

Arbetsglädje i livet
– om ledarskap
på 2000-talet

Rapport av

CHRISTINA FRANZÉN

SOPHIE LINGHAG

SUSANNE ZANDER

ARBETSGLÄDJE I LIVET
— OM LEDARSKAP PÅ 2000-TALET
RAPPORT 98/02
NÄRINGSLIVETS LEDARSKAPSAKADEMI



NÄRINGSLIVETS
LEDARSKAPSAKADEMI
BUSINESS LEADERSHIP ACADEMY

© LEDARSKAPSAKADEMIN 2000

*Alla rättigheter är förbehållna Ledarskapsakademins och författarna.
Eftertryck och kopiering kan endast ske med
Ledarskapsakademins eller författarnas medgivande.*

Andra utgåvan, tredje tryckningen 2003

OMSLAG OCH TYPOGRAFI: Pia Arrevoik
BOKBINDERI: RST Tryck AB, Klippan

ISBN 91-973383-2-X

BESTÄLLNINGAR
Näringslivets Ledarskapsakademi
Trädgårdsgatan 11, 753 09 Uppsala
TELEFON 018-10 49 50. FAX 018-10 89 50
E-POST dialog@ledarskapsakademi.se

Förord

DENNA RAPPORT är resultatet av ett forsknings- och ledarutvecklingsprojekt, *2000-talets ledare* som genomfördes av Stiftelsen Näringslivets Ledarskapsakademi 1997. Sedan första utgåvan 1998 har rapporten sålts i mer än 1000 exemplar. Då innehållet i rapporten fortfarande är högaktuellt har vi valt att med ett nytt förord och en reviderad inledning trycka en ny utgåva.

Presentation av Näringslivets Ledarskapsakademi

Forsknings- och ledarutvecklingsprojekt, *2000-talets ledare*, genomfördes av Stiftelsen Näringslivets Ledarskapsakademi. Stiftelsen etablerades hösten 1995 av Antonia Ax:son Johnson, Axel Johnson AB, Sören Gyll, AB VOLVO och Arne Mårtensson, Handelsbanken.

Hösten 1998 genomfördes en omstrukturering av verksamheten som resulterade i att den operativa verksamheten fördes över i ett nytt bolag med namnet Näringslivets Ledarskapsakademi. Syftet med verksamheten i det nya bolaget är detsamma som för stiftelsen nämligen att bidra till en utveckling av ett ledarskap i svenskt näringsliv som kännetecknas av en förmåga att identifiera, utveckla och ta tillvara den samlade kompetensen och utvecklingskraften hos alla medarbetare, oberoende av om de är kvinnor eller män.

Näringslivets Ledarskapsakademi vill verka för syftet genom att bidra med kunskap, som ett medel för att möjliggöra för varje enskild individ att öka medvetenheten kring sig själv, sin egen roll och situation. Målet är att kunna ta ansvar i rollen som chef/medarbetare och att kunna bidra till den egna verksamhet utifrån bästa förmåga.

Näringslivets Ledarskapsakademi skapar arenor eller sammanhang som främjar samtal mellan människor, då dialogen är central både för vår förståelse av verkligheten och för att skapa mening och sammanhang. I samtalet ligger möjligheten till ny kunskap och nya insikter, utveckling och handlingskraft.

Vi ser vårt sätt att arbeta som kunskapsprocesser där människor bidrar till varandra i en kreativ och skapande miljö. Kunskaper, färdigheter och

erfarenheter från samtliga deltagare ses som viktiga bidrag för det gemensamma resultatet.

Näringslivets Ledarskapsakademi initierar och genomför egna utvecklingsprojekt inom områden som är relevanta för vårt syfte. Den här rapporten är ett exempel på detta och manifesterar samtidigt vårt arbetssätt.

Sedan 1999 är Näringslivets Ledarskapsakademi en nätverksorganisation bestående av konsulter med bred kompetens, vilket gör att vi har stora möjligheter att bidra utifrån olika uppdragsgivares specifika behov.

Till Stiftelsen fanns ett vetenskapligt råd knutet med följande ledamöter: Anna Wahl, docent i företagsekonomi, Handelshögskolan i Stockholm, Øystein Gullvåg Holter, doktor i sociologi, Arbeidsinstituttet i Oslo, Claes Gustafsson, professor i företagsekonomi, Kungl. Tekniska Högskolan i Stockholm, Yvonne Hirdman, professor i historia, Stockholms Universitet, Gerd Lindgren, professor i sociologi, Karlstad Universitet och Sven-Erik Sjöstrand, professor i företagsekonomi, Handelshögskolan i Stockholm. Idag ingår forskarna i Näringslivets Ledarskapsakademi forskarnätverk och bidrar bl.a. i utbildningar och seminarieverksamhet.

Tack för bidrag till rapporten

Det är många människor som på olika sätt bidragit till denna rapport. Först och främst vill jag rikta ett stort och varmt tack till de unga ledare som deltagit i projektet. Ni har möjliggjort denna rapport och utan er vilja att bidra hade den inte blivit så innehållsrik och intressant.

Rådet för arbetslivsforskning har genom sitt stöd med medel möjliggjort forskningsdelen i projektet. Ett varmt tack till Gunnel Färm, Erling Ribbing och Gudrun Dahlberg.

Jag vill också rikta ett hjärtligt tack till de två unga forskare, Sophie Linghag och Susanne Zander, som varit projektanställda i Stiftelsen Näringslivets Ledarskapsakademi under projektets genomförande. De har på ett mycket förtjänstfullt sätt bidragit till projektet.

Sist men inte minst ett varmt tack till alla i Stiftelsen Näringslivets Ledarskapsakademis Vetenskapliga råd som bidragit genom handledning och stöd. Ett speciellt tack till Gerd Lindgren och Anna Wahl som tagit ett stort ansvar för projektet.

STOCKHOLM I OKTOBER 2000

Christina Franzén

VD, NÄRINGSLIVETS LEDARSKAPSAKADEMI

Innehåll

3	Förord
9	Inledning
	KAPITEL 1
13	2000-talets ledare
13	Projektets målgrupp – framtidens ledare
14	<i>Deltagare från företagsledning</i>
14	Ledarutvecklingsprojektet
14	<i>Tidsomfattning</i>
14	<i>Kunskapsseminarier</i>
16	<i>Arbetskonferens</i>
17	<i>Företagsledarforum</i>
17	Forskningsprojektet
17	<i>Kritisk granskning av forskning om värderingar</i>
18	<i>Undersökning om satsningar på unga medarbetare i företag idag</i>
18	<i>Enkätundersökning</i>
19	<i>Intervjuundersökning</i>
20	<i>Utvärdering av projektet</i>
	KAPITEL 2
23	I startgroparna för 2000-talets arbetsvillkor
24	Villkor för arbete, karriär och chefskap
24	<i>Nuläge</i>
26	<i>Önskat läge</i>
27	<i>Förändring för att nå önskat läge</i>
29	Ett exempel – Frihetsgruppens arbete
29	<i>Att leda företag</i>
30	<i>Individen i företaget</i>
30	<i>Vägen dit</i>
31	<i>Organisationsutformning och bemanning</i>
31	<i>Vägen dit</i>
33	<i>Företaget i samhälle</i>
33	<i>Vägen dit</i>

KAPITEL 3

- 35 Dagens och morgondagens värderingar
35 Postmaterialistiska värderingar – vad är det?
38 Utbredning av postmaterialistiska värderingar
44 Värderingsförändringen orsakas av ekonomiska förändringar
45 Värderingsförändringen som resultat av social förändring
46 Värderingsförändring i jämställdhetens kölvatten
47 Sammanfattning

KAPITEL 4

- 51 Chefsideologier – satsningar på identifiering
och utveckling av unga ledare
51 Satsningar idag
52 *Ledarutvecklingsprogram*
52 *Mentorprogram*
52 *Traineeprogram*
52 *Assessmentprogram*
53 *Databas*
53 *Seminarier och projektarbeten*
53 *Övrigt (ungdomsgrupp, aktivt befordra, ersättningsplanering
och introduktionsprogram)*
54 *Rekrytering av framtidens ledare*
55 *Erfarenheter av unga medarbetare*
55 *Chefsplanering*
56 *Värderingsförändringar och framtidsplaner*

KAPITEL 5

- 59 Lönsamma chefvillkor
59 Ålder, kön och bransch
59 Utbildningsbakgrund
60 Arbetet idag
64 Fortsatt karriär
67 Arbete, hem och familj
71 Samhällsvärderingar
72 Sammanfattande avslutning

KAPITEL 6

- 75 **Chefskapets paradoxer**
- 76 Olika villkor för arbete, karriär och chefskap
- 79 Synliggjorda paradoxer
- 80 Konsekvenser av paradoxerna
- 81 En rådande ideologi
- 83 Framtidsreflektioner

KAPITEL 7

- 85 **Är 2000-talets ledare postmaterialister?**
- 86 Organisationen
- 87 Organisationen och individen
- 89 Samhället, organisationen och individen

KAPITEL 8

- 93 **Deltagarnas egen utvärdering av projekt 2000-talets ledare**
- 93 Vilka förväntningar hade deltagarna på att delta i ledarutvecklingsprojektet?
- 94 Vilken betydelse anser deltagarna att deras medverkan i detta speciella gruppssammanhang haft för deras professionella och personliga utveckling?
- 95 Anser deltagarna att deras syn på det egna arbetet och den egna organisationen förändrats, utifrån det som har diskuterats i projektet?
- 97 Anser deltagarna att deras syn på relationen mellan arbete och fritid förändrats, utifrån vad som har diskuterats i projektet?
- 98 Vilka egna tankar och reflektioner ville deltagarna delge?
- 99 I intervjuerna fick deltagarna fundera över om det haft någon betydelse och i så fall vad, att de varit lika många kvinnor som män som deltagit i projektet.
- 100 Reflektioner kring innehåll och form
- 101 Vikten av att vara utvald
- 101 Sammanfattning

KAPITEL 9

- 105 **Sammanfattande slutdiskussion**
- 105 Ledarutvecklingsprojektet
- 107 Forskningsprojektet
- 110 *Arbete för förändring*
- 111 *Fortsatt forskning*

- 115 **Referenser**

Inledning

Christina Franzén

UNDER 1997 utvecklade och genomförde Stiftelsen Näringslivets Ledarskapsakademi¹⁾ ett forsknings- och ledarutvecklingsprojekt, *2000-talets ledare*.

Projektet är dokumenterat i den här rapporten som fått namnet, *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*. De som erbjöds att delta i projektet var företag som år 1997 var abonnenter på Ledarskapsakademins tjänster.

Syftet med Ledarskapsakademins verksamhet är sedan etableringen av verksamheten detsamma, att bidra till en utveckling av ett ledarskap i svenskt näringsliv som kännetecknas av en förmåga att identifiera, utveckla och ta tillvara den samlade kompetensen och utvecklingskraften hos alla medarbetare, oberoende av om de är kvinnor eller män.

Utifrån syftet är en viktig målgrupp de personer som i sina respektive företag identifierats som framtida ledare. Vad vet vi t.ex. om unga ledares värderingar kopplat till arbete och arbetsvillkor? I en första kartläggning vi genomförde på Ledarskapsakademien visade det sig att en stor del av genomförda värderingsstudier, både i Sverige och internationellt, gäller ungdomar som ännu inte tagit klivet ut på arbetsmarknaden.

Ledarskapsakademien genomförde under våren 1996, två seminarier med unga människor från abonnentföretagen. Resultatet av dessa seminarier gav en kunskap om att de värderingar som unga människor gett uttryck för i befintliga studier, innan de etablerat sig i arbetslivet, stämmer dåligt med de värderingar som unga människor anser gäller i arbetslivet och som alla förväntas anpassa sig till. Vi kunde konstatera att det råder en brist på kunskap om unga välutbildade människors värderingar, syn och förväntan på arbets- och livsvillkor och vad som händer när de etablerar sig i arbetslivet. En kunskap som är väsentlig för att kunna forma framtidens villkor för ledarskap.

Med denna insikt och utifrån Ledarskapsakademins syfte fördes en dialog i Ledarskapsakademins Vetenskapliga Råd. Rådet föreslog och styrelsen tog beslut om att starta ett forsknings- och ledarutvecklingsprojekt. Ledarskapsakademien ansökte om och beviljades medel från Rådet för arbetslivsforskning för forskningsdelen i projektet.

En projektplan utarbetades och två unga forskare projektanställdes. De hade till uppgift att utifrån det definierade syftet för forskningsdelen i pro-

jektplanen, genomföra ett antal undersökningsmoment. Ledarskapsakademins Vetenskapliga Råd tog ett gemensamt handledaransvar för forskarna.

Inbjudan att delta i projektet gick ut till abonnentföretagen. 36 företag från olika branscher valde att sända deltagare till projektet utifrån i projektplanen fastställda kriterier. Sammanlagt har 53 personer deltagit.

De unga ledare som deltagit i projektet har arbetat fram de villkor för ledarskap de tror på för framtiden genom att först kritiskt granska de arbetsvillkor som råder i arbetslivet idag. En majoritet av deltagarna har givit uttryck för att de genom erfarenhetsutbyte med personer i en liknande arbets- och livssituation som de själva, fått bekräftelse på att deras tankar och idéer är relevanta och av vikt för utveckling av ett lönsamt näringsliv i Sverige.

Genom reflektion och dialog kring viktiga frågor som rör människors arbets- och livsvillkor har de gett uttryck för vilka värderingar och mänskliga värden de prioriterar och vilka förhoppningar de har inför framtiden. De hoppas på och har förväntningar om att villkoren för deras arbeten som chefer och ledare skall utformas så att de möjliggör, och inte hindrar dem, ifrån att i sina yrkesroller bidra optimalt till företagen.

Genom detta projekt har Ledarskapsakademien kunnat bidra med nya kunskaper och insikter till alla som deltagit. Genom denna rapport önskar Ledarskapsakademien sprida resultatet till en bredare krets.

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till projektet och syftet med såväl forsknings- som ledarutvecklingsprojektet. Vidare redovisas hur projektet genomfördes i sin helhet med några intressanta kommentarer.

I kapitel två redovisas deltagarnas egna arbeten under rubriken: *I startgroparna för 2000-talets arbetsvillkor*. En sammanställning har gjorts av Sophie Linghag.

I kapitel tre presenterar Susanne Zander den kritiska granskning som hon genomfört utifrån befintliga studier om värderingar och värderingsförändringar. Rubriken på kapitlet är: *Dagens och morgondagens värderingar*.

I kapitel fyra redovisas en undersökning som genomförts av Sophie Linghag. Syftet med undersökningen var att ta reda på om företag arbetar med riktade satsningar med avseende på unga medarbetare och framtidens ledare. Undersökningen presenteras under rubriken: *Chefsideologier – satsningar på identifiering och utveckling av unga ledare*.

I kapitel fem redovisas resultatet av den enkätundersökning och de intervjuer som är genomförda i projektet av Sophie Linghag och Susanne Zander. Materialet har sammanställts av Sophie Linghag och presenteras under rubriken: *Lönsamma arbetsvillkor*.

I kapitel sex finns redovisar Sophie Linghag en analys av den nya empiri forskningsprojektet bidrar med under rubriken: *Chefskapets paradoxer*.

I kapitel sju har den teoretiska referensram som arbetats fram i projektet av Susanne Zander använts för att söka svar på frågan: *Är 2000-talets ledare postmaterialister?*

I kapitel åtta finns en sammanställning av deltagarnas egen utvärdering av projektet. Materialet är sammanställt av Christina Franzén och presenteras under rubriken: *Deltagarans egen utvärdering av projekt 2000-talets ledare.*

Slutligen i kapitel nio sammanfattas forsknings- och ledarutvecklingsprojektet av Christina Franzén, Sophie Linghag och Susanne Zander. Kapitlet har rubriken: *Sammanfattande slutdiskussion.*

1) Stiftelsen Näringslivets Ledarskapsakademi benämns i texten Ledarskapsakademin.

2000-talets ledare

Presentation av projektet

UNDER VÅREN 1996 genomförde Ledarskapsakademien två seminarier av och med unga människor för unga medarbetare i Ledarskapsakademins abonnentföretag. Seminariernas innehåll byggde på befintliga undersökningar om unga människors värderingar. De undersökningar som finns tillgängliga har huvudsakligen utförts utan direkt koppling till unga människors faktiska arbetsvillkor.¹⁾ I regel handlar befintliga studier om de ungas önskemål, drömmar och idealiserade bilder av det postindustriella arbetslivets möjligheter innan de etablerat sig i arbetslivet. Det finns en avsaknad av kunskap kring unga människors värderingar som har en direkt koppling till deras faktiska upplevelser av arbete och arbetsvillkor i det privata näringslivet.

På ungdomsseminarierna blev det tydligt att de unga medarbetare upplever när de etablerar sig i arbetslivet inte stämmer med hur unga människors förväntningar beskrivs i genomförda studier. Deltagarna var ganska ense om att de snabbt anpassar sig till de värderingar och den syn på arbete som chefer i respektive företag står för och som är en del av företagskulturen.

Projektets målgrupp – framtidens ledare

Kunskap om unga välutbildade människors syn och förväntan på arbets- och livsvillkor och vad som händer när de etablerar sig i arbetslivet är väsentlig för att forma framtidens villkor för ledarskap.

I projekt *2000-talets ledare* har 53 unga ledare från 36 företag deltagit. De är valda att delta utifrån att de är födda på 60- och 70-talet och att de vid projektstarten hade en ledande befattning eller var identifierade som möjliga framtida ledare.

Deltagare från företagsledning

En förutsättning för projektet var att de företag som sände deltagare även skulle bidra med representanter från respektive företagsledning när projektet redovisades på Företagsledarforum hösten 1997. Företagsledare och representanter för företagsledning skulle då få lyssna till såväl sina egna medarbetare som deltagare från andra företag, vilket förväntades ge en mer representativ bild och tydliga referensramar för det egna företaget.

Redovisningens syfte var att belysa de villkor för ledarskap deltagarna upplever som nödvändiga för att de ska kunna bidra optimalt till sina respektive företag.

Ledarutvecklingsprojektet

Syftet med ledarutvecklingsprojektet var:

- * att deltagarna skulle öka sina kunskaper om relationen mellan samhälle, organisationer och individens arbetsvillkor
- * att deltagarna med hjälp av kunskaper från projektet, skulle arbeta fram de villkor för ledarskap, som skulle kunna bidra optimalt till företag

Tidsomfattning

Projektet omfattade sammanlagt sex dagar uppdelade på:

- * tre kunskapsseminarier i mars, april och maj 1997
- * en arbetskonferens, två dagar i augusti 1997
- * Företagsledarforum där projektets resultat redovisades i oktober 1997

Kunskapsseminarier

Under våren 1997 genomfördes tre kunskapsseminarier där deltagarna fick möta och föra dialog med politiker, samhällsdebattörer, forskare och praktiker som delade med sig av sina kunskaper och erfarenheter med fokus på arbetsliv och ledarskap.

