inte varit någonting som de eftersträvat och sett som ett mål, men det är något som ger dem ett visst mått av självförverkligande. Vidare tycker båda könen att den större lönen är viktig och att få arbete på bostadsorten är också av betydelse. I övrigt finns det skillnader som inte är negligerbara.

- Kvinnorna mer än männen tycker att chefsjobbet ger dem utvecklingsmöjligheter och möjlighet att utveckla sina kunskaper. Det sistnämnda instämmer hälften av kvinnorna "absolut" i.
- Att bli tillfrågad är en orsak som anses som viktig för jämförelsevis många kvinnor. Det är också flera av kvinnorna som påpekar det i sina kommentarer.
- Båda könen men särskilt männen ser det som väsentligt att jobbet ger dem en träning i att sköta ett eget företag.
- Vantrivsel med tidigare arbete och arbetsgivare tycks spela en större roll för de manliga butikscheferna än för de kvinnliga.

Bilden som skisserades ovan av kvinnorna som relativt försiktiga, de vill gärna bli tillfrågade, framkommer både av enkätsvaren och intervjuerna. Intressanta skillnader som vi får anledning att återkomma till är att kvinnorna betonar utvecklingsmöjligheterna i arbetet medan männen tycks betona arbetet som medel till att byta jobb eller anställningsform. Det är alltså, så som det framgår av enkäten, både en väg bort från något och en väg till något, att bli butikschef. Dessa inställningar kan jämföras med de incitament som brukar framkomma i studier av företagare. Där betonas genomgående "viljan att vara sin egen", "att vara sin egen chef" men inte så ofta egenföretagande som en flykt.<sup>9</sup> Både kvinnorna och männen som butikschefer har drag som påminner om entreprenörsincitament och om sådana som avviker. Jag återkommer till detta i avsnittet som handlar om franchisetagare.

Nära anslutning till den frågan har naturligtvis hur de själva ser på sin framtid vilket framgår av tabellen nedan. På frågan "Om Du fritt fick välja – vilket skulle Du då välja?" angav männen och kvinnorna nedanstående som första alternativ.

Tabell 8 Kvinnors och mäns första alternativ, procent

	Kvinnor	Män
anställd butikschef	60	33
franchisetagare	0	13
egenföretagare	22	33
arbeta i annan bransch	8	15
anställd arbetsledare	10	4

Kvinnorna skulle alltså välja samma arbete som de har idag. De förefaller nöjda. Särskilt gäller det de äldre. De uttalar också påfallande ofta förnöjsamhet "trivs jättebra med mitt arbete", "trivs bra som det är nu", "trivsel, kontakt med kunder", "stimulerande, utvecklande",

<sup>9</sup> Kring dessa frågor finns en stor och rik litteratur som inte skall refereras här. Hänvisningar kan göras till exempel till Elizabeth Chell (1991), Per Davidsson (1993) och Sundin & Holmquist (1989).



”jag älskar det”. Men många artikulerar sin inställning mera såsom ”det är ett självständigt jobb, en utmaning. Jag kan påverka resultatet utan att ha det största ansvaret”. Det finns också, som synes ovan, män som har den inställningen och som formulerar den nästan ordagrant som sina kvinnliga kollegor ”fritt, självständigt, kul och utmanande”. Både de män och kvinnor som uppger att eget företag är vad de skulle vilja syssla med formulerar sig i de termer som känns igen från entreprenörlitteraturen: ”Det är mitt mål i livet” (kvinna), ”målet att bli egen företagare och arbeta åt sig själv” (kvinna), ”ser ett eget företag som en stor utmaning” (man), ”en dröm sedan jag var liten” (man). De kvinnor som motiverar branschbyte hänvisar ofta till intresse för annan sysselsättning såsom konst eller design medan männen oftare nämner ekonomiska motiv.

Som synes är det inte ovanligt att vilja gå vidare som arbetsledare och/eller chef i andra företag och/eller andra branscher. Det är framförallt de födda på 60- och 70-talet som har sådana tankar. Ofta tycks det vara relativt outvecklat och vara både uttryck för ett visst missnöje med det företag man är anställd i och med arbetsuppgifterna. ”Jag är en typisk chefsmänniska men vill inte arbeta med kassan” säger en kvinnlig intervjuperson som kommentar till de diversifierade arbetsuppgifter och det begränsade ledarskap som hon tycker att butikscheferna har.

Fem år framåt i tiden tror cirka en tredjedel av cheferna att de kommer att finnas på samma position i samma butik som nu. Kvinnorna något mera än männen. Övriga tror alltså att de gör något annat och särskilt bland kvinnorna är det ännu flera som skulle önska att så var fallet. De ser alltså mindre rörlighet framöver än de skulle önska. Några av männen ser sig gärna som franchisetagare om ett antal år men övriga vill alltså till andra företag eller andra branscher. Detta sätt att ställa frågorna gav dock förhållandevis små könsskillnader. Trots det kan påstås att detta avsnitt visat på delvis olika vägar för kvinnor och män att ta sig till butikschefsposten och att vägen dit är olika lång. Vidare att deras redovisade sätt att få jobben och incitament till att ta dem varierar. Kan detta förklara löneskillnaderna? Ja kanske – låt oss dock gå vidare och se hur de sköter sina butiker. Det borde ju vara en viktig faktor för lönesättningen.

### *Arbetsinsats – omfattning, inriktning och planer*

Handeln utmärks av en stor del deltidsanställda. Detta gäller särskilt de kvinnliga anställda. Till en viss del är det säkert ett uttryck för arbetskraftens egna önskemål men det är också orsakat av att arbetsgivarna inte efterfrågar heltidsanställda. Det bedöms på fackligt håll som ett stort problem. ”Handels medlemmar behöver jobba mer” är

därför rubriken på en artikel i *LO-tidningen* hösten 1997 (nummer 34) skriven av Handels ordförande Kenth Pettersson. Också bland butikscheferna förekommer deltidsarbete men i betydligt lägre utsträckning än inom handeln i stort. Någon enstaka (kvinna) arbetar mindre än 30 timmar i veckan men mer än var femte jobbar mer än 40 timmar. Det sistnämnda gäller mer än varannan manlig butikschef. Det förekommer också förkortad (i jämförelse med 40 timmars arbetsvecka) arbetstid bland manliga butikschefer men det är betydligt ovanligare än bland kvinnorna. Tidsinsatsen sammanhänger med butikens storlek. Stora butiker kräver stora arbetsinsatser från platsansvarige och små butiker ger inte utrymme för stora arbetsinsatser. Hur tiden fördelas är dock något som den ansvarige chefen måste fatta beslut om. Därvidlag är bedömningarna och strategierna mycket olika. Det bör i detta sammanhang erinras om att olika tider är olika mycket värda enligt beskrivningen av avtalets utformning som gjordes ovan på sidan 56 f. Det är något som alla är införstådda med. ”På helgerna tjänar man ju mer när man jobbar, så de timmarna håller alla på ... Om man är sjuk eller så, så vill man helst inte förlora sin söndag, för då förlorar man ganska mycket pengar.”

Vad gör då butikscheferna rent konkret? Svaret är ”allt möjligt”. Dels gör de sådant som övriga anställda, dvs. står i kassan, plockar upp varor osv., dels har de vissa arbetsuppgifter som tillkommer dem i deras egenskap av chef såsom visst administrativt arbete. Det är nästan ingen som inte packar upp, beställer eller säljer. Det är heller nästan ingen som många timmar per vecka kan ägna sig åt administration. Men de finns. Några kvinnor och män använder mer än 30 timmar i veckan åt administration. För merparten rör det sig om mindre än 10 timmar. Som ett slags administrativt arbete kan också beställning räknas. De riktigt fysiska uppgifterna är uppackning och försäljning. De kvinnliga butikscheferna ägnar sig något mera åt försäljning än de manliga och tvärtom vad gäller uppackning. Det är dock försäljningen som är den dominerande arbetsuppgiften för nästan alla. En annan egenhet med chefernas arbetsuppgifter är att de måste utföras i korta pass eftersom det finns väldigt litet tid avsatt till något annat än försäljning ”Mina 40 timmar ligger på schema i butiken. Så allt annat gör jag med ena handen medan jag serverar kunderna med den andra. Vi har ju ingen extratid för att jag skall sätta mig här och göra i ordning fakturorna”.

Enheternas litenhet framtvingar att alla anställda kan och är villiga att utföra alla arbetsuppgifter. En viss specialisering förekommer dock. Några specificerade arbetsuppgifter tillkommer butikschefen i egenskap just av slutligt ansvarig gentemot huvudkontoret. Det gäller exempelvis säkerhetsfrågor och ekonomisk redovisning. Andra upp-



gifter har man, i samråd eller genom beslut från butikschefen, delat upp mellan de anställda. Det är ganska vanligt att chefen tilldelar de anställda ansvar för någon produktgrupp såsom tobak eller choklad. Det förefaller som om denna fördelning ofta har samband med könsrollsstereotyper vilket t.ex. också kan uttryckas så att kunderna tycks förvänta sig att det är den manlige anställda som förestår spel. ”Jag vet faktiskt inte varför det blev så. Han var väl litet mer intresserad. ... Kunder väntar sig det ... Jag tror det är mest killar som tippar”. Av yttrandet framgår dock att det kanske är en sammanvävning av butikschefens egna förväntningar och hennes förväntningar på kundernas förväntningar så att säga – en god illustration till hur könsarbetsdelningen och könsstereotypiseringen reproduceras.

Butikscheferna upplever sig i hög grad som ansvariga för sina butiker. De är mycket medvetna om hur de ekonomiskt utvecklas både absolut och relativt andra enheter. Inte sällan har de en eller flera målsättningar för den egna butiken. Sätten att artikulera det är något olika för kvinnor och män. Männen talar ofta om högre vinst, flera kunder, ge service och skapa arbetstillfällen både eget och andras medan kvinnorna reflekterar kring trevlig arbetsmiljö.

Det tycks, av detta att döma, som om männen uttrycker en mera professionell inställning parat med socialt ansvar. Är det männens sätt att formulera sig som belönas genom högre lön? Den absoluta majoriteten av båda könen betonar dock kraftigt betydelsen av ökad omsättning och nöjda kunder. Man lever i en konkurrensutsatt sektor där sådana kriterier och tänkesätt är centrala för överlevnad och ekonomiskt godtagbart resultat.

### *Butikscheferna som ledare*

Ovan har butikschefernas arbetsuppgifter och drivkrafter presenterats. Hur är de då som ledare och hur utövar de sitt ledarskap? Ett gott ledarskap kan motivera högre lön än ett dåligt.

För det första kan då fastslås att de alla, ja – nästan alla, ser sig som ledare av sin butik även om det är ett ledarskap utövat under stora restriktioner. Restriktionerna uppfattas dock mycket olika och gränserna prövas i mycket varierande utsträckning. Som exempel på de extremer som förekommer återges två yttranden, det första från en kvinna och det andra från en man: ”Jag beställer hem varor och ser till att alla sköter sig. Det är allt”, respektive ”Man får ju bestämma så gott som allt själv”. Att det sistnämnda yttrandet är hämtat från en man skall inte tolkas som att enbart män har denna inställning. Den förekommer också hos många av de kvinnliga butikscheferna.

Butikschefernas syn på ledarskap kan klassificeras som demokratiskt, något som också uppmuntras från centralt håll. Ett ofta praktise-

rat sätt är att ge de anställda egna ansvarsområden t.ex. för olika produkter. I det praktiska arbetet agerar kvinnor och män något olika. Nästan 60 procent av kvinnorna menar att arbetet helt enkelt fördelas lika mellan de verksamma i butiken. Samma inställning intar 40 procent av männen men en fjärdedel av dem menar att det är de som skall göra fördelningen av tider och arbetsuppgifter. Följaktligen är också särskilt kvinnorna angelägna om att förankra beslut hos övriga anställda innan beslut fattas. De har också ofta de anställda som diskussionspartners i butiksangelägenheter. De oftast angivna "bollplanken" är dock, både för kvinnor och män, försäljningscheferna. De ses som ett stort stöd. Till kontoret vänder sig butikscheferna mindre ofta. Därvidlag är dock männen mera aktiva än kvinnorna. "Jag brukar ta hjälp av kontoret" säger en av dem som en självklarhet. Männen tycks ofta ha en uppåtblickande strategi medan kvinnorna ser sig som en i gruppen och nöjer sig med att tala med försäljningschefen då han kommer förbi.

Genom enkäten tillfrågades butikscheferna också om sin syn på varandras ledarskap och på ledarskap i allmänhet och eventuellt kvinnligt sådant i synnerhet. Sammanfattningsvis kan följande klara åsiktsskillnader beläggas:

- kvinnor som chefer anses vara bättre på personalvård
- båda könen ser mera positivt på det egna könets arbetsinsatser än vad det andra könet gör
- särskilt kvinnor tror att män inte vill arbeta under kvinnor
- särskilt män tror att kvinnor inte vill arbeta under kvinnor
- både kvinnor och män anser att kvinnors beslut mer än mäns ifrågasätts av de anställda
- både kvinnor och män, men särskilt kvinnor, tror att män lättare kan komma till tals med överordnade chefer
- särskilt män anser att kvinnor som chefer har problem med att kombinera familjeplikter med arbetet, att de har låga ambitioner och lågt självförtroende.

Sammanfattningsvis kan sägas att butikscheferna anser att det finns skillnad på kvinnor och män som ledare liksom på kvinnligt och manligt ledarskap. Det tycker också försäljningscheferna som kanske är de som har bäst överblick och mest att jämföra med. De är övertygade om att de kvinnliga och manliga butikscheferna leder olika "men det är svårt att ta på". En skillnad är att männen gärna uttrycker önskemål om att få ta ansvar för större butiker. De ställer också krav för den egna butiken. Kvinnorna lindar gärna in sina önskemål och framför dem som förslag. "Killarna frågar på ett annat sätt. Det bara är så".

Kanske är det denna deras större framfusighet som lönar sig i form av högre lön?



## Från en organisation präglad av kvinnor till en präglad av män?

Den grupp som här står i fokus utgörs av den så kallade första linjens chefer dvs. de har ingen ytterligare nivå mellan sig och övriga anställda. Under sitt arbete tycks de dock ofta skapa en sådan genom att utse övriga anställda som ansvariga för olika delar av verksamheten. Cheferna arbetar med stort ansvar och ganska liten kontakt med den högsta ledningen. Kvinnorna nöjer sig genomgående med att framföra önskemål och få instruktioner från försäljningscheferna, dvs. de följer den formella strukturen, medan männen tycks skapa egna informella vägar direkt till "kontoret". Genomgående är cheferna nöjda med sin situation och sitt arbete. Då de ofta tidigare arbetat som biträden är de också införstådda med villkoren. Det största missnöjet rör framförallt den knappa tidstilldelningen och restriktioner vad gäller sortiments-sammansättning. De tycker sig därmed ha små möjligheter att påverka intäkterna utan får inrikta sig på att jaga kostnader.

De kvinnliga och manliga butikschefernas organisatoriska liv ter sig relativt olika trots att deras arbete är så likartat. Det likartade skapas av företagets policy och strävan efter enhetlighet. Vi såg dock ovan att det gick fortare för män att bli chefer och att de kom in i verksamheten av anledningar som delvis skilde sig från kvinnornas. Det tycktes också se butikschefsjobbet inte som ett mål utan som ett medel eller en plattform inför andra verksamheter och aktiviteter. De utvecklade ett annat slags ledarskap än kvinnorna. I detta sammanhang är det därför motiverat att erinra om vad vi vet om män i kvinnligt dominerade yrken och organisationer, ett tema som också berördes på sidan 36. Det är ju faktiskt det som det är fråga om här liksom på alla lägre nivåer inom handeln.

Studier av män i minoritet på arbetsplatser visar att männen söker utveckla egna strategier till arbetet. De förväntas också av omgivningen, både de kvinnliga arbetskamraterna och kunder/klienter, bete sig annorlunda och ta på sig arbetsuppgifter som på något sätt kan klassificeras som manliga, t.ex. tunga lyft eller teknisk apparatur inom vården (Williams, 1993) Detta kan betraktas som en segregeringsstrategi (jämför med Johansson, S., 1997).

Det vanliga är att nya organisationsmedlemmar insocialiseras i den förhärskande företagskulturen. Särskilt förekommande är det naturligtvis då det gäller personer i mellancheferpositioner och den så kallade första linjens chefer. Det är de som skall föra de ledande nivåernas beslut och intentioner nedåt och de nedre nivåernas förslag och klagomål uppåt. Ingendera skall förvanskas på vägen. I B-företaget var denna nivå dominerad av kvinnor som utvecklat en delaktighetsbase-

rad ledarstil med en image av tråkighet. De kvinnor som var butikschefer såg sig inte sällan som en slags administratörer och chefskap sågs som en naturlig post efter ett antal år i företaget. Då männen kom in ifrågasatte de delar av detta och utvecklade ett annat förhållnings-sätt framförallt till högre nivåer. De avancerade fortare än kvinnorna och ställde krav på högre hierarkiska nivåer. Men de gjorde det alltså inte i kraft av högre utbildning eller längre organisatorisk erfarenhet. Därvidlag var kvinnorna överlägsna.

Företagets jämställdhetspolicy spelar kanske en roll i detta sammanhang. Som en följd av denna bör kvinnor rekryteras till högre hierarkiska nivåer och män till butikschefsjobben och som säljare. Det har inte varit så lätt. Branschen och företaget har haft låg status. För att locka männen måste man erbjuda något extra. En av de manliga butikscheferna beskriver hur unga killar erbjuder sig att ta jobb – men bara om de får OB-tillägg (även om det inte är OB-tid enligt avtalsdefinitionen). Män tycks inte sträva efter att bli butikschefer, det är inte därför de sökt sig till företaget, men de kan tänka sig att stanna om de blir det. Företagets strävan är att rekrytera män och männen utsätts därför för positiv särbehandling, något som i ringa utsträckning tycks ifrågasättas av kvinnorna. Männen lockas också med större enheter, som naturligtvis har stor ekonomisk betydelse för företaget. Männen blir därför särskilt viktiga.

Organisationsmedlemmar rekryterar gärna andra organisationsmedlemmar liknande dem själva. Man talar i dessa sammanhang om homosocialitet. Det kan vi se också i detta företag. De manliga butikscheferna rekryterar gärna andra män. Detta kan vi också se motiverat av de omdömen om kvinnliga och manliga chefs arbetsvillkor som återgavs ovan. Där gavs bilden av mäns ledarskap som relativt okomplicerat både gentemot överordnade och underordnade. Det är anmärkningsvärt med tanke på att det var männen som i ord och handling ifrågasatte den rådande ordningen.

Kvinnor ansågs, både av männen och sig själva, ha det mera besvärligt än de manliga butikscheferna. Här bör dock erinras om att kvinnorna själva inte tycker att de har så svårt att leda andra kvinnor som männen tror och inte heller tycker kvinnorna själva att de har problem med ambitionen eller hemlivet. Kanske kan man uttrycka det så att männen inte ser det organisatoriskt/strukturella så som kvinnorna gör utan att de inte bara privatiserar utan också individualiserar kvinnornas situation. Kvinnorna tycker, uppenbarligen, att de väl klarar ett ledarskap över andra kvinnor men de ser sina tillkortakommanden gentemot underordnade män och överordnade. De vet sin samhälleliga plats som "spiller över" till denna hitintills förhållandevis kvinnodominerade organisation.



Företaget har förvandlats från ett traditionellt handelsföretag med ganska platt organisation som dock har innehållit vissa möjligheter för kvinnor att styra och påverka till ett företag med utmärkta möjligheter för män. Kanske kommer rent manliga typer av butiker som av någon anledning anses som "svåra" och särpräglade att segregeras från övriga? Kommer det att uppstå "vanliga" butiker med kvinnor som butikschefer och "exceptionella" (stora, krävande och framgångsrika) med män i ledningen? Är det denna inledda segregering som leder till hierarkisering? Är det för detta potentiella och reella som männen belönas lönemässigt? Det innebär, i så fall, och är ett uttryck för, att det som är manligt är mera värt. Varför skulle annars männen få de största butikerna? Varför skulle de annars få högre lön?

## Franchising – ett effektivt brytprojekt?

I kapitel 3 som behandlade tidigare forskning och erfarenheter presenterades så kallade brytprojekt dvs. projekt som syftade till att kvinnor och/eller män skulle bryta mot könskonventionerna och välja utbildning eller yrke dominerat av det motsatta könet.

Vi har ovan, i kapitel 5, sett exempel på kvinnor som brutit in i manligt dominerad verksamhet genom ett traineeprogram och i detta kapitel män som brutit in i kvinnligt dominerad verksamhet som första linjens chefer i butiker. Vi skall nu hålla oss kvar någon sida till i B-organisationen och något närmare se på de franchiseenheter som man börjat med. Franchising varken introducerades som eller är ett brytprojekt. Rubriken motiveras av att resultatet kan beskrivas i bryt-termer, vilket kommer att framgå nedan.

Franchising är ett mer än hundra år gammalt koncept som först under de senaste decennierna fått stort genomslag i Sverige (SOU 1987:17). Franchising innebär att ett företag sluter avtal med ett antal detaljister om att de som fria företagare skall sälja varor eller tjänster på ofta ganska detaljerade villkor. Företaget som står för idén eller konceptet benämns franchisegivare och de olika detaljisterna franchiseägare. Konceptet innehåller ofta både varor/tjänster, know-how, namn och varumärke. Så är det i detta fall. Den enskilde kunden kan oftast inte avgöra om en butik drivs i egen regi eller av en enskild företagare dvs. är en franchiseenhet. Mellan franchisegivare och -tagare upprättas ett kontrakt som tar upp parternas rättigheter och skyldigheter samt avgifternas konstruktion. Hängavtal, t.ex. avseende kommissionärskap för ATG och tips inom den sektor som B-företaget finns, är också vanligt förekommande.

Franchisekonceptets "missionärer" brukar bland fördelarna nämna att det möjliggör ett småföretagande utan alltför stora kapitalinsatser

från företagarna, franchisetagarna, själva. Franchising ger tillgång till en etablerad företagsidé och inte sällan till kontinuerlig utbildning och rådgivning. Franchising anses kunna kombinera det lilla företags fördel och styrka i den individuella kundkontakten med det stora företags skalfördelar och resurser i form av kapital, leverantörsavtal och distribution. Men det finns också kritik och ifrågasättande av franchising. Franchisegivare och -tagare är inga jämbördiga parter menar kritikerna, och franchising är heller inget genuint företagande utan snarare ett sätt att gå förbi arbetsmarknadslagstiftningen.

I fallföretaget använder man franchising endast för de enheter som har lönsamhetsproblem. Att lämna dem till franchisetagare är ett alternativ till att lägga ned. Nu drivs ungefär hälften av butikerna i denna företagsform. En majoritet av franchiseenheterna drivs av män. Vi känner inte till deras ekonomiska utbyte av sitt engagemang men trots det väcker franchiseenheterna en rad i sammanhanget intressanta frågor. Den första är: Varför är så många män franchisetagare när så få män är butikschefer? Det är ju samma slags verksamhet det är fråga om.

### *Franchisetagare – rekryteringsvägar och incitament*

Då B-företaget, franchisegivaren, söker en person som är villig och lämplig att ta över en butik har de ofta ett antal personer att välja mellan som tidigare har anmält sitt intresse. (Den metoddiskussion som finns i bilagan gäller också detta avsnitt). Bland dem sorterar huvudkontoret, ofta med hjälp av rekryteringsföretag, fram lämpliga kandidater. Företaget annonserar också ut butiker till franchising. De anställda får också direkt information om att butiken skall drivas på annat sätt. Grovt uttryckt kan sägas att de externa intressenterna ofta är män och de interna kvinnor. En majoritet av franchisetagarna är män, män som inte har en bakgrund inom undersökningsföretaget. Av kvinnorna har nästan 40 procent varit anställda tidigare. Diskrepansen kan delvis förklaras av att kvinnorna så kraftigt dominerar bland de anställda men också av att ansökningstrycket från män är så mycket större. Männerna som är franchisetagare är mera högutbildade än kvinnorna. Förhållandet var, vad gäller de anställda, det motsatta.

Vad var det som fick franchisetagarna att fatta beslutet om att lämna in sin ansökan om att få kontrakt på en butik? Männerna anger framför allt typiska entreprenörsmotiv såsom att vilja bestämma över sitt eget liv och skapa något själv. Sådana motiv anges också frekvent av kvinnorna dvs. likheterna är påfallande då det gäller dessa entreprenörsrelaterade motiv. Stora könsskillnader finns framför allt, som förväntat, vad avser enhetens övergång till franchising. Det är vanligt för kvinnorna men inte för männen att anföra att den butik i vilken de var



anställda övergick från egen regi till franchising. De lade då ett anbud. Motiven tycks enligt kvinnorna själva vara komplexa. Arbetslöshetsrisken finns där och noteras (att verkligen vara arbetslös är däremot något som nästan bara förekommer hos män som blir franchise-tagare, och som ser butiken som en väg ut ur arbetslösheten). Ett därtill närbesläktat skäl är möjligheten att få arbete på orten. Skäl som nämns av män mer än kvinnor är vantrivsel och förväntade goda inkomster. Kvinnorna däremot åberopar att barnen börjar bli stora och de därmed fått mer tid för förvärvsarbete.

Som nämnts tidigare, och som framgår av enkätsvaren ovan, är det relativt vanligare att män utan tidigare anknnytning till B-företaget anmäler sitt intresse för att få överta en butik. De styrande ser det som naturligt ”att vi får så många killar som söker sig till oss på franchise-sidan, det kan bero på den där utmaningen att leda sitt eget företag och vara sin egen företagsledare”. Den slutsatsen förefaller dock tveksam. Entreprenörsmotiven fanns lika väl hos kvinnorna som var franchisetagare. De ”alltför” framåt killarna (intervjupersonen använder själv den benämningen) är man dock litet avvaktande inför hos franchisegivaren. Man vill undvika framtida konflikter genom att ta dem: ”Han hade arbete i detaljhandeln. Vi trodde han skulle vara mycket lämplig men vi kände att enheten var för liten för honom. Han behövde en större typ av enhet med lite andra varugrupper osv. Det gäller att hitta rätt man på rätt plats.” Likartade problem urskiljs sällan hos kvinnor. ”De flesta tjejer på franchisesidan kommer från de egna leden. De var väldigt kompetenta butikschefer”.

Vi har ovan sett vad franchisetagarna sökte och undflydde genom sitt engagemang. Hur är det då efter en tid? Skulle de göra om sitt val? Ja – mer än hälften skulle det, och kvinnorna faktiskt i något högre utsträckning än männen. Många av dem, 20 procent, skulle rent av kunna tänka sig att bli egen företagare i samma bransch. Kvinnorna trivs genomgående i sektorn och med sitt arbete eftersom resten, 80 procent, gärna blev anställda butikschefer igen. Det är ett alternativ som inte lockar männen. De önskar sig inte sällan (mer än 30 procent) bort från sektorn till andra sektorer och andra uppgifter. Fem år framåt i tiden vill ingen av männen vara kvar som franchisetagare även om många tror att de kommer att vara det. Inte heller en majoritet av kvinnorna ser detta som ett lockande alternativ fem år framöver men merparten av dem tror att de kommer att vara det.