Det första seminariet i mars 1997 hanterade frågor på samhällsnivå. Syftet med seminariet var att ge ett samhällsperspektiv på arbetsmarknaden. Hur påverkar samhällsstrukturer och politik företagets möjligheter att driva framgångsrika affärer?

Medverkande var bl.a. Malin Rönnblom, statsvetare från Umeå som föreläste om Makt, demokrati och politik. Åsa Regnér, sakkunnig på ar-

betsmarknadsdepartementet belyste den framtida arbetsmarknaden. Tore Linghede från Miljöekot föreläste om Miljö och näringsliv och Ulrika Messing, biträdande Arbetsmarknadsminister och Jämställdhetsminister redogjorde för jämställdhetspolitiken.

Malin Rönnblom, Åsa Regnér och Ulrika Messing belyste skillnader i villkor för kvinnor och män i såväl arbets- som privatliv. Föreläsarna synliggjorde att den starka ideologin i Sverige, att alla skall ha lika villkor, inte är förankrad i praktiken. Unga människor påstås i den offentliga debatten vara jämställda. Det finns en förväntan att de skall ha löst jämställdheten på ett personligt plan och att det handlar om personliga val. Deltagarna reagerade starkt på föreläsarnas budskap och det visade sig att frågor om kvinnor och mäns olika villkor, var kontroversiella att diskutera. De motstridiga känslor som deltagarna gav uttryck för kan tolkas som en brist på dialog i arbetslivet om viktiga frågor som rör kvinnor och mäns totala livssituation.

I april genomfördes det andra kunskapsseminariet. Syftet med dagen var att ge ett organisationsperspektiv på ledarskap. Hur påverkar organisationsstrukturer, ledarstilar och människosyn företagets möjligheter att driva framgångsrika affärer.

Medverkande var bl.a. Anna Wahl, ekonomie doktor och Charlotte Holgersson, doktorand, båda från Ekonomiska forskningsinstitutionen vid Handelshögskolan i Stockholm. De föreläste om Kvinnor, män och ledarskap. Tomas Lönn, framtidforskare från Kairos Future talade om människors värderingar och värderingsskillnader mellan generationer. Claes Trollestad, teologie doktor och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm föreläste om vilken betydelse vår människosyn har för utövande av ledarskap. Torsten Björkman, adjungerad professor i arbetsvetenskap vid Luleå Tekniska Universitet belyste vilken betydelse managementtrender har för organisation och ledarskap.

På seminariet delgavs också en del praktiska exempel från abonnentföretagen bl.a. av Eric Olsson, VD på DAGAB, som berättade om hur han genom en ungdomsstyrelse tar tillvara ung kraft i sitt företag.

I inledningen av seminariet berättade Christina Franzén, VD på Ledarskapsakademin bl.a. att *Vi människor utgår ofta ifrån att det vi ser är lika med hur det skall vara. Men alla organisationer är konstruktioner, skapade vid en viss tidpunkt av människor i organisationen och därmed inte eviga eller sanna utan tvärtom föränderliga. Vi behöver hela tiden kritiskt granska hur vi leder och organiserar verksamheter både ur ett företagsekonomiskt och mänskligt perspektiv.*²⁾

Under dagen förmedlades kunskap om att arbetslivets villkor är olika för kvinnor och män, vilket bl.a. får betydelse för vem eller vilka som

rekryteras till ledare. Vidare belystes att grundläggande värderingar och människosyn har avgörande betydelse för hur företag organiseras och hur ledarskap utformas och utövas. En annan viktig fråga som diskuterades var hur de stora, och även ur ett internationellt perspektiv få, management-konsultföretagen påverkar hur företag organiserar och leder sina verksamheter.

Det tredje och sista kunskapsseminariet genomfördes i maj. Syftet var att öka deltagarnas medvetenhet om sina egna möjligheter till påverkan och eget ansvar i rollen som ledare.

Medverkande var journalisten Lisbeth Gustavsson, som talade om vikten av att förstå vad en människa är och vilka val och möjligheter vi har. Gerd Lindgren, docent i sociologi vid Stockholms Universitet och Øystein Gullvåg Holter, doktor i sociologi vid Arbeidsinstituttet i Oslo, föreläste om hur sociala konstruktioner i arbete och privatliv påverkar arbets- och livsvillkoren.

Deltagarna fick lyssna till hur olika kategorier av medarbetare kan se, uppleva och förvänta sig helt olika saker i ett företag.

Under dagen belystes också hur det i enkönade miljöer lätt skapas myter och reproduceras föreställningar om hur kvinnor och män är och bör vara, vilket inte på samma sätt kan ske i miljöer med både kvinnor och män. Genom att bryta upp enkönade grupper skulle med stor sannolikhet sammanhang skapas som skulle stämma bättre med såväl kvinnors som mäns behov, förutsättningar och förväntningar. Till exempel skulle företag kunna ta mer representativa beslut och få mer representativa förslag på lösningar av problem.

Arbetskonferens

I augusti genomfördes en tvådagars arbetskonferens. Syftet var att deltagarna utifrån tillförda kunskaper och nya insikter skulle arbeta fram realistiska arbetsvillkor kopplat till ledarskap för ett optimalt bidrag till sina respektive företag.

Deltagarna delades in i åtta grupper. De kunde själva påverka i vilken grupp de hamnade. Gruppernas namn var: Dialog, Frihet, Glädje, Livskvalitet, Passion, Mod, Empati och Utmaning. Grupperna arbetade var och en för sig under hela arbetskonferensen. Resultatet av gruppernas arbete dokumenterades av deltagarna.

En sammanfattning av resultatet finns i kapitel 2 under rubriken *I Startgröparna för 2000-talets arbetsvillkor*.³⁾

Företagsledarforum

I oktober genomfördes Företagsledarforum där projektets resultat redovisades. Till Företagsledarforum hade respektive koncerns/företags vd inbjudits tillsammans med ett antal representanter från den egna företagsledningen. Antalet inbjudna varierade beroende på hur många deltagare varje koncern/företag hade med. Där dotterbolag i koncerner deltog föreslogs att respektive dotterbolagschef skulle närvara. Drygt 50 företagsledare och representanter från företagsledningarna var tillsammans med deltagarna i projektet närvarande vid redovisningen.

De åtta grupperna hade i uppgift att presentera det viktigaste de kommit fram till. Presentationerna hade olika form, allt från videospelningar till egna scenframträdanden och mer traditionella redovisningsformer såsom föredragningar med hjälp av OH-material. Grupperna hade kommit fram till mycket likartade slutsatser vilket några av de närvarande företagsledarna särskilt påpekade. Kommer åtta grupper, oberoende av varandra, fram till ungefär samma ståndpunkt är sannolikheten stor att det de kommit fram till är representativt för unga ledare i Sverige i slutet av 1990-talet.

Efter presentationerna fick deltagarna möjlighet att samtala med de egna cheferna om hur de uppfattat det som presenterats och framförallt om- och hur de ansåg att man inom det egna företaget skulle kunna arbeta vidare. Frågor som togs upp speglade innehållet i presentationerna och var på många olika nivåer, allt ifrån personligt ansvar till fackets roll och hur hindren för förändring ser ut.

Forskningsprojektet

Syftet med forskningsprojektet var att redovisa befintlig forskning om värderingar och värderingsförändringar och att kartlägga och undersöka unga kvinnors och mäns värderingar av arbets- och livsvillkor ur ett könsteoretiskt perspektiv.

Genom att följa deltagarna i ett ledarutvecklingsprojekt var avsikten att beskriva och analysera deras erfarenheter, upplevelser och förväntningar på villkor för arbete, karriär, ledarskap och familj, knutet till deras faktiska erfarenheter av arbetslivet.

Forskningsprojektet har bestått av ett flertal undersökningsdelar. Dessa beskrivs nedan.

Kritisk granskning av forskning om värderingar

Vad vet vi egentligen om unga människor och deras värderingar kring arbets- och livsvillkor?

Som underlag för enkäten och intervjuerna har en kritisk granskning och kartläggning av svensk och internationell forskning om värderingar och värderingsförändringar utförts. Studierna, som är både kvantitativa och kvalitativa, har granskats med avseende på hypoteser, metod och resultat. Vad har studierna gemensamt? Vad skiljer dem? Är slutsatserna rimliga? Hur ser helheten ut? En sammanfattning av litteraturanalysen med rubriken *Dagens och morgondagens värderingar* finns i kapitel 3.⁴⁾

Undersökning om satsningar på unga medarbetare i företag idag

Parallellt med projektet har en undersökning genomförts för att ta reda på om, och i så fall vilken typ av satsningar, som sker i företag med avseende på unga medarbetare och framtidens ledare. Elva företag valdes slumpmässigt bland Ledarskapsakademins abonnentföretag.

Intervjuer gjordes med sammanlagt tretton personer, nio kvinnor och fyra män. Fem av de intervjuade personerna var personaldirektörer eller personalchefer och de övriga var ansvariga för områden som planering och rekrytering av chefer. Intervjuerna var halvstrukturerade och genomfördes per telefon. Varje intervju varade mellan 20 minuter till en timme. Några frågeområden som intervjuerna behandlade var: Sker några satsningar på unga medarbetare som fokuserar på framtidens ledare? Vilka erfarenheter finns kring rekrytering av framtidens ledare? Hur fungerar chefsplaneringen? Ser företagen värderingsförändringar? Vilka framtidsplaner finns i företagen med avseende på framtidens ledare? I kapitel 4 är de huvudsakliga resultaten sammanfattade under rubriken *Chefsideologier – satsningar på identifiering och utveckling av unga ledare*.⁵⁾

Enkätundersökning

Under projektet fick deltagarna besvara en enkät som bestod av ett urval av frågorna från SCBs Sverigeenkät som handlar om framtid, om levnadsförhållanden och värderingar i olika generationer. År 1993 undersökte SCB särskilt ungdomars levnadsförhållande och värderingar. Avsikten med enkäten i projektet var att kunna beskriva deltagarnas värderingar om samhälle, arbete och familj, genom jämförelser med en representativ grupp för Sveriges befolkning.⁶⁾ Genom att jämföra med ett riksgenomsnitt kan gruppen placeras i ett större sammanhang.

Från SCBs enkät valdes 31 av 106 frågor. En avvägning fick göras mellan att kunna garantera anonymitet och samtidigt få med frågor från de olika delarna av SCBs enkät. Frågeområden som enkäten behandlar är arbete, barn och familj, deltagande i samhällsliv och politik, levnadsvanor, etik och moral,

samhällsvärderingar och framtidssyn. Störst vikt lades på frågor som rörde arbete samt barn och familj.

Deltagarna fick besvara enkäten efter det andra mötet i projektet dvs. vid kunskapsseminariet den 10 april. Till deltagare som inte var närvarande skickades enkäten. Enkäten var okodad, vilket innebar att deltagarna var anonyma. Samtliga fick en svarspåminnelse.

Slutligen fick vi in 45 svar av 53, vilket ger en svarsfrekvens på 85%. Av de som svarade är 23 kvinnor och 22 män.

I jämförelser mellan deltagarna och riksgenomsnittet är inte vår och SCBs undersökning åldersmässigt helt överensstämmande. Gruppen i SCBs undersökning är i åldern 25–29 år. Ca 90% av deltagarna i projektet är mellan 25–34 år och något mer än hälften är över 30 år. SCBs undersökning genomfördes 1993 och Ledarskapsakademins 1997⁷⁾, vilket innebär att de båda undersökningarna i stort är genomförda på samma generation unga människor. Enkätresultatet redovisas i kapitel 5 under rubriken *Lönsamma chefsvillkor*.⁸⁾

Intervjuundersökning

Intervjuer gjordes med ett slumpmässigt representativt urval av deltagarna. Avsikten med intervjuerna var att få kunskap om deltagarnas värderingar kring arbete och familj, kopplat till deras egna erfarenheter av deras faktiska upplevelser av arbets- och livsvillkoren. Urvalet av deltagare gjordes med avseende på företag, kön och geografisk placering. Fjorton personer (ca 25% av deltagarna), sju kvinnor och sju män, blev tillfrågade att delta i intervjuer. Samtliga tillfrågade gav sitt samtycke.

Intervjuerna utfördes vid två tillfällen under projektet. Det första intervjutillfället skedde i april/maj efter det andra kunskapsseminariet. Det andra intervjutillfället skedde efter projektets slut i oktober/november.

Totalt genomfördes 27 halvstrukturerade intervjuer. Vid varje intervju användes ett frågeformulär som underlag, men intervjun utvecklades efter vad intervjupersonen själv valde att ta upp. Intervjuerna bandades. Vid första intervjuomgången varade varje intervju mellan en och två timmar. Frågeområden som behandlades var bl.a. utbildningsbakgrund, upplevelse av sin nuvarande arbetssituation och kombinationen av arbete och privatliv. Vid den andra intervjuomgången varade varje intervju mellan en halv- till två timmar. Frågeområden som behandlades var villkor för karriär och chefskap. Dessutom gjordes en utvärdering av projektet. Intervjuerna gjordes i de flesta fall på eller i anslutning till deltagarens arbetsplats. I två fall genomfördes intervjuer på offentlig plats, i två fall i Ledarskapsakademins lokaler och i ett fall i hemmet hos deltagaren. Intervjuerna har sammanställts och redovisas under rubriken *Lönsamma chefsvillkor* i kapitel 5.⁹⁾

Utvärdering av projektet

Efter projektets avslutande Företagsledarforum, där deltagarna redovisade sina arbeten om arbetslivets villkor, har de fått fylla i en utvärdering av hela projektet. Deltagarnas utvärdering har sammanställts och redovisas under rubriken *Deltagarnas egen utvärdering av projekt 2000-talets ledare* i kapitel 8.¹⁰⁾

NOTER KAPITEL I

- 1) Se bl.a. Andersson, Å (1994) Bjurwill C (1993) och Vogel, J (1994).
- 2) Kursiv text i alla meningar i rapporten är citat.
- 3) Rapporten är i första hand en forskningsrapport som ett komplement till den redovisning av deltagarnas resultat som presenterades på Företagsledarforum i oktober. En sammanfattning av resultaten finns med i rapporten.
- 4) Litteraturanalysen har genomförts av Susanne Zander och kommer i sin helhet, i en C-uppsats med titeln *Vad är bra värderingar värda?* vid Sociologiska Institutionen, Stockholms Universitet.
- 5) Intervjuerna är genomförda av Sophie Linghag och Susanne Zander och är sammanställda av Sophie Linghag.
- 6) När vi gör jämförelser med SCBs undersökning syftar vi på rapporten *Ungdomars välfärd och värderingar* av J Vogel. Rapporten bygger på två undersökningar utförda av SCB, dels den årliga undersökningen om levnadsförhållanden (ULF) och dels ett komplement med en bred attitydstudie (Ungdomsenkäten).
- 7) Vi har tagit hänsyn till förändringar som skett under tiden mellan vår och SCBs undersökning, i samhället och socialt, t.ex. att Sverige blivit medlem i EU.
- 8) Enkäten är utarbetad av Sophie Linghag och Susanne Zander. Enkätresultaten har sammanställts av Sophie Linghag. Enkätmall och fullständig resultatredovisning av enkäten finns att ta del av i en bilaga som kan beställas från Ledarskapsakademien.
- 9) Intervjuerna har genomförts av Sophie Linghag och Susanne Zander och är sammanställda av Sophie Linghag. Intervjumall finns som bilaga och kan beställas från Ledarskapsakademien.
- 10) Deltagarnas utvärdering av projektet har sammanställts av Christina Franzén.

I startgröparna för 2000-talets arbetsvillkor

Sophie Linghag

I DET HÄR KAPITLET presenteras utvalda delar av deltagarnas grupp-
arbeten som gjordes vid projektets arbetskonferens under två dagar i
augusti 1997.

Gruppernas uppgift var att utifrån kunskaper och nya insikter arbeta fram
realistiska arbetsvillkor, kopplat till ledarskap. Deltagarna var indelade i
åtta grupper: Dialog, Frihet, Glädje, Livskvalitet, Passion, Mod, Empati
och Utmaning.

Arbetsuppgiften bestod av att deltagarna skulle reflektera och föra dialog
om betydelse av bland annat organisationsstruktur, företagskultur, socialt
klimat, människosyn, makt/inflytande, utbildning/utveckling, belönings-
system, stöd i arbetet, tidsanvändning och andra arbetsvillkor som de själva
identifierade. De skulle även ta upp frågan om hur de kan och vill få ihop
arbetslivet med det totala livet.

Som utgångspunkt fick deltagarna reflektera och föra dialog utifrån
följande frågor:

- * Hur får/vill vi vara som människor på jobbet?
- * Hur kan vi och vårt företag påverka vår gemensamma framtid?
- * Hur vill vi att belönings- och stimulanssystem skall vara utformade
för att de skall bidra till vår egen och våra medarbetares motivation
och arbetsglädje?
- * Hur vill vi leda oss själva och andra?

Dialogmodellen som deltagarna arbetade utifrån var formulerad på följande sätt:

- * Analys av nuläge – hur är det idag? (olika/lika villkor för kvinnor och män?)
- * Önskat läge – så här vill vi arbeta som ledare!
- * Hur kan jag och mitt företag bidra till att nå önskat läge?

Grupparbetena redovisas nedan i enlighet med dialogmodellen, dvs. analys av nuläget, önskat läge samt förändring för att nå önskat läge. Avslutningsvis presenteras ett grupparbete i sin helhet.

Antaganden om framtidens chefer och medarbetare som framkom i gruppernas arbeten var att *för morgondagens ledare är två karriärer inom samma familj inte ett undantag utan snarare regel. Dagens ungdomar som själva blivit lidande som en konsekvens av detta, önskar därför att deras egna barn inte ska drabbas på samma sätt. Morgondagens ledare kommer därför att kräva mer flexibla lösningar vad avser arbetssätt och anställningsvillkor jämfört med dagens situation.*

Villkor för arbete, karriär och chefskap

Nuläge

När grupperna beskrev nuläget i företagen riktade de kritik mot chefsrekrytering, utformning av chefskap, karriärmöjligheter, belöningsystem samt den nuvarande arbetstiden. En grupp ansåg att kraven för chefskap var för låga då många chefer är dåligt förberedda inför den nya rollen. *Traditionen inom företagen är att ge chefer utbildning först efter att de blivit chefer.*

Grupperna beskrev karriärmöjligheter och belöningsystem som traditionella och inflexibla. *Linjevägen är den enda karriärvägen.* De flesta medarbetare följer samma utvecklingssteg och det tas inte hänsyn till den enskilde medarbetarens individuella situation när det gäller intressen och familj. En grupp beskrev dagens karriärmöjligheter som en stegen. *Stegen karakteriseras av att trafiken på den är enkelriktad uppåt.* Enligt grupperna fick detta många negativa konsekvenser. *Det är svårt, om inte socialt omöjligt, att ta ett karriärsteg som uppfattas som ett steg nedåt på stegen.*

En grupp beskrev att då man tar ett steg uppåt på stegen får man också personalansvar. *För att komma vidare i sin karriär måste till exempel en duktig säljare bli regionchef. Detta innebär att han/hon inte längre sysslar med det han/hon var duktig på, utan är ansvarig för personal och budgetuppföljning.* En annan grupp förde ett liknande resonemang och uttryckte att i och med

att den enda karriärvägen är att bli chef lockas vi att befordra de bästa specialisterna (säljaren/teknikern/forskaren) till chef för gruppen. *På detta sätt förlorar vi den bästa säljaren/teknikern/forskaren och får ofta en dålig ledare.*

En annan konsekvens av karriärstegen som en av grupperna beskrev, var att den smalnar av ju högre upp man kommer. Det innebär att det är svårt att ta en *karriärpaus* i sitt liv eller att göra ett avbrott i karriären för då är det lätt att bli *avknuffad*. *Ju högre upp man är, desto svårare kan fallet bli.*

Befordringssystemen ansågs av en grupp vara utformade efter medarbetare som stannar länge i företaget. En grupp menade att då organisationer är hierarkiska får det till följd att dagens unga medarbetare, dvs. framtidens chefer, anpassar sig till dagens chefer och deras åsikter. *Vi bedöms ofta på lösa grunder och inställningen hos den (enda!) person som bedömer oss blir avgörande för vår belöning. Detta stimulerar ett beteende där vi som individer säger vad vi tror att ledaren vill höra istället för att säga vad vi verkligen tror och tycker.*

En grupp ansåg att företagen gav negativa budskap till personer som lämnar sitt arbete. I en annan grupp påpekades att unga känner att de trots lång utbildning måste börja från grunden. De får inte arbetsuppgifter och ansvar som stämmer överens med den kompetens de besitter.

Kritik riktades även mot satsningar på kompetensutveckling. En grupp ansåg att dagens utvecklingssamtal är alltför inriktade på vilka kurser medarbetaren skall delta i. I en grupp upplevdes att *kompetensutveckling ses som särintresse för individen. Idag tenderar vi att se på kompetensutveckling som en typ av belöning för individerna och på personalvård som en kostnad.*

Alla grupper förde diskussioner om den nuvarande arbetstiden. Idag anses det *fint att jobba mycket. Dagens chefer arbetar väldigt mycket övertid. En typisk chef tillbringar dagen med att prata med folk och att delta på möten. Efter den normala arbetstiden återstår många timmar med administrativa sysslor som måste göras (...). Arbetet tar den största delen av tiden. Familjen och samhällslivet blir lidande. Dagens system för arbetstider upplevs som fyrkantigt. Flexitider kan för närvarande enbart marginellt påverka individers arbetstider. De allra flesta individer mäts på tid. Kollektivtänkande (samma system oberoende av arbetsuppgifter) råder!* En grupp presenterade några citat som karakteriserade vad de ofta fick höra på sina arbetsplatser:

”Ladda batterierna nu under semestern och umgås med familjen.

Hösten blir tung då blir det inte mycket tid över till familjen.”

”Här lyser flitens lampa...”

”Arbetstiden är 37,5 timmar, men som du förstår gäller det knappast för detta jobbet...”

”Ledigt för att följa din son första skoldagen, har du ingen fru som kan göra det?”

Önskat läge

Det framkom i grupperna att chefsrekrytering måste karakteriseras av större medvetenhet kring chefens roll. *En ledare skall utses för sin förmåga att leda personal, se helheten och entusiasmera sina medarbetare. Ledaren skall vara bra på att initiera och driva kontinuerlig kompetensförstärkning.*

Hälften av grupperna gav uttryck för åsikten att chefskap borde vara tidsbegränsat. I en grupp ansåg de dessutom att det kan behövas att en chef *periodvis stiger åt sidan för att få ny input*. Då detta skulle medföra mer *rotation i chefsleden*, skulle det inte vara en prestigeförlust att lämna chefsrollen. En annan grupp ansåg att chefskap inte skall vara ett slutsteg utan ett utvecklingssteg.

I arbetena beskrev grupperna att modernare modeller för karriärutveckling var flexibla, dynamiska och anpassade till dubbelarbetande familjer. *Arbetsgivare tar hänsyn till medarbetarens totala livsvillkor*. Att göra karriär innebär inte nödvändigtvis chefskap, utan det skall finnas flera olika karriärvägar.

En grupp visualiserade dynamiken genom att beskriva karriärutveckling som en klätterställning där vägarna till toppen var flera och valmöjligheterna större. I klätterställningen var det möjligt att även klättra i sidled och nedåt. Allt i enlighet med varje individs önskemål om att anpassa sin tjänst och arbetsmängd efter sin livssituation. En grupp menade att utveckling kan innebära att en person byter position och använder sin kompetens i ett helt nytt sammanhang. Personen kan lika gärna flytta horisontellt som vertikalt, *till exempel ett nytt arbete externt eller internt, nytt ansvarsområde, helt nytt yrkesområde eller en annan inriktning på arbetet*. Om man senare skulle vilja ta ett större ansvar igen, skulle vägen uppåt inte vara stängd. Och en medarbetare som väljer att sluta ska sedan vara välkommen tillbaka menade en grupp, även om medarbetaren går till en konkurrent.

Gruppen ansåg att klätterställningen krävde ett förnyat synsätt på karriär hos företagen, men även hos den enskilda individen. *En förändring i klätterställningsnivå kan innebära en lägre lön*. I flera grupparbeten uttrycktes att status och utvecklingsmöjligheter skulle vara desamma för specialister och ledare.

När det gällde kompetensutveckling och belöningsystem skulle dessa vara mer *mångfacetterade och därmed tillåta företaget att locka fram och dra*

fördel av sina anställdas kompetens på ett mer optimalt sätt. Kompetensutveckling och personalvård måste ses som en investering för företaget. En grupp påpekade det nödvändiga med utvecklingssamtal och regelbundna dialoger kring medarbetarnas och chefernas arbetskontrakt. Utbildning är ett sätt att behålla kompetensen hos personalen och hålla en hög kunskapsnivå i företaget.

Samtliga grupper ansåg att belöningsystemen skulle vara individanpassade, differentierade och målrelaterade. *Lönen bör vara kopplad till arbetsuppgiften. Om arbetsuppgifterna förändras i form av mindre ansvar/komplexitet, måste det finnas möjligheter till att minska lönen och vice versa.* Det påpekades av en grupp att det var viktigt att belöningsstrukturen var *pedagogiskt kommunikerbar* liksom att motgång och medgång delades lika mellan chefer och medarbetare.

Nästan alla gruppers diskussion om det önskade läget handlade om att det inte skall vara tiden på arbetsplatsen som skall mätas, utan *det viktiga måste vara att arbetet blir utfört i rätt tid.* Istället för tidstyrt var åsikten att arbetet borde vara målstyrt. Arbetstider skulle vara *flexibla, flyttbara och elastiska.*

En förutsättning för att kunna övergå till ett målstyrt arbete var att mål och mätmetoder sätts och utvecklas så att dessa *verkligen speglar prestationen.* Genom att arbeta målstyrt finns det möjligheter att *göra individuella överenskommelser mellan chef och medarbetare,* menade en grupp. Ett sätt är att uppmuntra hemarbete då många säkert kan göra ett effektivare och bättre arbete hemifrån. En grupp trodde att det kunde bli svårt för företag att kunna attrahera kvalificerade chefer i framtiden om dessa inte får tid över för sin familj och egna intressen, dvs. balans mellan jobb och fritid. *I normala fall ska en chef klara av sitt jobb under normal arbetstid. Chefskap ska inte automatiskt innebära heltidsarbete.*

En grupp illustrerade tiden med en tårta, där respektive tårtbit representerade olika aktiviteter och där storleken på tårtan var konstant. Gruppen ansåg att livskvalitet kännetecknas av att det måste finnas balans mellan tårtans bitar. *Tårtbitarnas andel av tårtan förändras under livets gång och det är viktigt att företaget och samhället hanterar detta med förståelse.*

Förändring för att nå önskat läge

För att nå det önskade läget redovisade grupperna många förslag till förändringar. En grupp framförde att kraven vid chefsrekrytering måste skärpas och att återväxten av chefer inom organisationen måste förbättras. Personer som har kvalifikationer för att bli chefer ska utbildas så att de är väl förberedda när de sedan går in i chefsrollen. Sedan är det viktigt att ständigt varva chefska-

pet med olika utvecklingsinsatser och ge möjlighet till rotation inom andra verksamhetsområden. För att chefskap inte skall vara den enda karriärvägen föreslog en grupp att ett annat sätt att beförtra medarbetare kunde vara till en specialistkarriär med möjlighet att driva projekt inom ramen för företagets verksamhet. Löner och övriga förmåner skulle motsvara chefens.

Grupperna gav förslag till hur företag kan anpassa sig till enskilda individers behov. Till exempel genom att ge möjligheter till deltidarbete i vissa perioder så att partners kan turas om att satsa på jobbet, ge rätt till tjänstledighet för att följa med partnern vid utlandstjänst samt ha en mer uppmuntrande syn på att män är föräldralediga. En åsikt var att företag skulle erbjuda män som var pappalediga kompensation för förlorad inkomst, eftersom det i större utsträckning är kvinnor som är hemma med barnen då mannens lön ofta är högre.

I en grupp ansågs att chefer som kompetensutvecklar sin grupp skall belönas. *Premiera chefer som har välfungerande arbetsgrupper med trygga individer som utvecklas och växer i sina yrkesroller. Premiera chefer som arbetar aktivt för en balanserad organisation både vad gäller åldersfördelning, kön och kulturer.* En åsikt var att kompetensutveckling skulle kunna mätas genom att se till medarbetarnas anställningsbarhet och till genomförda utvecklingsplaner.

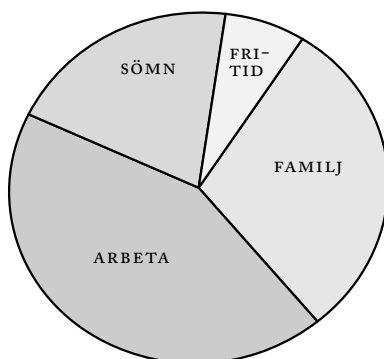
Flera förslag framkom på hur man kan göra belöningsystem mer individuella och differentierade. En grupp hade ett förslag avseende små respektive stora organisationer. I små organisationer kunde chefen ha regelbundna utvecklingssamtal och dialog kring medarbetarens arbetskontrakt. Genom att visa medarbetarens potentiella löneutveckling en tid framöver kunde man utifrån den diskutera medarbetarens belöning. Till exempel *mindre grundlön men mer semester alternativt högre grundlön och lägre bonus.* I större organisationer kunde man ha ett antal bonuspaket att välja mellan, *till exempel ett med låg grundlön, lägre bonustak och sportigare förmånsbilar eller ett med hög grundlön, lägre bonustak och högre pensionsförsäkring, eller istället för högre lön få städhjälp eller gå en utbildning.* Flera grupper uttryckte att delar av lönen skulle vara grundade på grupp mål. En grupp ville att ett gemensamt *teammål* skulle kombineras med ett individmål. *När teammålet uppnås och bonus faller ut, då faller även de uppnådda individmålen ut som bonus.*

Förändringarna som grupperna föreslog angående den nuvarande arbetstiden handlade om förändrade normsystem och attityder som skulle avspeglade sig i företagen genom förändrade företagskulturer. En av grupperna uttryckte att *morgondagens chefer ser det som självklart att kunna kombinera arbetsliv/karriär, familjeliv och samhällsliv.* En annan grupp tyckte att *företag måste göra det möjligt för en chef att vara en bra chef utan att för den*

sakens skull lägga hela sitt liv i jobbet. Det skall inte vara en merit att vara kvar sist på kvällen. En grupp ansåg att normtiden för en normal arbetsvecka skulle vara 30 timmar. Förutsättningar för att förändra normer, attityder och företagskulturer var att chefer föregår med gott exempel och sätter tydliga gränser. Då chefen är en förebild för sina medarbetare blir det legitimt för övriga i gruppen att jobba normal arbetstid. Chefens ansvar ska vara att minimera övertidsuttag och ska således föregå med gott exempel gällande arbeteffektivitet.

Gruppen som använde sig av "tårtmodellen" ansåg att i planeringssamtal bör chefen och medarbetaren diskutera tårtbitarna för den kommande perioden. Varje period bör vara en månad, *annars riskerar man att hamna i fällan "det bli bättre efter jul..."*

Flera grupper påpekade att möjligheterna till hemarbete bör utvecklas, till exempel när det gäller eventuella försäkringsfrågor och arbetsmiljöfrågor som måste lösas samt att arbetsverktyg måste finnas i form av till exempel datorer och faxmaskiner.



Ett exempel – Frihetsgruppens arbete

Att leda företag

Vi tycker att det fortfarande existerar en förlegad syn på människan som resurs i arbetslivet, mer som en maskin än som en tänkande individ, särskilt i gamla storföretag. Vi är övertygade om att nästan alla individer är ansvarsfulla och vill arbeta under frihet, förutsatt att sammanhang och förväntningar är tydliga. För att få alla människor i företaget att vilja göra sitt allra bästa krävs ett nytt tänkande, med början hos ledarna.

Individen i företaget

IDAG	I MORGON
Fint att jobba mycket	Tecken på ineffektivitet
Välja mellan familj och karriär	Balans i livet bidrar till företaget
Bunden till arbetsplatsen	Individen väljer var, när och hur
Lön efter arbetstid	Lön efter måluppfyllelse
Statiska belöningsystem	Individanpassade lösningar
Kompetensutveckling ses som särintresse för individen	Kompetensutveckling belönas och ses som en investering i företaget
Personalvård ses som kostnad	Personalvård ses som investering

Vägen dit

Vi tycker att våra förebilder (läs ledare högre upp i företaget) arbetar under villkor som vi har svårt att identifiera oss med. Deras förutsättningar är inte mänskliga och förändrar vi inte förutsättningarna så tror vi att det blir svårt att rekrytera nya, bra ledare i framtiden. Vi tror att, för att vara en inspirerande ledare, behöver vi ha balans i livet. Detta betyder att vi inte vill välja mellan familj och karriär. Tanken på att arbeta 80 timmar i veckan är inte tilltalande, vare sig det finns barn med i bilden eller inte.

Vi tror att valfrihet för individen är och kommer att få mer betydelse. Det ska inte vara tiden på arbetsplatsen som mäts och ofta kan man göra ett effektivare och bättre arbete hemifrån. En förutsättning för detta är att vi lär oss sätta mål och hittar mätmetoder som verkligen speglar prestationen. Något som vi anser att tid på arbetsplatsen inte gör i kunskapsföretag. För att stimulera våra medarbetare att nå sina mål måste vi hitta nya belöningsystem, även här måste det finnas en valfrihet, till exempel val mellan pengar, ledig tid, städhjälp, firmabil etc. Vinstandelssystem och målbonus är för oss en självklarhet eftersom vi genom detta uppnår ett engagemang hos alla individer för företagets och avdelningens resultat.

Kompetensutveckling och personalvård måste ses som en investering för företaget. Idag tenderar vi att se på kompetensutveckling som en typ av belöning för individerna och på personalvård som en kostnad. Utbildning är ett sätt att behålla värdet på personalen och hålla en hög kunskapsnivå i företaget. Ju mer kunskapsintensivt och högteknologiskt område, desto mer tid behöver avsättas för utbildning för att företaget ska stanna på topp. Personalvården kan spänna från ett hjärtligt tack till dyrbara presenter/förmåner och personalfester. Den viktigaste personalvården tror vi är "omtanken" i den dagliga verksamheten, när människor känner sig upp-

skattade för vad de gör. Vi tenderar i dagsläget att satsa på gratis kaffe och färsk frukt men tar oss inte tid att ”se” och uppskatta den enskildes insats.

Organisationsutformning och bemanning

IDAG	I MORGON
Att bli chef enda karriärmöjligheten	Nya karriärvägar
”Fel” personer blir chefer	Hitta ledarna
Chefen känner inte sig själv	Ledaren har god självinsikt
Inga ”snygga” reträttvägar	Möjlighet att abdikera utan att tappa ansiktet
För lite dialog chef – medarbetare	Tätare dialog ledare – medarbetare
Osynliga individer	Alla individer upplever att de syns
Hierarkiskt	Holografisk organisation
Information är makt	Samma information till alla
Politiskt klimat, ”lågt i tak”	Civilkurage och integritet premieras
”Rita rutor” fixering	Organisationerna formade efter individerna
Könstillhörighet avgör möjligheter	Ökad medvetenhet vid rekrytering
Utbildningsfixering	Rätt person på rätt plats
Befattningsfokus	Gruppdynamik
Felaktiga mål sätts —> Suboptimeringar	Helhetssyn premieras
Eviga omorganisationer ej kopplade till omvärldsförändringar	Förankrade förändringar, helhetssyn

Vägen dit

I och med att den enda karriärvägen i företaget är att bli chef lockas vi att befordra ”den bästa säljaren/teknikern/forskaren” till ledare för gruppen. På detta sätt förlorar vi den bästa säljaren/teknikern/ forskaren och får ofta en dålig ledare. Trots att detta är känt händer det fortfarande i mycket hög grad. För att kunna ändra på detta måste vi hitta andra sätt att befordra medarbetare än att göra dem till ledare. Andra sätt kan till exempel vara specialistkarriär med möjlighet att driva egna projekt inom ramen för företagets verksamhet och dessutom att lön och övriga förmåner motsvarar ledarens. Dessutom bör vi aktivt söka efter människor med god självinsikt och genuint människointresse för våra ledarposter, dvs. flytta fokus från detaljkunskapen.

För att leda andra människor måste personen utstråla trygghet och självförtroende, ingen vill följa en rädd och osäker person. Om vi ändå har rekryterat fel person, något som vi rimligen borde utvärdera årligen genom förfrågan till medarbetare, kollegor och närmaste ledare, måste vi se till att personen i fråga på ett ”snyggt” sätt kan lämna sin post, dvs. så att det inte ses som ett misslyckande.

För att löpande kunna veta vart verksamheten är på väg tror vi att vi måste ha en tät dialog med våra medarbetare. I dagsläget har många företag planeringssamtal 1–2 ggr/år. Dessa samtal borde hållas 1 gång/mån för att i tid kunna korrigera ev. felaktig kurs. En tät dialog öppnar också möjlighet för bättre kommunikation och samtalet i sig avdramatiseras. Dessutom känner vi oss sedda som individer, vilket vi tror är mycket viktigt för att vi ska vilja göra vårt bästa.