I sina sätt att driva franchiseenheterna liknar företagarna mycket de anställda cheferna. De olikheter som framkom mellan könen återkommer hos den här presenterade gruppen. I stort sett alla män vill öka omsättningen, och naturligtvis också en majoritet av kvinnorna. En inte obetydlig minoritet, mer än 40 procent av kvinnorna och 20

procent av männen, uppger att de driver butiken också för att kunna skaffa jobb åt andra. Av intervjuerna att döma är det familjemedlemmar, främst barn, som man då har i åtanke. Genom att driva butiken kan de erbjuda barnen först jobb på lov och helger och kanske därefter en reguljär sysselsättning.

### *Ledarskap och följsamhet*

Det är ur franchisegivarens synvinkel av centralt intresse att alla enheter drivs i givarens anda och efter givarens intentioner. Ledarstilen är avgörande. Rekryteringsförfarandet är därvid viktigt. Men det händer att man gör misstag. Hur leder då franchisetagarna? Snarlikt de anställda butikscheferna som det verkar, men skillnaden mellan män och kvinnor förefaller vara i vissa hänseenden förstärkt. De kvinnor som är franchisetagare delar följaktligen arbetet lika mellan sig och eventuella anställda och de ser ingen skillnad mellan sig själva och dem. Männen däremot, 40 procent, ser sig som chefer och fördelar arbetet. Fyrtio procent av männen uppger att de tjänar mer eller mycket mer än sina anställda. Det är ett ekonomiskt utbyte som tycks väsentligt bättre än kvinnornas. Liksom de anställda manliga butikscheferna utnyttjar de franchiseande männen huvudkontoret dubbelt så ofta som kvinnorna (30 jämfört med 15 procent).

### *Män passar alltid*

Att bli accepterad som franchisetagare såg jag som synonymt med att få högre lön dvs. som tecken på framgång i förhandlingarna med franchisegivaren respektive arbetsgivaren. I detta fall var arbetsgivare och franchisegivare samma organisation/företag. Att bli accepterad som franchisetagare respektive som butikschef lyckades män ofta med även om de saknade erfarenhet från företaget. Hur kommer det sig? Ja, de är mera framåt, säger de som fattar besluten. Och det behövs flera män i organisationen (då syftar man på organisationen i sin helhet eftersom franchisesidan inte är kvinnodominerad). Männen ger i sina utsagor ett mera entreprenöriellt intryck, något som bedöms som mycket önskvärt i organisationen, men de förefaller också vara mera "chefsaktiga" vilket kan vara problematiskt i så små företag som det här är fråga om. I sitt dagliga arbete tycker dock försäljningscheferna inte att männen är mera framåt eller bättre trots att de är mera aktiva t.ex. gentemot huvudkontoret. "Det blir fel någonstans" säger en av försäljningscheferna. "Varför framstår inte de egna kvinnliga butikscheferna som så driftiga som de externt rekryterade männen när de senare visar sig vara det?" frågar han sig självkritiskt. Har det med den egna organisationens sätt att styra sina enheter att göra? Eller,



skulle jag vilja tillägga, har det med att de är kvinnor att göra? Frågan är så mycket mer motiverad som de män som är franchisetagare inte tycks ha samma långsiktiga strategi som kvinnorna. Stabilitet torde i detta sammanhang vara ett egenvärde för franchisegivaren/arbetsgivaren. Trots det framstår alltså männen som de mest eftertraktade företagarna och cheferna.

Inledningsvis i detta kapitel konstaterades löneskillnader mellan B-företagets kvinnliga och manliga butikschefer till de senares fördel. Den statistiska analysen visade att kön som sådant tycks orsaka löneskillnaderna. I kapitlet har kvinnorna och männen följts "från barn-doms hemmet till chefsposten" och en rad skillnader mellan dem kunde iaktas. Kvinnorna hade, som grupp, högre utbildning, längre anställningstid inom företaget, kortare veckoarbetstid och mindre butiker med färre anställda. Men, som undersökningen visat, inget av detta "fritog" betydelsen av kön som förklaring till löneskillnaderna. Vidare kan nämnas att kvinnorna, till skillnad från männen, i sitt arbete följde de formella organisatoriska kontaktvägarna. Kvinnorna föreföll vara något mera demokratiska i sin ledarstil och uttryckte ambitioner både för sin egen och butikens del i något annorlunda termer än männen. Kanske är det det sistnämnda som blir utslagsgivande?

Låt mig så avslutningsvis återgå till de hypoteser vi på sidan 33 ställde upp med ledning av de rön som redovisats från tidigare forskning. Där föreslogs att det utvecklats en kvinnlig organisationskultur och ledarstil i företaget. Åtminstone det sistnämnda tycks vara för handen innan den aktiva rekryteringen av män inleddes. De tre följande hypoteserna gällde de nytillträdde männen och där tycks det påstå-ende som förutskickar ifrågasättande män som skapar en egen subkultur vara det sanningen mest näraliggande med en potential för total kulturomvandling stött av den officiella jämställdhetspolitiken. Av kvinnligt motstånd, som den sista hypotesen säger, återfanns ingenting. Det tycks som om vi i detta företag ser en samtidig minskad och ökad segregering. Den minskar genom att män, i enlighet med företagsledningens önskan och intentioner, kommer in som butikschefer om än i mycket långsam takt och som franchisetagare betydligt snabbare. Den ökar genom att det tycks uppstå en segregering inom butikschefsgruppen vilket manifesteras på många olika sätt bland annat genom en hierarkisering som har ett samband med kön. Hierarkiseringen gäller också franchiseenheterna. I den delen av företaget dominerar nu män så kraftigt att vi kan tala om en etablerad segregering.

## 7 Studie 3. Den lägsta nivån – tydlig segregering och medföljande hierarkisering i D-företaget

Vi har nu kommit till studie 3 som behandlar den lägsta hierarkiska nivån. Vi befinner oss fortfarande i handeln men ute i butikerna så att säga. Det som säljs är framför allt livsmedel men också ibland vissa specialprodukter vilket gör att butikerna rubriceras som dagligvarubutiker. Företaget benämns därför fortsättningsvis D-företaget. De som står i fokus för intresset är de som rör sig i butiken, de som plockar upp varor, expedierar från specialdiskar och sitter i kassan. För att förstå deras situation måste också något intresse ägnas åt butiksföreståndarna, de som intresserade oss mest i studie 2, i B-företaget.<sup>10</sup> Innan vi kommer till kärnfrågorna, segregerings- och hierarkiseringsprocesserna och deras utfall i främst löneskillnader skall undersökningsföretaget och de ingående enheterna presenteras. Det är viktigt för att förstå vad som händer och varför. Men allra först skall jag, liksom i B-butikerna, lämna en ögonblicksbild från en av de besökta och undersökta dagligvarubutikerna.

- Vi kommer till butiken genom en stor ingång som leder både till ett varuhus och D-butiken. Ute, i den gemensamma foajén ligger tidningsförsäljning till höger och glassförsäljning till vänster. Till vänster har också en lokal idrottsförening lottförsäljning. Vi går rakt genom butiken och passerar välfyllda hyllor med enklare köksredskap, konserver, djupfrost och når sedan fram till den manuelle kött- och delikatessdisken. Där ligger korvar och ostar i lockande rader. Bakom disken står två kvinnor. Den ena expedierar en äldre kund som köper pålägg som skärs upp på skärmaskinen. Den andra plockar i disken. Det är ganska lugnt. Det är tisdag eftermiddag. Vi går in genom svängdörren som ligger omedelbart i

<sup>10</sup> Detta kapitel bygger på studier av mig själv och Marie Aurell. Aurell har sammanfattat sina rön i en kommande rapport. Vi har också i viss mån använt oss av resultat från en intervjuundersökning utförd av Eva Christensson, sociolog från Stockholm, som intervjuat anställda i ett par av de butiker som ingår i kunskapsunderlaget. Christenssons resultat finns rapporterade i en separat rapport (1997).



anslutning till köttdisken. Där bakom är det yttre lugnet och ordningen ersatt av livlig aktivitet och (till synes) oordning. Kartonger och varor är staplade på varandra. Vi får kryssa mellan dessa och skyltmaterial. Högt upp på en hylla ser vi juldekorationer som skall tas fram om några månader. Till vänster finns två små rum utan fönster. I det ena är det mörkt. Det är föreståndarens. Han är inte där – det är han nästan aldrig. Han är ständigt ”på språng” ute i butiken, eller annorstädes. I det andra rummet sitter en av de två kvinnor som på deltid sköter stora delar av det administrativa arbetet. Rummet är litet och fönsterlöst. Hennes arbetsplats är minimal. Det är inte tal om att vi skall sitta där. Vi står och pratar en kort stund och avbryts flera gånger av telefonsamtal från leverantörer och en sjuk medarbetare, av en chaufför som vill fråga om råd och av en nybliven pensionär som vill prata en stund. Då en anställd måste tränga sig förbi oss för att komma åt faxen som står inklämd mellan skrivbordet och arkivskåpet längst inne i rummet stänger kvinnan resolut dörren och vi går och dricker kaffe i ett personalrum som man inrett. Det har, till skillnad från de övriga butiker vi besökt, fönster. Vi sitter i en soffgrupp och får varsin gästkopp. De anställda, med undantag för butikschefen, har egna keramikmuggar med namn. Anställda från butiken kommer ibland in och sjunker ned vid bordet och bläddrar i dagens nummer av ortstidningen. De är klädda i de färgglada tjänstekläderna. De är alla kvinnor. Då vi åter går genom butiken ser vi dem i arbete igen. Antingen sittande i kassan, talande med kunder eller plockande med varor av olika slag: Djupfrysta kycklingar, frukt i kartonger eller lådor, mjöl i balar osv. Det ser ofta tungt eller kallt ut. Chanserna att sitta tycks inte vara så stora om man inte sitter i kassan. Som tur är (om det nu är tur) ropar en av dem i kassan på att någon skall komma och öppna en kassa till. Genast lämnar hon med mjölet sin vagn och småspringer bort till kassan. Då ser vi att hon till sin hjälp hade en ung skolpojke ute på sin första praktikplats.

## Företagspresentation

Undersökningsföretaget tillhör ett av de tre block som dominerar svensk dagligvaruhandel. I den interna historieskrivningen brukar starten sättas till den svenska landsorten på 1960-talet. De första decennierna präglades av expansion och skiftande ägarintressen. På 70-talet kom nationella ägare in och från början av 1980-talet har företaget i huvudsak den uppbyggnad som det har än idag. I slutet på 1980-talet köptes det av den nuvarande ägaren, ett stort svenskt företag med en diversifierad verksamhet. Den nya ägaren genomförde en typ av

fusion med egna snarlika verksamheter varför företaget expanderade kraftigt.

D-företaget är ett helägt dotterbolag. Företaget presenterar sig som en kedja med knappt 90 butiker lokaliserade på 50 orter över hela landet. Det totala antalet anställda är över 3 000. Butikerna är alla egna, helägda, aktiebolag med butiksföreståndaren som verkställande direktör. Mellan butikerna och huvudkontoret finns en regional nivå. Antalet regioner är tre.

När beteckningen "undersökningsföretaget" respektive D-företaget används syftar det fortsättningsvis på den större enheten dvs. ägaren och alla de 90 butikerna.

Den grundläggande tanken med att varje butik är ett aktiebolag är att skapa frihet och incitament för butiksledningen. Ägare och högsta ledning uppmanar VD, dvs. butiksföreståndaren, att arbeta med en ledningsgrupp sammansatt av de anställda vid sin sida. Därmed erhålls en lokal förankring. Man anser på central ledningsnivå att detta är viktigt för den typ av verksamhet det här är fråga om. Det är inte meningsfullt att söka en total likriktning – därtill är de lokala förhållandena alltför olika. Variationerna bör beaktas och utnyttjas t.ex. genom köp från lokala leverantörer t.ex. av grönsaker, frukt, ägg och kött. Det är ibland svårt att realisera denna strategi då D-butikerna är en krävande, och för små leverantörer, stor kund. Butikerna måste anamma den fastslagna affärsidén som, förutom det som nämnts, också innehåller kvalitetsprofil inklusive manuell betjäning på vissa produktgrupper och god bemanning. Denna inriktning nödvändiggör, för att vara framgångsrik, att de anställda är kunniga och motiverade. Det gäller alla inom företaget, såväl centralt som ute i de olika bolagen/butikerna. Vinstdelningssystemet får ses som en del av denna medvetenhet (mer om detta nedan).

Liksom andra delar av detaljhandeln har också D-företaget levt under svåra ekonomiska villkor vilka mötts bland annat med personalreduktioner och omorganisering. På butiks nivå har (nästan) alla renodlade tjänstemän tagits bort. Enbart två nivåer finns kvar: Butikschefen och övriga anställda. Andra viktiga förändringar består av kvalitetskonceptet som nämndes ovan liksom jämn prissättning. I en magisteruppsats (Johansson m.fl., 1996) hävdas att företaget visar en förmåga till strategisk förändring åstadkommet genom ett starkt ledarskap, liten platt organisation vilket ger snabbhet och flexibilitet och en stark anda, kultur, som bygger på entreprenörskap uppmuntrat genom butikernas självständighet och det vinstdelningssystem som tillämpas för alla anställda. Jag återkommer till det nedan.

Butikerna är olika på många sätt. Lokaliseringsorten och den konkurrenssituation som där råder och de möjliga lokala leverantörer som



finns avgör, storleken avgör och även butikens egen historia avgör vilka strategier som är möjliga och lämpliga. Vissa av butikerna har startats i moderföretagets egen regi så att säga medan andra är omvandlade enheter som följde med den nuvarande ägaren. Det är följaktligen nödvändigt att särskilja de enskilda butikerna för att förstå de processer av segregering och hierarkisering som sker och de löner som utbetalas.

## De anställda och löneskillnader mellan kvinnor och män

Företaget är kvinnodominerat liksom detaljhandeln i sin helhet. Männen utgör knappt 30 procent av de anställda, andelsmässigt flera på högre nivåer. De sex butiker som primärt undersökts har bland de anställda samma, eller något lägre, andel män som riksgenomsnittet. Av landets 90 butiker har en handfull (i skrivandes stund sju) en kvinnlig butikschef. Två av dessa ingår i undersökningen vilket innebär en klar överrepresentation. Detta var inte planerat utan en följd av de övriga urvalskriterierna vilka framförallt var butiksstorlek och lokalisering.

D-företagets ägare har medvetet sökt öka antalet kvinnliga butikschefer men med ringa framgång. Man har råkat ut för några, som man tycker, tråkiga avhopp bland de kvinnliga ”påläggskalvarna”.

Den minsta av de ingående butikerna har 15 anställda och den största 80. Den sistnämnda är en av landets absolut största butiker. Uppgifterna nedan avser förhållandena vid dessa undersökta butiker. Jämförelser och generaliseringar har ibland gjorts utifrån intervjuer med framför allt personer i företagsledningen. (Vilka som intervjuats framgår av bilaga).

De anställda är i landsorten i genomsnitt äldre än 40 år. Yngst är de i storstadsområdena. Det är också där som anställningstiderna är kortast utan att för den skull vara korta. I den undersökta butik som ligger i en Stockholmsförort har männen i genomsnitt varit anställda i 6,6 år medan deras kamrater i en sydsvensk mindre stad funnits på sina poster i nästan 20 år. Det är extremerna i materialet. Med ett undantag när har kvinnorna längre anställningstider än männen. Deltidsarbetet, som är vanligt i handeln men som nästan inte förekom bland de butikschefer som vi mötte i B-företaget ovan, är spritt bland de anställda som vi här studerar. Variationerna är dock betydande. Längst arbetstid har de anställda, både kvinnor och män, i Stockholmsområdet och där är också diskrepansen i arbetstid mellan könen minst. Lång arbetstid har också männen i den mest utpräglade landsortsbutiken och där är också skillnaden i tidsinsatser störst mellan könen, 89,5 procent av heltid jämfört med 60,8 procent av heltid. I en av bu-

tikerna, en av dem som har en kvinna som chef, har kvinnorna genomsnittligt längre arbetstid än de fåtaliga männen. I den butiken har kvinnorna också högre timlön än männen. Kvinnorna har där 103,4 procent av männens lön. I övriga butiker har männen högre timlöner. Som lägst utgör kvinnornas timarbetslön 85,6 procent av männens. Genomsnittligt ligger kvinnornas löner på 91,5 procent av männens vilket innebär 6 kronor i timmen.<sup>11</sup> Frågan är nu vad det beror på. Har det verkligen något med kön att göra? Ja det har det, vilket beräkningarna som redovisas i bilagan visar. Av de skattade löneekvationerna framgår att den erhållna och utbetalade timlönen har ett statistiskt säkerställt samband med kön. Män betalas bättre än kvinnor. I fortsättningen av kapitlet beskrivs och diskuteras hur dessa löneskillnader uppstår och motiveras. Löneskillnader beroende på kön borde inte förekomma i en könsneutral värld som är det organisatoriska idealet. Det bör nämnas att det finns en utbredd uppfattning inom företaget, på alla nivåer, att alla tjänar lika mycket. Att det inte finns och inte kan finnas löneskillnader orsakade av kön är en allmän föreställning.

## Löneskillnader – hur och varför?

Som bas för de löner som utbetalas gäller det handelsavtal som presenterades i avsnittet "Handelns löner" i kapitel 4. Därav framgick att utöver en grundlön, som justeras utifrån ålder och anställningstid, kan också förekomma olika typer av tillägg. I D-butikerna förekommer, i varierande utsträckning och konstellationer, tillägg för obekvämt arbetstid (ob-tillägg), jourtillägg, ansvarstillägg och personliga tillägg och även en del annat. Detta "annat" är framförallt löner som "hänger med" från tidigare ägare. Jag återkommer till detta nedan i samband med diskussionen kring kriterier och förekomst av tillägg. Den metod som använts för att fastställa vad som kan förklara de konstaterade löneskillnaderna mellan kvinnor och män presenteras i bilaga. Här nöjer jag mig med att fastslå att kön har betydelse för lön i D-företaget. Män betalas bättre än kvinnor.

### *Tillägg – kriterier och förekomst*

Eftersom grundlönerna är så jämna såväl inom handeln som inom D-företaget och de undersökta butikerna så är det de så kallade lönetilläggen som orsakar löneskillnader. Av beteckningarna jourtillägg, ob-

<sup>11</sup> Underlaget till dessa beräkningar utgörs av anställda vid de sex undersökta butikerna. Den avvikande butiken, den med en kvinna som VD och med något högre löner för de kvinnliga anställda, ingår i materialet och siffrorna vilket följaktligen innebär att diskrepansen till männens fördel är större än genomsnittsuppgifterna i de fem övriga.



tillägg, ansvarstillägg respektive personliga tillägg framgår vad det är fråga om. Åtminstone för de första typerna och åtminstone tror man det. I realiteten är utfallen inte så enkla som beteckningarna antyder.

Tillägg motiveras i princip av arbetsuppgifternas karaktär och/eller av egenskaper hos den person som skall utföra dem. Det är mycket vanligt att lönomodeller utvecklats efter en modell som utgår från en grundlön och därefter kompletteras med erfarenhet i yrket, fort- och vidareutbildningar, extra ansvarsuppgifter, arbetsmiljö och slutligen sätt att utföra arbetet. Tyngdpunkten i olika modeller kan variera från betoning av formell kompetens till bedömning av individens sätt att utföra arbetet. Värdefulla sätt kan t.ex. vara flexibilitet, samarbetsförmåga, noggrannhet och ansvarstagande (se Fürsts (1997) genomgång av olika lönesättningsmodeller). Det är inget unikt sätt som de undersökta butikerna tillämpar. I deras fall kan de värdegivande uppgifterna och kraven t.ex. bestå av ansvar för vissa produktgrupper, för vissa arbetsmoment som köttstyckning, för vissa funktioner såsom inköp, för ekonomi och resultat, för personal osv. Inte sällan är det en kombination av krav som motiverar tillägg. ”Ja för det första ska man ju ha huvudansvaret för den avdelningen. Man ska ekonomiskt sett kunna sköta den på ett bra sätt. Man ska se till att man har den bemanning som behövs på avdelningen och sköta inköpen ... i stort skall man kunna hantera avdelningen utan stöd från någon annan. ... Sedan är det ju då kunskapen som är det viktigaste ... om själva varan. Både då det gäller varukunskap och exponering” eller som en annan mera kortfattat formulerar det ”För att du ska få tillägg idag, då måste du ha vad jag kallar ansvarsuppgift. Och i en ansvarsuppgift ingår att du har ett ekonomiskt ansvar ända ut och ett personalansvar.”

Dessa yttranden är avgivna av butikschefer dvs. av personer med makt och befogenhet att fatta beslut i dessa frågor. Inom företaget bedrivs kontinuerlig utbildning av de anställda. Utbildningen sker både i butik och externt och omfattar både varukunskap och andra ämnen såsom miljöfrågor.

De hittills refererade personerna betonar arbetsuppgifternas art och menar att det bör finnas, och finns, tydliga kriterier för lönetillägg utifrån dessa. Vi kommer längre fram i texten till hur arbetsuppgifterna fördelas och bedöms.

I det aktuella företaget kompliceras tilläggsresonemangen av företagets policy rörande kundservice och personaltäthet. Det kräver flexibilitet och vilja och förmåga bland de anställda att ambulera mellan olika arbetsuppgifter. Att ”rycka in” helt enkelt. För rotation talar också de hälsoproblem som drabbar många av dem som blir sittande i kassan samt det faktum att många butiker inte har så många anställda.

Små butiker kräver flexibla anställda. Tillägg för olika typer av arbetsuppgifter kan därför vara diskutabelt.

Vi är en liten butik och det kräver att alla ska kunna göra allting nästan. Man måste kunna gå in i delikatessen. Man måste kunna sitta i kassan. Då helt plötsligt att plocka, de här tjejnerna som sitter i kassan, att gå bort och plocka på kolonial och ge dem en krona mer i timmen, det är mycket känsligt, va. Och då tror jag att man stör arbetsron i butiken. Det är ju så lätt att det blir konflikter mellan medarbetarna.

Det är som nämndes ovan en utbredd uppfattning att inga löneskillnader finns. Som också visats ovan är denna uppfattning felaktig.

Den andra delen av tilläggen förknippas med hur de anställda utför arbetsuppgifterna. Företagspolycyn medger dock inga stora variationer i hur. Det skall vara "topp" hela vägen. Att det ändock förekommer, och i vilken utsträckning och på vilken nivå, är inte sällan fastslaget genom regelrätta formella eller informella förhandlingar mellan den anställde och butikschefen. Den personliga skickligheten i att utföra arbetsuppgifterna kan glida över i personlig skicklighet i att genomföra förhandlingar. "Ansvarstilläggen fördelas efter duglighet. Det är mycket upp till individen. Man måste vara litet tuff och våga förhandla". "Flyktrisen", dvs. risken för att den anställde skall sluta och börja arbeta någon annanstans, kan också vara väsentlig. Att de manliga anställda skulle vara skickligare förhandlare är en allmän åsikt bland de personer som givit underlag till detta fall, precis som det var i de båda tidigare refererade. Vi har anledning att återkomma till det och skall avsluta med ett citat som visar på den ståndpunkten: "De flesta som går in och säger hej, jag vill ha mer lön, det är killar det. Tjejer gör ju inte sånt. De tycker att 'nej, jag har ju enligt avtal'".

### *Tilläggsgivande arbetsuppgifter*

Den platta organisationen i undersökningsföretaget gör att alla anställda i lägre eller högre utsträckning måste kunna arbeta självständigt och ansvarsfullt. Avsaknaden av chefsnivåer mellan butikschefen och övriga anställda medför att arbetsuppgifter och ansvar måste läggas ut på de sistnämnda. Den uttalade politiken av jämförelsevis hög bemanings-/bekvinningstäthet och manuella diskar parat med kostnadsjakt och risk för arbetsskador gör att arbetsrotation ständigt betonas. Inte desto mindre förekommer inte sällan en tydlig arbetsdelning som ofta också kan manifesteras i könstermer. Vissa arbeten är typiska kvinnoarbeten och vissa andra är mansarbeten. Det tydligaste exemplet på det förstnämnda är kassaarbete och på det sistnämnda styckmästare. Enligt uppgift från huvudkontoret ser könsfördelningen för vissa arbetsuppgifter/ansvarsområden ut som följer. Uppgifterna kommenteras och diskuteras efter tabellen.



Tabell 9 Könsfördelning för vissa arbetsuppgifter/ansvarsområden i samtliga D-butiker, procent

Uppgift/område	Kvinnor	Män
Styckmästare	13	87
Frukt- o gröntansvarig	73	27
Kontorsansvarig	93	7
Mejeri- och djupfrystansvarig	25	75

Uppgifter från D-företagets huvudkontor.

De med huvudsakligen kassaarbete har låg status, inga tillägg och det är inte sällan vissa svårigheter att inkludera dem i rotations-scheman. Var orsakerna till detta ligger diskuteras nedan. Utanför rotations-schemat hamnar ofta också styckmästarna men av helt annan anledning än kassafolket: Styckningsarbetet rubriceras som så kvalificerat att enbart ett fåtal kan utföra det. Det har hög status och ger god ekonomisk ersättning. Emellan dessa ytterligheter finns andra arbetsuppgifter med skiftande könsfördelning vilket framgår av tabellen ovan.

I en dagligvaruhandel/livsmedelsbutik finns en mängd olika typer av varor vars hantering ställer olika krav på de anställda. De som oftast anförs, och som kan motivera lönetillägg är

- krav på fysisk styrka,
- krav på speciell kompetens och/eller utbildning,
- krav på ”känsla och blick” och
- krävande arbetsmiljö främst i form av kyla.

Det första kravet, fysisk styrka, sammanfaller till dels med det andra. Köttstyckningen är den mest typiska arbetsuppgiften därvidlag. Slutsatsen är att det krävs en karl. ”Om det är två likvärdiga sökande (en man och en kvinna) så skulle jag nog välja mannen ändå, eftersom det är tyngre, ett mycket tungt arbete”. Krav på fysisk styrka kan dock förekomma också annorstädes i en butik. Många typer av varor kräver tynga lyft; frukt och grönsaker, tidningar, kolonial – ja i stort sett överallt. Det noterar också flera av intervjupersonerna utan att för den skull kräva tillägg. Tilläggen tycks kopplas till den tyngd som hanteras av män.

Krav på speciell kompetens diskuteras framförallt vad gäller kött-disken och styckningen. Styckare är utbildade och det finns kvinnor, också i undersökningsbutikerna, som är utbildade styckare. Av tablån ovan framgår att det finns kvinnor som är styckansvariga. I vilken utsträckning de verkligen styckar och betecknas som styckare är dock, enligt muntliga uppgifter från D-företagets huvudkontor, olyckligtvis oklart. I vissa små butiker kan styckningen inkluderas ansvarsmässigt i de så kallade färskvarorna. Endast det sistnämnda noteras då hos huvudkontoret och inte den eventuella fördelning som sker ”på butiks-

golvet". I sådana fall kan färskvaruansvarig vara en kvinna och ansvarig för underavdelningen styckningen kan vara en man. Tabellens sifferuppgifter är därför möjligen en överskattning av kvinnoandelen bland de styckningsansvariga. Flera av de styckningskunniga kvinnorna skulle vilja stycka mera än de får. Men de menar också att det är ett tungt, ofta alltför tungt, arbete. Kompletterande frågor är dock – varför de inte får och varför arbetet är så tungt. Det finns hjälpmedel och utrustning att tillgå men det vill inte de manliga styckarna ha in menar en sagesperson.