Vi tror inte på hierarkiska organisationer eftersom makten och informationen koncentreras i toppen. Dessa företag fostrar människor att antingen inrikta sig på att nå toppen eller att gömma sig i den anonyma massan i botten. Vi tror istället på att låta alla få tillgång till information och att varje anställd i företaget har möjlighet att påverka företagets framtid. Då kommer företaget att stimulera engagemang och intresse hos de anställda eftersom den som har information tar ansvar. Givetvis kommer 1000 hjärnor att ha fler och bättre idéer än vad 10 har.

I och med att vi organiserar oss i hierarkier och är dåliga på att sätta mål blir vi beroende av att våra ledare ”tycker om oss”, dvs. vi bedöms ofta på lösa grunder och inställningen hos den (enda!) person som bedömer oss blir avgörande för vår belöning. Detta stimulerar ett beteende där vi som individer säger vad vi tror att ledaren vill höra istället för att säga vad vi verkligen tror och tycker. Dels kan vi organisera oss på ett annat sätt och dels kan vi sätta tydliga mål som vi är överens om samt att fler än ledaren påverkar bedömningen av våra prestationer.

Nästan alla organisationer beskrivs i rutor med raka streck. Vid omorganisationer ritas rutorna först och sedan stoppas människorna in. Vår uppfattning är att vi istället borde utgå från individens kompetens och möjlighet och därefter forma organisationen på bästa möjliga sätt. Vid rekrytering stirrar vi oss ofta blinda på till exempel högskoleexamen när vi istället borde titta på vilka egenskaper personen ska ha för att ha förutsättningar och intresse för arbetet.

Företaget i samhället

IDAG	I MORGON
Kortsiktighet i besluten	Långsiktighet i besluten
Brutala och plötsliga personalförändringar	Kontinuerlig personal av-/utveckling
Vi lever inte som vi lär	Vi lever som vi lär
Aktieägarna är spöken	Aktieägarna är människor

Vägen dit

I dag fattas många onödigt kortsiktiga beslut för att tillfredsställa en nervös aktiemarknad. Vi borde lägga större vikt på den långsiktiga strategin för att skapa ett stimulerande arbetsklimat där vi istället för plötsliga personalnedskärningar kontinuerligt genomför personal av-/utveckling. För att uppnå en positiv personalomsättning måste vi som ledare vara lyhörda och snabbt inse när det är dags för en individ att gå vidare, inom eller utom företaget. Det behövs verktyg för att detta ska kunna genomföras, verktygen skulle kunna vara starta eget bidrag, utbildningsbidrag, kontaktvägar in i andra företag etc. Genom att hjälpa människor att komma vidare även utanför företaget kan vi vara säkra på att de som stannar kvar är motiverade och engagerade. Förutsättningarna för att kunna göra detta är att vi lyckas övertyga aktieägarna om att detta är ett sätt att maximera vinsten istället för en ökad kostnad för företaget.

I framtiden vill vi att våra företag tar ett ännu större ansvar vad gäller etik- och miljöfrågor. Förutom att vi som arbetar i företagen är människor och borde vara intresserade av att värna om våra resurser, tror vi att detta kommer att bli ett allt viktigare sätt att profilera sig i marknadsföringen för företaget. Många företag har policier som ska täcka in dessa områden redan idag men de genomsyrar inte företagen. Det är oerhört viktigt att vi lever som vi lär så att policyn inte blir tomma ord. Om vi som ledare ser till att ta vårt samhällsansvar kommer alla medarbetare att känna stolthet över sitt företag.

Dagens och morgondagens värderingar

Susanne Zander

I DETTA AVSNITT presenteras delar av befintlig forskning om värderingar, värderingars orsak och utbredning. En kritisk granskning av denna forskning har genomförts som referensram till projekt *2000-talets ledare*.

Vid inventeringen av aktuell forskning om värderingar och värderingsförändringar tycktes det finnas outtömliga källor att ösa ur, men efter ett tag blev det tydligt att detta, framför allt i Sverige, är ett relativt homogent forskningsområde. En stor del av värderingsstudierna är utförda på ungdomar som inte hunnit etablera sig på arbetsmarknaden.

Attityder och värderingar kopplat till arbete och arbetsvillkor har i liten utsträckning studerats. De studier som här redovisas vidgar vårt vetande om unga människor, värderingar och arbete.

Postmaterialistiska värderingar – vad är det?

I samhällsvetenskaplig teori efter andra världskriget förekommer ofta prefixet *post*, *postindustrialism*, *postmodernism*, *postmaterialism*. Detta *post* står för skillnaden, den (ibland) synliga förändringen från det industriella, moderna samhället till dagens samhälle.

Förespråkare av postmaterialistisk teori utgår ifrån att förändringar i den ekonomiska strukturen leder till förändrade värderingar då dessa är kontextuella, dvs. beroende av sitt sammanhang. Det industriella samhället med fokus på ekonomisk tillväxt, flit och sparsamhet ger incitament till de materialistiska värderingar som industrisamhället bygger på. De ger i Sverige upphov till en materiell värdegemenskap som bl. a. består av ”egna hem”, rätt att gå i skola och rätt till arbete dvs. en socioekonomisk trygghet. I det postindustriella, postmoderna eller postmaterialistiska samhället är dessa förhållanden en realitet för de flesta. Människor födda under 1960–70-talen har vuxit upp med ekonomisk och social trygghet och tar möjligen den för given. Hur har uppväxtvillkoren påverkat dem? Har de andra värderingar än

de s.k. materialistiska som byggde upp välfärdssamhället? Flera här refererade studier utgår ifrån att så är fallet. Yngre individer förväntas prioritera andra postmateriella behov.

På vägen från ett industriellt samhälle mot ett postindustriellt genomgår arbetsmarknaden en strukturell förändring. Utvecklingen går mot en eskalerande arbetsdelning och ett specialistsamhälle där arbetet kräver ständigt nya kunskaper.

Behovet av de senare anses leda till en högre utbildningsnivå generellt. Den höjda utbildningsnivån kan i sin tur resultera i att individer förändrar sitt förhållningsätt till samhället. Politiken i det industriella samhället har varit beroende av förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare, men förespråkare för den postmaterialistiska teorin menar att nya grupperingar med kunskapsområde och inte hierarkisk position som gemensam nämnare kommer att luckra upp klassamhället.

Samtidigt gör en ökande globalisering det enklare att resa till och kommunicera med andra kontinenter, oavsett det reella avståndet. Information, aktuella händelser och trender, allting sprids snabbt över hela världen. Enligt postindustriell och postmaterialistisk teori leder detta till en global homogenisering och en lokal heterogenisering. Det kan uttryckas som att globalt finns det "en" gemensam kontext, lokalt har det blivit "många" kontexter. I bondesamhället kunde alla människor i stort sett samma saker, men i och med industrialismens arbetsdelning och ökade specialisering har samhällets individer differentierats i olika kunskapsområden. Det i sin tur kommer att få konsekvenser för hur värderingar struktureras.

Vad som orsakar värderingar är ett forskningsområde i sig och svårt att ge ett enkelt svar på. Att barnet socialiseras genom att normer och regler lärs in då barnet observerar och lyssnar på sin omgivning är den allmänt vedertagna uppfattningen. Men hur länge denna inlärnings- eller socialisationsprocess pågår, och om det individen lär sig i vuxen ålder, i mötet med skola eller arbetsliv, "väger lika tungt" som det individen internaliserar som barn det råder det delade meningar om.

Ronald Inglehart¹⁾ är den som på 70-talet myntade begreppet postmaterialism och i *The Silent Revolution* utvecklar han sin teori för första gången. Inglehart utgår ifrån socialisation och knapphet.²⁾

Han menar att värderingar präglas under barndomen, i en socialisationsprocess. På så sätt blir värderingar kohortspecifika, dvs. knutna till generationer eller åldersgrupper med gemensamma eller liknande uppväxtvillkor. Värderingsstrukturen förändras på så sätt naturligt när kohorter byter av varandra. Socialisationshypotesen innebär därmed att andelen postmaterialister ökar med varje ny generation och andelen materialister

minskar. Det generationsskiftet kallar han *Den tysta revolutionen* då det kommer att förändra värderingsstrukturens utseende i sin helhet.

Knapphetshypotesen innebär att värderingar påverkas av den socioekonomiska kontexten. Förändrade ekonomiska förhållanden leder i längden till förändrade värderingar. Förändringen består i att individen i högre grad värderar sådant som individen inte har, och i lägre grad sådant som finns tillgängligt i enlighet med den ekonomiska teorin om avtagande marginalnytta.

När materiell välfärd ökar och människor får sina materiella behov tillfredsställda börjar de prioritera sina immateriella behov. Individer som växer upp under trygga materiella och sociala förhållanden prioriterar postmaterialistiska behov i högre utsträckning än andra menar Inglehart. Materialister däremot, som vuxit upp under 1:a och 2:a världskriget, prioriterar social och ekonomisk trygghet och sägs värdera livskvantitet. Tryggheten är relaterad till mat på bordet och tak över huvudet i mycket högre grad än för postmaterialisten. Postmaterialister har menar Inglehart, redan sina materiella behov tillfredsställda och värderar därför livskvalitet i högre utsträckning. De tar t.ex. utbildning och arbete för givet och värderar det inte lika högt som individer som vuxit upp utan möjligheter att utbilda sig eller få ett arbete. Inglehart verkar mena att individen i första hand prioriterar en av behovstyperna även om alla i någon mån har både materialistiska och postmaterialistiska värderingar.

Inglehart fokuserar främst på strukturella förändringar i sina studier dvs. hur arbetsmarknadens och ekonomins strukturer berörs av förändrade värderingar. Han är intresserad av mätbara förändringar i värderingsmönster (främst en ökad andel postmaterialister) på strukturell nivå. Som exempel på värderingar där förändring kan väntas i ett postmaterialistiskt samhälle nämner Inglehart politiskt förhållningssätt (från partipolitik till sak- och miljöfrågor), religiös orientering (ökande sekularisering och en förändrad roll för religionen, den blir en social angelägenhet inte en normgivare), könsroller (ökad jämställdhet) och sexuella normer (bland annat ökad tolerans för homosexualitet och otrohet).

Postmaterialister är mer toleranta mot avvikare än materialister, oavsett om det gäller homosexuella eller invandrare. De har också en mer liberal inställning till abort, otrohet, skilsmässa, och jämställdhet. De traditionella könsrollerna ifrågasätts sedan några år och det är orsaken till att en växande andel kvinnor senarelägger familjebildandet och satsar helhjärtat på karriären menar Inglehart.³⁾

Postmateriella behov ger sig tillkänna genom att postmaterialister värderar autonomi, självförverkligande och självkänedom. Postmaterialister vill känna sig delaktiga och vill därför ha inflytande i både arbetet och sam-

hället, och den ökande utbildningsnivån gör detta möjligt menar Inglehart. Därigenom kommer det politiska förhållningsättet att påverkas då medborgarna har ökad kunskap om hur de kan påverka politiskt. Postmateriella värderingar innebär dessutom att värna om sin hälsa, om miljön och om sina medmänniskor. Postmaterialister bryr sig inte i lika stor utsträckning som materialister om karriär, utan vill i första hand ha ett utvecklande och omväxlande jobb, karriären är inget självändamål. Kapitalvaror är inte väsentligt för postmaterialister vilket inte skall tolkas som teknikfientlighet. Postmaterialister tar inte avstånd från ekonomi och ekonomisk tillväxt, utan vill leva i ett samhälle där individen kan vara säker på att överlevnaden är tryggad, dvs. i ett välfärdssamhälle. I samhällen där det stora flertalet måste kämpa för sin överlevnad, finns också postmateriella värderingar, men individen prioriterar materialistiska värderingar högre.

I Sverige har värderingsstudier där Ingleharts teori används utförts av bl.a. Hans Zetterberg och Åke E. Andersson, deras terminologi är dock något annorlunda. Övriga studier som kommer att presenteras inbegriper också värderingar och förändringar i värderingar, men de förhåller sig mer kritiska mot Inglehart. Frihetsvärderingarnas utbredning studerar dock alla och de är överens om att det finns en värderingsförändring, men utbredningen av denna förändring, eller vad det är som har förändrats, är de inte överens om.

Utbredning av postmaterialistiska värderingar

Hur mäts postmaterialism?

Inglehart använder sig av ett frågeindex som skall fånga in och mäta personers värderingar i intervjuer och enkäter. Sex faktorer är menade att fånga postmateriella värderingar och sex faktorer materiella värderingar. Intervjupersonerna får frågan vilka mål de tycker deras land skall satsa på i ett längre perspektiv, då Inglehart vill fånga individens långsiktiga värderingar inte kortvariga eller konjunktur känsliga åsikter. Sex faktorer pekar på existentiella materiella behov, bekämpa prisökningar, att upprätthålla en hög ekonomisk tillväxt och stabil ekonomi. Alternativ formade för att fånga ett behov av ekonomisk trygghet är; att upprätthålla ordningen i samhället, kampen mot kriminalitet och att värna om ett starkt nationellt försvar.

För att mäta postmateriella värderingar finns alternativ som är menade att fånga intellektuella och estetiska behov; att försöka göra stad och land vackrare, beskydda yttrandefrihet, utveckling mot ett samhälle där idéer är viktigare än pengar, mer att säga till om på jobbet och i lokala frågor, att ge folket mer att säga till om vid viktiga samhälleliga beslut samt slutligen en utveckling mot ett mindre opersonligt och mer mänskligt samhälle.⁴⁾

Ingleharts material är stort då dessa frågor ställts till människor i 43 olika länder. Det gör att hans presentationer ofta är aggregerade tabeller med världsdelar och ibland med länder som minsta enheter.⁵⁾

I Europa har undersökningen gjorts sedan 1970 och andelen postmaterialister har enligt Inglehart ökat från 10% till 15% i genomsnitt. I den äldsta kohorten går det tio materialister på en postmaterialist. I den yngsta kohorten är postmaterialisterna 25% mot materialisternas 20% (1970).⁶⁾ Förändringen eller utbredningen av de postmaterialistiska värderingarna är mycket ojämn i Ingleharts material, mellan 1970–1993 har andelen materialister minskat från 40% till 25%. Andelen postmaterialister har under samma tid ökat från 10% till 15%. Resterande 60% svarar med både materialistiska och postmaterialistiska alternativ, och det är den gruppen som har den största ökningen, 10%. De som tillhör den blandade svarsgruppen, som alltså har svarat både och, vet vi inte mycket mer om än att de utgör ca 50% av urvalet vid varje mättillfälle.⁷⁾ Det innebär att förändringar i denna svarsgrupp kan ge effekter som gör att det ser ut som om andelarna rena postmaterialister eller materialister förändrats. I vissa länder har utbredningen som Inglehart mäter stagnerat och i andra länder har förändringarna varit större. Detta beror på lokala variationer menar Inglehart, vilka ger upphov till periodiska skillnader dvs. konjunkturförändringar. Den sammantagna trenden under hela mätperioden 1970–1993 visar på en ökande andel i populationen som bär på uttalat postmaterialistiska värderingar. Vid analys av den ekonomiska utvecklingen av de länder som uppvisar största andelarna postmaterialister har den ekonomiska tillväxten i flera fall stagnerat. Detta ser Inglehart som tecken på postmaterialisternas bristande intresse för materiella behov, och att det börjar präglade de politiska besluten.

Mätmetoden har kritiserats från ett flertal håll, bl.a. av Rune Åberg (1990), den huvudsakliga kritiken gäller huvudhypoteserna och validiteten hos värderingsundersökningar som består av självdeklarationer. Det finns mycket som talar för att individer inte agerar helt i paritet med vad de påstår att de skulle göra vid en förfrågan. I den kritik som riktas mot knapphetshypotesen, påtalas att det finns andra teorier som pläderar för att individers materiella behov är referentiella, dvs. man jämför med referenspersoner eller referensgrupper och därmed vidgas hela tiden de materiella behoven i en ständig konkurrens.

Hans Zetterberg⁸⁾ är intresserad av värderingar i arbetslivet och studien skiljer sig därför från Ingleharts då frågorna i intervjuer och enkäter främst rör inställningen till arbete på ett mer individuellt plan. Zetterberg har bl.a. frågat individer om födelseår och vilken deras huvudorsak för att arbeta är. Han har också frågat efter intervjupersonens föräldrars födelseår och vilket motiv respondenten tror föräldern huvudsakligen hade till sitt arbete. Var/är

det för uppehållet? (grundläggande materialistisk värdering). För att få mer status? (materialistisk värdering). För att utvecklas? (postmaterialistisk värdering).

Resultatet visar en utveckling av postmaterialistiska värderingar, kopplat till incitament för att arbeta. Från 0 % bland dem födda omkring 1875 till hela 40 % bland dem födda omkring 1965. Det stödjer resultaten från Ingleharts studier. Zetterbergs resultat kan dock vara missvisande då det delvis bygger på andrahandsuppgifter.

Utifrån frågor i enkäter och intervjuer, om attityder och värderingar kring arbete, har Zetterberg gjort en beskrivning av olika värderingars utbredning.

Basbehovsstyrda, dvs. de som formats av försörjningens värderingar är vanligen äldre eller yngre, de är mera sällan medelålders. De kommer från landsbygd eller småstad och arbetar antingen inom produktion, som egna företagare, tjänstefolk, diversearbetare, bönder eller så är de arbetslösa, de har förhållandevis låg utbildning. De stratifieras (rangordnas) efter om de äger fast egendom eller inte.

Utifrånstyrda individer formade av yttrevärldsvärderingar, dvs. materialister, är oftare män än kvinnor och i högre grad medelålders än unga eller gamla. De är oftare bosatta i små- eller storstäder än på landsbygd. De jobbar inom handel och industri eller inom offentlig förvaltning. De finns inom alla klasser och är stratifierade efter yrkestillhörighet. Deras värderingar kan delas politiskt efter den traditionella höger/vänsterskalan.

Följaktligen är individer med inrevärldsvärderingar postmaterialister och oftare yngre än äldre eller medelålders och oftast kvinnor. De är vanligen högutbildade med jobb inom offentlig sektor, till exempel inom sjukvård, skolväsende och socialvård. Stratifieringen görs efter utbildningsnivå och det är de högutbildade inom humanistiska och sociala områden, mera sällan inom affärliv och teknik, som är de mest artikulerade inom denna kategori.

Zetterberg uppskattar 1980 att värderingstyperna utgör ungefär en tredjedel var av populationen.