Och det påvisade vi ju när vi byggde om därinne, att vi skulle ha skenor i taket så att vem som helst skulle kunna flytta dom (djurkropparna) fram till styckbänken. Men det tyckte de (de manliga styckarna) var onödigt. Så nu bär de för hand.<sup>12</sup>

På sådana arbetsplatser får kvinnor med styckningsutbildning praktisera sina kunskaper endast i "nödfall". Sådana utestängningsbeteenden och utfall har inget stöd hos företagsledningen utan får ses som utslag av de lokala kulturer som är ett av temana i den avslutande analysen i kapitel 8. Förutom dessa argument så förekommer andra som direkt bygger på könsstereotypiserande föreställningar: "Man kanske kan tycka att det är lite mer för killar. Det är väl för att det är mer blodigt ... att man tycker att det är lite läbbigt, på något vis att hålla på i kött och skära" sa denna kvinnliga intervjuperson som knappast hade sina många systrar inom sjukvården i åtanke.

Frukt och grönt är en av de avdelningar som kräver "känsla och blick". Den känslan och blicken anses framförallt kvinnor ha "de ser bättre om någonting är dåligt".

Den fjärde punkten ovan, de svåra arbetsförhållandena, anförs oftast i samband med kyl och frys. Det är kallt med andra ord. Det anses vara mindre skadligt för män än för kvinnor. "Det bär mig emot att köra in en tjej i frysen och plocka". Denna chevalereska attityd överflyglas vanligtvis av tyngdargumentet. Det är tungt och det är otympligt.

Den arbetsuppgift som är så gott som helt kvinnlig är kassaarbetet. Där sitter man, enligt de dominerande uppfattningarna, inte för att man är särskilt duktig på det utan för att man inte är så duktig på något annat. Det kan knappast anses vara särskilt meriterande och så bedöms det inte heller. Alla dessa dimensioner ses av företagsledningen som ett problem. För butikernas framgång är kassaarbetet centralt. En sur och långsam kassörska kan skrämja bort många kunder. Kassörskorna hanterar dessutom mycket pengar. Arbetet leder inte sällan till arbetsskador. Ändock klassas det lågt i den informella hierarkin. Klassningen ges visst stöd i den formella bedömningen vilket medför

<sup>12</sup> Detta citat är hämtat från Eva Christensson (1997).



att företags- och butiksledningarnas inställning snarast får rubriceras som ambivalent. Ambivalensen till kassaarbetet och de som har kassan som huvudsaklig eller enda arbetsuppgift märks också på andra sätt t.ex. på att arbetsrotation inte alltid inkluderar dem som arbetar i kassan trots att de verkligen skulle behöva det av belastningsskäl. Av den sistnämnda anledningen är man från ledningshåll inte sällan angelägen om att just kassaarbetet skall vara en del av rotationen. Därtill kommer att företagets ideologi förutsätter och kräver medarbetare med all-round-kompetens. Uppifrån ser man arbetsrotation som ett sätt att åstadkomma det, vilket i sin tur skulle ge flera anställda kunskaper och färdigheter som på sikt är lönetilläggsgevande. Det fungerar så i en av de sex exempelbutikerna (med en kvinna som VD). ”Alla sitter i kassorna, alla kan delikatessen. Så nästan alla kan gå över varandra. Sedan är man ju mer eller mindre bra på olika områden, men man klarar av det. ... Det innebär att alla sitter i kassan. I tvåtimmarspass eller trettimmarspass. Och det är ju där vi har rotationen”.

Arbetsrotationen fungerar dock inte enligt de officiella intentionerna på många håll. Kassaarbetsrotation förekommer exempelvis i de fem övriga undersökningsbutikerna endast i nödfallssituationer. Ofta sägs att de som sitter i kassan inte vill rotera. Det är följaktligen deras eget fel att de inte integreras i kompetenshöjningen på arbetsplatserna. ”Jag tror att man trivs bra i kassan och man vill inte ut och hålla på och plocka varor och fara runt ... ja, man trivs tydligen där i kassan”. Bland de kassaarbetare vi intervjuat finns dock ingen som säger att hon vill vara kvar i kassan enbart – tvärtom vill sagespersonerna lära sig andra saker och få omväxling i arbetet. ”Jag har fastnat där i kassan, och jag tycker inte att det är så kul heller ... Som idag har jag schema på att plocka varor lika länge. Men i och med att de ropar på mig i kassan då så får jag ju gå och sätta mig och så sitter jag där ...” Är det alltså motstånd eller föreställningar om motstånd? Det är omöjligt att avgöra då ett uttalat önskemål om att enbart få syssla med kassaarbete strider mot den officiella företagskulturen. På analogt sätt är det svårt att få någon att själv säga att de inte kan tänka sig att sitta i kassan. De utsagorna kommer helt från butikscheferna. ”Men det (arbetsrotation) funkar inte, för de vill inte lära sig kassan. Och så länge inte alla vill vara med så funkar det inte. Några kan inte göra det. Och man kan ju inte tvinga någon heller”. Båda dessa typer av utsagor ger intressanta upplysningar om synen på arbete, på olika sorters arbete och på vad som är kvinnligt och vad som är manligt, men ger inga direkta upplysningar om huruvida de anställda verkligen vill arbetsrotera.

Utöver de tillägg som räknades upp ovan vilka grundar sig på olika krav i arbetet och på personens sätt att utföra det förekommer också tillägg som är ett arv från det lönesystem som fanns innan D-företaget köptes upp av den nuvarande ägaren. Tidigare, under den förre ägaren, fanns en hel flora av tillägg. Vid ägarskiftet hanterades detta på olika sätt: Behålla dem, modifiera dem eller ta bort dem. Argument för att behålla de gamla tilläggen finns: "man går inte in och dividerar om en förmån som man haft, kanske i 20 år innan då. Det blir inget bra arbetsklimat". Någon har också uppfattningen att det faktiskt inte går att ändra. De ärvda tilläggen får försvinna med tiden. Modifieringar förekommer också efter ett översynsarbete. I en av undersökningsbutikerna, med en kvinna som VD, valde man istället att helt ta bort de "ärvda tilläggen". "Vi körde en förhandling och sa att vi börjar från scratch. Det var mycket konstiga olika former av tillägg. Jag fick ingen rätsida på det och inte facket heller." Den intervjupersonen konstaterar också att de butiker som bibehåller de gamla tilläggen får en obalans i sin lönesättning. Följderna av det är en av förklaringarna till de löneskillnader vi konstaterat.

### *Tid och pengar*

De löneskillnader som redogjorts för gällde lön per arbetad timme och hade primärt inte med arbetstidens omfattning att göra. Indirekt finns dock ett sådant samband. I undersökningsenheterna förekommer det för handeln så typiska deltidarbetet särskilt för kvinnorna. Deltiderna sammanhänger med verksamhetens karaktär: Långa öppettider och ojämn kundtillströmning ger inte utrymme för många heltidstjänster per enhet, menar många butikschefer. Det ställer sig naturligt för ledarna att lägga särskilt ansvar på dem som finns i företaget under relativt långa arbetstider. Dessa personer är påfallande ofta män. Frågorna är då i detta sammanhang två: Varför arbetar så relativt många kvinnor deltid och så många män heltid och varför kan inte deltidsanställda tilldelas ansvarsuppgifter i samma utsträckning som de heltidsanställda? Liksom i tidigare redovisade studier finns två diametralt olika sätt att förklara dessa förhållanden. Enligt det ena läggs ansvaret för sakernas tillstånd på utbudssidan dvs. på de anställda, kvinnor och män, och enligt det andra på efterfrågesidan dvs. på arbetsgivarna. De förstnämnda menar att kvinnorna inte vill jobba heltid framförallt på grund av familjehänsyn och att männen vill det av liknande, men företrädesvis ekonomiska, skäl. Cheferna tycker sig inte sällan ha konkreta bevis för detta "jag vet att går jag och erbjuder honom tiden så tar han den. Han säger alltid ja till extra tid, medan tjejerna nog tänker att nja, jag skulle ju faktiskt vara hemma med min man och mina barn". Andra hävdar dock, med samma eftertryck, att det inte går att få de



längre arbetstider man önskar. Varför främst ansvar till heltidare då? Skälen tycks slående men inte överväldigande. Andra strategier är fullt möjliga. Kön spelar här, förmodligen, en stor och av de involverade mycket underskattad roll.

## Män passar alltid – nja, nästan alltid

I delstudie två, i B-företaget, såg vi att manliga butikschefer alltid tycktes passa bra, ja faktiskt bättre än sina kvinnliga kollegor trots att de senare var flera, hade högre utbildning, längre erfarenhet m.m. Samma sak tycks gälla i de butiker vi nu diskuterar. Män är i minoritet, totalt sett, och man önskar samfällt, både butikschefer och arbetskamrater, att de skall bli flera. Varför är dock något oklart. Trevlighetsargumentet – det är trevligare med en könsblandning – både för arbetskamraterna och kunderna anförs ofta. Realiserandet av trevlighetsargumentet tycks dock stoppa vid kassaarbetet. Intervjupersonerna verifierar att kunder tycker att det är trevligt med män – även i kassan – men det är inte ofta som det krävs att män skall gå in i kassaarbetet. Bara i nödfall och knappast som en del av en planerad och normal arbetsrotation (utom i det fall som beskrevs ovan).

## Kompetensretorik och godtycklighetspraktik

De förhållanden som relaterats ovan sammanfattas av Marie Aurell i hennes rapport på ett sätt som jag gärna vill citera:

Undersökningen har visat att den retorik som finns kring D-företaget som ett platt, icke-hierarkiskt, demokratiskt företag till stor del är bara just retorik. Det finns en mycket stark informell hierarki, som bland annat tar sig uttryck i löneskillnader och skarpa gränsdragningar mellan olika arbetsområden i butikerna. För en ung man på färskvarusidan, helst på charkavdelningen, finns i princip obegränsade möjligheter vad gäller framtida avancemang och därmed medföljande löneökningar. För en kvinna i kassan ser det betydligt mörkare ut. Hon är i många fall utesluten från arbetsrotation, eftersom ingen vill ersätta henne. Hon ses också som en person som sitter i kassan därför att hon saknar ambition. Hennes möjligheter till avancemang och löneökningar är små.

Låt mig påpeka att denna bild är generaliserande. Det finns butiker som tillämpar arbetsrotation inkluderande alla och det finns butiker (för övrigt samma) där kvinnor tjänar mer än män.

Den organisationsinterna retoriken omfattar också vad som är tungt, vad som är svårt och vad som är manligt och kvinnligt. Retorikens uttrycksformer omfattas oftast av de anställda – men några ser det just som retorik som inte har så mycket med de olika arbetsupp-

gifternas krav att göra. Så här säger en kvinnlig anställd om "tyngdargumentet": "För mejeriet är inte tyngre, egentligen, än vad det är på kolonial och lyfta tvättmedelskartonger och hela den biten, djurmat och det där. Jag menar, lika tungt är det, egentligen. Det enda är då att det är kallare, men då har vi ju jackor. Det tar ju killarna på sig också. Så det är ganska märkligt".

Ansvaret både för den officiella retoriken och för den organisatoriska praktiken är i stort butikschefernas. Skall någon kunna göra något för att retorik och praktik skall närmas varandra är det de. Diskrepansen märks på flera områden som alla påverkar löneutfallen: Den ofullständiga rotationen som inte inbegriper de mest könsstämplade arbetsuppgifterna, tilldelningen av ansvarsuppgifter och tilläggstilldelningen. Att verkligen åtgärda dessa skevheter är dock inte lätt då de i allmänhet tycks ha stöd i förhärskande föreställningar.

De hypoteser vi ställde upp med hjälp av tidigare forskning då – stämmer de eller avviker D-företaget på något sätt? Först skall då erinras om att föreställningarna om denna nivå's kvinnor är motstridiga. Det tycks dock vara så att könsarbetsdelningen i D-butikerna är tydlig, men inte strikt, avseende alla uppgifter. Det är framförallt styckning och kassaarbete som har starka könsstämplar. Med Thuréns (1996) tidigare refererade terminologi kan vi i detta fall se exempel på hur genusifieringens styrka varierar mellan olika delar av organisationerna och/eller butikerna men att räckvidden är i det närmaste total genom att segregeringen efter kön omfattar de flesta arbetsuppgifter. Hierarkiseringen tycks samvariera med styrkan. De anställda, både män och kvinnor, ser sitt arbete som permanent och något bristande engagemang kan inte urskiljas. Inte heller tycks någon ovilja mot att ta på sig ansvarsuppgifter föreligga. Utsagorna därvidlag är dock motstridande och någon entydig sanning finns förmodligen inte.

Efter denna genomgång skall i den avslutande delen göras en analys där alla de tre organisationerna ingår. Den tydliggör de likheter, liksom de olikheter, som finns för handen. Kön/genus är, som betonats tidigare, aldrig den enda faktorn av betydelse.



## 8 Segregerings- och hierarkiseringsprocesser

### Introduktion – tre scenarier

I föregående kapitel beskrevs tre handelsföretag och ett antal arbetsplatser inom dessa företag utifrån ett könsteoretiskt perspektiv. Företagen kallades för Traineeföretaget (T), Butikschefs företaget (B) och Dagligvaruföretaget (D) som en markering av vad som fokuserades och på vilken hierarkisk nivå. Syftet var att studera segregerings- och hierarkiseringsprocesser i organisationer för att därigenom förstå om och hur könsarbetsdelning och löneskillnader reproduceras. Med facit i hand kan frågeställningen reduceras till ett "hur" eftersom "om"-et fick ett snabbt svar. Löneskillnader mellan kvinnor och män visade sig vara ett genomgående mönster hos de tre företagen vilket tolkades som ett mätbart tecken på hierarkisering. Högre lön avspeglar ett högre värde. Studierna genomfördes på olika hierarkiska nivåer men mönstret visade sig vara detsamma om än framträdande med olika styrka och med olika uttrycksformer.

Vissa reflektioner och analys gjordes i direkt anslutning till beskrivningarna. I detta avslutande kapitel skall göras en sammanfattande diskussion och jämförelse. Kapitlet inleds med en rekapitulation av det inledningsvis formulerade syftet. En rad frågor har ställts i boken. Några emanerar från tidigare litteratur och forskning på det här aktuella temat. Andra aktualiserades under forskningsprocessen. Jag skall här återknyta till dem och, med en väl etablerad metafor, samla ihop alla lösa trådar som jag lämnat efter mig på de gångna sidorna. Framställningen disponeras på ett annat sätt än både de tidigare empiriska kapitlen och den inledande litteraturgenomgången men utgår trots det från väl kända organisatoriska företeelser och begrepp. Här skall alla företagen/arbetsplatserna och nivåerna ingå i varje tema. Vi går, schematiskt uttryckt, från de allmänorganisatoriska till det individspecifika, genom att börja i diskussioner kring förhållande företags-/organisationskulturer och sluta i individernas egna strategier och eventu-

ella motstånd. Inom denna övergripande struktur utkristalliseras några teman som genom erfarenheterna vunna genom de genomförda fallstudierna måste ges ett utökat och självständigt utrymme. Det är t.ex. implementerarnas, oftast ledare och chefer på låga hierarkiska nivåer, nyckelposition. Genomgående framstår mannen som norm vilket kan tyckas vara förvånande för sådana delar som varit kraftigt dominerade av kvinnor. Kapitlet avslutas med att syftet ännu en gång aktualiseras och därvid kan konstateras att de processer som utspelas gör det mot bakgrunden av den organisatoriska övertygelsen om att "män passar alltid". Dispositionen och strävan efter att belysa processerna ur många olika synvinklar leder till upprepningar av vissa fakta och skeenden. Detta är dock oundvikligt och min förhoppning är att det som skall illustreras vid varje tillfälle blir klart och tydligt och tar bort intrycket av "tjat och omtugningar".

I kapitel 3 presenterades en rad begrepp som använts i genusteoretiska sammanhang framför allt då sådana som fokuserat organisatoriska frågeställningar. Några av dem har använts under arbetets gång, andra aktualiseras först här och åter andra har ett i detta sammanhang begränsat förklaringsvärde. De lämnas därför därhän. Som framgår av fortsättningen kommer begreppet "genusordning" att frekvent användas främst för att beskriva förhållandena i de olika organisatoriska kontexterna. "Genusordning" ges här en annan innebörd än Connell gör (se s. 19) genom att jag nyttjar det för den organisatoriska nivån. Den konkreta innebörden är, vilket kommer att framgå, hur relationerna mellan kvinnor och män är sorterade och organiserade i den avgränsade kontexten t.ex. vad avser arbetsuppgifter, redskap, rum, position. "Genusordningen" inkluderar därför, i min skrivning, både en vertikal och horisontell dimension. För att kvalificera dess innehåll närmare används framförallt Thuréns begrepp räckvidd och styrka.

Låt mig avsluta denna inledande del med att följa en ung kvinna respektive en ung man som börjar sitt liv i organisationer av det slag som vi här studerar. Det är tre olika berättelser om sammantaget fyra olika personer – två män och två kvinnor. Kvinnorna heter Eva och männen Adam. Under forskningsarbetets gång har jag och övriga i forskargruppen träffat flera Eva och flera Adam. De som här presenteras är fiktiva personer, men med många "sysstrar och bröder" ute i handelns företag. I scenario 1 möter vi de personer som börjar i företag och positioner av det slag som D-fallet representerar. I scenario 2 är det fall av B-typen som står i fokus. Som bekant är det mellan de positioner som D-fallet handlade om och de som B-fallet belyste en viss rörlighet. Man kan från "golvet" i D-företaget röra sig horisontellt till samma position inom andra företag inom sektorn och även, i särskilda fall, gå till en arbetsledande funktion. Scenario 3 behandlar



trainees vilket innebär att den Eva och den Adam som vi mötte i de första scenarierna aldrig kan komma dit utan att ha slutat jobbet och läst in en akademisk examen. Låt oss nu träffa den första Eva och den första Adam.

### *Scenario I – stannarna*

#### *Eva*

Eva har slutat skolan. Hon har gått ut gymnasiet. Hon skall söka jobb. Ibland på loven har hon hjälpt till att packa varor i en av D-butikerna där hennes mamma jobbar. Vård är hon inte intresserad av så då det behövs någon i D-butiken nappar hon och börjar. Det är inte heltidsjobb eftersom personalbehovet är så varierande. Hon jobbar framför allt kvällar mot veckosluten och ibland hela veckosluten. Eftersom hon är ensamstående ber hon butikschefen om att få flera timmar. Han försöker tänka på det och det blir litet mera särskilt då någon är borta. Hon hänger med på de internutbildningar som är öppna och hon får ibland rycka in särskilt på frukt och grönt men hennes bas är kassan och förblir så. Frukt och grönt tycker hon är jättekul och hon ställer gärna upp då Adam, som förestår frukt och grönt, ropar på henne.

Efter 10 år har ingenting ändrats. Hon funderar på att söka jobb i B-företaget då en sådan möjlighet yppar sig men arbetstiderna passar nu ganska bra med hennes privata situation. Hon har småbarn och tycker det är bra att jobba kvällar då hennes man är hemma. Hon tycker fortfarande att det är kul med frukt och grönt och rycker gärna in då Charles, som är den nye frukt- och gröntkillen, ropar på henne.

#### *Adam*

Evas klasskamrat Adam har slutat skolan. Han har gått ut gymnasiet. Han skall söka jobb. Ibland på loven har han hjälpt till att packa varor i en av D-butikerna där hans mamma jobbar. Han har inga uttalade intressen så då det behövs någon i D-butiken nappar han och börjar. Det är inte heltidsjobb eftersom personalbehovet är så varierande. Adam får framförallt hjälpa till med frukt och grönt. Det är han inget vidare på så i början ropar han mycket på hjälp från sin före detta klasskamrat Eva. Så snart som möjligt får han gå internutbildningen för att kunna mera. Med tiden blir han duktig. Eftersom han är ensamstående ber han butikschefen om att få flera timmar. Det är svårt men ordnar sig efter hand. I början får han ibland sitta i kassan då det fattas folk men eftersom det inte är hans egentliga arbetsplats är det bara i undantagsfall. Han tycker dock det är OK eftersom det ger flera timmar och kunderna är väldigt positiva till honom. Arbetskamraterna klagat dock att han är för långsam. Han går de internutbildningar han kan och efter ett tag ser butikschefen honom som en riktig påläggskalv.

Efter 10 år får han chansen att bli VD på en liten butik som blivit ledig. Han tar den och är mycket glad över den slump som hans mammas jobb får anses vara.

### *Scenario II – flyttarna*

*Eva*

Den Eva vi mötte ovan tröttnade på att sitta fast i kassan och sökte jobb i B-butiken intill. Hon fick det bland annat genom sin långa vana vid handeln. Det är en mycket mindre arbetsplats. Där jobbar bara fyra andra kvinnor. Ingen av dem jobbar heltid. Chefen är en kvinna i hennes egen ålder och de delar lika på det mesta. Eva får alltså mera ansvar, och helt ansvar för frukten som hon gärna ville ha. Det tråkiga är dock att arbetskamraterna träffas så sällan. Timtilldelningen är så snävt tilltagen att de nästan aldrig har någon möjlighet att på jobbet tala vare sig om arbetet eller privatlivet. Då Eva varit anställd i tio år går butikschefen i pension. Dagny som jobbade i butiken har nyss slutat och jobbar istället i D-butiken, Evas gamla arbetsplats. Dagny tyckte det var bättre med en stor arbetsplats och slippa släpa på tidningsbuntar och annat tungt. Sammantaget leder det till att Eva blir tillfrågad om hon vill bli chef för butiken. Hon tackar ja. Det är likasom hennes tur och arbetskamraterna vill gärna att hon tar det. De är inte mycket för pappersarbete. Eva börjar omedelbart fundera över hur omsättningen skall kunna ökas. Hon är rädd för att kontoret annars lägger ned butiken eller föreslår den till franchising. Hennes gamla intresse för frukt och grönt leder henne mot en modernisering och uppfräschning inom den sektorn. Hon diskuterar saken först med arbetskamraterna och sedan med försäljningschefen då han kommer förbi. Han vill fundera och ger slutligen sin tillåtelse. Eva tycker det är mycket roligt särskilt när hon får ett så kallat personligt tillägg på 1 000 kronor per månad som "belöning".

*Adam*

Adam i B-butiken kommer också från D-företaget. Han tröttnade på D-jobbet och ville ha något nytt att göra. Det låg nära till hands att söka chefsjobbet då han hörde talas om det. Han hade ju faktiskt erfarenhet från branschen. Det tyckte också försäljningschefen och rekryteraren han talade med. Att alla de andra i butiken var kvinnor bekymrade honom inte alls. Det var han van vid från D. Inte heller var lönen något stort problem. Han förhandlade sig till ett personligt tillägg och dessutom jobbar han heltid. Han tror kanske inte att han kommer att stanna i B livet ut. Det är ett nålsöga uppåt i hierarkin och han tycker inte det är värt att kämpa för. Han skall nog göra något helt annat senare. Ännu vet han inte vad. Han räknar med att vara attraktiv på arbetsmarknaden tack vare sina ledarerfarenheter.



### *Scenario III – de högutbildade*

*Eva och Adam*

De högutbildade Eva och Adam söker efter examen från universitetets ekonomutbildning flera jobb. De vill gärna jobba i den privata sektorn men känner sig litet osäkra på med vad. En traineeutbildning verkar lockande och då de ser annonsen från T-företaget svarar de. Ingen av dem har någonsin funderat på kön och könsroller och de ser det därför som självklart att de är lika många flickor som pojkar i gruppen. De tänker inte på att de nästan bara möter män i beslutsfattande ställning då de är ute på sin första praktiktjänst. Efter två år är det dags att söka jobb, eller bli tillfrågade om jobb. Adam får ett erbjudande om att bli biträdande chef på en av stormarknaderna. Det är ett tufft jobb mitt i företagets kärna och han tackar ja. Det verkar utmanande och kul med stora möjligheter att lära vidare. Eva tillfrågas om hon vill ta på sig en projektledarroll för ett nytt varukoncept. Hon tackar med glädje ja. Det verkar utmanande och kul och ger henne möjlighet att påverka.

Då Eva och Adam träffas på en företagsintern konferens fem år senare tycker de båda att de haft tur. Adam är numera stormarknadschef och har en mycket hög lön med företagsinterna mått mätt. Eva jobbar på sitt tredje projekt. Hon tycker det är kul men vill gärna över i den direkta produktionen, till kärnverksamheten. Hennes lön har heller inte utvecklats så som hon tänkt sig. Hon har så smått funderat på att lämna företaget och söka sig någon annanstans.

Ja, så ser några fiktiva personer ut. Eva och Adam är en sammanvävning av de personer som vi mött vid våra studier. I berättelserna som skildrar processerna finns svar på många av de frågor som ställdes i inledningen och under berättelsernas gång. Det finns dock inte svar på alla frågorna – alla frågor tycks inte ha något svar utöver det kanske självklara ”att det blev som det blev för att det är som det är för att det var som det var”. Inte heller är det i berättelserna lätt att särskilja det specifika från det generella. Det ligger också nära till hands att se det individuella snarare än det strukturella i ”berättelser ur livet”. Låt oss därför, då jag går vidare och strukturerar vad vi iakttagit på några teman som sammantaget ger en bild av de segregerings- och hierarkiseringsprocesser som pågår, starta med ett uttalat organisatoriskt fokus på företags-/organisationskulturer.

### Företagskultur och genusordning

De tre exempelföretagen hade olikartade, och olika starka, företagskulturer trots att de är i samma bransch och även i övrigt uppvisar stora likheter. I kapitel 3 presenterades i mycket koncentrerad form kulturbegreppet och dess tillämpning på organisationer. Företags-/orga-

nisationskulturer finns trots att de är svåra att beskriva och definiera. Det svåra är en följd av att kulturen ofta är omedveten och internaliserad. "Bevis" på att de finns är yttranden av typen "så här gör vi här" eller "så här gör vi inte här". Sådana yttranden motsvaras också, i allmänhet, av en organisatorisk praktik. En internaliserad del av kulturen är både den konkreta genusordningen och synen på vad som är kvinnligt och vad som är manligt och relationerna mellan kvinnor och män. Det skall vi erinra om i framställningen nedan.

I det första (T) och det tredje (D) företaget fanns en stolthet över företagets ålder och ursprung och en glorifiering av föregångarna och av "den långa vägens män". Det var, och är, i dessa företag fint att ha arbetat länge i företaget och den chef som startat som springpojke direkt efter skolan ses på med största respekt. Det anses vara genom det praktiska arbetet man lär sig företagets idé och kundernas krav. I det tredje, i fallbeskrivningarna det mellersta (B), företaget fanns också en relativt stark företagskultur erhållen genom en lång historia och fast förankrad hos kunderna. Det företaget är det av de tre som har det mest tydliga igenkännandet hos kunderna. Företagskulturen anses av företagsledningen i detta fall som ett problem. Man vill komma bort från den. Den anses omodern och byråkratiskt. Om kulturen i de båda andra företagen kan beskrivas som präglad av "den långa vägens män" så anses den i det sistnämnda som präglad av "de kvarvarande tanternas organisation". Det förstnämnda associerar till gedigen kunskap och stabilitet, det andra till stabilitet och stagnation.