Åke E. Andersson har i en kohortstudie kartlagt värderingar hos 70-talister. Studien är gjord under åren 1988–1992 på avgångsklasser i gymnasiet födda på 70-talet.⁹⁾ Andersson frågar om brott och straff, abort, skilsmässa, framtidstro och förhoppningar, faktorer vi känner igen från Inglehart.

Andersson kommer fram till att 70-talisterna har en annan syn på ekonomiska, sociala och politiska relationer än äldre generationer. Han tycker sig se upprinnelsen till en ny fördelningspolitisk klyfta, mellan ett a-lag och ett b-lag. I a-laget finns de välutbildade, ofta med teoretisk inriktning. Gruppen är mobil, internationell och självorganiserande, en grupp väl anpassad till det s.k. postindustriella samhällets villkor. I b-laget finns framförallt de som har en kortare, praktisk, utbildning. B-laget planerar att bo kvar i födelseorten,

de accepterar och vill slå vakt om de hierarkier och värden som anses typiska för industrisamhället. Kvinnorna är överrepresenterade i a-laget och männen i b-laget. Slutsatsen Anderson drar är att kvinnorna synes vara vinnarna då de är bättre utrustade för det postindustriella samhällets krav än vad männen är. Anderssons övriga material visar på traditionella val av utbildning både hos kvinnor och män.¹⁰⁾

Urvalet består av studerande på gymnasienivå men studien avser att fånga förändrade värderingar gällande arbetslivet. Då respondenterna fortfarande saknar erfarenhet från arbetslivet blir resultatet svårtolkat, men studien problematiserar inte detta, ej heller det faktum att andelen kvinnor är större än andelen män och vilken effekt det kan ha på resultatet.

Under 1993 genomfördes på uppdrag av regeringen en stor statlig studie av ungdomars välfärd och värderingar, huvudansvarig var Joachim Vogel.¹¹⁾ Delar av undersökningen var anpassad till att dels kunna göra generationsjämförelser, och dels för att kunna mäta eventuella förändringar relativt undersökningar genomförda kontinuerligt sedan 1971. Delar av studien anpassades också till att kunna jämföras med Ingleharts resultat.

Vogel säger att resultaten inte visar något enhetligt mönster beträffande generationsskillnader som skulle stämma överens med teorin om *Den tysta revolutionen*. I vissa fall stämmer resultaten med den förväntade förändringsbilden, i andra fall inte. I fråga om samhällsmoral, religiositet och bioetiska värderingar visar de yngsta mer uttalade frihetsvärderingar än de äldre.

I andra avseenden där samhällsutvecklingen ställer ungdomsgenerationen inför nya förutsättningar är det tvärtom. När det gäller sexualmoral (inverkan av bl.a. AIDS) och fördelningspolitik (inverkan av lågkonjunktur och arbetslöshet). Fler ungdomar anser 1993 jämfört med 1971, att ansträngning är viktigast för framgång, och en mer utpräglad framgångs- och konkurrensorientering korresponderar med samhällsutvecklingen, menar Vogel, som ser utvecklingen gå mot en ökad marknadsinriktning.

Vogels övergripande slutsats blir därför att de generationsskillnader som ungdomsenkäten har visat är alltför varierande för att kunna sammanfattas i ett allmängiltigt påstående om värderingsförändringar i postmaterialistisk riktning. Däremot finns en konsistent skillnad mellan könen, genom att kvinnorna i högre grad deklarerar postmateriella värderingar än männen.

Rune Åberg har i *Industrisamhälle i omvandling* gjort en replikation av en lokalstudie från 1949.¹²⁾ I originalundersökningen *Människan i industrisamhället* ville Segerstedt och Lundquist studera hur människor med skiftande bakgrund anpassats till industriella miljöer. Genom att återupprepa den gamla studien skulle man observera den förändring som skett under utvecklingsperioden mot ett postindustriellt samhälle. Replikationen utformades för att även kunna spåra eventuella postmaterialistiska värderingsmönster,

en särskild undersökning inkluderades med ett urval av kommunanställda som representanter för den typ av yrken som anses bli de dominerande i det s.k. postindustriella samhället.

Åberg finner i sitt material att frihetsvärderingarnas utbredning är större hos unga människor, välutbildade och kvinnor. Ett resultat som stämmer med vad ovan refererade studier kom fram till.

I Stefan Svallfors bok *Välfärdssamhällets moraliska ekonomi* undersöks hur attityden till välfärdssamhället förändrats sedan 1980 fram till mitten av 90-talet.¹³⁾ Framförallt är det attityder rörande välfärdssamhällets uppgifter och finansiering som intresserar Svallfors. Han tittar på klass, kön, bostadsförhållande, politisk tillhörighet och utbildning i Sverige, Europa och USA. Svallfors menar att sociala och strukturella förhållanden kan bidra till att förklara hur människor definierar sig själva och hur de tänker politiskt, dvs. vilken attityd de har till välfärdssamhället.

De välfärdspolitiska program som skall kompensera enskildas svaga marknadsposition; bostadsbidrag, bostadssubventioner och sysselsättningspolitik är mest klasspolariserade menar Svallfors. Attityderna till programmen kan alltså lätt placeras in på en höger-vänsterskala. Sjuk- och hälsovård, stöd till äldre och barnfamiljer samt socialbidrag visar en lägre klasspolarisering än väntat, de är välfärdspolitiska program som har ett brett stöd hos den svenska allmänheten oavsett vilka politiska sympatier individerna har. Vissa program som till exempel utbildning har en inverterad klasspolarisering, dvs. högre tjänstemän stödjer dessa i högre grad än arbetare.

Klass- och könsrelaterade skillnader är tydliga och genomgående stabila i alla undersökta välfärdsstatsregimer säger Svallfors. Vad det gäller likheter mellan kvinnor internationellt så har de genomgående en benägenhet att förordna statliga interventioner för att omfördela och inkomstutjämna, de är också mindre benägna att acceptera stora inkomstskillnader. I samtliga studerade välfärdsregimer och inom klasserna finns denna könsskillnad. Det har diskuterats att könsskillnaderna skulle variera påtagligt mellan länderna, dvs. att ländernas olika välfärdsregimer skulle påverka så att det i mer socialistiska länder skulle vara mindre skillnad mellan könen. Den hypotesen får dock inget stöd i Svallfors material. Svallfors sammanfattar med att män och kvinnor tycker lika olika överallt.¹⁴⁾

Parallellt med attitydstudierna har Svallfors också gjort en analys av attityden till välfärdssamhället som det presenteras i media och företag. Där kom han något förvånande fram till att medan allmänhetens attityder i stort sett förblir desamma förskjuts attityderna på den mediala och organisatoriska nivån långsamt mot den politiska högerkanten.¹⁵⁾

Øystein Gullvåg Holter studerar relationerna eller förbindelserna mellan arbete och familj. Hur förändringar i yrkeslivet påverkar familjerna. Holters

studie involverar 52 gifta eller samboende par, där en av dem, oftast mannen, arbetar inom ett specifikt oljeteknologiföretag.¹⁶⁾

Medelklassen som teknologerna tillhör har tenderat till att föra över arbetets värden till sina privatliv menar Holter. Arbetets värden och normer är eller blir medelklassens normer och värderingar via en spill-over eller överföringseffekt.¹⁷⁾ Det visar sig att arbetet får stora konsekvenser för familjelivet och att mannens arbetsvillkor väger tyngre än kvinnans i förhållande till familjen. För kvinnan innebär mannens arbete inte bara att hon måste ta huvudansvaret för hem och barn, utan också att hon får begränsa sitt eget yrkesliv.

Männens insatser i hemmet är dock något större än förut, dvs. fördelningen är inte fullt så skev. Framförallt har inställningen till jämställd arbetsdelning ändrats. Män som spenderar litet tid i hemmet önskar att de hade mer tid för hem och familj, inte för egen fritid.

Hur parternas individuella uppväxtförhållanden såg ut påverkar också det gemensamma förhållandets utseende. Exempelvis är det sannolikt att en man som haft en i hemmet frånvarande far i större utsträckning prioriterar den egna familjen. En kvinna som vuxit upp med en yrkesarbetande mor kommer sannolikt att i större utsträckning kräva att mannen tar ett större ansvar för den gemensamma familjen.

Holters resultat visar att positiva och i ännu högre grad negativa drag i arbets- och familjeförhållandet har en tendens att förstärka varandra.

Arne Nilssons studie *Den nya mannen – finns han redan?* är en replikation gjord vid Folksam i Stockholm 1962 och 1991.¹⁸⁾ Studiens urval är kvinnor och män på mellannivåer inom Folksams organisation, och den berör något fler kvinnor än män. Syftet var att studera om attityden till arbete, karriär och familj bland lägre tjänstemän förändrats från 1962 till 1991.

I studien fann Nilsson att männen i större utsträckning än tidigare vägde in familjeförhållanden i beslut som gällde arbete och karriär. Andelen män som önskar bli befordrade sjönk från 95 % till 86 %, mellan 1962–1991. I svaren framkom att minskningen berodde på att det var färre som ville bli befordrade till arbeten med personalansvar 1991.¹⁹⁾ Det var så gott som uteslutande männen med familj som stod för det minskade intresset för chefskap och ansvar. Andelen män som var positiva till jämställdhet och kvinnors förvärvsarbete ökade också mycket kraftigt.

Kvinnorna visade på attitydförändringar åt andra hållet, med en starkare förankring i och orientering mot arbetsliv och karriär och en något försvagad orientering mot hem och familj. Det ökade kravet på ett intressant och omväxlande arbete har dock inte medfört att intresset för familjelivet som sådant minskat. Den största förändringen säger Nilsson, är att kravet på frihet inom olika områden tycks ha vuxit kraftigt, vilket flera här redovisade studier visar på.

Värderingsförändringen orsakas av ekonomiska förändringar

Den primära socialisationen med de normer och värderingar som präglas på barnet anses vara konjunkturbeständig. De värderingar som introduceras i en sekundär socialisering under utbildningsperioder och yrkesliv m.m. kan inte, anser Inglehart, rubba de primära värderingar som implementeras i barn- och grundskoleåren, utom i extrema fall som t.ex. vid krig. Anledningen till att vi kan hitta liknande mönster i så många länder är att ungdomskulturen till följd av den mediala utvecklingen blir allt mer globaliserad. Unga människor har mer gemensamt med jämnåriga utomlands än med sin något äldre granne och detta förstärker kohorteffekten menar Inglehart. Det gör att generationerna efter 2:a världskriget är relativt homogena i sina värderingar, under de förhållanden som anses gälla för välfärds-samhället. Denna homogenitet är också vad som kommer att leda till vad Inglehart kallar *Den tysta revolutionen* efter vilken de postmaterialistiska värderingarna blir dominerande.

Inglehart presenterar inget könsuppdelat material. Det gör däremot Andersson och finner att kvinnliga gymnasie studerande ger uttryck för post-materialistiska värderingar i högre grad än manliga dito. Detta kommer enligt Andersson att leda till en social utslagning av i första hand lågutbildade män i glesbygdsområden. De unga männen har i högre grad materialistiska krav på arbete, hög lön och status. Kvinnorna har ett försprång, de är rörligare har högre utbildningar och söker socialt interaktiva arbeten, dvs. de uppfyller det post-industriella samhällets krav. I studiens resultatredovisning framkommer att kvinnorna i stor utsträckning väljer för kvinnor typiska utbildningar och kvinnoyrken och männen väljer för dem typiska utbildningar och yrken. Hur det rimmar med slutsatsen att kvinnor är vinnare och män förlorare i det postmaterialistiska samhället kommenterar aldrig Andersson.

Zetterberg instämmer i stort med Inglehart. Den materiella grundtryggheten står bakom ett ökat behov av självförverkligande. Zetterberg lägger ingen emfas på generation i sin studie. Han konstaterar att över tid har andelen individuella frihetsvärderingar ökat, men han talar aldrig om en generationsskillnad, istället verkar han se det som en allmän förändring. Dock inte allmän i den betydelsen att de postmaterialistiska värderingarna finns överallt i lika hög grad.

Syftet med Zetterbergs studie är att visa diskrepansen mellan industri-samhällets och det postindustriella samhällets incitament till arbete. Löneförhöjningar, anställningsförmåner och befordran räcker inte som motiv för att göra ett gott arbete. Det krävs att den anställde känner sig delaktig,

att han/hon har inflytande, och eget ansvar. Detta kallar Zetterberg *ett osynligt kontrakt*, för att skilja det från de traditionella kontrakten mellan arbetsgivare och arbetstagare. Om de individer som prioriterar sina postmaterialistiska behov inte får de kontrakt de vill ha då lämnar de scenen, och eftersom de är högutbildade blir det en förlust för företagen. Denna slutsats kan dock synas paradoxal då Zetterbergs egna resultat visar att postmaterialisterna föredrar att arbeta inom den offentliga sektorn, och i mindre utsträckning verkar i den privata sektorn.

Värderingsförändringen som resultat av social förändring

Vogel menar att en förändring i värderingsstrukturen orsakas av den ökade differentieringen och av kvinnors ökade förvärvsarbete. Vogel kan inte se några enhetliga mönster framträda i skillnaderna mellan generationerna och menar att förändringen inte kan ses som en kohorteffekt.

Ungdomarna är genomsnittligt äldre när de etablerar sig i arbetslivet idag jämfört med på 70-talet, och *de formbara åren* är fler i jämförelse med föräldra- och pensionärsgenerationerna, vilka hade kortare utbildningar och en tidigare etablering i arbetslivet. Det innebär att socialisationsperioden indirekt förlängts och därför är inte värderingar så konjunkturindifferentia som Inglehart gör gällande, menar Vogel. Åbergs resultat överensstämmer med Vogels och de för likartade resonemang när det gäller förändringar i värderingar till följd av förändrade sociala strukturer. Framförallt gäller det förändringar i klasstrukturen samt kvinnors ökade förvärvsfrekvens.

Åberg menar att attityden till arbetet har förändrats. Idag önskar individerna delaktighet och bekräftelse på ett väl utfört arbete, för 40 år sedan ville man ha materiella belöningar. En orsak är tror Åberg, att individen idag tillhör betydligt fler grupper än för 40 år sedan och därför har en vidare referensram. Redan som barn deltar individer idag i familjen, dagis och flertalet fritidsaktiviteter. Senare möter dessa individer ett differentierat yrkesliv och allt mer specialiserade yrkesstrukturer vilket får långtgående konsekvenser.

Inglehart menar att då arbetare på en och samma fabrik har arbetsuppgifter som inte är jämförbara med varandra uppstår nya vertikala grupperingar som överlappar klassgränserna, och indirekt kommer detta att påverka det politiska förhållningsättet, det kommer att i allt högre grad bli individualiserat. Åberg håller inte med om detta, utan framhåller att orsaken till förändringarna finns inom klasstrukturen, andelen arbetare har minskat och andelen tjänstemän har ökat, men klassgränserna som sådana har inte luckrats upp.²⁰⁾ Klasstillhörighet är fortfarande en viktig sorterare både vad det gäller människors föreställningar om sig själva och samhället, och för vilka yrken individer väljer och vilka positioner de innehar.

Vogel säger att kvinnor traditionellt varit och är bärare av postmateriella omsorgsvärderingar, och i den mån det skett en utbredning så beror den på att kvinnor i högre grad än för trettio år sedan arbetar utanför hemmet och därmed sprider sina värderingar inom den offentliga sektorn och inom samhället. Kvinnor är också i högre grad än män för välfärdsinstitutionerna och Vogel ser en egen nytta med detta.

Hur synen på ekonomisk tillväxt och materiell välfärd hänger ihop med andra värderingar verkar vara en öppen fråga.

Att nya postmaterialistiska värderingar skulle ersätta synen på ekonomisk tillväxt som villkor för välfärdsförbättringar verkar dock inte troligt enligt Åberg. Troligare är att de samsas med gamla krav på delaktighet och jämlikhet utan att ersätta dem. Differentieringen i samhället behöver på intet sätt resultera i ett nytt normsystem, det finns inget som står i vägen för multipla normsystem. På längre sikt betyder det att s. k. materialistiska värderingar verkar ha avtagit något och att kraven på självförverkligande ökat. Hur bestående tendenserna är, och vad de beror på, förblir dock teoretisk spekulering, enligt Åberg.

Värderingsförändring i jämställdhetens kölvatten

Holter studerar teknologkulturen som han menar har förändrats under de senaste decennierna. Teknologerna har fått en mer demokratisk och mindre teknokratisk yrkeskultur, och de befinner sig idag betydligt närmare golvet rent hierarkiskt, än för ett par decennier sedan. Samtidigt har de fått en större potentiell makt i samhället då ett litet tekniskt problem idag kan få ödesdigra följder.

Teknologkulturen är individualistisk och konkurrensbetonad, det gäller att kunna sälja in idéer och sig själv. Den är en marknad och materialistisk. Omsorgskulturen som oftast representeras av teknologernas kvinnliga partners är teknologkulturens motsats.

Det finns en paradox i hur verkligheten ser ut och i hur männen upplever sin situation, säger Holter. Det råder en maktobalans i förhållandena, till männens fördel, då deras arbetsförhållanden har en överordnad betydelse för familjeförhållandet. Ändå uppger fler män än kvinnor att de ser sin ofrihet som ett problem. Ytligt sett har männen i studien betydligt mer personlig och yrkesmässig frihet än de allra flesta kvinnorna, och också än de flesta männen i Norge. Förklaringen kan vara en överföringseffekt av de attityder och värderingar som finns i företagsorganisationen, tror Holter. Han hyser en förhoppning om att den förändringsprocess som antyds ovan, och som kommer sig av att männen uttrycker en önskan om ta större del i familjelivet, på något vis medför att parterna blir mer kritiska till arbetets krav på familjen.

Många av resultaten kan tolkas som en väg av förväntningar och problem, från arbetet, och i första hand mannens arbete, till familjen. Framförallt tenderar problem på arbetet eller i familjen att förstärka varandra, menar Holter.

Nilssons studie finner att värderingsförändringen beror på att männens värderingar närmat sig kvinnornas. Värderingsförändringarna för kvinnornas del är mer beskedliga. För kvinnorna har det ökade deltagandet i förvärvsarbetet kombinerat med huvudansvaret för hemmet inneburit en tilltagande konflikt mellan arbete och hemliv, enligt Nilsson. Holters studie visar på en liknande konflikt hos män. Mäns intresse för hem och familj ökade och bakom detta ligger kvinnors ökade förvärvsarbete, och ökade krav på mäns deltagande i hemmets aktiviteter tror Nilsson. Ett resultat i Folksamstudien är att män med familj i mindre utsträckning vill hamna i konflikt-situationer och därför väljer att avstå från befordran som innebär personalansvar.²¹⁾ Här finns det en tendens till en mer egalitär rollfördelning tror Nilsson.²²⁾ På Folksam har könssegregeringen på arbetsplatsen minskat, vilket kan vara en bidragande orsak till resultatet. Männerna kommer i större utsträckning i kontakt med omsorgsvärderingar och har större möjligheter att realisera sina postmaterialistiska behov då kravet på att ensam försörja familjen försvunnit, menar Nilsson.

Holter talar om ett glapp mellan arbete och familj, männen känner sig otillräckliga men vill inte välja. I Holters studie som är gjord på ett teknologiföretag går det ut över familjen. I Nilssons studie som är utförd på Folksam, en kvinnodominerad arbetsplats, väljer fler män bort karriären till familjens förmån.

Sammanfattning

I alla ovanstående studier konstateras samband mellan s.k. postmateriella värderingar och uppväxtvillkor, utbildning (och då indirekt även klass), ålder och kön.

Det finns många skillnader inom de tre huvudkategorierna men de avgörande skillnaderna finns dock dem emellan. Inglehart, Zetterberg och Andersson ser ekonomiska orsaker till värderingsförändring. Förändrade värderingar blir en följd av en ekonomisk utveckling och värderingar släpar på det viset efter en generation. De yngre har värderingar som är i paritet med den ekonomiska utvecklingen men inte några befogenheter, medan makthavare har s.k. gamla värderingar.

I den andra kategorin som representeras av Vogel, Åberg och Svallfors ses förändrade värderingar som en av följderna av förändringar i den sociala kontexten. Med det menas att med breddade referensramar och ökad

kunskap ökar också individernas möjligheter att överskrida sina uppväxtvillkor. Hur dessa förändringar sedan ser ut i realiteten, och om de kommer att gå i en postmaterialistisk riktning eller ej, kan bara tiden utvisa, menar Vogel, Åberg och Svallfors.

I den tredje kategorin som representeras av Holter och Nilsson, är kön en viktig faktor. I nästan alla inkluderade studier visar resultatet på könsskillnader i värderingar, men skillnaden mellan könen är inte jämförbar med ålder och uppväxtvillkor. Den måste betraktas som en kvalitativ skillnad, som en faktor som påverkar individens värderingar mer bakomliggande än de övriga faktorerna. Oavsett vad ovanstående studier ser som orsak och verkan har de det gemensamt att man finner att de som uttrycker postmateriella värderingar oftare är yngre än äldre eller medelålders, och kvinnor oftare än män. Holter och Nilsson ser då de tittar på könsskillnaderna också en riktning på förändringarna, de större värderingsförändringarna har skett hos männen, vars värderingar närmat sig kvinnornas, dvs. yngre mäns värderingar liknar mer yngre kvinnors värderingar idag än för trettio år sedan.

- 1) Ingleharts *The Silent Revolution* kom 1977, där presenterar Inglehart postmaterialismteorin för första gången i bokform. Data utgörs av stora kvantitativa material, totalt från 43 länder.
- 2) Inglehart, R (1990) *Urban Challenges* s.211
- 3) Inglehart, R (1997) *Modernization and Postmodernization*. s.41
- 4) Frågeindexet har kritiserats för en högerbias på det materialistiska indexet, och en vänsterbias på det postmaterialistiska.
- 5) Sverige är med bland de europeiska länder som deltar i undersökningarna men andelarna postmaterialister och materialister i Sverige redovisas inte separat.
- 6) Studien utfördes 1970, och enligt Inglehart kvarstår värderingarna oförändrade. Fortsatta undersökningar visar på en ökning totalt under de snart 30 år som frågeindexet upprepats med jämna intervall. Ålderskohorterna var 15–24 år och 65 – och uppåt.
- 7) Inglehart, R (1995) *Value Change in a Global Perspective* s.20. Aggregerade data från sex västeuropeiska länder, Ty, GB, Nl, Fr, Be, It.
- 8) Zetterberg, H (1980) *Det osynliga kontraktet*. Presentation av den svenska delen av ett internationellt forskningsprojekt. "Jobs in the 1980's Bridging the Gap Between People and Work" som initierades av två amerikanska stiftelser. Bygger på diskussioner med forskare från olika fält, och med praktiker med bred erfarenhet, vilka träffats under fyra år med Aspen Institute for Humanistic Studies som värd. Diskussionerna har kompletterats med intervjuer med representativa urval i sex länder, USA, Israel, England, Västtyskland, Sverige och Japan och med djupintervjuer och gruppsamtal. Allt som sägs är inte grundat på statistik över intervjuvar. Resultat från andra Sifoprojekt har använts; ett om attityder till och erfarenheter av högteknologi (finansierat av IBM).
- 9) I urvalet befinner sig 2/3 av kvinnorna på 3-årigt teoretiskt gymnasium och på vårdlinjen. 1/6 finns på yrkesinriktat gymnasium, kvinnorna är totalt 624 stycken. I den manliga gruppen finns 1/2 på yrkesinriktat gymnasium och 1/2 på 3-årigt teoretiskt gymnasium, de är totalt 455 stycken.
- 10) Ibid. s.50
- 11) Vogel, J (1994) *Ungdomars välfärd och värderingar*. Rapport till barn- och ungdomsdelegationen och generationsutredningen. Regeringen har tillkallat en särskild utredare om ungdomars levnadsvillkor och framtidsutsikter (Gen utr dir 92:107). Syftet var att belysa ungdomars levnadsvillkor och lägga förslag till åtgärder som kan underlätta ungdomarnas etablering i samhället. Samtidigt hade Barn- och ungdomsdelegationen (Ju 83:01), som är ett rådgivande organ till regeringen, fått regeringens uppdrag att ta initiativ till en studie om attityd- och värderingsförändringar i ungdomsgenerationen. Joachim Vogel, SCB, har ansvarat för och samordnat arbetet. Tio forskare fördjupar undersökningen med analyser och ytterligare forskningsmaterial från ett flertal studier. T Petterson, J Carle, M Oscarsson, H Oscarsson, L Lorentson, C Westin, T-L Leiniö, E Bjurström, S Persson, H Montgomery – svarar alla själva för innehållet i sina kapitel. Rapporten bygger på undersökningar utförda av SCB. Den årliga undersökningen om ungdomars levnadsförhållanden (ULF) Data från 1975–1991 har använts. Utöver ULF har de använt arbetskraftsundersökningen (AKU), inkomstfördelningsundersökningen (HINK), valundersökningar, undersökningar om partisympatier (PSU), bostads- och hyresundersökningen (BHU). ULF materialet omfattar totalt 126 000 intervjuer genomförda 1975–1991, varav 33 000 ungdomar är i åldern 16–29 år. En fristående enkätundersökning, en attitydstudie om ungdomars och äldres värderingar, har också gjorts, den s. k. Ungdomsenkäten. Den har anpassats till vissa större internationella undersökningar samt äldre svenska undersökningar för att ge referenspunkter i tid och rum. 2 900 ungdomar 16–29 år, och ett stickprov bestående av 600 personer, i åldersgruppen 35–74 år, har deltagit så att ungdomarnas värderingar kan jämföras med äldre generationers. Data insamlades hösten 1993. Ungdomarna jämförs från 70-talet och framåt med utvecklingen för äldre generationer. Generationerna är: ungdomar 16–29 år, föräldragenerationen 35–54 år, pensionärs-generationen 55–64 år.

- 12) Studien är en replikation av T Segerstedts och A Lundquists intervjuundersökning bland anställda vid några industriföretag i Huskvarna och Katrineholm 1949–1950. Ekonomisk finansiering har erhållits av Maktutredningen, Riksbankens Jubileumsfond, Arbetsmiljöfonden och Humanistiskt-samhällsvetenskapliga forskningsrådet.
- 13) Slutrapport från det av Socialvetenskapliga forskningsrådet finansierade projektet ”Den svenska välfärdsopinionen”. Bidrag har också kommit från Riksbankens Jubileumsfond, Humanistiskt-samhällsvetenskapliga forskningsrådet. Data från svenska valundersökningar, SOM-undersökningar och åsikts- och attitydundersökningar, från 1980 och framåt. Internationella jämförelser med ISSP, *International Social Survey Program*, från 1980 och framåt. Involverar minst 20 länder och 4 kontinenter.
- 14) Svallfors, S (1996) *Välfärdsstatens moraliska ekonomi*. s.133
- 15) Ibid s.216
- 16) Studien är en del av ett nordiskt forskningsprojekt ”Samliv i Norden” finansierat av Nordiska Ministerrådet. Förhållandet mellan familje- och arbetslivet är ett av flera teman och det som de norska studierna tar fasta på. Holter använder ett strategiskt urval, till skillnad från övriga norska studier i projektet. En enkätundersökning besvarades av 204 personer, varav hälften vid intervju-tillfället är anställda hos ARFA och den andra delen var partners eller äkta hälft. Alla är vid tillfället bosatta i Osloregionen, svarsprocenten är 62%. Medelåldern bland kvinnor är 31 år, bland män 35 år. Männen är i stor utsträckning teknologer, och arbetar i snitt 45 h/v. 81% av kvinnorna är yrkesarbetande, varav en tredjedel deltidsarbetar. De kvinnor som är anställda inom ARFA har serviceyrken och är i mindre utsträckning teknologer. Urvalet är kategoriserat som medelklass. Enkätsvaren underbyggdes med intervjuer, samtal och kommentarer, data från de andra Nordiska undersökningarna kompletterar studien.
- 17) Traditionellt har arbetarklassen beskrivits som den som förskansar sig mot arbetet, och försöker undvika att det påverkar hemmet. En förbindelse som kan kallas *komensation* eller *reversering* beroende på i vilken omfattning det sker.
- 18) Nilsson, A ”Den nya mannen – finns han redan?” ur Acker, J (Red), (1992), *Kvinnors och mäns liv och arbete*. Baseras på material från 1962 och 1991. Enkätundersökning med drygt hundra frågor om arbete, familj, värderingar, attityd till befordran. 1962 intervjuades 100 män, 1991 170 män, antalet intervjuade kvinnor är vid båda tillfällena något fler än männen. Yrkessammansättningen förändrades under tidsperioden och medelåldern för män steg något, majoriteten är dock under 40 år båda gångerna. Familjesituationerna är också olika, färre var gifta eller samboende 1991.
- 19) Nilsson, A (1992) s. 234 Andelen kvinnor med barn som önskar att bli befordrade steg under samma period, men är fortfarande lägre än andelen män. 1962 kunde 28% av kvinnorna tänka sig att bli befordrade om det innebar övertidsarbete, 1991 kunde 32% av kvinnorna tänka sig det. Andelen män utan barn som skulle acceptera befordran 1962 var 65%, 1991 var det 59%. Andelen kvinnor utan barn som skulle acceptera befordran var 38% 1962 och 1991 skulle 45% av andelen kvinnor utan barn acceptera en befordran som medförde övertidsarbete.
- 20) I de övre klasserna har dock inga påtagliga förändringar i sammansättning eller storlek skett.
- 21) I en svensk chefsstudie refererad av Nilsson (Lillieroth, 1987) antyds att män som låter sina ”balansproblem” märkas, inte blir eller väljer att inte bli befordrade till chefsjobb.
- 22) Män utan familj stod för större delen av förändringen när det gäller intressant och omväxlande arbete.

Chefsideologier – satsningar på identifiering och utveckling av unga ledare

Sophie Linghag

PARALLELLT MED PROJEKTET genomfördes en undersökning för att se ifall det i svenska företag pågår satsningar, projekt eller liknande som fokuserar på ledare inför framtiden och som riktar sig till unga medarbetare. Ett urval av elva företag gjordes slumpmässigt bland Ledarskapsakademiens abonnentföretag. Telefonintervjuer genomfördes med sammanlagt tretton personer, varav fem var personaldirektörer eller personalchefer och övriga var ansvariga för områden som planering, försörjning och rekrytering av chefer.¹⁾

Satsningar idag

En fråga som ställdes gällde huruvida företagen hade gjort några satsningar, projekt eller liknande som riktar sig till unga medarbetare och fokuserar på framtidens ledare. Frågan visade sig inte vara så lätt att besvara. Bland annat var det svårt att definiera vad som menas med *unga medarbetare*. I ett fall svarade man att *när det gäller de unga så är vi bristfälliga, för vi har inte hunnit med att identifiera de unga. Vi hade svårigheter med att hitta deltagare till 2000-talets ledare*. Tabellen nedan ger en överblick över de svar som ändå uppgavs av representanterna för företagen.

SATSNINGAR OCH PROJEKT	ANTAL	SATSNINGAR OCH PROJEKT	ANTAL
Ledarutvecklings- program/projekt/kurs	8 företag	Seminarier och projektarbeten	3 företag
Mentorprogram	7 företag	Ungdomsgrupp	1 företag
Traineeprogram	6 företag	Aktivt befordra	1 företag
Assessmentprogram	3 företag	Ersättningsplanering	1 företag
Databas	3 företag	Introduktionsprogram	1 företag

Ledarutvecklingsprogram

Åtta av företagen uppgav att de hade någon form av ledarutvecklingsprogram. Programmen riktades inte i något fall specifikt till unga medarbetare utan vanligen till den som fått sin första chefspost. Medelåldern i ledarutvecklingsprogrammen uppgavs vara runt 30–35 år. En beskrivning av ett program var att det handlade om *traditionella övningar i laboratoriesammanhang* där man under några dagar fick utvärdera vad det innebär att vara ledare. En beskrivning av ett annat program var att det var ett *action-learning-program*. Det var en ettårig utbildning där en utvald rekryt fick göra projektarbeten och träna sig i att *driva projekt*. Ledarutvecklingsprogrammen gick ofta ut på att den nyrekryterade chefen utvärderades gentemot ett antal kriterier. Utvärderingen fungerade sedan som grund för en personlig utvecklingsplan.

Mentorprogram

Mentorprogram genomfördes i sju av företagen och pågick mellan ett och ett och ett halvt år. Adepterna bestod av både kvinnor och män i åldern 25–40 år. Tre företag uppgav att de hade mentorprogram där adepterna var enbart kvinnor. Mentorerna bestod av erfarna personer i företaget som till exempel representanter från ledningen. Mentorprogrammen uppgavs i samtliga fall bygga på ett medvetet lärande för både adepter och mentorer. På ett företag sades att mentorprogram kunde vara *ett sätt att integrera de ungas budskap och visioner i organisationen*.

Traineeprogram

Olika former av traineeprogram uppgavs förekomma i sex av företagen. I ett fall hade företaget två olika traineeprogram, ett med *tonvikt på chefskap* och ett som var mer inriktat på specialistfunktioner. Till programmet som var inriktat på chefskap rekryterades medarbetare som var *öppna för att arbeta i flera olika länder, kunde röra sig fritt i organisationen* och inte *fokuserade vid hierarkier* utan var *rörliga*. Inget av de övriga företagen uppgav att de vid rekrytering till traineeprogram hade fokus på att identifiera ledare. Tester kunde *ge en antydning till om det var specialist- eller ledarkompetens rekryten hade*.

Assessmentprogram

För nyblivna chefer fanns i tre av företagen ett tre till fyra dagars utvecklingsprogram i ett assessmentcenter. Där fick de nyblivna cheferna arbeta med konkreta problem och diskutera chefskapet både utifrån företagets och sitt

eget perspektiv. Programmen uppgavs vara uppbyggda på ömsesidighet. Det sades vara viktigt att chefskapet blev belyst från bådars synvinklar, företagets och chefens, så att den nyblivna chefen verkligen fick möjlighet att utvärdera huruvida han/hon ville bli chef.

Databas

Tre företag uppgav att uppgifter om presumtiva chefer samlades i en databas. I databasen fanns data om exempelvis *ålder, utbildning, språk och andra viktiga kriterier*. Vid en vakans kunde företaget genom databasen identifiera potentiella kandidater.

Seminarier och projektarbeten

Två av företagen höll seminarier och föreläsningar där de belyste frågor om framtidens ledarskap. I ett företag hade man drivit ett projekt under ett år där man hade samlat ett hundratal ungdomar från olika dotterbolag samt från bolagens kund- och leverantörsföretag till en seminarieserie och olika projektarbeten. Bakgrunden till projektidén med att involvera kunder och leverantörer, var att det behövdes läggas ökad vikt vid relationer, för att i framtiden kunna möta kundernas krav. Enligt företagsrepresentanten var det *viktigt att möta kundernas generationsväxling*. Detta kunde genomföras genom att *hålla liv i kontakterna och utveckla liknande referensramar*.

Övrigt (ungdomsgrupp, aktivt befordra, ersättarplanering och introduktionsprogram)

Ett företag hade en *ungdomsgrupp* som drevs centralt från moderbolaget. Målsättningen var att tillvarata ungdomars värderingar, synpunkter, idéer och entusiasm. Ungdomarna skulle vara en referensgrupp till chefer och ledning och kunna bistå med synpunkter och erfarenheter. Ungdomsgruppen hade tre till fyra möten centralt per år med deltagare från lokala ungdomsgrupper. Meningen var att företaget skulle lyssna på de unga människorna. I ett fall hade ungdomarna fått i uppgift att kontrollera miljöredovisningen i sina respektive bolag. Ungdomsgruppen var inte en ledarsatsning utan syftet var att skapa en medarbetaranda. Medelåldern var ca 23 år. Ett problem som företrädare för ungdomsgruppen upplevde var att gruppen var osynlig och att det rådde brist på resurser och tid hos personer på ledande befattningar. Därför hade ungdomsgruppen gjort en broschyr för att synliggöra sig och uppmuntra cheferna och ledningen att ge dem olika

uppdrag. Ungdomsgruppens representant ansåg att det under nuvarande förhållanden var svårt att förvalta den enorma entusiasm och vilja att påverka och få information, som ungdomarna visade.

I ett annat företag drev man projektet *aktivt befordra*. Företaget såg det som viktigt att en ung medarbetare bytte jobb ofta för att på så sätt få möjlighet att se mer av företaget. Här menade intervjupersonen att det handlade om en balansgång. Företaget måste dels kunna hantera att det ska *gå snabbare för en individ i karriären*. Dels måste det ske *en tillvänjning ute på arbetsplatserna*, så att det blir en *högre acceptans* än vad det är idag att avancera snabbare.

Ett företag hade en *ersättningsplanering* som gick ut på att varje ledare skulle ha en ersättare utsedd, både på lång och kort sikt. Ersättaren kunde vid behov gå in och vikariera för chefen. Ersättningsplaneringen syftade till att fungera som en praktik.

I ett företag sades att man redan vid introduktionen av en ny medarbetare aktivt försökte skapa grund för utvecklingsvägar och kompetensutveckling, till exempel genom olika utvecklingsprojekt som den nyanställde kunde delta i.