I de tre företagen finns tydliga genusordningar som är en del av organisationskulturen. I det tredje, D-företaget, syns det med "blotta ögat" då man stiger in i en butik. Det är långt mellan männen och de som finns finns företrädesvis i köttdisken där de är styckare. Det kan finnas andra män också men sällan i kassan. De är i kylan eller möjligtvis i frukt och grönt. Och butikschefen förstås, han är så gott som alltid man. Högre upp i den organisatoriska hierarkin är det däremot förhållandevis gott om män. I D-företaget är manligheten något lantlig, pålitlig och signalerande arbetssamhet. Kvinnligheten är betydligt diffusare eftersom kvinnorna beskrivs och upplevs som mindre professionella och mindre uppåtsträvande. De unga män som finns i organisationen ses som framtida chefer, efter en viss tid, eftersom den långa vägens män, liksom i T-företaget, är det som präglar organisationen. Relationerna mellan männen och kvinnorna är okomplicerade och, från kvinnornas sida, klart stödjande. Identiteten är till synes både hos kvinnor och män bunden både till företaget och dess kvalitetsimage och framgångsrecept och till en konventionell könsarbetsdelning. Genusordningen är strikt och räckvidden relativt omfattande medan styrkan framför allt avser de manligt kodade arbetsuppgifter-



na. De arbetsuppgifter som utförs av män, eller snarare som anses skola utföras av män, har en starkare manlig prägling än den kvinnlighet som tillkommer de uppgifter som normalt utförs av kvinnor. Detta torde vara en följd av att sektorn inte är så starkt kvinnligt stämplad som exempelvis vård och omsorg. Det typiskt kvinnliga är här en följd snarare av kvinnornas stora antal än av verksamhetens könskodning på en samhällelig nivå.

I några av fallarbetsplatserna tillhörande D-företaget, i närheten av Stockholm och ledda av kvinnor, var både den horisontella och vertikala könsarbetsdelningen avvikande från gängse mönster inom koncernen. Detta varken omtalas eller upplevs som en protest eller ett brytförsök från de verksamma. De övriga komponenterna i företagsimagen kvarstår och det relativt okomplicerade i relationerna likaså. Enheternas frikoppling från varandra, geografiskt och organisatoriskt, underlättar att sådana avvikelser kan förekomma men förhindrar också att de får stor spridning utanför de aktuella enheterna.

Det första undersökningsföretaget, T-företaget, liknar vad avser organisationskultur det vi nyss behandlade, den långa vägens män framförallt, men till det kommer den extra dimensionen av att vara en avvikare genom den annorlunda företagsformen som haft en stark ideologisk prägling. Köns-/genusrelationerna har varit de som nämndes ovan och enligt de aktiva och medvetna är företaget mycket manligt men på ett mindre patriarkalt sätt än D-företaget. I T-företaget inbegår traineeprogrammet något genuint nytt som utmanar en av företagskulturens grundbultar: Synen på och uppfattningen om vad som gör en person lämpad och skickad att leda företaget. Det är, enligt gängse föreställningar, en man som haft arbete i de egna enheterna som "universitet" – inte en akademiskt utbildad kvinna. Också den andra kulturella grundbulten, köns-/genusnormer, utmanas då kvinnor kommer in högt upp i hierarkin.

Genom det svåra ekonomiska läge som organisationen befunnit sig i under en tid har många organisatoriska grundbultar omprövats vilket skakat både den kollektiva och individuella identiteten, vilket jag återkommer till längre fram liksom till det faktum att traineeprogrammet kan ses som en förändringsstrategi från ledningens sida. Att introducera kvinnor högt upp i hierarkierna bidrar till att utmana och ifrågasätta. Men också de akademiskt utbildade männen är en utmaning. Det blir, genom dem, inte *en* sorts manlighet som är privilegierad i organisationen utan *två*. Detta är ett resultat av, och bidrar till, den identitetskris som hela organisationen tycks befinna sig i. Också identitetstemat återkommer nedan.

Företagskulturen är alltså i T-företaget utsatt för omprövning av flera orsaker. Den genusordning som haft hierarkisering som ett enty-

digst inslag blir genom de nytilträdde kvinnliga trainees om inte uppbruten så ifrågsatt. Relationerna mellan kvinnor och män blir därmed också annorlunda. Det fåtal kvinnor det hittills gäller gör att några stora organisationsgenomgripande förändringar näppeligen ännu kan urskiljas. Men där kvinnorna finns har deras närvaro måst hanteras både av gamla organisationsmedlemmar och av de nytilträdde manliga traineekamraterna. Sammantaget kan nog sägas att det inte varit okomplicerat och att traineemännens insocialisering i företagskulturen ibland också omfattar den förhärskande synen på vilken genusordning som är "mest naturlig".

B-företaget har enligt organisationsmedlemmarnas uppfattning, som de tror sig dela med omgivningen, en kvinnlig, eller snarast tantig könsstämpel på den operativa nivån. Detta är det av de tre undersökningsföretagen som har den starkaste bilden utåt, hos allmänheten. Den torde vara unik också i jämförelse med snart sagt alla andra företag. Längre upp är organisationen lika manlig som övriga inom handelssektorn. Arbetsdelningen är klar i sina horisontella gränser, kvinnor längst ned och män högre upp, men det förekommer män i butikerna dock med andra incitament och på till synes andra villkor. Männerna är snarast efterlängtda gäster som man vill locka att stanna för att med hjälp av en uppluckrad könsarbetsdelning ändra företagets image till att bli mera modern. Den kvinnlighet som den introducerade manligheten skall bekämpa är konservativ och tantig. Frågan är dock om någon sådan kvinnlighet finns i organisationen (längre) eller om den helt försvunnit och numera tjänar som en retorisk fond. Ingen av organisationens kvinnor tycks idag själv identifiera sig med det gamla i dessa avseenden. Delar av det gamla tycker dock särskilt kvinnorna är positivt – kvalitetsimage, visst socialt samhällsengagemang osv.

De konkreta praktiska relationerna mellan könen har i B-företaget varit okomplicerade och är okomplicerade som det verkar. Både kvinnor och män ser männen som ett medel att ändra organisationskulturen. Detta tycks vara helt i linje med kvinnornas individuella organisationsanknutna identiteter. För männen kan det vara mera komplicerat att vara de som skall ordna det. Inte många känner sig manade att ägna resten av sitt yrkesverksamma liv åt B-företaget. Den långa vägens män finner vi följaktligen sällan i B-företaget på denna nivå. De finns – men då i andra positioner. På butikschefsnivå är det den långa vägens kvinnor som dominerar.

Låt mig så sammanfatta detta avsnitt med att rekapitulera de brott mot förhärskande företagskulturers genusdimensioner som förekom i de tre undersökningsföretagen. Att bryta genusordningen, i bemärkelsen att få tillgång till dittills av kvinnor dominerade arbetsuppgifter



och positioner, i B-företaget är lätt för de av ledningen uppbackade männen. Men det tycks dem inte lockande bland annat på grund av de i samhället förhärskande föreställningarna och den därifrån emanerande könsstämpeln på organisationens butiker. För kvinnorna i T-företaget blev deras organisatoriska vardag efter traineetiden förhållandevis problematisk. Det brott mot genusordningen som deras antagande till traine utbildningen indikerar har ingen förankring ute i verksamheten. Både traineeprogrammet, och de många kvinnorna som antogs, får ses som typiska "uppifrånbeslut" som på olika sätt ifrågasätts längre ned. I D-företaget förekommer inga systematiska försök att bryta genusordningen. Den reproduceras med självklarhet. Där finns dock exempel på brott som helt är avhängiga individuella implementerarens initiativ. Det återkommer jag till nedan.

### *Strategier för förändring*

I alla tre företagen vill ledningen förnya och förändra. Konkurrensen i branschen kräver det för överlevnad. Förnyelse och förändring kan kräva att företags-/organisationskulturen ändras eller åtminstone modifieras så att arbetssätt och normer som förhindrar adekvata beteenden försvinner. Det kan gälla allt – både marknader, produkter, produktionsutrustning, arbetskraft osv. Diskussionen om man kan ändra organisationskulturen är stor och livlig och gäller också, och i särdeles hög grad, dess genusrelaterade delar. Jag återgav i den inledande forskningsöversikten, och tidigare i detta kapitel, exempel på sådana försök och vi såg i alla undersökningsföretagen initiativ tagna med större eller mindre ambitionsgrad. I de senare fallen hänvisades som brukligt är till ekonomiskt rationella skäl. Jämställdhet har förmodligen inget egenvärde i dessa sammanhang för någon större grupp människor. Syftet med förändringarna är i de enskilda fallen inte helt lätta att avgöra. Företagsledning och andra implementerare kan önska en mindre strikt könsarbetsdelning utan att alls ifrågasätta gällande genuskultur. Ute i organisationerna kan också tänkas ändrade genusordningar med bestående könsarbetsdelning genom att segregeringen består men gränslinjerna mellan det som är kvinnligt respektive manligt förändras. Sambandet mellan ändrade företagskulturer och genusordningar är alltså oklart liksom dess innehåll. I de redovisade fallen är dock de klara exemplen på förändrad lokal kultur också förknippade med ändrad könsarbetsdelning. Det visar både att det går att ändra och att förändring underlättas om den sker i flera dimensioner samtidigt. Det tycks som om kulturförändringen varit lättast och tydligast då den innebar ett ökat inslag av män och kulturdimensioner med manliga karaktäristika såsom i B-företaget. Män tycks alltid passa så

bra även då de är motvilliga att ta på sig de uppgifter som de av ledning och arbetskamrater så väl anses kunna utföra.

Låt mig här sammanfatta undersökningsorganisationernas förändringsstrategier men särskild vikt lagd vid genusordningen. Ny teknik och jämställdhetspolitik samt jämställdhetssatsningar behandlas separat men under denna huvudrubrik, då de aspekterna bidrar till ökad förståelse av varför och hur segregerings- och hierarkiseringsprocesser utvecklas som de gör i undersökningsföretagen och därmed ökas förståelsen också för organisationernas roll i det samhälleliga genusmaktsystemet. Efter att detta uppmärksammas explicit diskuteras genusordningens och förändringsstrategiernas relation till organisatoriska värderingar och organisatorisk rationalitet.

I det första, T-företaget, och det andra, B-företaget, försöker man åstadkomma förändrad företagskultur genom att slänga ut det gamla och introducera nytt, i det tredje, D-företaget, genom att betona det gamla men på ett nytt tidsenligt sätt. Det första företaget väljer den svåraste vägen genom att ändra ideologi vad avser företagsformer och därmed introducera nya incitament. Kvinnorna som genomgår traine utbildningen blir en del av denna modernisering och omprövning. De blir det på två sätt – genom att vara akademiker och genom att vara kvinnor. Deras manliga kamrater blir det bara på ett – genom att vara akademiker. Det sistnämnda kan passera – de manliga trainees kan bli ”den nya tidens män”. Detta markeras genom att det är de som får VD-posterna för företagets kärnverksamheter. Kvinnorna däremot får ta på sig exempelvis projektledaruppdrag. Projektansvar anses allmänt vara en väg till synlighet och avancemang i näringslivet men bör i detta sammanhang tolkas som ett uttryck för om inte marginalisering så dock en mindre central placering och mindre möjligheter till att upparbeta en stark identifikation med någon del av organisationen.

Det tredje företaget, D, väljer att knyta moderniseringen till traditionen. Man betonar sitt ursprung i svensk landsort och sin strävan att anknyta till lokala traditioner och man betonar t.ex. i reklam och inre kommunikation kvalitét i varor och tjänster och kompetens hos personal. Det är, så att säga, fråga om förnyelse genom kontinuitet. I den strategin är inga könsgränsoverskridande förslag påkallade. I de fall dessa gränser ifrågasätts har det med åberopad kvalitét och kompetens att göra. Det avser då individnivå snarare än organisations- och butiks nivå. Kulturen är traditionell – också vad gäller genusrelationer.

I det andra företaget, B, bedöms existerande företagskultur, och framförallt dess image utåt mot allmänhet och kunder, som besvärande. Den är dock kvinnlig, eller snarare ”kärringaktig” och byråkratisk. Man vill förnya och föryngra och också ändra könsstämpel från ”kärningar till killar” så att säga. Kulturbytet innefattar också en stark re-



sultatfokusering och effektivisering som innebär att killarna inte får vara för "killiga" – snarare framåt unga män, "folk i farten" – som företagets slogan säger. En del av den gamla kulturen och imagen vill man dock bevara som ett skydd mot den starka konkurrensen från lågprisalternativ. Man vill se sig, och ses av andra, som mera gedigen och mera kvalitetsmedveten än dessa. En del av det stod "kärringarna" för, och kanske också "de unga männen i farten" klarar det, men näppeligen "killarna". Det är en svår balansgång som också har haft svårt att finna en entydig uttrycksform och innehåll. Det är en av orsakerna till att detta företag syns mest öppet för individuella strategier och informella strukturbyggen, något som både framgått ovan och som vi återkommer till. Den instabila situationen markeras av att företaget efter undersökningens avslutning genomgått ännu ett ägarskifte.

### *Ny teknik*

I detta sammanhang är det befogat att knyta till introduktionen av ny teknik som varit markant. Ny teknik inom handeln har, som framgått av teknikavsnittet i kapitel 4, samvarierat med stora förändringar både för branschen i sin helhet och för enskilda företag.

Att introducera och tillämpa ny teknik anses vara är ett "måste" men sätten på vilket det görs kan vara olika. Tekniska förändringar, liksom många andra förändringar, ger inte sällan möjlighet till att introducera nya arbetssätt inklusive ny könsarbetsdelning (se t.ex. Cockburn, 1985; Pettersson, 1996; Sundin, 1995; Wikander, 1992). I undersökningsföretagen spelar dock teknik liten men förvånande roll vad gäller genusordningen och dess samband med företagskulturen.

På den högsta nivån i fallen, den som rör trainees är betydelsen av ny teknik i det konkreta arbetet liten. Det är dessa grupper som beslutar om teknik – inte som drabbas av den. Teknikens avståndsöverbryggande potential begränsas, åtminstone hittills, av normerna för var och hur arbete skall utföras. Mellangruppen, B-butikscheferna, har kraftigt påverkats av teknik. Det diskuterades i fallbeskrivningen tidigare. Här skall påpekas att tekniken i detta fall inte anförts som ett argument för att män passar bättre. Förmodligen beror detta på att kvinnorna redan dominerade då tekniken kom och att de redan haft att hantera den. Och klarat det. De anpassningar i styr- och kontrollsystem som initierats av tekniken har inte påverkat vare sig genusordning eller genuskodning. I D-företaget har tidigare introduktion av ny teknik försiggått parallellt med en feminisering av verksamheten. De starkt manligt könskodade arbetsuppgifterna bedöms inte som tekniska. Vad gäller köttstyckningen snarare tvärtom. Där betonas att teknik inte kan ersätta krav på yrkeskunnande, styrka osv. Teknik har alltså påverkat och varit en komponent i genderiseringsförlopp men inte

kopplat teknik till manlighet i tillämpningsledet i undersökningsföretaget – ett uttryck för att kopplingen mellan tekniken och dess könsstämpling inte är entydig (jämför Sundin, 1997b).

### *Jämställdhetspolitik*

I två av undersökningsföretagen användes jämställdhetspolitik som ett medel för att förändra organisationskulturen. Det är kanske mera korrekt att uttrycka det som att det var mindre strikt könsarbetsdelning man ville åstadkomma, eftersom det fanns en allmän föreställning om att "här är vi jämställda". Endast enstaka grupper och personer, såsom ledningen i B-företaget och programansvariga i T-företaget, hade en annan uppfattning och insikt, vilket får sägas vara unikt. Jämställdhet är numera etablerat som ideal och tillhör det politiskt korrekta. Det skulle kunna innebära, och gör det ibland, att jämställdhetskraven i samhället kan användas som ett retoriskt stöd för jämställdhetssträvanden i organisationer. Undersökningsföretagen, liksom de flesta andra organisationer, vill se sig som moderna. Jämställdhet är i dessa organisationer liksom i samhället i övrigt en fastlagd norm. Det är etablerat att det är illegitimt att vara ojämsställd. Påvisandet av att ojämsställdhet råder kan därför vara mycket provocerande och vara en av orsakerna till att det är svårt att aktualisera ojämsställdhet. Endast bland de personer som vet att ojämsställdhet är något "normalt" kan man utan skuldbeläggning både påvisa, diskutera och söka åtgärda. För övriga är det svårt. Det gäller både personer på ledande nivå och "fotfolket". För företag och grupper som vill använda jämställdhet som medel för att nå andra organisatoriska mål är dock frågan mindre problematisk. Vi ser i fallföretagen exempel på detta men parat med ett genuint intresse för jämställdhet både i samhälle och organisation (jämför Billing & Alvesson, 1989; Hagberg m.fl., 1995).

I ett av de fall som ingår i studien är ökad jämställdhet ett uttalat motiv för det förändringsarbete som inletts. Det är i företag B, där ett av motiven bakom att öka antalet män som butikschefer är att öka jämställdheten i organisationen. Ett uttalat syfte är att analogt med detta öka antalet kvinnor på högre mansdominerade nivåer. Framför allt det förstnämnda ses som ett medel för att förnya och modernisera organisationen och dess image. I svenskt arbetsliv kan man inte opåkallat ersätta en anställd med en annan. Man får vänta tills vakanser uppstår. Under de senaste åren har företaget haft få, om ens några, nyrekryteringar högre upp i organisationen. Det har varit reduktioner som dominerat. "Sanningens ögonblick" vad gäller organisationens jämställdhetspolitik har därför inte kommit där ännu. Längre ned däremot, bland säljare och butikschefer, uppstår ständigt vakanser och behov av nyrekryteringar. Trots de betydande ansträngningar och an-



passningar till de krav som männen har, eller snarare anses ha, har man inte lyckats att i betydande grad öka sig vare sig männens antal eller andel. Orsakerna har berörts tidigare och behandlas också nedan.

Också de övriga två exempelföretagen har en fastlagd jämställdhetsplan. Traineeprogrammet är ur den synvinkeln ett mönsterprojekt, även om det inte lanserats som ett jämställdhetsprogram utan som ett moderniserings- och kvalifikationshöjningsprojekt. Man måste komma mycket nära för att se i vilka avseenden som det uppvisar tillkortakommanden ur jämställdhetssynvinkel. Utfallet (de stora löneskillnaderna mellan kvinnor och män som varit trainees) var ur ansvarigas synvinkel en stor överraskning – snarast en chock. Dessa problem med implementering och falska föreställningar är ingalunda unika för jämställdhetsområdet även om de är särskilt markanta där på grund av genusordningens centrala roll både i organisation och samhälle. Kvinnorna som ingick i traineeprogrammet var de enda som inte var överraskade. De visste, i hög utsträckning, hur det var.

I det tredje D-företaget har man också en jämställdhetsplan. Ägarernas aktiva strategier har framför allt inriktats på att öka antalet kvinnliga butikschefer. Det har inte lyckats. Bland de aktiva ute i butikerna upplevs inte bristande jämställdhet som ett problem. Många, merparten, lever i övertygelsen om att det inte finns några löneskillnader ”här tjänar alla lika”, och/eller att de skillnader som finns har rationella och rimliga förklaringar. Den decentraliserade strukturen där varje butik är ett eget bolag medför en stor frihet för cheferna att prioritera vilka åtgärder som bör och kan vidtas. Några chefer, framför allt de kvinnliga, har aktivt och målmedvetet tillämpat arbetsfördelningsprinciper som bryter mot gängse förekommande. Det visar att det går men också på betydelsen av att de verkliga implementerarna måste vara engagerade och involverade i allt förändringsarbete. (Detta tema tas upp separat nedan.) De butiker som arbetar med annorlunda könsarbetsdelning och löner som är lika eller till och med högre för kvinnor än för män gör det utan att butikscheferna ser det som jämställdhetsåtgärder. Man ser det helt enkelt som organisatoriskt riktigt och ekonomiskt rationellt. Att det är kvinnor som är chefer som har dessa insikter är, av tidigare studier att döma, ingen slump (Hultin & Szulkin, 1997).

Jämställdhet kan alltså uppnås utan jämställdhetsinsatser och jämställdhetsinsatser behöver inte leda till ökad jämställdhet. Slutsatsen är både hoppfull och dyster. För att förta dysterheten kan dock tilläggas att jämställdhetsinsatser alltid tycks öka medvetenheten om gällande organisatorisk könsordning vilket innehåller en potential till ifrågasättande och förändring.

### *Genusordningar i brytningstider*

Hittills har företagskulturen framställts som förhållandevis homogen och dess genuskomponent som endimensionell. Låt mig så avslutningsvis ta upp den distinktion som med hänvisning till Thurén (1996) introducerades i kapitel 3. Det förefaller som om de existerande genusordningarnas styrka varierar mellan olika arbetsuppgifter och med olika hierarkiska nivåer. Det är, som vi såg, några arbetsuppgifter i D-företagen som har en stark manlig könsstämpel och en, kassaabete, som har en stark kvinnlig könsstämpel. Könsstämplar finns trots att könsarbetsdelningen ingalunda är total. De brytningar som sker över gränsen rubriceras som tillfälliga och undantag som inte kan och bör ifrågasätta stämpeln. Detta sätt att omdefiniera könsbrytningarna som icke-existerande är en del av det förhärskande genuskontraktet. Räckvidden på genusordningen är i det närmaste total på denna nivå i exemplet vilket underlättas av att männen är så få. Männen avskiljs också ofta hierarkiskt, som butikschefer, eller rumsligt t.ex. genom att vara styckare.

Styrkan i B-företagets genusordning är vanskeligare att bedöma vilket därmed också gäller räckvidden. Hierarkiseringen förefaller i förstone mera klar eftersom män som permanent befinner sig i organisationen är överordnade. Genusordningen har sällan noterats eller problematiserats. Det förklaras delvis av att enheterna är små och geografiskt skilda åt och delvis av att kulturen är så stark och genomgripande att den i vissa avseenden förblir osynlig. De män som kommer in gör det med hjälp av organisationens överordnade män och i verksamheter som definieras som annorlunda och könsstämplas manliga i något avseende, såsom storlek och social utsatthet etc. Hierarkisering är både ett medel och ett resultat av detta. En tydligare genusordning håller på att skapas i organisationen som bland annat byggs upp kring en skiktning av organisationens olika enheter och arbetsställen i två olika typer av butiker; stora, svåra och manliga samt mindre, lätta och kvinnliga. De tre beteckningarna hänger naturligtvis nära samman och som tidigare diskuterats är sambandets riktning mellan de tre komponenterna dubbelriktat. Det som är manligt betraktas som svårt likaväl som det som är svårt betraktas som manligt.

I T-företaget finns en stark hierarkisk genusordning. Här är det kvinnornas introduktion som ifrågasätter den. Styrkan visar sig bland annat i storleken på de löneskillnader som skapas och den kraft med vilken segregeringen sker. Processen är dock långt ifrån avslutad. Det bör betonas att genusordningen på en organisatorisk nivå och genus-systemet på den samhälleliga nivån är dynamiska. De förändras ständigt.



Behandlingen av flera nivåer i samma studie visar också tydligt att det inom en och samma organisation, och inom en och samma sektor, ryms många olika typer av kvinnlighet och manlighet. Förväntningarna är inte desamma på Adam som börjar i frukt och grönt som på Adam som börjar i trainee-utbildningen. Detsamma gäller Eva.

### *Värderingar och rationalitet*

Värderingar av arbetsuppgifter, av individer, av grupper, av rum osv. är delar av och betydelsefulla för den förhärskande företagskulturen och genusordningen. Jag skall därför ta upp det temat separat och anknyta till många av de frågor som ställdes inledningsvis i boken. Flera av dem är av retorisk karaktär. Vissa retoriska frågor kan dock ifrågasätta det självklara på ett sätt som är oundgängligt då man sysslar med studier av genus och genusrelationer. Det är alltid frestande att betrakta det nu gällande som "det mest naturliga". Andra frågor är enkla givet att vi har "avslöjat" den förhärskande genusordningen. På en övergripande nivå är följaktligen svaret på frågan "varför kvinnor sällan är chefer över män men att det så ofta är tvärtom" som ställdes tidigare enkel: Det beror på den förhärskande hierarkiska könsarbetsdelningen. Inte sällan är också i det enskilda fallet förklaringen enkel: Adam sökte jobbet men inte Eva. Arbetskamraterna sa till Adam att ta på sig butikschefsjobbet och då gjorde han det. Stormarknadschefen tyckte att Adam skött sig så bra på praktiken att han bad honom stanna kvar. Stormarknadschefen tyckte att Eva varit så kreativ att han till huvudkontoret varmt rekommenderade henne som projektledare. Det till synes enkla är dock mera komplicerat och djupgående än så: Varför sökte Adam men inte Eva? Varför bad inte arbetskamraterna Eva? Varför var det just Eva som var, eller uppfattades vara, så kreativ? Svaren, tror jag, ligger i det förhärskande cirkelresonemanget att det beror både på de allmänna och organisationsspecifika förväntningarna både hos grupper och individer.

Vissa av de inledningsvis ställda frågorna är inte bara retoriska utan också provokativa. Det är naturligtvis inte så att kvinnor vill ha arbetsuppgifter som värderas lägre – utan de arbetsuppgifter de har värderas lägre. Värderingsfrågan har berörts tidigare i boken och är ett ofta diskuterat ämne både vetenskapligt och politiskt. Värdering av arbete är alltid svårt och särskilt svårt på högre svårdefinierbara nivåer. Bedömningsfrågorna, godtyckligheten kan man också säga, finns på alla nivåer men är mest accentuerade högt upp i organisationer. Där kan inga arbetsvärderingssystem tillämpas. Där är det fråga om ledarskap, personkemi och entusiasmerande.

Värdering och lönesättning utifrån värdering diskuteras relativt livligt ute i exempelorganisationerna, särskilt på de lägre nivåerna.

Inte sällan ifrågasätts de bedömningar som görs och det förekommer, om än inte frekvent, att könsstämplat därmed ifrågasätts. Ifrågasättarna tycks vara kvinnor på alla nivåer och män på högre hierarkiska nivåer. Problematiseringarna kan innebära att könsarbetsdelningen ifrågasätts utan att värderingen av arbetsuppgifter på respektive sida av gränsen diskuteras men också att värderingen ifrågasätts medan könsarbetsdelningen lämnas intakt i diskussion och analys. Det godtyckliga betonas ofta och därmed ligger det nära till hands att ifrågasätta också det rationella i existerande ordningar.

Värderingar på högre nivåer, såsom i vårt exempel av butikscheferna och de före detta trainees, är svårare att precisera. Där förutsätts nästan ett godtycke. Det gör det både svårare och lättare att ifrågasätta. Svårare därför att jämförelser är besvärliga: Är det svårare och mera ansvarsfullt att ha Adams eller Evas jobb efter traineetiden? Lättare därför att alla kan se att Adam genom pockande prat får en högre lön och att utfallen blir förhållandevis stora och spektakulära. Det ligger i det sistnämnda fallet nära till hands att se kopplingen till genus – även om det ingalunda är självklart. Utan kunskap om organisationers genusstruktur så finns risken att alla förklaringar individualiseras.

Då det tydliggörs att genusordningar är det som orsakar och förklarar segregering och hierarkisering framstår det godtyckliga och ibland rent av orationella i förhärskande ordningar. Det är lätt att ge exempel både från exempelföretagen och från arbetslivet i allmänhet. Det är orationellt att låta anställda få arbetsskador genom ensidiga arbetsuppgifter och arbetsställningar. Det är orationellt att inte låta kompetens utan kön styra vid rekrytering till arbetsuppgifter. På ett annat sätt är dock könsstereotypa beteenden ekonomiskt rationella. Att tillämpa konventionell könsarbetsdelning och värderingar är alltid "säkert". Homosocialitet är rationellt, åtminstone till en viss gräns. Genom tidigare forskning vet vi att gällande genusordningar ibland av organisationer bedöms som så inadekvata att man söker bryta dem. Det är aldrig oproblemiskt, något som exemplen ovan också visar. Det gäller inte bara att bryta handlingar och handlingsmönster utan också föreställningar och tankemönster. En del av de samhällsliga sanningarna är den lägre värderingen av kvinnor. Det smittar av sig på värderingen av kvinnors aktiviteter, av kvinnors arbetskraft och av kvinnors arbete, skriver man i SOU 1993:7, sidan 173. Det är det som gör sig gällande också här och manifesteras även i den högre värderingen av männens arbete.

Inte sällan talas både i debatt och i de organisationer som ingått i studien om "de bästa jobben" eller "de svåraste jobben". Vad är då det bästa? Delvis är det naturligtvis en smaksak men det tycks som om vissa karaktäristika hos arbetsuppgifter bedöms som positivt av



merparten på arbetsmarknaden. Det är på lägre nivåer t.ex. liten risk för skador, bra betalning och rörlighet i rummet och för dem längre upp ett samband mellan ansvar och befogenheter samt möjlighet att agera då så krävs (och bra betalt). I de fallföretag vi studerat överensstämmer dessa karaktäristika framförallt med de arbeten som män har. Här är det, menar jag, inte fråga om en cirkeldefinition utan om en reell skillnad. Det kan också medföra, såsom Gunilla Fürst (1988) skriver, att en tudelad arbetsmarknad tycks vara en lönegaranti för män och en garanti för att slippa de sämsta arbetsuppgifterna, skulle jag kunna lägga till. Det är också en av drivkrafterna bakom att arbetsdelningen ständigt återskapas och t.o.m. nyskapas som i B-företaget.

Att organisationer inte uppträder optimalt vare sig i ekonomiska eller andra avseenden är väl belagt i forskningen sedan decennier tillbaka. Den officiellt, både i organisationer och genom partsöverenskommelser, fastlagda principen om könsneutralitet praktiseras inte. Praktiken består i detta fall av en rad beslut fattade av en rad personer spridda över exempelorganisationerna. Det kan ses som ett exempel på spridd makt och kanske också på motstånd. I kommande avsnitt behandlas både implementeringsproblem och motstånd från de involverade och berörda av brytförsök och åt möjligheter till förändring. Går det att göra någonting alls?

## Implementering

Låt oss se på implementerarnas roll. De är alltid viktiga. I detta fall gäller det att genomföra jämställdhet och rekrytering av det underrepresenterade könet till yrken och positioner – något som kanske är särskilt svårt givet genusordningens centrala betydelse i företagskulturen. Det var något som aktualiserades i alla tre undersökningsföretagen. I alla tre företagen uttalades från de översta nivåerna en vilja att vara könsneutrala vid rekrytering och befordran. Det ligger så att säga i den rationella organisationens beteende. I alla företagen hade man en fastlagd jämställdhetsplan syftande till att nå könsneutralitet. Företagsledningen i B-företaget ansåg att jämställdhet är viktigt både på en samhällelig och organisatorisk nivå. Det sistnämnda innebär i klartext att det låg starka ekonomiska skäl bakom jämställdhetsstrategin. Man arbetade aktivt för att förverkliga den. I ett av de andra företagen, T-företaget, fanns också kraftfulla företrädare för betydelsen av jämställdhetsperspektiv. Dessa personer var också medvetna om att jämställdhet inte var realiserat i koncernen och att ojämställdheten kunde ta sig många olika uttrycksformer. Att löneskillnaderna var så stora som de visade sig vara kom dock som en överraskning. Varför får då inte kvinnor och män lika höga löner i dessa organisa-

tioner? Det är ju den uttalade officiella politiken. Det är så ägarna och de högsta cheferna säger att det skall vara. Varför blir det inte så? Varför realiserades inte rekryteringsplanerna? Varför genomfördes inte arbetsrotationen?

Diskrepanns mellan den officiella politiken och retoriken och den organisatoriska praktiken är inget unikt för jämställdhetsområdet utan en vanlig organisatorisk erfarenhet som förekommer också inom andra områden. Diskrepansen kan ses och förstås på många olika sätt. Ett är naturligtvis att se det som ren olydnad och sabotage. Man vill inte lyda propåerna uppifrån och ser därför till att de inte realiseras. Beteendet är ur mellannivåernas synvinkel ofta adekvat: Man fruktar t.ex. att den egna positionen skall försvinna eller försvagas. Sabotage och olydnad kan gälla både individer och grupper. Individen har ofta stort inflytande på sin avdelning, sin del av organisationen, sina underställda osv. I andra fall är implementerarnas ohörsamhet uttryck för ansvarstagande och "bättre vetande". Beslut som fattas högt upp i de hierarkiska nivåerna förefaller inte sällan sakna verklighetsförankring. För att det dagliga arbetet skall fungera tillämplar då mellanchefer av olika slag litet "kreativ olydnad" och anpassning till de lokala omständigheterna. Denna strategi är ofta av avgörande betydelse för att organisationer skall fungera och är av särskilt stor betydelse i tjänsteproducerande verksamhet där nödvändiga insatser inte helt låter sig planeras och styras. Skall det fungera krävs att alla, även de längst ut och ned, tar egna initiativ och fattar egna beslut. Av dessa skäl måste företagsledningarna överlåta befogenheter till lägre nivåer och medvetet blunda för överträdelser och regelbrott som tillämpas längre ned i organisationen. Om inte skadas de lägre chefernas legitimitet och kanske ävenledes deras lojalitet och arbetsvilja, liksom kanske också den organisatoriska effektiviteten.

Men all olydnad är inte kreativ och alla beslut som fattas på den högsta nivån är inte felaktiga. Implementerarnas makt kan därför vara ett problem och ett hinder för nödvändig förändring. Men, med risk för upprepning, mellanchefernas och de så kallade första linjens chefers arbetsförhållanden skildras inte sällan i ganska dystra ordalag. Det är utsattheten mellan olika nivåer och ansvar utan befogenheter som poängteras i många sammanhang. För att underlätta deras arbete och stärka deras legitimitet nedåt måste de ges vissa frihetsgrader. Frihet under ansvar, så att säga. Vissa misstag måste också tillåtas. Sammantaget ger alla dessa förhållanden implementerare på alla nivåer stor makt.

I alla tre företagen och på alla arbetsplatserna är fördelningen av de arbetsuppgifter som förekommer och det ekonomiska vederlag som utdelas resultatet av någons beslut. Denne "någon" är den högsta



ledningen som förordar jämställdhet men framförallt andra ledare och chefer på lägre nivåer, i andra delar av organisationen kanske också verksamma på andra orter än huvudkontoret. Då T-företagets trainees skall lämna det skyddade och planerade utbildningsstadiet hamnar de i den organisatoriska, hierarkiska och patriarkala hetluften. De som skall anställa dem känner väl till existerande kultur och vet vad som passar och vad som inte passar. De vill sköta sin del av organisationen på ett rationellt sätt – de är själva i allmänhet mitt i karriären – och vill undvika felrekryteringar och gnissel i organisationen. Att prioritera unga män på kärnposterna ter sig adekvat och säkert.

I B-företaget är det främst försäljningscheferna, ibland i samarbete med någon rekryteringskonsult som fattar beslut om vem som skall bli butikschef. Att verkligen försöka rekrytera män tycker de, i detta fall stödda av företagsledningen, är mycket vällovt. Skall de lyckas så måste de dock locka männen med löner och andra förmåner. I detta arbete går de ibland utanför både gällande organisationspolicy och avtal mellan arbetsmarknadens parter. Huruvida detta är känt för högsta ledningen är osäkert. I varje fall har de inte sökt någon aktiv kunskap för att ”avslöja” förhållandena.

I det tredje företaget, D-företaget, ger den organisatoriska uppbyggnaden butikscheferna all formell rätt att leda företaget inkluderande att rekrytera arbetskraft och leda och fördela arbetet. I företagskulturen och sättet att driva arbetsställena ligger en etablerad könsarbetsdelning och en högre värdering av det som är manligt. Detta både tillämpas och omtalas ofta som helt oproblematiskt och de skäl som anförs är genomgående rationella. Att det är så avgörs av den uppfattning och den syn som beslutsfattaren, i detta fall detaljhandelsbutikschefen, har. Det skall dock sägas att hans ståndpunkt har stöd bland de anställda. I denna fråga tycks inga partsmotsättningar finnas. Att arbetsrotationen inte innefattar kassaarbete beslutas formellt av den ansvarige VD:n. Även om han så skulle önska viker han undan för de förhärskande föreställningarna. Han är alltså inte den ende uttolkaren av genusordningen. I några av D-butikerna hade de kvinnliga cheferna tillämpat en förnyelsestrategi som i praktiken innebar att man skapade nya genusordningar genom att ”börja från scratch”. Det visar både att det är möjligt att ändra och att implementerarnas roll och det rationella i det förhärskande måste problematiseras. Det kan tänkas att effektuerandet av dessa omprövningar i de av kvinnor ledda enheterna var möjliga endast därför att enheterna är små och självständiga. De behöver därför inte påverka den enhetsövergripande organisationskulturen i dess genusrelevanta delar.

Sammantaget leder iakttagelserna till slutsatsen att den organisatoriska praktiken, det dagliga arbetet, avgörs av dem som arbetar ute i organisationen.

### *Rekrytering och förväntningar i samband med rekrytering*

Även om implementerarnas roll är central i alla skeden och i alla delar av organisationen så kanske deras inflytande märks särskilt väl vid rekryteringar. Rekryteringar, och förväntningar i samband därmed, anses vara särskilt centrala för att förstå individens organisatoriska verklighet och därmed också organisationers utveckling. Jag skall därför ge rekryteringar ett eget utrymme. I vissa avseenden tycks det som om förväntningarna på kvinnor och män i de aktuella organisationerna varierar betydligt – och även i vissa fall mellan olika enheter. Förväntningarna är, och kan ses som, en uttrycksform för förhärskande kultur. Jag väljer att behandla dem separat för att de är så tydliga uttryck för den könsordning som råder och vad i könsordningen som är centralt och vad som tycks vara lätt förhandlingsbart. Som kommer att framgå varierar förväntningar med hierarkisk nivå. Det temat behandlas separat något längre fram. Förväntningar på dem som rekryteras till och börjar på en ny arbetsplats kommer från flera håll. De som rekryteras har förväntningar. Inte alltid är rekryteraren och arbetsledningen samma person eller grupp. Då föreligger risk för konflikt och dubbla budskap. Detsamma gäller de personer som redan finns på plats i organisationen dvs. med de blivande och nya arbetskamraterna. Området behandlas först allmänt och senare illustreras med de tidigare redovisade fallen.

Vid nyrekryteringar finns alltid förväntningar på den person som söks. Ibland är det förhållandevis enkelt. Kanske skall den nye medarbetaren bara ersätta någon som slutat och syssla med samma väl avgränsade arbetsuppgifter som föregående innehavare. När så är fallet finns starka och klara förväntningar på prestation och kanske också på person. Vid den typ av verksamhet som det här är fråga om, olika positioner inom handelssektorn, finns dock alltid vissa möjligheter för den som kommer ny att skapa sig ett, om än litet, eget handlingsutrymme. Serviceproduktion (t.ex hur man betar sig när man expedierar) går aldrig att förprogrammera lika strikt som då det gäller varuproduktion. Längst ned i hierarkin, i detta fall vid utgångskassorna i stora butiker, är arbetsuppgifterna löpande-band-lika, men serviceinslaget finns där. Det är omvittnat att en bra kassörska verkligen kan påverka kunderna och därmed utfallet för hela butiken, liksom en dålig, men då med rakt motsatt konsekvens (jämför Prasad & Prasad, 1997, som talar om *smile strikes*).



Rekryteringar sker i fall som dem som beskrivits, och i den absoluta merparten av alla rekryteringar, till organisationer som redan finns. Positionen som skall besättas är en del av ett organisatoriskt sammanhang som har både materiella och kulturella dimensioner. Även om en person som rekryteras till ett serviceföretag, enligt vad jag hävdade ovan, alltid har viss frihet i arbetet så är möjligheterna att i grunden påverka och förändra existerande struktur och kultur små. Manöverutrymmet finns främst inom existerande ramar som kan vara mer eller mindre snäva.

Segregering utifrån kön sker redan i, ja rent av före, rekryteringsögonblicket. Härvidlag finns som regel ett stort slentriantänkande. Man söker det man haft. Men slentriantänkandet har också en sida som kan uttryckas i mera positiva termer – har det fungerat hyggligt förut så är chanserna stora att det skall fortsätta så också framöver. Positioner ingår alltså som regel i en organisatorisk genusordning, de har en könsstämpel, redan innan någon rekryteras till en post. Med könsstämpeln följer vissa förväntningar både på utförandet av arbetet och under vilka förhållanden det skall utföras. Dessa förväntningar varierar dock inte bara med kön utan också med annat såsom hierarkisk position eller verksamhetens art. I fallstudierna ovan förefaller förväntningar med könsinslag vara otvetydigast när det gäller dem som rekryteras till D-butikerna, och analogt när det gäller dem som gör dessa rekryteringar. Vissa förväntningar är outtalade men eftersom de är så dominerande behöver de inte uttalas. De finns där i alla fall. De bör dock inte betecknas som dolda eftersom de både omfattas av alla och, på begäran, kan verbaliseras. Både i ord och handling omsätts föreställningar till arbetsuppgifter, tidsscheman och arbetsplatser. Könskonstruktionen är i full blom.

Låt oss så se på hur förväntningarna riktades mot kvinnor och män som sökte sig till de olika undersökningsföretagen från övriga organisationsmedlemmar: Från högsta ledningen, från närmast ansvariga rekryterare och från arbetskamraterna. Till detta skall också läggas redovisning av vilka förväntningar de nytillträdde själva hade. Både förväntningar och organisatorisk verklighet skapas i ett samspel mellan alla inblandade parter.

### *Förväntningarna – hierarki-, köns- och kulturberoende*

Kraven, eller förväntningarna, på trainees i T-företaget är de mest komplicerade och växlande av dem vi diskuterar. Det beror framför allt på att deras introduktion i organisationen är stegvis. De rekryteras till traineeutbildningen av programansvariga men det är inte de som senare skall anställa dem. På traineemännen är chefsförväntningarna konventionella. De förväntas, både av chefer och arbetskamrater, ar-

beta mycket, de förväntas bli chefer för stora viktiga enheter och de tillfrågas explicit om att ta sådant ansvar. Av de redan verksamma cheferna i organisationen förväntas de bete sig som organisationens dominerande "långa vägens män" dittills gjort, trots att de är akademiker. I det ligger definitivt inte att ta föräldraledigt. De män som så gör bryter mot förväntningar och normer och mot den manlighetens innehåll som är etablerad. Att hänvisa till sin familj i karriärdiskussioner och överväganden är inte stötande utan snarast lämpligt. Det är formen, att ta ledigt, som är fel. Från övriga akademikerkamrater är förväntningarna något mera ambivalenta även om insocialiseringen tycks effektiv och konserverande.

Männen förväntas också ta ansvar i arbetet. Det gör de och hänvisar explicit till att de i sin rörlighet söker ansvarsfulla arbetsuppgifter. Inom organisationen finns vissa förväntningar om inslag av ideellt arbete. Det kan dessa män inte acceptera. Moderniseringstänkandet via traineeutbildningen tycks i dessa avseenden inte vara fullt genomfört vilket ger olika förväntningsbilder.

Förväntningarna på kvinnorna som genomgår traineeutbildningen tycks ute i organisationen vara annorlunda än de är hos programansvariga. De senare tycks ha en genuint könsneutral inställning med kompetens i centrum. Ute i organisationen, både bland chefer och arbetskamrater, förväntas T-kvinnorna uppenbarligen ta föräldraledigt om så är aktuellt och skadas inte karriärmässigt av det relativt andra kvinnor. Snarare tvärtom. De betar sig adekvat och kvinnor som varit föräldralediga tycks till och med ha en något mera positiv karrärutveckling än kvinnor som inte varit det. Då barnen väl är där antas de dock försvåra kvinnornas arbetssituation – något som därmed blir en självuppfyllande profetia. Förväntningarna vad avser karriär är dock inte så stora som på männen. Kvinnorna är kompetenta och har genomgått traineeprogrammet men de ses inte som riktiga toppkrafter i alla fall. De blir inte de allra högsta cheferna, de får inte de allra högsta lönerna. De blir inte tillfrågade om nya uppdrag och positioner på samma sätt som de unga männen. Förväntningarna på kvinnorna kan vara ett tecken på att deras karriärutveckling, trots det som skrevs ovan, faktiskt skadas av barnafödande och familjeansvar. Det är fråga om en så kallad statistisk diskriminering som drabbar dem alla – även dem som inte får barn och som inte har familjeansvar.

Det faktum att T-kvinnorna börjar som trainees tycks i några avseenden vara en nackdel för dem i jämförelse med andra högutbildade och kvalificerade kvinnor. Några kvinnor har under senare år rekryterats utifrån till absoluta topposter inom företaget. De har inte "belastningen" av att ses som unga flickor som går och lär sig i företaget.



Det är svårt att komma ifrån "flick-stämpeln" säger intervjupersonerna. Unga kvinnor som blivande chefer är en anomali i organisationen.

Det sätt på vilket de kvinnliga trainees tas om hand i organisationen förhindrar deras roll i den modernisering som man initierat från företagsledningen. Det beror både på att de är kvinnor och på att de är akademiker vilket diskuterades i samband med männen ovan. Att intentioner, beslut och åtgärder härrörande, fattade och vidtagna på den högsta hierarkiska nivån modifieras på lägre nivåer är inget unikt för denna organisation (se t.ex. Pressman & Wildavskys framställning från 1973 som fått många efterföljare också i Sverige). Ibland är modifieringar liktydiga med sabotage, exempelvis på grund av att de förändringar som föreslås hotar de implementerande nivåerna i något avseende. I andra fall är det fråga om helt nödvändiga anpassningar till den konkreta organisationsverklighet som de översta nivåerna inte alltid har tillräcklig kunskap om. Köns-/genusrelationer kan vara centrala för båda dessa utfall.

B-butikerna är massivt kvinnodominerade. Detta innebär att de av arbets sökande uppfattas som kvinnliga arbetsplatser. I B är det, med Gunilla Fürsts (1988) terminologi, fråga om traditionellt kvinnliga men delvis typiskt manliga arbetsuppgifter. Den förstnämnda beteckningen åsatt utifrån arbetskraftens sammansättning och den sistnämnda framförallt utifrån krav på fysisk styrka. Förväntningarna på kvinnorna som är och vill bli butikschefer i B-företaget är stora och samtidigt odramatiska. De förväntas bete sig adekvat, sköta butikerna kompetent, inte klaga, inte kräva men heller inte vara särskilt driftiga på ett spektakulärt sätt. En duktig säljare förväntas vara beredd att ta över då så krävs. Då tillfrågas den mest erfarna eller duktiga kvinnan och tackar ja till att bli chef över sina gamla arbetskamrater. Kvinnorna förväntas ofta "trolla med knäna" och beröms ofta för en driftighet i det tysta, men utan att ges substansiella bevis på uppskattning. Deras driftighet tycks ses som naturlig och omtalas inte som entreprenöriell och som uttryck för framåtanda på samma sätt som männens verksamhet gör. Också från arbetskamraterna kommer dessa förväntningar men därtill krav på demokratiskt ledarskap och rättvis tids- och ansvärsfördelning.

Det traditionellt kvinnliga medför att förväntningarna på de män som rekryteras blir mera oklara. Ett givet alternativ är att männen skulle förväntas bete sig, och betar sig, så som den grupp som dominerar dvs. som kvinnorna. Det är det vanliga i organisationer. Så är dock inte fallet för B-männen. Både av rekryterare, ledning, arbetskamrater och chefskollegor förväntas de bete sig annorlunda i stort och i smått. Från rekryterarnas och ledningens sida är det en förhoppning och snarast ett krav. Från chefskollegor och underställda ses det

snarast som en självklarhet. Förväntan är så stark att de män som söker små butiker inte accepteras där som chefer eller franchisetagare av de manliga rekryterarna. Det passar sig inte med män där. Rekryterarna, inte männen själva, gör bedömningen att utmaningen skulle vara för liten.

De starka förväntningarna på männen sammanhänger med att de ses som ett viktigt medel för att åstadkomma den modernisering som företagsledningen anser vara nödvändig. Om det skall lyckas krävs att männen är annorlunda och upplevs som annorlunda. Man är från ledningshåll mån om att de skall stanna i organisationen och är därför beredd att ge dem vissa förmåner. Männen får en egen butik fortare än kvinnorna och de får större butiker än kvinnorna. I likhet med vad som skrevs om franchisingdiskussionerna ovan är detta ett uttryck för att män anses kräva utmaningar och positiv respons. Får de inte det så lämnar de, det är den allmänna meningen inom organisationen. Männen tillåts också bryta formella hierarkier och ändra rådande regler och normer. De får ta direkt kontakt med huvudkontoret, de får högre lön. Män förväntas leda klarare och tydligare och också arbeta mera med företagsekonomiska kriterier och normer. Samma typ av förväntningar på män har de manliga butikschefer som söker rekrytera män som säljare. Också de förstår och tillmötesgår att män har högre krav för att ta jobb i denna kvinnligt dominerade sektor i detta av kvinnor dominerade företag. Det får man ordna med kreativitet och med stöd av det mandat till okonventionella strategier som sanktioneras av företagsledningen.

I många avseenden tycks företagsledningens, och framför allt mellanchefernas, förmodanden vara korrekta vad avser förväntningarna på B-männen. De åtgärder som vidtas tycks dock inte vara tillräckliga för att motivera många män att långsiktigt satsa på butikschefsjobbet. Det temat utvecklas mera nedan.

Förväntningarna som riktas mot butikscheferna är enligt fallberättelsen tidigare motsägelsefulla. Till det motsägelsefulla hör att mäns ledarskap förväntas vara okomplicerat och rakt medan kvinnornas förväntas vara krångligt och otydligt. De förväntningarna finns också bland cheferna själva och bland de anställda trots att de konkreta beteendena tyder på motsatsen. Här tycks de förhärskande könsstereotypiseringarna, vars konkreta sanning också i övrigt är oklar, sprida över till organisationens och dess medlemmars föreställningar. Män och kvinnor förväntas önska och skapa olika utrymmen och de könsstereotypa beteendena från männen belönas kraftigt både verbalt och substansieilt. Kvinnornas framåtanda och ledarskap omdefinieras till något naturligt och inte särskilt märkvärdigt. Många av de kvinnor som är butikschefer har beteenden som konventionellt tillskrivs män.



De är resultatmedvetna och entreprenöriella. Detta betecknas dock, i detta fall, inte som manligt utan som naturligt för positionen. Så skall en butikschef vara. Så är dessa kvinnor. Vi ser återigen exempel på att omdefinieringar av beteenden och egenskaper görs för att passa in i dominerande föreställningar om kvinnligt och manligt. I detta företag, B, utgör kvinnornas ledarbeteende den norm mot vilken männens jämförs. Männens annorlunda beteende åsätts så beteckningen entreprenöriellt medan kvinnornas inte åsätts någon etablerad beteckning alls. Det överensstämmer med de i samhället förhärskande föreställningarna om företagandets/entreprenörskapets karaktäristika som i stort associeras med män och manlighet (Sundin, 1995).

De förväntningar som finns på män i B-företaget ovan finns också i D-företaget. Här tillkommer dock förväntningar om att män skall vara starka och/eller beredda att jobba mycket och obekvämt. Män förväntas vara mera krävande och bättre förhandlare än kvinnor. Kvinnorna förväntas jobba deltid och många av dem förväntas vilja vara kvar i kassan och inte kompetensutveckla sig. Det ses både som ett bekymmer och som något positivt bland butikscheferna som i detta avseende får sägas representera mellannivån. Det bekymmersamma är att inte alla blir del av den organisatoriska kompetenshöjning som man vill ha spridd samt att den dagliga fördelningen av arbetsuppgifter försvåras och arbetsbelastningen blir ojämn. Det positiva är att man slipper diskussion om vem som skall sitta i kassan. Bland övriga i personalen är det den minst attraktiva posten. De kvinnor som inte uppskattar ett ständigt kassajobb förväntas ändock finna sig i det.

Att det finns ett starkt samband mellan förväntningar och beteenden är väl belagt. Det finns en stor möjlighet/risk att förväntningar förvandlas till självuppfyllande profetior och internaliseras hos de individer och grupper som förväntningarna riktas mot. Förväntningar förvandlas därmed till reella möjlighetsstrukturer – ett tema som återkommer nedan.

Rekryteringen är självklart viktig men dess självständiga betydelse tror jag kanske ibland har överskattats. Rekryteringen är en avspegling av både den samhälleliga och organisatoriska genusordningen, inte någon självständig och avskiljbar händelse. Ändock kan sägas att rekryteringen är central genom att de val som "här och nu" förefaller naturliga och oproblematiska kan få långsiktiga konsekvenser. Om Eva inte hamnar i kassan permanent första veckan så kanske hon inte är där 20 år senare heller, det visar exemplet från den D-butik som drevs med konsekvent arbetsrotation.

Vi kan se vissa likheter mellan förväntningarna i de tre organisationerna. Män anses i alla tre fallen vara krävande, på gott och på ont, och, i de fall de finns på lägre nivåer, inte finna sig i normer och reg-

ler. Män på högre nivåer är skapare av regler och normer vilka skall omfattas framförallt av alla organisationens kvinnor. Ifrågasättande associeras aldrig med kvinnor. Kvinnors familjeansvar finns som en självklarhet i alla organisationerna oberoende av hierarkisk nivå, medan mäns privata roll förutsätts vara underordnad det organisatoriska intresset. Men det finns också, som tydligt framgått, betydande skillnader mellan de existerande genusordningarna i undersökningsföretagen och i olika delar av undersökningsföretagen. Kön/genus är aldrig ensamt av betydelse vare sig i organisatoriska eller samhällsliga sammanhang.

### *Motstånd*

I samband med diskussionen kring implementeringsproblem och förväntningar är det motiverat att separat beröra motstånd som kan vara en förklaring till, och ett sätt att uttrycka, att företagsledningars intentioner inte uppfylls. Motstånd kan förekomma på alla nivåer i en organisation och bland alla grupper. Motstånd kan vara öppet eller dolt, medvetet eller omedvetet. Det är alltså inte lätt vare sig att skildra eller analysera. Låt mig dock dra fram några klara fall av motstånd som tycks förekomma i exempelorganisationerna.