Rekrytering av framtidens ledare

Intervjupersonerna i hälften av företagen sa att de vid rekrytering av unga medarbetare inte hade fokus på att identifiera framtidens ledare. En av intervjupersonerna sa att *många unga vet inte vad de vill när de söker sitt första arbete* för de har inte varit *utsatta för prövningar som kunnat vidga dem i betraktelsesätt*. Därför, tyckte personen, hade de i företaget inte den *traditionella uppfattningen* att det var viktigt att rekrytera personer med en bred allmänbildning och som *gjort en massa olika saker*. Intervjupersonen ansåg att *förmågan till ett reflekterat förhållningssätt och egenskaper som karakteriserar en ledare* mycket väl kan utvecklas senare då personen varit ett tag i företaget. I flera företag påstods att användningen av tester kunde ge en antydning om en person hade ledaregenskaper. En intervjuperson sa att det var först efter ett tag som det gick att se om en rekryt verkligen var en ledare.

En person hävdade att alla medarbetare som företaget anställde skulle komma ifråga för chefskap eller en projektledarroll. För företagets del, sa intervjupersonen, var det därför viktigt att ha rätt *testmodul* och *verktyg* vid rekryteringen som stöd till intervjuer. Just nu höll de på att utvärdera ett antal olika verktyg.

En satsning som en annan intervjuperson berättade om var inriktad på att hitta nästa generations ledare i dotterbolagen genom att starta ett *globalt traineeprogram*, där de *bästa* studenterna från sju olika länders universitet skulle identifieras och erbjudas att delta.

Erfarenheter av unga medarbetare

En fråga handlade om ifall de i företagen märkt av den allmänna föreställningen om att ungdomar inte stannar särskilt länge på företagen, samt om företagen i så fall upplevt att detta var ett problem. Två intervjupersoner ansåg att de till följd av det *kärva arbetsmarknadsläget* snarare hade märkt att unga medarbetare stannade längre än tidigare. En intervjuperson hade inte noterat någon förändring utan ansåg att det var en *normal omsättning*. I tre av företagen hade de däremot märkt att unga människor inte stannade lika länge som tidigare. En intervjuperson sa att företaget hade problem med en *ålderdomlig struktur*. Som exempel delgavs att det hade hänt att då unga rekryter *placerades* ut i företaget hade dessa upplevt miljön som *mossig* och därför velat sluta. Intervjupersonen ansåg att det var bättre att försöka *gruppera* de unga medarbetarna tillsammans. I ett annat företag ansåg intervjupersonen att det *var svårt att behålla de häftigaste*. Personen trodde att *många unga tycker nog att det är för dåligt tempo och vill att det alltid ska hända något*. En intervjuperson hade märkt att kvinnor var mer uthålliga än män, *då kvinnor hänger kvar i större utsträckning än män*. En åsikt hos intervjupersonen var att unga män hade mer bråttom uppåt i hierarkin och att män *hade bättre support hos äldre manliga kollegor* än kvinnor och blev inplockade på nya jobb. En åsikt var att om unga medarbetare tenderade att byta jobb, berodde det på företagets förmåga att erbjuda intressanta arbeten. Kunde företaget inte det, lämnade de unga medarbetarna sina arbeten.

En intervjuperson sa att i dennes företag *satte de en ära i att personer lämnade sina arbeten*. I det företaget ville de att unga medarbetare skulle byta jobb ofta och stimulerade dem också till att göra det. Intervjupersonen uttryckte att det för ett större företag inte var något problem med att satsa på unga medarbetare som sedan lämnade företaget. När en medarbetare slutade började den med stor sannolikhet hos en kund eller leverantör. Då var det bara positivt om den personen hade kunskap om företaget. På så vis var det ett sätt att *uppföstra kunder och leverantörer*. I små företag kunde däremot rekrytering vara en dyr process, enligt intervjupersonen.

Chefsplanering

I hälften av företagen sa intervjupersonerna att chefsidentifieringen skedde bara några år efter att personen hade rekryterats till företaget. I flera fall räknade intervjupersonen upp flera egenskaper som de ansåg var viktiga och som var framträdande hos ett *chefsämne*. Några exempel på vad som nämndes är: *personen har vilja, nyfikenhet, drivkraft, social kompetens, självständighet, vill lägga på ett kol, uthållig, internationellt rörlig, akademisk utbildning betyder inte så mycket, utan det är personliga egenskaper som är viktiga*.

En person ansåg att chefsplaneringen hade varit ett problem i företaget och att de därför höll på att inrätta en speciell funktion för identifiering och rekrytering av chefer. I ett företag sa intervjupersonen att det var varje chefs uppgift att *scanna* sina medarbetare ca ett år från rekryteringstillfället, och sedan *annonsera sina fynd till ledningsgruppen* och *vidtala ledarförsörjningen*. I det företaget arbetade de med fyra nivåer. Högsta nivån sades vara *fast trackers*, vilka var medarbetare som de försökte finna snabbare karriärvägar för inom företaget.

Värderingsförändringar och framtidsplaner

Värderingar och framtidens ledarskap diskuterades mycket i företagen, enligt samtliga intervjupersoner. Några begrepp som personerna använde för att beskriva vad diskussionerna handlade om var till exempel: *det nya ledarskapet*, *value driven-företag*, *det goda företaget*, *relationsföretaget*, *diversity*, *handslaget*, *sju grundläggande S*, *sju grundläggande kriterier* och *medvetet medarbetarskap*. I de flesta företagen verkade det handla om att det fanns en vision om en företagskultur som präglades av några dominerande värderingar och som man på olika sätt försökte sprida i företaget.

I hälften av företagen sa intervjupersonerna att de hade märkt av värderingsförändringar som inneburit att män och kvinnor närmat sig varandra. Kvinnor *värnar om sin karriär mer än tidigare* och *de accepterar inte att barn och familjska vara ett hinder för arbetet*, liksom att *män är barnlediga och hämtar och lämnar på dagis*, var några reflektioner kring förändringar i företagen under de senaste åren.

En av intervjupersonerna hade märkt att det i företaget blivit svårare att flytta män mellan olika länder, eftersom hustrur och fästmöer också var i karriären och inte ville flytta med. Ett problem som företaget försökte lösa var att bli bättre på att hjälpa båda parter att kunna jobba i det nya landet. Intervjupersonen trodde att det i framtiden kommer att vara ovanligt att en kvinna vill följa med och vara hemmafru.

En intervjuperson ansåg att i framtiden var det ett krav att chefer var *internationellt rörliga*. Det var en förutsättning för att göra karriär i företaget. Intervjupersonen menade att eventuella problem som detta kunde medföra för medarbetaren var hans eller hennes och att medarbetaren skall tänka att *jag hittar lösningen själv*.

I två företag sa intervjupersonerna att de hade haft många seminariedagar som hade tagit upp värderingar, till exempel om *den dubbelarbetande familjen*, *delat chefskap*, *distansarbete* och *flexibla lösningar*. En intervjuperson sammanfattade läget i sitt företag med att de idag vet *vad* de vill, men inte *hur* de ska komma dit:

”Det diskuteras mycket i företaget kring chefens betydelse i framtiden, men det är inte lätt att konkretisera i aktiviteter och projekt. Vad som behövs är väl någon form av struktur, något verktyg eller hjälpmedel för att en långsiktig förändring ska kunna genomsyra hela organisationen.”

NOTER KAPITEL 4

- 1) Se avsnittet om forskningsprojektet i kapitel 1 för beskrivning av undersökningsmetoden.

Lönsamma chefsvillkor

Sophie Linghag

DET HÄR ÄR en beskrivning av 2000-talets ledare och deras arbets- och livsvillkor. Beskrivningen baseras dels på en enkät som deltagarna besvarade och som jämförts med ett riksgenomsnitt¹⁾ och dels på djupintervjuer med ett representativt urval av deltagarna.²⁾

Ålder, kön och bransch

Enkäten besvarades av 45 av de 53 deltagarna, vilket gav en svarsfrekvens på 85 procent. De svarande bestod av 23 kvinnor och 22 män. Enligt enkätsvaren var ca 90 procent av deltagarna vid undersökningstillfället mellan 25 och 34 år. Fler än hälften var mellan 30 och 34 år.

Djupintervjuer gjordes vid två tillfällen under projektet med ett representativt urval av deltagarna med avseende på företag, kön och geografisk placering. Intervjupersonerna bestod av sju kvinnor och sju män. Intervjutillfällena inföll dels efter det andra kunskapsseminariet i april/maj och dels efter projektets slut i oktober/november.

Företagen som deltagarna representerade var i ca 40 procent av fallen högteknologiska produktionsföretag, ca 45 procent var tjänsteföretag och ca 15 procent detaljhandelsföretag. Bland intervjupersonerna var sju från produktions-, fyra från tjänste- och tre från detaljhandelsföretag.

Utbildningsbakgrund

Intervjuerna visade att utbildningsbakgrunden hos deltagarna varierade. Fem uppgav att de hade en gymnasieutbildning i grunden som de kompletterat med vidareutbildning, internt, externt eller båda delarna. Nio hade en högskoleutbildning varav en hade en licentiatexamen. Fem hade en högskoleutbildning inom ekonomiområdet, två inom personalområdet och två var civilingenjörer. De med gymnasiebakgrund var ekonomer eller ingenjörer.

Det var flest ekonomer inom tjänste- och detaljhandelsföretagen och samtliga civil- och gymnasieingenjörer fanns inom produktionsföretagen.

I intervjuerna uppgav två att de hade valt sin utbildning helt medvetet då de i stort hade vetat vad de ville arbeta med sedan. Bland de övriga sa hälften att de hade valt medvetet, men inte så *genomtänkt*, då de hade haft en diffus bild av sitt utbildnings- och arbetsval. Den andra hälften definierade valet ungefär som *slumpmässigt* och hade valt en bred utbildning för att de inte hade vetat vad de skulle vilja arbeta med i framtiden.

I intervjuerna sa alla att de hade fått användning av sin utbildning. De flesta menade att det inte var de teoretiska kunskaperna som haft störst betydelse och som de haft mest användning av, utan genom utbildningen hade de tillägnat sig *ett strukturerat arbetssätt*, en praktisk metod för att lösa problem.

Arbetet idag

Enkätresultaten visade att deltagarna blev anställda på sina nuvarande arbeten mellan åren 1980 och 1997. Mer än hälften av deltagarna anställdes 1992 och senare. Det visade sig i intervjuerna att anställningsprocesserna varierat. Någon hade *halkat in* via ett tvåveckors sommarvikariat, en annan hade rekryterats som trainee och *kommit in på en räkmacka och glassat omkring*. En tredje hade blivit kontaktad av en headhunter och fått fem olika erbjudanden om jobb. Hälften av deltagarna hade sökt sina nuvarande arbeten via annons. Deras inställning till varför de sökt arbetet varierade. Några exempel från intervjuerna var att de hade varit beredda på att ta vad som helst under en period för att sen studera vidare, men att de blivit kvar av någon anledning. Exempelvis för att de hade blivit befordrade eller att det varit slumpmässigt på så vis att samma ansökan hade skickats till flera arbetsgivare. De övriga hade på olika sätt blivit tillfrågade, genom headhunter eller tack vare tidigare meriter i företaget som examensarbeten, projektanställningar och sommarvikariat. I några fall var det tidigare arbetskollegor som börjat arbeta på andra företag och som senare rekryterat dem.

Hälften av intervjupersonerna uppgav att de var kritiska till hur de hade blivit introducerade på sina nuvarande företag. Vanligaste orsaken till kritiken var att de hade blivit lämnade ensamma på den nya arbetsplatsen utan instruktioner och att det varit *förvirrande*.

”...så kastades jag in i ett utbildningsprogram som pågick i sex månader, och sen när jag kom tillbaka, då skulle alla gå på semester. Efter en vecka försvann min chef och sen blev jag sittande i fem veckor ensam där och de gav mig lite

grejer som jag inte ens fattade vad det var för något och sen satt jag för mig själv. Så jag fick nog initialt en rätt dålig start.” (*kvinna*)

”Det var inte särskilt bra gjort. Jag tycker att inom [företaget] är vi dåliga på att ta hand om nya medarbetare. Jag har tänkt på det när det har kommit nya sedan. Satt någon vid ett skrivbord och jaha, inte någon genomtänkt plan på hur vi ska få in vår medarbetare i jobbet. Det var inte så här att ’nu på måndag ska du vara där, då är det någon som handleder dig där, du ska lära dig de här grejerna och de här produkterna’, och så vidare. Då fick man ta för sig själv.” (*man*)

I enkäten uppgav samtliga deltagare att deras normala veckoarbetstid motsvarade en heltid, dvs. minst 35 timmar per vecka. I intervjuerna sa alla utom en att de arbetade mycket övertid. En veckoarbetstid på 50–60 timmar var ingen ovanlighet bland hälften av deltagarna.

”Jag är mest på resande fot. Ibland känns det som jag har en övernattningslägenhet.” (*man*)

”Jag tror att det är ytterst få som går härifrån 16.45, utan det är snarare så att företaget kräver att man gör det man ska. Och sen är det så här, ibland låter det nästan som om man ska jobba över för att visa att man jobbar mycket.” (*man*)

”Jag kommer knappt ihåg tiderna för jag går dit när jag känner att jag behövs och för att hinna det jag ska. (...) Problemet är ju sen när man ska ha familj. Nu är det ju inga problem. Nu är det liksom han och jag och vi jobbar mycket båda två om man så säger. Vissa veckor träffas vi inte alls.” (*kvinna*)

Några anledningar till att de arbetade mycket övertid, som uppgavs i intervjuerna, var att de tyckte att arbetet var roligt och att det var ett sätt att visa framfötterna.

”Jag har den inställningen att gör man ett bra jobb så syns det. (...) Sedan finns det de som hela tiden gör lite extra, tänker lite extra själv, har lite egna idéer och det är dem jag märker själv. Och jag förutsätter att det är samma sak med mina chefer. Sen många gånger innebär det mera tid också, om du ska göra det här extra, det är klart, då tar det lite extra tid också.” (*man*)

”Ja, jag har jobbat non-stop sedan förra måndagen, även över helgen och många med mig också, vi har ingen övertidsersättning, utan man får väl tillbaka det någon dag.” (*man*)

”Jag har en månadslön som är fast. Jobbar jag 60 timmar eller 80, så har jag inte ett öre för det. Det är meningen att man ska ta ut det i ledighet då, men så funkar det inte, den ledigheten funkar inte.” (*kvinna*)

Deltagarna uppgav också att de upplevde att det från företagets sida förväntades att man ska arbeta mycket.

”Trots allt så är det så inom [företaget] och antagligen inom alla andra företag också att det är, liksom, i värderingarna ligger att man ska jobba mycket. Det är väldigt svårt att bryta de här traditionella värderingarna. Det är liksom så att det bara snurrar på... om man då talar för mig så jag tycker ju att det här är jättekul och jag vill verkligen göra karriär inom [företaget], vilket då gör att reglerade arbetstider, det finns inte.” (*man*)

”Men samtidigt ser man hur lätt det är att man följer den som var innan, den vars plats man fått. (...) Jag har väl gått in för att göra det arbetsgivaren vill att jag ska göra. Jag har aldrig tänkt för min del, utan jag har jobbat så jag är färdig med det jag ska ha gjort och sedan så har jag gått hem för dagen. Och sedan har jag fortsatt nästa dag.” (*man*)

”Min chef är också sådan att han jobbar mycket. Han sätter in många timmar som man säger hos oss. Och då blir man ju präglad av det då. Jag fick höra av min produktionschef, hur han tyckte att både jag och min chef, att vi utstrålade det att går man hem tidigt en dag så ska man ha dåligt samvete.” (*man*)

I intervjuerna sa alla utom en av deltagarna att de hade inflytande i sitt företag. Det vanligaste svaret hos deltagarna var att de hade inflytande inom sitt arbetsområde. Beskrivningarna av på vilket sätt deltagarna hade inflytande varierade och det varierade mellan kvinnor och män. De vanligaste svaren hos kvinnorna var att de hade rätt att säga sin mening och fick respons på sina åsikter.

”Ja, jag tycker som individ om jag själv tar ansvar för mig själv och mina åsikter så har jag möjlighet att ha inflytande genom att yttra min åsikt och säga vad jag vill.” (*kvinna*)

”Ja, jag är med ett tag till i en referensgrupp direkt till ledningen.” (*kvinna*)
”Ja, det tycker jag nog. Jag tycker att ofta blir det som jag tycker, ja, inte alltid, men jag har alltid fått säga vad jag vill i alla fall.” (*kvinna*)

De vanligaste svaren hos männen hur de hade inflytande i företaget, var att hänvisa till kontaktnätet, relationer till chefer och ansvar för kapital.

”Det är faktiskt så att ska man ha stora saker och ting gjorda eller beslut, så måste man gå via kontaktnätet. (...) Där har jag faktiskt lyckats. Jag har liksom några personer som jag har gjort mig jävligt bra kontakt med.” (*man*)

”Orsaken till att jag har inflytande beror på att jag sitter på en avdelning som egentligen ansvarar för en väsentlig del av kapitalet.” (*man*)

”Jag tycker jag har en väldigt bra relation till chefen och alla andra på kontoret.” (*man*)

”Jag tycker jag har det inflytande som man kan förvänta sig att jag har. (...) Jag är med i den globala styrelsen för x-verksamheten (namnet på en viss verksamhet) och folk lyssnar på mig.” (*man*)

Från enkätresultaten framkom att det viktigaste kravet hos deltagarna på ett bra jobb var *intressanta arbetsuppgifter*. En man och ungefär en femtedel av kvinnorna angav *karriärmöjligheter* som det viktigaste kravet. De övriga alternativen, *bra lön*, *anställningstrygghet* och *trevliga arbetskamrater* nämndes inte alls.

I enkäten fick deltagarna förhålla sig till några ställningstaganden kring arbete. Åsikter som framträdde i gruppen var att *konkurrens är bra, den stimulerar folk att arbeta hårt och utveckla nya idéer, individuella insatser bör belönas bättre samt att människor bör ta större ansvar för sig själva*. Kvinnor och män hade i stort lika uppfattningar. En skillnad framträdde; män ansåg i något större utsträckning än kvinnor att hårt arbete ger framgång i livet.

I intervjuerna sa nästan alla deltagare att de skulle vilja arbeta utomlands. Tre personer ansåg att det fanns små eller inga möjligheter att kunna arbeta utomlands inom ramen för sitt företags verksamhet. Två personer ansåg att det var en förutsättning att arbeta utomlands under en period om de avsåg att stanna kvar i samma företag och få möjlighet att avancera. Enligt enkätresultaten hade deltagarna varit mycket utomlands. Det förelåg ingen större skillnad mellan kvinnor och män. Ca 35 procent av deltagarna hade varit i ett annat land minst sex månader sammanlagt och ungefär hälften hade varit bosatta utomlands.