Genom tidigare erfarenheter vet vi att brytprojekt aldrig är oproblematiske. De brytprojekt som lanserats av myndigheterna har oftast avsett kvinnor som skulle in på mansdominerade jobb och framförallt då långt ned i organisationer (Dahlerup, 1989). Förändringar, med brytdimensioner, pågår i många organisationer. Förändringarna hantaras dock företrädesvis så att de inlemmas i existerande och förhärskande kultur. Om det inte smidigt låter sig lösas på det sättet så utvecklas och tillämpas inte sällan motstrategier från grupper och individer som känner sig berörda. I traineefallet är det tydligt. Kvinnorna efterfrågas inte i samma utsträckning som männen och traineegruppen splittras genom att männen koopteras in i förhärskande kultur. Besluten att efterfråga och rekrytera faller efter traineeperioden på berörd chef och ansvarig. Då översta ledningens påverkan upphör vidtar den förhärskande organisationskulturen och dess försvarare väljer bort kvinnorna som chefer och normbildare. De manliga trainees som tas upp som "en av pojkarna" ansluter sig till förhärskande genusordning vilket torde vara förhållandevis behagligt då den döljer betydelsen av kön och betonar att det är kompetens och arbetsvilja som är avgörande. Det måste klinga som skön musik i dessa uppåtsträvande och duktiga unga mäns öron. De ser inte den genderiserade subtexten utan bara den officiella könsneutraliteten.

I B-företaget är det framförallt de kvinnliga cheferna och säljarna som skulle förväntas vidta motstrategier då de genom den nya politi-



ken går miste om de största butikerna. Några motaktiviteter kan dock inte förmärkas någonstans i organisationen. Kvinnorna tycks dela uppfattningen att ”män passar alltid” vilket, i sin tur, kan ses som en organisatorisk tillämpning av det samhällsgenomgripande genussystemet. Det faktum att B-männen agerar fritt och självständigt relativt förhärskande organisatoriska regler och normer ser jag inte här som ett uttryck för motstånd utan snarast som, som framgick ovan, ett adekvat beteende givet förväntningarna. B-män som lämnar organisationen manifesterar dock motstånd mot den föreslagna strategin. Det är mycket effektivt. Genom att lämna omöjliggör de företagets intentioner och låter sig inte nyttjas som medel i det organisatoriska förändringsarbetet.

I D-företaget var inga tydliga brytförsök på gång men det fanns ett visst ifrågasättande av existerande bedömningsgrunder till mäns fördel. De har ingen stor spridning och artikuleras otydligt. Här skulle eventuellt en aktiv jämställdhetspolitik i linje med dessa teman kunna komma att utvecklas till ett tydligare ifrågasättande. De försök till brytning som gjorts av kvinnor till de helmanliga enklaverna har snabbt och effektivt bekämpats av männen. Genom verbala argument och materiell utrustning har man hållit kvinnorna borta. Därmed nekas de möjlighet att utveckla det yrkeskunnande och den kompetens som de ibland har. Det finns också i denna organisation ett utbredd motstånd mot att ingå i den påbjudna arbetsrotationen. Det har både med kön/genus, med hierarkisk position och med inomorganisatorisk rörlighet att göra.

Motstånd kan, som synes, ta sig många uttryck. Sätten att bemöta det likaså. Låt mig fortsätta det temat i nästa avsnitt som behandlar den individuella nivån.

## Individuella strategier

Organisationer etablerar strategier och agerar för att åstadkomma förändring men det gör också individer. Som nämndes tidigare så finns trots strukturernas styrka alltid något utrymme för individuella strategier i arbetet särskilt i serviceverksamheter. Ett självklart alternativ är för individen att lämna organisationen. Därvidlag föreligger dock, lika litet som avseende möjligheterna i arbetet, ingen jämlikhet. Låt mig fokusera vad som iakttagits i fallföretagen.

De kvinnor som kommer in som trainees i T-företaget är unga och i familjebildningsålder. De föder barn, de är föräldralediga, de flyttar med maken och de upplever att barnen är ett hinder för deras arbete. Ofta inträffar ingenting av detta förrän efter traineetiden. Trots det arbetskrävande privatlivet vill de satsa på jobbet. De har hög utbildning

och de har genomgått en traineetid. Kvinnorna ser diskrepansen mellan sig själva och de manliga kamraterna. De blir i lägre utsträckning tillfrågade om de utmanande jobben osv. vilket leder till att de, trots att de uttalar en stor känsla för organisationen och dess medlemmar ofta känner sig litet lurade. Deras främsta utväg är då att lämna organisationen. Ett exitbeteende väl känt från tidigare studier och forskning (Hirschmann, 1970).

Merparten av männen uppfyller T-företagets förväntningar. De män som bryter mot dess "lagar", t.ex. genom att ta föräldraledigt finner sig inte sällan föranledda att, liksom de missbelätta kvinnorna, lämna organisationen. Lämnar gör också de män som inte tycker att de får tillräcklig respons och uppskattning. Att annorlunda och förändringsbenägna personer lämnar organisationer leder till att organisationer kan förbli opåverkade av samhällliga förändringar relativt länge.

Merparten av de kvinnliga cheferna i B-företaget tillämpar och utformar individuella strategier som överensstämmer med de organisatoriska förväntningarna. Även om de exempelvis ifrågasätter den knappa tidstilldelningen så ser de som sin främsta uppgift ändå att bedriva verksamheten på ett rimligt sätt för de anställda. De upplever trots allt att de som butikschef får möjlighet att utveckla sig själva och det trivs de bra med. Det finns kvinnor som är uttalat entreprenöriella och drivande på ett konventionellt sätt. De behandlas som "en av killarna" och styrker insikten om att det behövs flera killar, dvs. dessa kvinnor är undantag. Bland franchiseinnehavare till B-butiker ser vi också att kvinnorna använder företaget för att förverkliga privata strategier t.ex. genom att ge sina barn jobb som försäljare.

Männen som är butikschef i B-företaget tillämpar frekvent individuella struktur- och normifrågasättande strategier. Det är tydligt och accepteras inom organisationen. Ett medel i detta är att söka stora enheter, arbeta många timmar och tillämpa ett strikt ekonomiskt tänkande. Männen utnyttjar den förhandlingsstyrka de är medvetna om att de har. Några riktigt höga löner kan de dock inte få, även om de är högre än kvinnornas, och de kan inte påverka omvärldens syn på män som står i butik. Männen lämnar inte sällan efter att ha fått den ledar- och företagarträning som de söker. Butikschefsjobbet blir för dem ett medel att få nya och andra arbetsuppgifter – för kvinnorna var det ett mål.

Också männen i D-företaget utnyttjar individuellt sin förhandlingsstyrka i förhandlingar med ägarna/ledarna. Det kan innefatta också särskilt ansvar och rumslig separering. Det är möjligt i dessa enheter som är större, både i kvadratmeter och sortiment, än B-butikerna. Det finns också vissa positioner i dessa D-enheter som är manligt stämpla-



de enligt förhärskande genusordning: Chefsjobbet och styckningen framför allt. Det ifrågasättande från omgivningen som männen i B-företaget säger sig drabbade av är följaktligen mera sällsynt gentemot männen i D-företaget.

Kvinnorna i D-företaget har inte så stora möjligheter att tillämpa individuella strategier. De kan inte, som de missbelåtna kvinnorna i T-företaget, lämna och gå någon annanstans och de kan inte, som B-kvinnorna, gå tillbaka till ett säljarjobb. De är, så att säga, redan lägst i den organisatoriska hierarkin och de har få alternativ utanför organisationen. Deras möjligheter inom organisationen är också begränsade om de en gång fastnat i kassan. Detta aktualiserar frågeställningen om D-kvinnorna manifesterar motstånd mot förändring eller om det är föreställningar om motstånd som är ett av deras problem. Detta är en påminnelse om att kön aldrig kan ses separerat från klass/hierarki.

Vi såg ovan hur de individuella strategier som tillämpades inte bara var beroende av kön utan också av hierarkisk position. Det tycks som om olikheterna var större mellan kvinnor verksamma på olika hierarkiska nivåer än mellan män verksamma på olika hierarkiska nivåer. Kvinnorna längst ned hade inga strategier att ta till, till skillnad från kvinnorna högre upp. Männen på alla nivåer hade vissa möjligheter och vissa förhandlingsmöjligheter. Detta tycks i viss mån vara möjliggjort genom att männen är föremål för positiv särbehandling. Det ger, självklart, möjligheter. Löneskillnaderna mellan kvinnor och män finns på alla nivåer – men de är relativt sett störst längst upp i organisationerna. Det lönar sig alltid, lönemässigt att avancera, men det lönar sig mera för männen. Män tycks alltid passa så bra.

### *Möjlighetsstruktur*

De individuella strategierna skall ses i ljuset av vilka möjlighetsstrukturer som föreligger. Den aspekten bör tydliggöras då den tycks kunna förklara det som ibland framstår som svårförståeligt.

Förhärskande kultur och värderingar skapar, som nämndes ovan, gränser för de möjligheter som organisationens medlemmar har att agera inom. "Möjlighetsstruktur" kallade den amerikanska forskaren Rosabeth Moss Kanter detta förhållande i sin berömda bok från 1977, *Men and Women of the Corporation*. Olika möjlighetsstrukturer för olika medarbetare såg vi tydligt illustrerat både i kapitel 5–7 och i inledningen till detta kapitel. Möjlighetsstrukturerna varierar med kön men också andra förhållanden är viktiga, främst då hierarkisk nivå men också lokalisering, företagets och det enskilda arbetsställets storlek och ekonomiska position, sektor osv. Här skall jag framför allt hålla mig till kön.

Organisationerna erbjuder olika möjlighetsstrukturer för män och kvinnor. Den uppåtsträvande unge mannen som börjar i en D-butik och satsar på ett yrkesliv där har mycket goda chanser att blir styckare eller butikschef. För den unga flickan ter det sig annorlunda. För det första måste hon passa sig för kassan. Blir hon fast där så måste hon försöka byta arbetsplats om hon skall komma vidare i arbetslivet. De möjligheterna är beroende av arbetsmarknadssituationen. Undgår hon kassan så har hon ändock svårigheter att få en allrounderfarenhet om det finns specialiserade män i butiken. De hindrar inte sällan kvinnorna att få tillträde till det som är manligt. Obstruktionen kanske ifrågasätts men åtgärdas troligtvis inte av ledningen. Skall hon komma vidare är det säkrast att söka sig till en butik med en genusmedveten chef. Utan att bli allround är hon inget chefsämne. Stoppen kan alltså komma väldigt tidigt för D-företagets kvinnor – långt innan tankarna på avancemang utvecklats.

För de unga män som söker sig till B-företaget är chanserna mycket goda att få bli butikschef och att bli det i en relativt stor och välbelägen butik. Ytterligare avancemangsmöjligheter inom företaget är dock osäkrare då gränsen mellan fältet och ledningen är relativt uttalad. För den unga kvinna som kommer in är det inte heller uteslutet att bli butiksansvarig. Möjlighetsstrukturen i detta företag är följaktligen förhållandevis jämställd främst beroende på organisationens platta struktur och begränsade diversifiering. Eventuellt är en ökande diversifiering byggd på könssegregering under utveckling som en oförutsedd följd av den inledda moderniseringsprocessen.

De unga män som börjar som trainees i T-företaget har en strålande och ljus framtid även om den fördystras av neddragningarna i organisationen. Traineeutbildningar är dock allmänt kompetensgivande. Också för kvinnorna är framtiden ljus – men möjligheterna inom traineeorganisationen är ingalunda desamma. Ansvar i kärnverksamheterna väntar sällan kvinnorna. Det är männen som får uppgiften att leda företaget in i 2000-talet. Kvinnorna får ansvar för stödprojekt och kringverksamheter, och de får lägre lön.

Skillnaderna i möjligheter mellan kvinnorna och männen i de studerade organisationerna är så stor att det kan beskrivas som att de befinner sig i olika organisationer. Mest tydligt framträder detta hos de som är trainees i T-företaget förmodligen därför att de är på typiska karriärpositioner i ett mycket stort företag. Strävan uppåt är där en del av förväntningarna och de möjliga positionerna många. I B-företaget behandlas kvinnorna och männen så olika att vi i analogi med en annan studie kan tala om "hans och hennes organisation". Det gäller för övrigt också D-företaget där kvinnor och män arbetar under olika betingelser. Det ligger därvid nära till hands att anknyta till det inled-



ningsvis presenterade begreppet *gendered subtexts* som betonar att det finns en officiell bild av hur organisationen fungerar och en reell, dold. Det är bara i den dolda som vi ser de dubbla organisationerna.

## Segregerings- och hierarkiseringsprocesser

Syftet med studierna och föreliggande bok är att beskriva och analysera segregerings- och hierarkiseringsprocesser på en organisatorisk nivå. Det kan på ett mera vardagsnära språk omformuleras till att ambitionen har varit att studera hur det går till att typiskt kvinnliga och typiskt manliga arbetsuppgifter ständigt tycks återskapas och att de manliga alltid tycks ha högre status och ge högre lön. Vi har nu granskat händelser och utfall i de tre exempelorganisationerna och skall så sammanfatta det genom att först anknyta till det processperspektiv som lanserats av Joan Acker (se s. 27). Kärnpunkten i hennes framställning är betonandet av att de olika processerna kan ses och studeras som olika interagerande delprocesser. Den första rör själva arbetsdelningen som vi sett rika exempel på i undersökningsföretagen och följaktligen på flera hierarkiska nivåer. Därtill kommer att segregationen resulterar i flera hierarkiska nivåer om än inte uttryckt i formella organisationsscheman så informellt. Det som handhas av män bedöms som avskilt och i någon bemärkelse överordnat vilket avspglas i terminologi och lön. Den andra delprocessen rör den symboliska nivån som manifesteras på olika sätt som flera vid närmare betraktande förefaller öppna för diskussion och förhandling. Låt mig som exempel nämna kopplingen mellan manlighet och krav på fysisk styrka i D-företaget (kvinnojobben är ofta lika tunga), mellan manlighet och driftighet i B-företaget (kvinnor omtalades i praktiken vara lika driftiga, män som är intresserade av att driva små butiker styrs mot större) och manlighet och ansvarstagande i T-företaget. Den tredje processen rör relationerna mellan kvinnor och män vilka tycks fungera under städade former inom det förhärskande genuskontraktets ramar i alla tre företagsbildningarna. Det är dock inte en helt problematisk relation vilket bland annat framkommer vid fokuseringen av den fjärde av Ackers processer som rör identitet och identitetsskapande.

Identiteten förefaller vara mest problematisk för de män som rekryteras och finns inom B-företaget och bland de kvinnor som är trainees. I båda fallen är det andras ifrågasättande som skapar det problematiska. För B-männen är dessa andra män sådana som inte finns verksamma i företaget. Ett tecken på att föreställningar både om företaget och om positionen finns i det omgivande samhället. Sepseringsmöjligheterna inom varje butiksenhet är små och för att få över-

ensstämelse mellan manlig och yrkesmässig identitet tycks en urskiljning av olika typer av enheter vara en möjlig väg och inom riktigt stora enheter också på olika arbetsuppgifter. ("Kunderna ville hellre ha killar som sköter tips och toto-spel" som en butikschef sa). Detta förstärker i så fall de tendenser som finns till en dual organisation – en kvinnlig och en manlig.

Det identitetsifrågasättande som drabbar T-kvinnorna är företrädesvis inomorganisatoriskt. Organisationen tycks av många ses som ålderdomlig och eftersläpande också i dessa avseenden. Kvinnorna själva har inte något problem med sin identitet. Detsamma gäller B-kvinnorna som är butikschefer. Det är bara andra som har. Då det är dessa andra som öppnar eller stänger de organisatoriska vägarna är de dock helt centrala för kvinnornas organisatoriska framtid. Enda lösningen kan vara att ändra organisationen och med det är vi vid Ackers femte och sista process som rör den organisatoriska identiteten.

Det som avspeglas som processer består av en rad enskilda beslut. Processers utformning avgörs av förhärskande föreställningar om vad som är kvinnligt respektive manligt. Föreställningarna styr, rent konkret, hur arbetsuppgifter konstrueras, fördelas och värderas och vilken potential som finns i dem. Det har konstaterats tidigare (se t.ex. Kvan- de & Rasmussen, 1990) och återfinns också här. Det är i de enskilda besluten som diskrimineringen görs. Ibland är den omedveten och ibland medveten. Ibland är den öppen och ibland är den dold. En skiktning måste också i det sistnämnda avseendet göras utifrån för vem. Är diskrimineringen öppen i organisationen så att alla, anställda såväl som chefer, vet det eller är den dold för någon grupp eller individ?

Löner är känsliga att tala om och kan också döljas. Många (alla?) involverade kan ibland ha intresse av att dölja de verkliga lönerna och de verkliga skillnaderna. Ur den högsta ledningens synvinkel är det, som diskuterades ovan, ibland bra att inte behöva veta hur den dagliga verksamheten nere i organisationen ter sig. Den ibland högstämda retoriken kring mål och medel kan fortsätta om praktiken är okänd. Ur de på lägre nivå verksamma beslutsfattarnas synvinkel, är det bra om löner och andra belöningar inte är alltför fastlåsta eftersom hanterandet av dem är deras mest effektiva medel att premiera, motivera och bestraffa. Ur de anställdas synvinkel är det kanske viktigt att lönerna inte är allmänt kända. De premierade är ibland rädda att väcka avund. Ur kollektivets synvinkel är det i den samhällseliga debatten ibland en fördel att framstå som ekonomiskt förfördelad alternativt att inte framstå som alltför betalningskraftig. Man har därför inget emot att statistik utelämnar vissa ersättningskomponenter och att debatten förs utifrån andra uppgifter. Andra delar av arbetsvillkoren såsom förlägg-



ningen av arbetstiden, ansvar för vissa uppgifter, flyttningar osv. är omöjliga att dölja. De är lätta att se "med blotta ögat". Status- och positionsbestämningarna av sådana tillämpningar kan vara väl så stora som den ekonomiska ersättningen. Det tycks alltså vara så att det finns intresse av att dölja sakernas tillstånd (t.ex. avseende löner) runt om i organisationer och samhälle och av många olika orsaker. Frågan är alltså vem som vill veta och vem som inte vill veta? Vem vill ändra och vem vill inte ändra? Går det att ändra? Orsakerna till sakernas tillstånd är alltså många och sambandet dem emellan komplicerat och långt ifrån entydigt. Det är en blandning av individers vilja och motvilja, kunnsighet och okunnsighet, av organisationers strategier och tillkortakommanden och slutligen av det omgivande samhällets genusordningar och förhärskande föreställningar. Organisationer är i sanning både konstruerade och konstruerare av kön.

Sammantaget tycks i de studerade organisationerna härska en stor konservatism. Ledarskap ses som synonymt med manlighet trots att verkligheten ser annorlunda ut. Tunga arbeten har män – även om verkligheten ser annorlunda ut. Rundgångarna i definitioner och resonemang leder till att den ibland framförda slutsatsen att kvinnors arbete a priori värderas lägre just för att det utförs av kvinnor tycks korrekt.

Hur generella är de iakttagelser jag gjort och de resonemang jag för? Det är min uppfattning att de är generella i den bemärkelse att de är goda exempel på hur organisationer bidrar till att återskapa förhärskande samhällseliga genusordning och att de samtidigt är ett resultat därav. "Det är mest män som arbetar i chefsbefattningar. Detaljhandeln ser ut så. Tror jag på det hela taget. Pojkarna bestämmer och flickorna sitter i kassan. Det har ju liksom alltid varit så ... sedan fick man ett slags dåligt samvete att vi haft för få kvinnor på ledande befattningar. Och så började man leta med ljus och lykta och så visade det sig att det finns ju faktiskt inte speciellt mycket kvinnor att plocka av" (intervjuad trainee i T-företaget). I inledningen kommenterades något de val som gjorts bland annat att de företag som varit värddar för studierna är välrenommerade och stora även om de ingående enheterna är små. Exkluderades från undersökningen gjordes små enskilda företag samt företag med starkt provisionsbaserad lönesättning. Branschens egna representanter menar att en sådan ansats skulle ha givit ännu större könsskillnader och därmed än klarare resultat. Genom att hålla mig till stora etablerade företag integreras mera av den samhällseliga officiella retoriken kring jämställdhet som anammats också på företagsnivå. De subtila processerna, de som är delar av en "gendered subtext", kan studeras. Men valet var, som skrevs redan inledningsvis, inte självklart. Det ger också konsekvenser både för re-

sultat och analys vilket förhoppningsvis balanseras av det flitiga utnyttjandet av andra forskares iakttagelser.

I uppspelet till boken framställdes existerande könssegregering och löneskillnader som förvånande givet den jämställdhetspolitik och den jämställdhetsretorik som präglar Sverige. Efter de mellanliggande sidorna så förmodar jag att vare sig segregeringen eller hierarkiseringen framstår som förvånande. Vidare står det klart att orsakerna måste sökas både hos utbud och efterfrågan som drivs av aktörer grundligt insocialiserade i att se gällande könsordning som den mest naturliga.

Löneskillnaderna framstår, kanske trots allt, som mindre självklara och deras legitimitet ifrågasätts numera inte sällan även, som vi sett tidigare i framställningen, på organisationsnivå. Det förefaller förekomma olika lön för lika arbete och ibland rentav ett negativt samband mellan krav och lön där språket och beteckningar inte sällan används för att dölja sakernas tillstånd (jämför SOU 1993:7, s. 185). I de fall "lön efter kön" avslöjas bedöms det som illegitimt. Skall det kunna fortgå måste det kunna framställas som rationellt och naturligt. Därvidlag är dock kreativiteten betydande. Som exempel kan erinras om att bransch- och organisationserfarenhet inte alltid är något som ger förtur eller högre lön då kvinnor har det. Från samma företag kan vi också erinra oss att sättet att *tala* om den egna butiken eller det egna arbetet tycks vara ett argument för högre lön snarare än sättet att sköta den. Sammantaget ledde det till slutsatsen att män, helt enkelt, tycks passa bättre hur de än gör och vad de än säger.

Den konservativism som är mitt huvudintryck styrks av att slutsatser som dragits av andra forskare vid tidigare tillfällen tycks passa också idag för de organisationer som här står i fokus. Jag ansluter mig därför till Juliet Websters plädering för fortsatt forsknings- och discussionsfokus på arbetslivet. Jämställdheten är långt borta och förändringarna är så stora att vi ständigt måste hålla kunskaperna ajour.

In my view, the position of women in society, (and in this case, in employment and in technology,) remains one of pressing concern for feminist political analysis, and by no means an issue which has been superseded by gender analysis. For me, it is still the disadvantage which attaches to the position of working *women* – still confined at the bottom of hierarchies, in restricted sectors of the economy and often doing terrible jobs – which is the problematic requiring our attention. (Webster, 1994, s. 13).

Och mer än tjugo år tidigare konstaterade Gunnar Qvist att

... vi har ställts inte bara inför ett material av formell karaktär, debatter, beslut och regler utan kan också räkna med en "tyst" front mot kvinnorna, dolda men effektiva skyddsmekanismer, kring manssamhället. Inte nödvändigtvis i form av en organiserad sammansvärjning mot kvinnorna. Snarare som tusentals små beslut av beslutsfattare utan inbördes samverkan men styrda av



traditionella och "självkla" värderingar och därför verkande i samma riktning. (citerat av Anne-Marie Berggren i Löfström, 1997).

Detta förhållande har också väl formulerats av Annika Baude (1992) som citerades på sidan 35. Hon skrev där

... dessvärre måste jag konstatera att patriarkala maktförhållanden fortfarande präglar arbetslivet, nu fördolda i könsdiskriminerande strukturer och seglivad arbetsplatsideologi på tvärs mot samhällets jämställda normer. Till synes könsneutrala processer i fråga om rekrytering, placering, utbildning, befordran och värdering av kvinnor och män uppfattas som legitima trots att konsekvenserna är *illegitima* såväl i förhållande till den grundlagsfästa ideologin om jämställdhet mellan könen som till de grundläggande fackliga värderingarna om demokrati och solidaritet.

Kanske är situationen inom fallföretagen och fallsektorn annorlunda, frågade jag inledningsvis. I vissa avseenden var förhållandena annorlunda där genom att icke könsneutrala processer knappast betraktades som legitima. Däremot blev utfallen lika illegitima som Baude skriver.

Är det då ingenting i undersökningsorganisationerna som förefaller avvikande eller hoppfullt ur jämställdhetssynvinkel? Hur har våra kunskaper vad avser genderiseringsprocesser och genusrelationer ökat? Genusrelationerna i undersökningsföretagen avviker från andra och de är heller inte inbördes lika. Trots att företagen är i samma bransch så uppvisar de olika karaktäristika. Genusordningarna varierar, med Thuréns terminologi, i räckvidd, djup och hierarki. Det finns också inomorganisatoriska variationer. Att genusrelationer och kvinnlighetens och manlighetens uttrycksformer varierar mellan hierarkiska nivåer var förutsett men det varierar också tydligt mellan enheter inom samma nivå, vilket kanske var mindre självklart. Låt mig först uttrycka något om det första, dvs. de olika hierarkiska nivåerna, som i vissa avseenden visar större likheter än jag förväntade. Förväntningar på de män som är medarbetare uttrycks i relativt likartade termer för alla hierarkiska nivåer inom undersökningsföretagen. Detta sammanhänger förmodligen med att undersökningsföretagen är serviceföretag beroende av självständighet och individuella initiativ och individuellt ansvarstagande på alla nivåer. Variationerna tycks vara större vad avser kvinnor. De lägst hierarkiskt placerade kvinnorna har arbetsuppgifter som man, även i dessa serviceföretag, lyckats göra mycket standardiserade. Frihetsgraderna är där små. De kvinnor som befinner sig något högre upp, t.ex. som butikschefer, har arbetsförhållanden som liknar männens på motsvarande nivå.

Organisationerna är duala, en för kvinnor och en för män, men för de förstnämnda kanske ävendeles uppdelade efter de hierarkiska nivå-

erna. Förhärskande genusordning har därmed flera underavdelningar. Inom de enklaver som helt domineras av kvinnor, och där männen inte gör anspråk på att få komma in, är normen kvinnlig. Inom övriga är den, såsom uttryckssättet "mannen är norm" säger, manlig. Det tycks också som om en kvinnlig norm snabbt byts ut mot en manlig så snart män skall introduceras inom fältet. Ordningarnas antal och utformning är både sektors- och organisations specifika.

## Maktens lokalisering

Föreliggande bok ingår i Kvinnomaktutredningen, den del som handlar om makten över, i och genom organisationer. Var finns då makten i de organisationer vi studerat? Den finns inte, i de avseenden som här står i fokus, på ett enda ställe utan den finns spridd, om än inte jämnt spridd. Av särskilt stor betydelse förefaller personerna på de hierarkiska mellannivåerna vara. Det är de som skall implementera beslut som kommer uppifrån och det är hos dem som i dagens moderna organisationer ansvaret för den dagliga verksamheten ofta ligger. Det är i den dagliga verksamheten som de möjlighetsstrukturer som vi behandlade i föregående avsnitt skapas. Låt mig dock först anföra några allmänna reflektioner kring maktens organisatoriska fördelning så som den manifesterats i de refererade studierna.

Delar av makten finns allra högst upp. Det är där man avgör att man skall ha ett traineeprogram, hur det skall utformas och vilka kriterier som skall gälla för aspiranterna. Det är där man uttalar att jämställdhet verkligen skall prioriteras i organisationen såsom det var i B-företaget och det är där man fattar beslut om försäljning och köp. Men en betydande makt ligger också hos alla dem som är involverade i implementeringen av besluten som fattas på den översta nivån, dvs. ofta hos mellancheferna. Den insikten finns också hos många av de intervjuade. Så här säger en av kvinnorna i T-företaget: "Man ska välja rätt chef. Jag har hela tiden jobbat med X och tack vare att han har klättrat så har jag också klättrat. Hade jag inte haft den kontakten så tror jag inte att min karriär hade sett ut som den gjort nu. För han har hela tiden trott på mig och jag har utvecklats liksom i takt med honom."

Inte heller de verksamma på enskilda arbetsplatser är utan makt vid utformandet av förhärskande genusrelationer. Det är där initiativ tas och responser ges, det är där som den slutliga implementeringen görs. Det är där som också kön skapas utifrån de förutsättningar och ramar som ställs av övre nivåer. "Organizations, then, are ... crucial to the production and reproduction of power" (Cockburn, 1991, s. 221.). De enskilda individerna är aktörer vars aktiviteter och före-



ställningar dock är skapade genom socialisation i den aktuella men också i andra organisatoriska kontexter såsom den egna familjen. Då det gäller skapandet av förhärskande genusordningar är alltså makten spridd. Att den är så spridd medför att det är svårt att urskilja dess systemegenskaper.

Kan vi se några tecken på förändringar i jämställd riktning? Några ifrågasättanden av förhärskande genusordning som innebär något mer än ommärkning? Trots att det enbart är "tecken" och inga bevis, vill jag för att få en positiv avslutning nämna några sådana. Från den lägsta nivån vill jag nämna den annorlunda könsarbetsdelning och könsneutrala lönesättning som tillämpas i några D-enheter. De leds av kvinnor, något som enligt tidigare studier (Hultin & Szulkin, 1997) sägs gynna kvinnor. En bidragande förklaring är att ledarna av dessa enheter beslutat att börja från "scratch" då enheterna blev självständiga. Därmed befriar man sig från invanda tänkesätt och bedömningar som tycks leda till att det manligas överordning permanentas. Kan detta initieras i flera organisationer kan det leda till att kompetens – inte kön – prioriteras, något som ofta sägs men mindre ofta realiseras. Kompetens var tanken bakom urvalet av trainees som tillämpades i T-företaget. Att utfallet inte blev det bästa ur jämställdhetssynvinkel uppmärksammades av initiativtagarna. Där finns en vilja att verkligen undersöka förloppet och använda kunskaperna för förändring till fromma både för individer och organisation. Det får ses som något positivt. Delar av svenskt näringsliv har kommit längre än till "läpparnas bekännelse" vad gäller önskvärdheten av jämställdhet och betydelsen av genusrelationer.

## Bilaga

I denna bilaga har samlats beskrivningar av den metod som använts i de olika studierna. Då det skiljer sig något åt mellan de olika företagen redovisas de här var och en för sig.

### T-företaget

#### *Undersökningsgrupp och enkät*

Det är de personer som rekryterades till undersökningsföretagets traineeutbildning åren 1983–1990, och som fortfarande bor kvar i Sverige, sammantaget 81 personer som utgör undersökningsgruppen. 42 av dessa var kvinnor och följaktligen 39 män. Traineeprogrammet var och är, trots dessa jämna siffror, inget jämställdhetsprogram.

En enkät skickades till de 81. Det är alltså fråga om en totalundersökning. Det praktiska arbetet genomfördes, enligt vad som nämns i not 6, s. 62, av magisterstudenterna i företagsekonomi Noomi Eriksson och Anette Gustafsson med undertecknad som handledare. Slutåret 1990 sattes för att de med kortast erfarenhet ändock skulle ha fem år i arbetslivet efter avslutad traineeutbildning. Från undersökningsföretagets huvudkontor erhöles namn på de aktuella personerna men deras adresser måste sökas via skatteförvaltningen. Svar erhöles från 58 personer vilket är en svarsprocent på 72 procent. Hälften av de svarande var kvinnor och hälften män vilket är samma könsfördelning som i gruppen i sin helhet. Knappt hälften av de svarande arbetade fortfarande kvar inom undersökningsföretaget.

Enkätens frågor rörde både traineetiden och tiden därefter. Uppgifterna rörde i vilka företag (i T-koncernen ingår många företag), på vilken ort och i vilken befattning som den svarande arbetat och arbetade vid svarstillfället. Befattningsbyten lokaliserades och beskrevs angående positionsförflyttning, incitament och initiativ. Löner och förmåner ingick i enkäten samt uppskattningar av det egna utbytet i jämförelse med andra inom och utanför företaget. Familjesituationen kartlades också med hjälp av enkätfrågorna.



Enkäten analyserades med hjälp av en multipel regressionsanalys där lön sattes som beroende variabel. Flera olika förklaringsvariabler prövades. Dessa var: Kön, befattningsbyten, expertfunktion, föräldraledighet, region och startår för traineeutbildningen. Resultatet framgår av uppställningen nedan. Därav framgår att endast kön och region var signifikanta som förklaringsfaktorer på 95 procentnivån och enbart kön på 99 procentnivån. Om befattningsbytesfaktorer exkluderas framstår även chefsbefattning som signifikant (95 procent). De redovisade resultaten avser den slutliga modellen.

Tabell 10 *Estimationsresultat för T-företaget. Beroende variabel: månadslön. (De icke signifikanta variablerna har uteslutits.)*

	Parameter	T-kvot
Intercept	17 723,576	6,394
Kön (man=1, kvinna=0)	9 242,646	3,907
Chefsbefattning (ja=1, nej=0)	5 396,253	2,547
Region (storstad=1, annat=0)	5 763,457	2,434
R <sup>2</sup> korr. 0,264		

När hänsyn tagits till de olika lönepåverkande faktorer som tidigare nämnts visar resultaten av de skattade modellerna att manliga före detta trainees i genomsnitt uppstår en drygt 8 000 kronor högre månadslön än sina kvinnliga kollegor. En löneskillnad som inte kan förklaras av skillnader i ålder, anställningstid, region, befattningsbyten, osv.

### Intervjuer

De som besvarade enkäten ombads att uppge om de kunde tänka sig att låta sig intervjuas. Ett inte obetydligt antal samtyckte varför sex manliga och fem kvinnliga respondenter intervjuats. Valen gjordes utifrån geografisk hemvist. Därutöver har vid flera tillfällen intervjuer gjorts med den person som är ansvarig för traineeprogrammet och med jämställdhetsansvarige i koncernen. Den förstnämnda är en kvinna och den sistnämnda en man.

Intervjuerna byggdes upp kring frågeställningar rörande företagets kultur, jämställdhet inom företaget inklusive hinder och möjligheter för kvinnor respektive män samt karriärer inom företaget. Vid intervjuerna presenterades alltid enkätresultatet, 8 000 kronors löneskillnad mellan kvinnor och män, för svarspersonerna. Detta resulterade ofta i långa reflektioner och diskussioner.

## B-företaget

### *Undersökningsgrupp*

Det är butikscheferna i B-företaget som utgör undersökningsgrupp för den här delstudien. Som framgått var de vid undersökningstidpunkten, hösten 1996/våren 1997, knappt 200 personer. Vissa uppgifter om dem, exempelvis om deras löner, erhöles från huvudkontoret i Stockholm. Merparten av informationen inhämtades genom en enkät som tillställdes alla butikschefer. En snarlik enkät distribuerades också till alla franchiseenheter. De som besvarade enkäten ombads att ange om de kunde tänka sig att bli intervjuade. Många ville det och ett antal har därför intervjuats. Också i samband med att enkäten konstruerades intervjuades några butikschefer. Utöver dessa personer har försäljningschefer och anställda vid huvudkontoret, bland dem VD, intervjuats. Visst internt material och personaltidningen har varit mycket användbara.

Nedan redogörs något ytterligare för de olika typerna av material, hur det inhämtats och hur det behandlats.

### *Löneuppgifter och löner*

Uppgifter om butikschefernas löner har inhämtats hos företagets huvudkontor. Vid undersökningstidpunkten fanns 188 butikschefer, 161 kvinnor och 27 män. Sammanfattningsvis kan sägas att de män som är butikschefer tjänar mer än de kvinnor som är butikschefer och att könstillhörighet tycks kunna förklara delar av denna skillnad. Omräknat till heltidslön uppgår skillnaden till cirka 10 000 kronor per år. Låt oss diskutera hur jag kommer fram till det påståendet. Vilka orsakerna kan vara penetreras i kapitel 6. Här, i bilagan, begränsar jag mig till hur beräkningarna gått till.

Lönen för butikscheferna består som regel av en timlön som är densamma som för övriga säljare plus ett tillägg för ansvaret. Tillägget är nästan detsamma för alla och utgår i kronor per timme. Storleken är mellan knappt sex och nästan sju kronor per timme dvs. vare sig särskilt stort eller diversifierat. Därutöver förekommer tillägg av det slag som nämndes i avtalspresentationen på sidan 80 ovan. De personliga tilläggen kan vara relativt stora, mer än 7 000 kronor per månad, men de flesta är betydligt blygsammare och uppgår till 500 eller 1 000 kronor per månad. Det allra största tillägget innehas av en man och männens tillägg är också i genomsnitt högre, men inte avsevärt högre. Från denna timlönehuvudregel finns månadslöneundantag. Cirka 20 procent av butikscheferna har månadslön. Andelsmässigt är det något flera av männen som har månadslön. Andelen män som har både månadslön och personligt tillägg är betydligt högre än kvinnornas.



nas. Gruppen är dock mycket liten och består sammantaget av färre än tjugo personer. Månadslön framställs av de intervjuade ofta som något positivt och eftersträvaransvärt trots att det inte med nödvändighet behöver medföra högre lön eftersom summorna varierar. Sammantaget medför de olika tilläggen att det är en minoritet, drygt 20 procent, av butikscheferna som enbart har sitt timpåslag. Männerna utgör något mer än 10 procent av den gruppen. Det bör erinras om att de har kortare anställningstider än kvinnorna.

För att karaktärisera de löneskillnader som fanns beräknades butikschefernas faktiskt erhållna timlön utifrån uppgifter om erhållen tim- eller månadslön samt tillägg av olika slag. Därefter prövades även här med hjälp av multipel regressionsanalys ett antal variabler för att söka förklara den delen av timlönen som bestod av tillägg. Deltidsarbete är, som nämnts i annat sammanhang, vanligt inom handeln men inte för den grupp som här står i fokus för intresse. Beräkningssättet justerades dock för arbetstidens omfattning. De variabler som prövades var: Kön, region (fördelat på storstad eller utanför storstadsområdena), löneform dvs. månadslön eller timlön som bas, butikschefens ålder och anställningstid samt enhetens storlek. Det sistnämnda konkretiserades genom antal schemalagda timmar per vecka som tilldelats butiken från huvudkontoret. Flera av dessa variabler visade sig ha betydelse för lörens storlek.

De, av de prövade variablerna, som tycks sakna betydelse för lörens storlek är ålder. Region framstår som signifikant på 95 procentnivån men här skall nämnas att storstad och butiksstorlek samvarierar kraftigt. Månadslön är också något som är positivt för lörens storlek. Detsamma gäller anställningstid. I detta sammanhang är det dock kön som står i fokus för intresset. Kön har betydelse för lörens storlek i så bemärkelse att kvinnligt kön samvarierar med lägre lön. Med hjälp av den skattade regressionsekvationen kan fastställas att trots att hänsyn tas till butiksstorlek och andra lönepåverkande faktorer så kvarstår en löneskillnad som tycks kunna förklaras med kön.

Tabell 11 *Estimationsresultat för B-företaget.*

*Beroende variabel: personligt tillägg per månad.*

Parameter	T-kvot
Intercept	-209,683
Anställningstid (glidande skalor)	30,678
Butiksstorlek (glidande skalor)	0,455
Månadslön (månadslön=1, ej=0)	432,393
Kön (man=1, kvinna=0)	761,789
R <sup>2</sup> korr. 0,242	2,888
F-värde 12,765	

När hänsyn tagits till de olika lönepåverkande faktorer som tidigare nämnts visar resultaten av de skattade modellerna att manliga anställda i genomsnitt uppstår ett knappt 800 kronor högre personligt tillägg per månad än sina kvinnliga kollegor. En löneskillnad som inte kan förklaras av skillnader i ålder, anställningstid och löneform – men av kön.

### Enkät

En enkät skickades ut till alla B-butiker och alla franchiseenheter i december 1996. Antalet skiljer sig något från det på sidan 79 angivna beroende på att antalet butiker varierar över tid. Efter två påminnelser gjordes en rundringning till ett urval av de som inte svarat. Vid telefonintervjuerna följdes enkätens uppläggning. Några få frågor om arbetsdagens längd och anställningstidens längd för de anställda utelämnades. Den största skillnaden mellan telefonenkäterna och de insända är att vid de förstnämnda uteblev i allmänhet spontana kommentarer. Det förekom dock vilket berörs mera nedan. Svarsfrekvenserna framgår av tabellen nedan:

Tabell 12 Enkät svar från B-företagets butikschefer och franchisetagare

	Kvinnor	Män	Totalt
<b>Butikschefer</b>			
Utskickade	175	30	205
Totalt inkomna	118	24	142
varav skriftliga	104	19	125
varav telefonenkät	14	5	19
Svarsfrekvens (%)	67	80	70
<b>Franchisetagare</b>			
Utskickade	58	89	157
Totalt inkomna	53	63	116
varav skriftliga	34	45	79
varav telefonenkät	19	18	37
Svarsfrekvens (%)	91	71	74

Enkäten omfattade knappt hundra frågor fördelade på sju sidor. Merparten av frågorna hade fasta svarsalternativ utformade på något olika sätt beroende på frågeområde. De tretton första frågorna avsåg personliga uppgifter såsom familjeförhållanden, utbildning och verksamhet omedelbart före tillträdet som butikschef. Incitamenten till att bli butikschef behandlades i ett antal, drygt tio, påståenden som besvarades genom att ange position på en 7-gradig skala från "Inte alls viktigt" till "I högsta grad viktigt". Som exempel kan ges påståendet "Du blev tillfrågad". Fördelarna och nackdelarna med arbetet penetrerades



på samma sätt främst i jämförelse med franchisingalternativet. Relationerna till olika typer av överordnade berördes i några frågor. Framtidsplaner och framtidsdrömmar frågades också om. Arbetsinnehållet och konkurrenssituationen berördes, liksom planerna och strategierna för butiken och den egna möjligheten och viljan att fungera som ledare. Åsikter om ledarskap och det praktiska ledarskapet behandlades likaså. Ett stort antal frågor rörde "kvinnligt" och "manligt" ledarskap, dels i allmänhet dels i det aktuella företaget i synnerhet.

Enkäten har sedan kodats för de frågor som inte redan var kodade samt databearbetats. Resultatet av de bearbetningar som gjorts framgår av presentationen i kapitel 6.

### Intervjuer

Som nämndes inledningsvis ombads de butikschefer som besvarade enkäten att uppge om de kunde tänka sig att bli intervjuade. Många gjorde så och flera av dem har intervjuats. Förutom dessa intervjuades också två försäljningschefer och ett antal personer vid huvudkontoret. För att höja svarsfrekvensen på enkäten ringde medlemmar av forskargruppen, vilket framgår av uppställningen ovan, till butikschefer som efter påminnelse inte skickat in svar för att få uppgifter om ett antal frågor som bedömdes som särskilt centrala. Inte sällan utvecklade sig dessa samtal till rena intervjuer. Dessa ingår dock inte i tablån nedan.

Tabell 13 *Intervjuade personer verksamma inom B-företaget. (Inom parentes anges hur många som intervjuats flera gånger än en.)*

Position	Kön	
	Kvinnor	Män
Huvudkontor	2 (1)	3
Försäljningschef	–	2
Butikschef	9 (2)	4
Franchisetagare	1	2

## D-företaget

### Undersökningsgrupp och intervjuer

Den metod som användes vid studien av D-företaget påminner om den som användes i delstudie 2, den av B-företaget. I sex av de cirka 90 butikerna har gjorts studier av de anställda vad avser löner, arbetsfördelning osv. Korttidsanställda, såsom semestervikarier, exkluderas. Butikerna valdes så att de skulle representera de olikheter som finns avseende storlek, inriktning och lokalisering. Uppgifter om lö-

ner och andra ersättningar erhöles dels genom intervjuer och dels, och framförallt, genom en genomgång av löneutbetalningar under ett år. Detta arbete var grannlaga då redovisningen och klassificeringen varierade mellan de olika butikerna framförallt avseende olika typer av tillägg. Totalt kartlades utbetalningar och ersättningar till knappt 300 personer.

Det resultat som framkom presenterades för och diskuterades med butikscheferna och i några fall också med fackliga företrädare och andra anställda. Intervjuer gjordes också med samma typer av personer avseende butikerna och arbetsfördelningen. Även personer på företagets huvudkontor och ägaren har intervjuats före och under arbetets gång. Vilka som intervjuats framgår av uppställningen nedan:

Tabell 14 Intervjuade personer verksamma vid D-företaget

Kategori	Antal intervjuade
Butikschef	10
Facklig företrädare	6
Övriga anställda	18
Distrikt/regionchef	2
Huvudkontoret	1

Både butikscheferna och ansvarig på huvudkontoret har intervjuats mer än en gång.

Intervjuare har förutom författaren av denna bok och de tidigare nämnda Marie Aurell och Eva Christenson varit några uppsatsskrivande studenter.

### *Löneuppgifter och löner*

Beskrivning och analys av löneskillnader har utgått från den totala lönesumman, inklusive alla tillägg som utbetalats till de knappt 300 personer som arbetade i de sex undersökta butikerna. Tillfälligt anställda, t.ex. semestervikarier, har exkluderats. De vinstdelningsutbetalningar som gjorts ingår inte i beräkningen. På den vinst som uppkommer i företaget utbetalas en viss del till de anställda. Storleken som tillfaller var och en är avhängig den arbetade tiden. Det är ett rakt samband. Desto flera arbetade timmar desto större del av vinsten. De betraktas heller inte i allmänhet som lön av de anställda utan just som en extra inkomst.

Individens lön består av en grundlön, något varierande med ålder och anställningstid. Därutöver förekommer olika tillägg såsom tillägg för obekvämlig arbetstid, ansvarstillägg och personliga tillägg. (Mer om detta återfinns på sidorna 98–105.)



Liksom för de båda övriga fallen har statistiska bearbetningar, multipel regressionsanalys, gjorts av de löner som utbetalats. Korrigeringar har gjorts för olikheter i arbetstid så att basen för jämförelsen är den verkliga erhållna timlönen. De variabler som ingått i beräkningarna är, förutom kön, ålder, anställningstid, anställningsform (vikariat eller ordinarie), löneform (tim- eller månadslön) och tillägg (ob-tillägg, ansvarstillägg och personliga tillägg).

Tabell 15 *Estimationsresultat för D-företaget. Beroende variabel: timlön. (De icke signifikanta variablerna har uteslutits.)*

	Parameter	T-kvot
Intercept	1,6711	48,603
Ålder	0,0082	4,842
Ålder 2	-8,685	4,392
Vikarie (ja=1, nej=0)	-0,031	-2,229
Månadslön (ja=1, nej=0)	0,042	5,242
Kön (man=1, kvinna=0)	0,037	4,817
R <sup>2</sup> korr. 0,422		
F-värde 28,305		

Några av resultaten av beräkningarna är förväntade. Av tablån framgår exempelvis att ålder påverkar lönen i positiv, men med tiden avtagande, riktning. De med månadslön har också en gynnsam ställning i lönehänseende medan vikarierna är missgynnade. Timlön är den normala löneformen och månadslön har endast ett fåtal personer som lyckats förhandla sig till det. Att de med månadslön också visar sig ha förhållandevis bra timlön är därför att förvänta.

Butikens lokalisering visade sig ha liten, icke signifikant betydelse. Det hade däremot kön. Manliga anställda har cirka 4 procent högre timlön än sina kvinnliga kollegor.

Beräkningar har också gjorts med så kallade personliga lönetillägg som beroende variabel. Det förefaller därav som att "till den som har skall varda givet" dvs. har man personliga tillägg så har man också ansvarstillägg. Förutom vad som framkommit ovan visar tillägg för obekvämt arbetstid ett negativt samband både med ansvarstillägg och personliga lönetilläggen. Det förstnämnda förklaras av den tillämpade principen att vissa typer av tillägg inte kan kombineras med varandra medan andra konstellationer väl låter sig sammankopplas. Ob-tilläggen visar ett för kvinnor positivt, men på 95 procentnivån icke statistiskt säkerställt, samband, och övriga tillägg följaktligen ett sammalunda negativt samband.

## Käll- och litteraturförteckning

- Intervjuer med ett antal personer i de tre fallorganisationerna enligt bilaga.  
Deras namn utelämnas av sekretesskäl.
- Intervjuer med ombudsman Tore Jönsson, Handelsanställdas Förbund, Malmö samt ombudsman Ulf Lind, samma organisations Linköpingsavdelning.
- Enkäter, se bilagan.
- Handelstjänstemannaminnen. Riksarkivet.
- Acker, Joan & van Houten, Donald (1974) "Differential Recruitment and Control: the Sex Structuring of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol 19, nr 1.
- Acker, Joan (1990) "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations", *Gender & Society*, No 4.
- Acker, Joan m.fl. (red.) (1992a) *Kvinnors och mäns liv och arbete*. Stockholm: SNS.
- Acker, Joan (1992b) "Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations" i *Gendering Organizational Analysis*. Mills, Albert J. & Tancred, Peter (red.). Newbury Park: Sage.
- Affärsvärlden* (1994) Nr 12.
- Ahrne, Göran & Roman, Christine (1997) *Hemmet, barnen och makten. Förhandlingar om arbete och pengar i familjen*. SOU 1997:139. Stockholm: Fritzes.
- Albrecht, James W. m.fl. (1997) "Kvinnors och mäns löner – förvärvsavgrottens betydelse" i *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:136. Stockholm: Fritzes
- Alvesson, Mats (1997a) "Kroppsräkning, konstruktion av kön och offentliga organisationer" i *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.
- Alvesson, Mats (1997b) "Kvinnor och ledarskap. En översikt och en problematisering" i *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1989) "Four Ways of Looking at Women and Leadership", *Scandinavian Journal of Management Studies*, Vol. 5. No. 1.
- Alvesson, Mats & Köping, Ann-Sofie (1993) *Med känslan som ledstjärna*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Gunnar (1997) "Karriär, kön, familj" i *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Aurell, Marie (kommande) Om löner och arbetsdelning i D-företaget. Tema Teknik och social förändring, Linköpings universitet.
- Avotie, Lena (kommande) *Kvinnliga och manliga ledare. Ett genuskulturellt perspektiv*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- Avtal mellan HAO Handelsarbetsgivarna och Handelsanställdas förbund avseende detaljhandeln 1/4 1995–31/3 1998.
- Avtal mellan HAO Handelsarbetsgivarna och Handelsanställdas förbund avseende kioskpersonal 1/4 1995–31/3 1998.



- Axberg, Curt (1996) *Franchising i Sverige 1995–1996*. Malmköping: Effectum Franchise Consulting.
- Bark, Anna, Måhlén, Anna Karin & Stjernberg, Torbjörn (1981) *Tekniken i butiken. Datorers effekter och anställdas inflytande*. Rapport 1981:27. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Baude, Annika (1992) *Kvinnans plats på jobbet*. Stockholm: SNS & Arbetslivscentrum.
- Benschop, Yvonne & Dooreward, Hans (1995) "Covered by Equality: the Gender subtext of Organizations", paper presenterat vid 12th EGOS Colloquium, 6–8 juli 1995.
- Berggren, Anne Marie (1997) "Marknaden i ett historiskt perspektiv" i *Lönepolitik och kvinnors löner*. Löfström, Åsa (red.). Stockholm: FRN.
- Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats (1989) *Køn, ledelse, organisation. Et studium af tre forskellige organisationer*. Köpenhamn: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Billing, Yvonne Due (1997) "Är ledarskap manligt, kvinnligt eller något annat?" i *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Bladh, Christine (1992) *Månglerskor. Att sälja från korg och bod i Stockholm 1819–1846*. Stockholmsmonografier vol. 109. Stockholm: Stockholms stad.
- Bladh, Christine (1995). "Skräsystemet och kvinnors företagande. Företagande som överlevnad för kvinnor under förindustriell tid i Stockholm" i *Pengarna och livet. Perspektiv på kvinnors företagande*. NUTEK B 1995:3. Stockholm: NUTEK.
- Blom, Agneta P. (1997) "Strukturers betydelse för framgång – diskussion utifrån en studie av kvinnliga och manliga förvaltningschefer i landstingen" i *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Blomquist, Martha (1994) *Könshierarkier i gungning. Kvinnor i kunskapsföretag*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Blomqvist, Ulla (1990) *Umeåekonomerna. En studie med tonvikt på jämförelser mellan manliga och kvinnliga ekonomers yrkeskarriärer*. Umeå: Umeå universitet.
- Broadbridge, Adelina (1995) "Female and Male Earnings Differentials in Retailing", *Service Industries Journal*, 15:1, s. 14–34.
- Cedersund, Elisabeth & Kullberg, Christian (red) (1996) *Arbetsvärdering. Teori. Praktik. Kritik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Chafetz, Janet Saltzman (1990) *Gender Equity: an Integrated Theory of Stability and Change*. Newbury Park: Sage Publications.
- Chell, Elizabeth, Haworth, Jean & Brealey, Sally (1991) *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*. London: Routledge.
- Christi, Kenneth (1990) "Farväl till varuhuset" i *Vi*, årgång 77, nr 41.
- Christenson, Eva (1997) *Kvinnor och män i två livsmedelsbutiker 1997*. Rapport 3 i projekt Arbetsskador, genus och arbetsorganisation. Sociologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Cockburn, Cynthia (1983) *Brothers: Male Dominance and Technological Change*. London: Pluto Press.

- Cockburn, Cynthia (1985) *Machinery of Dominance: Women, Men and Technical Know-How*. London: Pluto Press.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. Basingstoke: MacMillan
- Collinson, David, L., Knights, David & Collinson, Margaret (1990) *Managing to Discriminate*. London: Routledge.
- Collinson, David L & Hearn, Jeff (red.) (1996) *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London: Sage.
- Connell, Robert W. (1987) *Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Dahlerup, Drude (red.) (1989) *Køn sorterer. Kønsopdeling på arbejdspladsen*. Nord 1989:1. Köpenhamn: Nordisk Ministerråd.
- Dagens Nyheter*. 22 december 1993. "KF storsatsar på detaljhandeln. Sidoverksamheter säljs och partihandel försvinner när livsmedelsjättar blir effektivare".
- Davidsson, Per (1993) *Folket om företagandet: en ögonblicksbild av svenska folkets uppfattningar om småföretag och eget företagande*. Umeå: Umeå universitet.
- Dex, Shirley (1985) *The Sexual Division of Labour. Conceptual Revolutions in the Social Sciences*. Brighton: Wheatsleaf Books Ltd.
- Edin, Per-Anders & Richardson, Katarina (1997) "Lönepolitik, lönespridning och löneskillnader mellan män och kvinnor" i *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:136. Stockholm: Fritzes.
- Ericsson, Tom (1984). "Inom handelsvärlden härskar en borgerlig anda. Arbetsgivare och anställda inom handeln 1890–1914", *Historisk Tidskrift*, nr 4.
- Eriksson, Noomi & Gustafsson, Anette (1997) *Kvinnor kan gå långt. Män kan gå hur långt som helst!* Magisteruppsats i företagsekonomi nr 97/36. Linköping: Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.
- Eriksson, Pernilla, Rapp, Gunilla & Sonestig, Cecilia (1996) *Pressbyrån – en fasad två verksamhetsformer*. Magisteruppsats i företagsekonomi nr 96/64. Linköping: Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.
- Ferguson, Kathy, E. (1984) *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Florin, Christina (1987) *Kampen om katedern. Feminiserings- och professionaliseringsprocesser inom den svenska folkskolans lärarkår 1860–1906*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Folk- och Bostadsräkningen 1990. Del 5. Förvärvsarbetande och yrken*. Örebro & Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Forsberg, Gunnel (1989) *Industriomvandling och könsstruktur. Fallstudier av fyra lokala arbetsmarknader*. Geografiska regionstudier, 20. Uppsala: Kultur-geografiska institutionen, Uppsala universitet.
- Forsberg, Gunnel (1992) "Kvinnor och män i arbetslivet" i Acker, Joan m.fl. (red.) *Kvinnors och mäns liv och arbete*. Stockholm: SNS.
- Frankenhäuser, Marianne (1991) "Jag önskar jag kunde göra mig fri", *Forskning och Framsteg*, nr 1, s. 11–16.
- Fürst, Gunilla (1988) *I reserv och reservat. Om villkoren för kvinnors arbete på mansdominerade verkstadsgolv*. Göteborg: Göteborgs universitet.



- Fürst, Gunilla (1997) "När kvinnor utvecklar nya lönemodeller" i *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Game, Ann & Pringle, Rosemary (1983) *Gender at Work*. London: Pluto Press.
- Granqvist, Lena (1997) "Sidoformåner – skillnader mellan kvinnor och män" i *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:136. Stockholm: Fritzes.
- Granqvist, Lena & Persson, Helena (1997) "Karriärer inom varuhandeln – spelar kön någon roll?" i *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:137. Stockholm: Fritzes.
- Göteborgs-Posten*, 20 februari 1990.
- Göteborgs-Posten*, 7 juli 1991.
- Hagberg, Jan-Erik, Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (1995) *Att göra landet jämställt*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Handelns historia i Sverige. En bokfilm*. (1954). Göteborg: Kulturhistoriska förlaget.
- Handelns långtidsutredning (1996) *Handeln i Norden in på 2000-talet*. Jacobsson, Lars, Johansson, Barbro & Larsson, Folke. Stockholm: Handelns utredningsinstitut (HUI).
- Handelsanställdas förbunds verksamhetsberättelse 1984.
- Handelsanställdas förbund. Pressinformation 28 nov. 1997. "Ändra Arbetsmarknadspolitiken!"
- Handelsminnen* (1961) Stockholm: Nordiska Museet.
- Handelsnytt* (1955) Organ för Svenska Handelsarbetareförbundet. Nr 6.
- Handelsnytt* (1996) Medlemstidning för Handelsanställdas förbund. Nr 1.
- Hearn, Jeff & Parkin, Wendy (1987) *"Sex" at "Work": the Power and Paradox of Organization and Sexuality*. Brighton: Wheatsheaf.
- Hearsch, J. & Viscusi, W.K. (1996) "Gender Differences in Promotions and Wages", *Industrial Relations*, Vol. 35, No 4.
- Henning, M.A. & Jardim, A. (1977) *The Managerial Woman*. New York: Anchor Press.
- Henriksson, Karin (1993) "Tekniken är nyckeln till Val-Marts framgång", *Dagens Nyheter*. 13 juni 1993.
- Hirschman, Albert (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hofstede, Geert (1980) *Cultural Consequences. International Differences in Work Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Holgersson, Charlotte & Höök, Pia (1997) "Chefsrekrytering och ledarutveckling" i *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Holmlöv, P. C. (1996) "Matnyttiga informationssystem i trög bransch på gång", *Management of Technology*, Nr 3.
- Holmquist, Carin (1997) "Den ömma bödeln. Kvinnliga ledare i åtstramningstider" i *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.
- Holter, Harriet (1992) "Kvinnors liv och arbete – en tillbakablick" i *Kvinnors och mäns liv och arbete*. Acker, Joan m.fl. (red.) Stockholm: SNS.

- Humeniuk, Jenny & Aase Mygind Madsen (1989) ”Jerntæppe og glasloft? Om horisontal kønsopdeling i jern- og metalindustrien og vertikal kønsopdeling i banker og sparekasser” i *Køn sorterer. Kønsopdeling på arbejdspladsen*. Dahlerup, Drude (red.) Nord 1989:1. Köpenhamn: Nordisk Ministerråd.
- Hultin, Mia & Szulkin, Ryszard (1997) ”Chefernas kön och de anställdas lön” i *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:136. Stockholm: Fritzes.
- Höglund, Mikael (1993) ”Samuelsons – en småländsk affärsdynasti” i *Kooperatören*, nr 1–3.
- Höök, Pia (1994) ”Kvinnor på toppen. En kartläggning av näringslivet” i *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. SOU 1994:3. Stockholm: Fritzes.
- Ingelstam, Lars (1978) *Teknikpolitik. En bok om tekniken, människan och socialismen*. Stockholm: Brevskolan.
- Jacobsson, Lars, Johansson, Barbro & Larsson, Folke (1996) *Handeln i Norden in på 2000-talet*. Handels långtidsutredning. Stockholm: Handels utredningsinstitut (HUI).
- Javefors-Grauer, Eva (1992) *Enkätundersökning nr 2 av ekonomer som utexaminerades från Internationella ekonomlinjen 1986/87 och 1987/88*. Linköping: Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.
- Johansson, Birgitta & Johansson, Stefan (1997) *Linjeföreläsaren – en chef i frontlinjen*. Magisteruppsats i företagsekonomi nr 97/38. Linköping: Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.
- Johansson, E., m.fl. (1996) *Är förändring ett vinnande koncept inom den svenska dagligvaruhandeln?* Magisteruppsats i företagsekonomi nr 96/58. Linköping: Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.
- Johansson, Stina (1997) ”Hälsoprofessioner i välfärdsstatens omvandling” i *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.
- Johansson, Ulla (1997) ”Den offentliga sektorns paradoxala maskuliniserings-tendenser” i *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.
- Jonung, Christina (1997) ”Yrkessegregering mellan kvinnor och män” i *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:137. Stockholm: Fritzes.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, Rosabeth Moss & Stein, Barry A. (red.) (1979) *Life in Organizations. Workplaces as People Experience Them*. New York: Basic Books.
- Karlsson, Stefan (1997) ”Synen på ledarskap. Intervjuer med första linjens chefer.” Stencil. Tema teknik och social förändring. Linköpings universitet.
- Kaul, Hjärdís & Lie, Merete (1982) ”When Paths are Vicious Circles – How Women’s Working Conditions Limit Influence”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 1982, s. 475–481.
- Kooperativa förbundet. Verksamheten 1995*.
- Konsumtion i förändring – en statistisk översikt åren 1975–1992* (1993) Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Kvande, Elin & Rasmussen, Bente (1990) *Nye kvinneliv: kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam.



- Kvande, Elin & Rasmussen, Bente (1993) "Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet", *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 2, s. 45–56.
- Kvande, Elin (1995) "Förståelser av kön och organisasjon", *Sociologisk tidskrift*, nr 4.
- Kvinnor och män på toppen* (1997) Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- le Grand, Carl (1997) "Kön, lön och yrke – yrkessegregering och lönediskriminering mot kvinnor i Sverige" i *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:136. Stockholm: Fritzes.
- Lindgren, Gerd (1992) *Doktorer, systrar och flickor: om informell makt*. Stockholm: Carlsson.
- Lindvert, Jessica (1997) "Förändrad skolorganisation – makt och möjligheter" i *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.
- Ljungberg, Margareta (1992) "Europahandeln närmar sig Sverige" i *Kooperatören*, nr 44, 28 januari.
- LO-tidningen* (1996) nr 16.
- LO-tidningen* (1997) nr 34.
- Lovering, John (1994) "Employers, the Sex-typing of Jobs and Economic Restructuring" i *Gender Segregation and Social Change*. McEwen Scott, Alison (red.) Oxford: Oxford University Press.
- Löner i Sverige 1982–1989* (1992). En redovisning av löner och löneutveckling för olika löntagargrupper. Sveriges Officiella Statistik. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Löner i Sverige 1990–1991* (1993). Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Lönestatistisk Årsbok* (1997). Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Löfström, Åsa (1989) *Diskriminering på svensk arbetsmarknad*. Umeå Economic Studies No. 196. Umeå: Umeå universitet.
- Löfström, Åsa (1997) "Lönepolitikens betydelse för kvinnorna" i *Lönepolitik och kvinnors löner*. Löfström, Åsa (red.) Stockholm: FRN.
- McNeil, Maureen (1983) *Gender and Expertise*. London: Free Association Books.
- Mills, Albert J. & Tancred, Peta (red.) (1992) *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park: Sage.
- Milsta, Margaretha (1994) *Målstyrning och mellancheferns arbete – hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel: en fallstudie av ett privat företag och en offentlig förvaltning*, Linköping studies in education and psychology, 40. Linköping: Linköpings universitet.
- Morgan, Glenn & Knights, David (1991) "Gendering Jobs: Corporate Strategy Managerial Control and the Dynamics of Job Segregation", *Work, Employment and Society*, Vol. 15, No 2, s. 181–203.
- Nationalencyklopedin*. Del 8. (1992) Höganäs: Bra Böcker.
- Nationalencyklopedin*. Del 18. (1995) Höganäs: Bra Böcker.
- Newman, Janet (1994) "The Limits of Management: Gender and the Politics of Change" i *Managing Social Policy*. London: Sage.
- Nicholson, Linda & Siedman, Steven (1995) *Social Postmodernism. Beyond Identity Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Nilsson, Arne (1992) "Den nye mannen finns han redan?" i *Kvinnors och mäns liv och arbete*. Acker, Joan m.fl. (red.) Stockholm: SNS
- Närvänen, Anna-Liisa (1994) *Temporalitet och social ordning: en tidssociologisk diskussion utifrån vårdpersonals uppfattningar om handlingsmöjligheter i arbetet*. Linköping Studies in Arts and Science 117. Linköping: Linköpings universitet.
- Olsson, A. & Sundberg, Y. (1993) *Medvetenhet och hinder. Bildandet av ett nytt bolag och kvinnors avancemang till chefsbefattningar betraktat ur ett jämställdhetsperspektiv*. C-uppsats. Stockholm: Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Ossiansson, Eva (1997) *Nätverk i förändring. En studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*. Diss. Göteborg: Handelshögskolan.
- Pateman, Carole (1988) *The Sexual Contract*, Cambridge: Polity Press.
- Persson, Alf-Göran (1990) "Inledning" i *Detaljhandelsyrket i framtiden*. Stockholm: Brevskolan.
- Persson, Helena (1996) *Estimating Labour Demand – Substitution Between Men, Women and Youths. A Study of Swedish Data*. Meddelande 7/1996. Stockholm: Institutet för social forskning, Stockholms universitet.
- Persson, Inga (1997) "Atypiska jobb och atypisk arbetslöshet – typiska för kvinnor?" i *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:137. Stockholm: Fritzes.
- Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (1997) "Vad vet vi – vad behöver vi veta mera om?" i *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:136. Stockholm: Fritzes.
- Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (1997) "Den könssegregerade arbetsmarknaden – en introduktion" i *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:137. Stockholm: Fritzes.
- Pettersson, Kenth (1997) "Handels medlemmar behöver jobba mer", *LO-tidningen*, 3 oktober 1997. Nr 27, s. 3.
- Pettersson, Lena (1996) *Ny organisation, ny teknik – nya genusrelationer? En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser*. Linköping Studies in Arts and Science, 143. Linköping: Linköpings universitet.
- Pettersson, Lena (1997) "Kvinna och chef i ett tekniskt arbetsområde – om konstruktion av kvinnligt ledarskap" i *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Phillips, Anne & Taylor, Barbara (1980) "Sex and Skill: Notes Towards a Feminist Economics", *Feminist Review*, No 6, s. 79–88.
- Pingel, Birgit & Westlander, Gunnela (1995) *The Effectiveness of a "Break Experiment" from a Long-term Perspective: a Retrospective Study of Female Participants' and Management's Conceptions of a Training Program for Skills Development in a Manufacturing Industry*. Undersökningsrapport 1995:17. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Prasad, Anshuman & Prasad, Pushkala (1997) *Everyday Struggles at the Workplace. The Nature and Implications of Routine Resistance in Contemporary Organizations*. Calgary: Faculty of Management, University of Calgary.
- Pressman, Jeffrey L. & Wildawsky, Aaron (1973) *Implementation: How Great Expectations in Washington are Clashed in Oakland*. Berkeley & Los Angeles: University of California.



- Qvist, Gunnar (1974) *Statistik och politik. LO och kvinnorna på arbetsmarknaden*. Stockholm: Prisma.
- Rainey, H.G. & Watson, S.A. (1996) "Transformational Leadership and Middle Management: Towards a Role for Mere Mortals", *International Journal of Public Administration*, No. 19(6), s. 763–800.
- Reichel, Jürgen (1989) *Strukturbegrepp och utvecklingstendenser inom handeln*. Stockholm: Handelns utredningsinstitut (HUI).
- Richardsen, Astrid M., Mikkelsen, Aslaug & Burke, Ronald J. (1997) "Work Experiences and Career and Job Satisfaction among Professional and Managerial Women in Norway", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, nr 2, s. 209–218.
- Richardson, Katarina (1997) "Familjeförhållanden och löneutveckling" i *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.) SOU 1997:136. Stockholm: Fritzes.
- Rilegård, Hagge & Thorén, Stefan (1996) *Teknik i butik informationsteknologi i svensk dagligvaruhandel*. Stockholm: Teldok.
- Roman, Christine (1992) *Yrkesliv och familjeliv. En studie av kvinnor i arbetslivet* Research Reports from the Department of Sociology 1992:1. Uppsala: Uppsala universitet.
- SAF-tidningen* (1990) nr 21, 8 juni. Tema Detaljhandel.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1997) "Kvinnoyrken i omvandling – om ändrade gränser och relationer i sjukvården" i *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.
- Sandberg, Kenneth (1991) *Handelsanställda och facket. Om lönearbetare i den Svenska modellen*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Savage, Mike & Witz, Anne (red.) (1992) *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Blackwell.
- Smirchich, Linda (1985) *Toward a Women Centered Organisation Theory*. Amherst: School of Management, University of Massachusetts.
- Sommestad, Lena (1992) *Från mejerska till mejerist*. Lund: Arkiv.
- SOU 1987:17 *Franchising*. Betänkande av franchiseutredningen. Stockholm: Allmänna förlaget.
- SOU 1990:44 *Demokrati och makt i Sverige*. Maktutredningens huvudrapport. Stockholm: Allmänna förlaget.
- SOU 1993:7 *Löneskillnader och lönediskriminering: om kvinnor och män på arbetsmarknaden*. Betänkande av Löneskillnadsutredningen. Stockholm: Allmänna förlaget.
- SOU 1997:83 *Om makt och kön: i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Sundin, Elisabeth (red.). Stockholm: Fritzes.
- SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.). Stockholm: Fritzes.
- SOU 1997:136 *Kvinnors och mäns löner – varför så olika?* Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.). Stockholm: Fritzes.
- SOU 1997:137 *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. Persson, Inga & Wadensjö, Eskil (red.). Stockholm: Fritzes.
- Statistisk årsbok*, 1995. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

- Statistiska Meddelanden*, AM 12 SM 9701. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Sundin, Elisabeth (1985) "Teknisk utveckling, strukturomvandling och kvinnligt företagande. Exemplifiering genom kvinnliga företagare i livsmedelsdetaljhandeln i Linköping – eller – Varför försvann kvinnorna som livsmedelsdetaljhandlare?" i *Makt och kön. Rapport från ett seminarium 17–18 oktober 1985* Delegationen för jämställdhetsforskning, Rapport nr 2. Stockholm: JÄMFO.
- Sundin, Elisabeth (1993) *Ny teknik i gamla strukturer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Sundin, Elisabeth (1995). "Kvinnors företagande – en avspeglning av samhället" i *Pengarna eller livet. Perspektiv på kvinnors företagande*. Stockholm: NUTEK.
- Sundin, Elisabeth (1997a) "Det typiska ledarskapet – på låg nivå och kvinnligt?" i *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Sundin, Elisabeth (1997b) "Gender and Technology: Mutually Constituting and Limiting" i *Gendered Practices. Feminist Studies of Technology and Society*. Berner, Boel (red.) Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Sundin, Elisabeth (1998) "Genus i organisationer" i *Organisationer på svenska*. Czarniawska, Barbara (red.). Malmö: Liber.
- Sundin, Elisabeth & Holmquist, Carin (1989) *Kvinnor som företagare. Osynlighet, mångfald, anpassning*. Malmö: Liber.
- Supermarket*, nr 6, 1997. Vem är vem. Faktanummer om svensk detaljhandel.
- Svenska Dagbladet* 30 maj 1993.
- Svensson, Tomas (kommande) *Dagligvarudistributionens strukturomvandling – drivkrafter och konsekvenser*. Linköping: Tema Teknik och social förändring, Linköpings universitet.
- Sveriges Officiella Statistik. *Arbets- och löneförhållandena för affärsanställda i Sverige*. (1925). Stockholm: Kungliga Socialstyrelsen.
- Sveriges Officiella Statistik. *Lönestatistik årsbok för Sverige 1950* (1952). Stockholm: Kungliga socialstyrelsen.
- Sveriges Officiella Statistik. *Löner 1970. Del 1. Industritjänstemän, handelsanställda m. fl.* Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Szebehely, Marta (1995) *Vardagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*. Lund: Arkiv förlag.
- Taylor, Frederick W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brother.
- The World's Women. Trends and Statistics 1970–1990*. (1991) New York: United Nations.
- Thurén, Britt-Marie (1996) "Om styrka, räckvidd och hierarki, samt andra genus-teoretiska begrepp", *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, Nummer 3–4, 1996. s. 69–85.
- Thurén, Britt-Marie & Sundman, Kerstin (red.) (1997) *Kvinnor, män och andra sorter. Genusantropologiska frågor*. Stockholm: Carlsson.
- Tidman, Yngve (1981) *Handelsanställdas Förbund 75 år*. Malmö: Handelsanställdas Förbund.
- Tienari, Janne (1998) "Three Dynamics in the Making of a Bank Merger", *Gender, Work and Organization*, Vol. 5, No. 1.



- Tomlinson, Frances, Borckbank, Anne & Traves, Joanne (1997) "The 'Feminization' of Management? Issues of 'Sameness' and 'Difference' in the Roles and Experiences of Female and Male Retail Managers", *Gender, Work and Organization*, Vol. 4, No. 4, October, s. 218–229.
- Tufvesson, Ingemar (1996) *Utvecklingen inom svensk dagligvaruhandel*. Malmö: Handelsanställdas Förbund.
- Wahl, Anna (1997) "Ledarstil, makt och kön" i *Ledare, makt och kön*. Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth. (red.) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Wajcman, Judy (1991) *Feminism Confronts Technology*. Cambridge: Polity Press.
- Webster, Juliet (1994) *Shaping Women's Work. Gender, Employment and Information Technology*. London: Longman sociology series.
- Westberg-Wohlgemuth, Hanna (1996) *Kvinnor och män märks. könsmärkning av arbete – en dold lärandeprocess*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Westerberg, Lillemor (1992) *Föreställningar på arenan: ett utvecklingsarbete kring eget budgetansvar på kommunala barnstugor*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Westerberg, Lillemor (1997) "Dubbla rationaliteter – en diskussion kring två studier om barnstugor med resultatansvar" i *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Sundin, Elisabeth (red.) SOU 1997:83. Stockholm: Fritzes.
- Westley, F.R. (1990) "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, s. 337–351.
- Vi* (1990) nr 41.
- Wikander, Ulla (1988) *Om kvinnors och mäns arbeten. Gustavsberg 1880–1980. Könsarbetsdelning och arbetets degradering vid en porslinsfabrik*. Lund: Arkiv.
- Wikander, Ulla (1992) *Delat arbete, delad makt: om kvinnors underordning i och genom arbetet: en historisk essä*. (2 uppl.) Uppsala: Uppsala University. Department of Economic History.
- Williams, C.L. (red.) (1993) *Doing Womens Work. Men in Nontraditional Occupations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wådell, Katarina (1977) *Människan i handeln. Arbetsmotivation Personlig utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Young, Iris M. (1995) "Gender as seriality: thinking about women as a social collective" i *Social Postmodernism. Beyond identity politics*. Nicholson, L. & Seidman, S. (red.) Cambridge: Cambridge University Press.
- Åslund, Björn (1992) "DPP vinner mark i Stockholm", *Kooperatören*, nr 41, 7 okt. 1992.
- Åström, Gertrud (1992) "En naturlig ordning. Om organisation efter kön" i *Kontrakt i kris: om kvinnors plats i välfärdsstaten*. Åström, Gertrud & Hirdman, Yvonne (red.) Maktutredningens publikationer. Stockholm: Carlsson.
- Åström, Gertrud & Hirdman, Yvonne (red.) (1992) *Kontrakt i kris: om kvinnors plats i välfärdsstaten*. Maktutredningens publikationer. Stockholm: Carlsson.
- Öberg, Lisa (1996) *Barnmorskan och läkaren: kompetens och konflikt i svensk förlossningsvård 1970–1920*. Stockholm: Ordfront.

## Om författaren

ELISABETH SUNDIN

är docent i företagsekonomi och biträdande professor vid tema Teknik och social förändring vid Linköpings universitet.

Hennes forskning rör sig inom området organisation–ekonomi–teknik, ofta sett ur genusperspektiv. Hon är ansvarig för den del inom Kvinnomaktutredningen som fokuserar makten över, i och genom organisationer. Bland hennes arbeten kan nämnas *Kvinnor som företagare* (medförfattare Carin Holmquist, 1990), *Att göra landet jämställt* (1995; tillsammans med Jan-Erik Hagberg och Anita Nyberg), *Ny teknik och gamla strukturer* (1993) och *Teknik och organisation i teori och praktik* (1995). Sundin var redaktör för *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling* (SOU 1997:83) och tillsammans med Anita Nyberg redaktör för *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135).



# Statens offentliga utredningar 1998

## Kronologisk förteckning

---

1. Omstruktureringar och beskattning. Fi.
  2. Tänder hela livet  
– nytt ersättningsystem för vuxentandvård. S.
  3. Välfärdens genusansikte. A.
  4. Män passar alltid? Nivå- och organisationspecifika processer med exempel från handeln. A.
  5. Vårt liv som kön. Kärlek, ekonomiska resurser och maktdiskurser. A.
  6. Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige. A.
-

# Statens offentliga utredningar 1998

## Systematisk förteckning

---

### **Socialdepartementet**

Tänder hela livet

– nytt ersättningssystem för vuxentandvård. [2]

### **Finansdepartementet**

Omstruktureringar och beskattning. [1]

### **Arbetsmarknadsdepartementet**

Välfärdens genusansikte. [3]

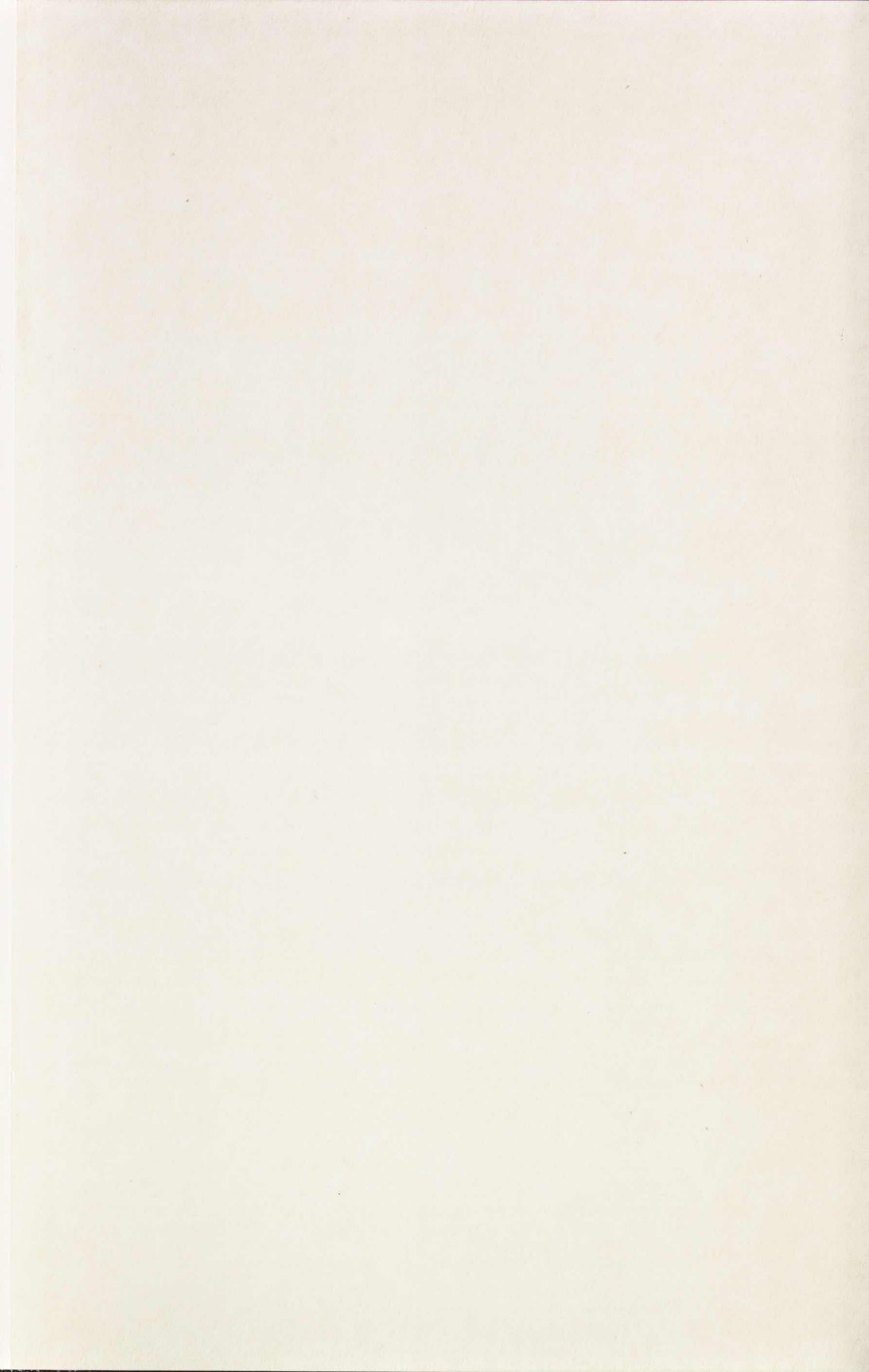
Män passar alltid? Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln. [4]

Vårt liv som kön. Kärlek, ekonomiska resurser och maktdiskurser. [5]

Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige. [6]

---





# **FRITZES**

POSTADRESS: 106 47 STOCKHOLM  
FAX: 08-690 91 91, TELEFON: 08:690 91 90

**ISBN 91-38-20802-4**  
**ISSN 0375-250X**