Fortsatt karriär

I enkäten fick deltagarna ange sitt viktigaste livsmål genom att välja mellan alternativen, *att bli rik, bli erkänd, få en social position, leva som jag själv vill och trivs med* och *arbeta för samhället*. Alla utom fyra, valde alternativet *leva som jag själv vill och trivs med*. Svaren var i enlighet med riksgenomsnittet, förutom att alternativen *att bli rik och arbeta för samhället* inte nämndes alls bland deltagarna. Deltagarna fick också välja det viktigaste för att få framgång här i livet mellan alternativen *klass och inkomster, personliga kvalifikationer, att anstränga sig, bra utbildning och tur*. Majoriteten av deltagarna, ca 75 procent, uppgav att det viktigaste för att få framgång här i livet beror på *personliga kvalifikationer*. Bland deltagarna, och i synnerhet hos kvinnorna, var åsikten att personliga kvalifikationer är viktigast för att få framgång här i livet, starkare än hos riksgenomsnittet. Ca en tredjedel av männen ansåg att det viktigaste för att få framgång här i livet är att anstränga sig. Minst vikt för framgång lade deltagarna vid klass och inkomster.

I intervjuerna fick deltagarna beskriva karriärvägar i sina företag, om de hade strategier för att nå framgång och hur de skulle gå till väga om de bestämde sig för att vilja bli vd. Frågorna syftade till att tydliggöra villkor för karriär och chefskap i företagen.

Hälften av intervjupersonerna uppgav att det fanns en eller ett fåtal karriärvägar i sina företag medan den andra hälften sa att det fanns *en mängd* karriärvägar. De olika svaren gav inte utslag efter om deltagaren arbetade i ett produktions-, tjänste- eller detaljhandelsföretag eller om de beskrev sin organisation som platt eller hierarkisk. Det var två olika upplevelser av karriärvägar. En tolkning är att uppfattningen om karriärvägar kan bero på vilken definition av karriär en individ har.

I intervjuerna fick deltagarna beskriva om de hade strategier för att nå framgång. Vare sig deltagaren sa att den hade strategier eller inte, handlade beskrivningarna om att vara synlig i företaget.

”Nej, det tror jag nog inte att jag har, utan det viktigaste är att ha en bra chef, tror jag, som ser.” (*kvinnna*)

”Jag har haft förmånen, jag har jobbat som projektledare i ett av de större projekten och drivit själv och blivit väldigt synlig. Jag tror alla på [företaget] vet vem jag är.” (*man*)

”Det är ju ingen som kommer och frågar om man vill. Man föreslår att kanske jag kan ta det jobbet (...) sen tror inte jag att det är strategin senare, jag tror att det är det till en viss nivå.” (*kvinnna*)

Deltagarnas beskrivningar av hur de skulle gå till väga om de skulle vilja bli vd handlade mycket om synlighet. Det var viktigt att ha ett rykte om sig i företaget att man var kompetent. Särskilt den sociala kompetensen var viktig. Dessutom var det viktigt att marknadsföra sig, framförallt hos cheferna, särskilt hos chefens chefer eller andra viktiga personer i företaget. Men man måste vara synlig på ”rätt” sätt, till exempel genom att ha ett antal framgångsrika projekt bakom sig. Här var det viktigt att balansera. Samtidigt som man skulle vara synlig fick man inte vara alltför framträdande.

”För det första, tror jag, bland det viktigaste är det sociala nätverket och det rykte man har inom företaget. (...) Man ska synas så mycket som möjligt. Man har ett antal framgångsrika projekt eller linjejobb bakom sig. Sen att man är med i ett antal centrala projekt som uppmärksammas. Det är det absolut viktigaste. (...) Men projektet får inte misslyckas för då är man bränd. (...) Sen är det frågan hur mycket frontfigur man ska bli, säg att man blir projektledare för någonting, man får inte förknippas för mycket med det heller för då får man en stämpel.” (*man*)

”Man ska inte sticka ut för jävla mycket från den grå massan, men man ska vara urskiljbar. (...) Jag har inte försökt sätta mig på någon högre häst utan varit medveten om att jag har inte lika lång erfarenhet som en del, men det jag kan, det kan jag relativt bra. Men du får inte skriva det på näsan på folk, utan jag tar upp det jag tycker verkar rimligt att föra fram.” (*man*)

”Jag skulle behöva positionera mig uppåt mot min egen chef så att han skulle kunna se att jag skulle kunna bli en efterträdare där. Då måste man lyfta fram sitt eget handlande hela tiden, att man ser att sitt namn är med och så måste man prata in sig hos personer som man vet att han lyssnar på. Man tar på sig lite mer än vad som krävs och att man vet att det är sådana uppdrag som man vet att de här personerna anser är viktiga då. Och sen vara synlig där. Men det ska vara på ett bra sätt. Man får liksom inte ha för negativa åsikter eller liknande, för det funkar inte om man ska gå vidare, så det är nog mycket ja-sägare som klättrar upp.” (*kvinna*)

I intervjuerna visade deltagarnas beskrivningar att de hade en ganska klar bild av beslutsprocessen i företaget, dvs. var beslut fattades och av vilka. Det var ofta en informell process som beskrevs.

”Det finns beslutsvägar och sedan finns det en informell grupp som tar alla beslut. Sedan kan det vara massa styrelser och styrgrupper, men det spelar

ingen roll, för det är de här som bestämmer i alla fall. Den är väldigt informell alltså. Ja, det är VD och så är det några personer till. Men det är inte alla i styrelsen, absolut inte, utan de som VD har fattat tycke för.” (*man*)

I beskrivningarna kom det fram en hel del kritik mot dagens villkor för karriär och chefskap.

”Ja, då skulle jag jobba 80 timmar i veckan och göra slut med min tjej och bara jobba, jobba, jobba. (...) Jag är inte säker på att jag skulle vilja bli VD överhuvudtaget. Om det skulle kosta mig för mycket på vägen för att bli det och om det skulle kosta mig för mycket att vara det sen, skulle jag inte vara intresserad.” (*man*)

”För här är de [cheferna] ju borta i princip fem dagar i veckan. Det är ju egentligen den enda möjligheten som jag ser det, om man ska bli VD, då får man avstå barn. Så chansen är inte så stor, nej. Min chef som jag har då, han har tre barn och en hemmafru.” (*kvinna*)

”Vi är inne i en ny omorganisation här och då ser man på det sätt som man bygger organisationen att det går stick i stäv med de tankarna om hur man tror att framtida, ja ungdomar och människor, vad de trivs att arbeta i, ja det blir mer hierarkiskt, det blir fler led och man lyfter fram personer som jag tycker är en motbild av vad jag tycker att man skulle vilja se hos en ledare.” (*kvinna*)

Kritiken riktades till företagsledningen.

”Ja, det beror ju på toppen, naturligtvis. Och vi har fått väldigt lite kvinnor nu. Så att det är en tradition som man inte är intresserad av att bryta.” (*kvinna*)

”Vi i vår grupp kom ju fram till att det är tecken på ineffektivitet om man inte klarar sitt arbete inom föreskriven tid. Då ska man göra någonting åt det. Då ska man gå en kurs i hur man blir effektivare som människa. Det tycker jag företagsledningen kunde ta en i [företaget]. Och att man premierar sådana chefer som inte har någon övertid.” (*man*)

”Det som det handlar om är att det ligger på cheferna att de går före och vi som är på mellanchefsnivå, vi har väldigt svårt att bryta det här mönstret, för det är ju trots allt ledningens mönster, ledningens värderingar som går nedåt i företaget. Och om vi bryter de värderingarna, då liksom, så stämmer det inte. (...)...men sedan när VD inte tar pappaledigt och som alla vet om, ja det är väldigt klara signaler.” (*man*)

Arbete, hem och familj

I enkäten ställdes deltagarna inför ett antal påståenden som berörde hem och familj som deltagarna fick instämna i eller ej.

Män och kvinnor (80%) instämde i lika stor utsträckning i påståendet *att skaffa barn är en av meningarna med livet*.

Män (82%) instämde i *att barn behöver ett hem med både mor och far för att växa upp lyckliga*, i större utsträckning än kvinnor (65%).

Kvinnor (44%) instämde i *att äktenskapet är en omodern institution*, i dubbelt så stor utsträckning som män (18%).

Kvinnor (91%) instämde i *att småbarnspappor bör ta pappaledigt under minst två månader*, i mycket större utsträckning än män (59%).

Varken kvinnor (78%) eller män (59%) instämde (många män, 41%, var dock tveksamma) i påståendet *att vara hemarbetande är lika tillfredsställande för en kvinna som att förvärvsarbeta*.

Män (77%) och kvinnor (83%) instämde i *att både man och hustru bör bidra till familjens försörjning*.

De största svarsskillnaderna mellan kvinnorna och männen fanns vid påståendena som handlade om pappaledighet och äktenskapet som institution. Det fanns också några skillnader mellan deltagarna och riksgenomsnittet. Män var positivare till äktenskapet än riksgenomsnittet för män. Hos kvinnorna var svaret det motsatta. Kvinnorna var mer negativa till äktenskapet än riksgenomsnittet för kvinnor. Kvinnorna bland deltagarna ansåg i mycket större utsträckning än riksgenomsnittet för kvinnor att småbarnspappor bör vara pappalediga. Männerna bland deltagarna ansåg däremot i mindre utsträckning än riksgenomsnittet för män att fäder bör vara pappalediga.

I enkäten fick deltagarna ange vad de tyckte låg närmast idealet för en familj med barn under sju år när det gäller förvärvsarbete och fördelningen av ansvar för barn. Majoriteten av deltagarna (89%) ansåg att ansvaret för hem och barn ska delas lika och att både mannen och kvinnan skall arbeta, deltid eller heltid. Alla kvinnor, utom en, ansåg att ansvaret för hem och barn skulle delas lika, medan nästan en femtedel av männen ansåg att kvinnan skulle arbeta deltid och ta det största ansvaret för hem och barn. I förhållande till riksgenomsnittet ansåg deltagarna i mycket större ut-

sträckning att båda föräldrarna skall arbeta (deltid eller heltid) och att ansvaret för hem och barn skall delas lika mellan föräldrarna.

I enkäten svarade de flesta deltagarna (67%) att de skulle vilja ha två barn. Männerna ville ha fler barn än kvinnorna. Nästan alla kvinnorna (83%) ville ha ett eller två barn. De övriga ville ha tre eller flera barn. Enligt riksgenomsnittet ville ca 30 procent av kvinnorna ha tre eller flera barn. Hälften av männen ville ha två barn och nästan 30 procent av männen ville ha tre eller flera barn. Männerna bland deltagarna ville ha något fler barn än riksgenomsnittet för män medan kvinnorna ville ha färre barn än riksgenomsnittet för kvinnor.

I intervjuerna fick deltagarna kommentera resultatet ovan som visade att männen ville ha fler barn än kvinnorna.

”Är inte det ganska traditionellt? Många höga chefer som är män har ju alltid haft hemmafruar egentligen, eller hur?” (*kvinnna*)

”Nej, det var väl förväntat det där. Man kan tänka sig att ha fler barn om man inte är den som skall stanna hemma och ta hand om dem. Då vill man kanske ha fler barn. Men om man är den som tror att det är jag som kommer att få ta hand om dem och det kommer att ligga i vägen för min karriär så vill jag inte ha så många barn.” (*man*)

”Det finns de som tycker att kvinnan ska vara hemma med barnen. Det förvånar mig litet. Det sas kanske inte rent ut när vi satt där inne och alla var där, men när vi gick ut och rökte, då märkte man det. Det var där det märktes mest, tyckte jag.” (*man*)

”...vi män som var där, ganska framgångsrika i karriären, vi uppfyller alla traditionella krav och är nog ganska konservativa i vår grundsyn. Medan tjejerna som var med och som också är väldigt framgångsrika i karriären, uppfyller absolut inte de traditionella kraven. Där får vi en krock då. Vi män är ju där för att vi representerar det traditionella medan tjejerna är där för att de är okonventionella.” (*man*)

”Jag tycker att det har varit väldigt konservativa killar i gruppen faktiskt. Nu ska man inte dra alla över en kant, men det har ju varit så i vissa diskussioner. Tjejerna har varit mer öppna, eller, ja mindre inrotade i det här gammeldags tänkandet på något sätt.” (*kvinnna*)

Intervjupersonerna levde i de flesta fall i parförhållanden. Två män levde ensamma. Två kvinnor och en man som intervjuades hade barn och ytter-

ligare en man fick barn under projektet. Männen skulle vara pappalediga. En skulle vara pappaledig två till tre månader och den andra skulle vara ledig en dag i veckan, på fredagar. En av kvinnorna hade delat föräldraledigheten med sin man. Sedan hade båda kunnat fortsätta arbeta heltid samtidigt som barnet var på daghem deltid, eftersom de hade arbeten som innebar att arbetstiderna gick omlott. Hon arbetade dagtid och han kvällstid. Den andra kvinnan hade själv tagit huvuddelen av föräldraledigheten. Alla deltagare hade funderingar över vad det innebär för karriären att skaffa barn.

”Det är vi ju ganska överens om att hon ska vara hemma rätt mycket i början. Och sen ska jag vara pappaledig i ett par, tre månader nästa år. Och sen efter det är vi inne på att [sambon] ska arbeta deltid. (...) Det kommer att vända upp och ner på hela livet har jag en känsla av. Men karriären tror jag inte kommer att påverkas, det tror jag inte.” (*man*)

”Det är klart att det påverkar, annars är man dum. Min karriär den har väl... Jag visste redan när jag blev med barn att jag inte ville gå hemma, så vi delade föräldraledigheten, så jag gick tillbaka delvis i tjänst redan efter fyra månader.” (*kvinnna*)

”Jag tror att det innebär att jag inte kan jobba lika mycket. Man måste nog omprioritera, för som sagt, jag tycker att det är jävligt kul, det ligger verkligen i fokus. Och man kan bara ha en sak i hundra procentig fokus. Just nu för mig så är det jobbet. Och skaffar man barn så kan man inte det bara, det är omöjligt. Så då får man nog omprioritera sin sits.” (*man*)

Kvinnornas funderingar handlade mycket om när det i förhållande till karriären skulle vara mest lämpligt att skaffa barn.

”Men som tjej, tror jag, ska man börja med karriären tidigare, få ett bra jobb tidigare, och sedan få barn innan man blir för gammal. För det är så, i den här åldern man är i nu, ska man hinna med allt och det funkar inte. Det finns inte en chans.” (*kvinnna*)

”Jag vill ha ett exakt så utmanande och spännande arbete som jag har nu. Jag vill ha arbete hela tiden. Även om jag skulle få barn. (...) Jag är nästan ledsen att jag inte har några barn. Jag börjar bli sent ute. (...) Jag tycker allt det här snacket om att man inte kan ta ledigt från jobbet eller att man inte har råd, det handlar bara om prioriteringar. Så är det i min värld just nu i alla fall. (...) Om man vill någonting, då gör man det. Det är min filosofi.” (*kvinnna*)

Intervjuerna visade att män och kvinnor hade olika uppfattningar om hur barn skulle påverka karriären.

”...förresten det ska du inte fråga mig om, det skulle du fråga min sambo, för att egoistiskt sett skulle jag vilja ha allt det roliga, ingenting av nackdelarna. (...) Jag har ju svårt till exempel att se att jag skulle kunna upprätthålla det här jobbet om jag tar fullt ansvar för mina barn, på lika villkor som [sambon].”
(*man*)

”Men sen vill man ju inte skaffa barn nu och ångra sig sen att man inte stod ut och tog chefsjobbet medan det fanns chansen. Å andra sidan kanske man skulle ha skaffat barn för länge sen. Tagit två snabba och gjort det klart och sen bli chef. Men då säger ju alla att det är jättesvårt. Det är tufft med de arbetstider man har och dagis är aldrig öppet som man vill och allt det här.” (*kvinn*a)

Deltagarna hade också funderingar kring företagets förhållningssätt till att skaffa barn.

”På det här företaget, ja krasst. Ja, det tror jag faktiskt, det hade inte setts positivt att ta pappaledigt här. OK två månader under sommaren när det ändå är stiltje. Men tre, fyra månader på hösten när det är som...nej.(...) Det här är ett jobb som en person som har småbarn inte kan ha, om man vill ta ett aktivt ansvar för sina barn.” (*man*)

”Jag tycker inte att det är rätt om man nu har tagit på sig en stor utmaning, man visste vad som krävdes, då har inte jag lust att komma två månader senare och säga att jag vill vara pappaledig, utan då tycker jag att man ska vara så pass ärlig mot sin chef att man säger att nu har jag kommit till den här fasen att jag vill bilda familj.” (*man*)

”Jag funderar mer och mer på det [att skaffa barn] men jag har ännu inte tagit beslutet. Men samtidigt känns det...ska jag tala om för företaget nu att jag funderar på att skaffa barn? Ska jag säga 'kanske', när jag ännu inte har bestämt mig. Och då kanske det blir så att då ger vi inte henne något erbjudande för hon ska ändå ha barn snart. Det är knöligt allting, tycker jag.” (*kvinn*a)

”Jag tror att killar har lika stor nytta av att vara pappalediga som tjejer har att vara mammalediga och att det är en erfarenhet som företaget egentligen borde pusha på. Det tror jag ligger långt borta, det verkar så, det känns så, överlag, på alla företag.” (*kvinn*a)

Samhällsvärderingar

Slutligen behandlade enkäten inställningen till olika samhällsfrågor. Svaren visade att mer än tre fjärdedelar av deltagarna i allmänhet var intresserade av politik. Männerna var något mer intresserade av politik än kvinnorna. Det vanligaste svaret bland männen var att de hade *samma* uppfattning i politiska frågor som sina föräldrar, medan det vanligaste svaret bland kvinnorna var att deras uppfattning *varierade* i förhållande till föräldrarnas.

I enkäten fick deltagarna ta ställning till vilket slags samhälle de tyckte att det ska satsas på. Männerna och kvinnorna svarade i stort likadant. Det var ett bra förslag att satsa på ett samhälle med *mer marknadsekonomi, mer jämställdhet mellan kvinnor och män och ett samhälle som mer utnyttjar avancerad teknik*. Ett dåligt förslag var det att satsa på ett samhälle *som är socialistiskt och där man har större respekt för auktoriteter*. När det gällde att satsa på ett samhälle som är *mer jämlikt* (avseende inkomster och arbetsförhållanden) var kvinnorna mindre negativa till det än männen bland deltagarna. I förhållande till riksgenomsnittet var deltagarna mer positiva till ett samhälle med mer marknadsekonomi och mer negativa till ett mer jämlikt samhälle. Deltagarna var något mer positiva till ett samhälle med mer jämställdhet.

Deltagarna fick i enkäten ange sitt förtroende för olika institutioner och rörelser. De hade stort förtroende för polis (71%), rättsväsende (67%) och storföretag (67%). Litet förtroende hade deltagarna för fackföreningar (4%) och tidningar (13%). Männerna och kvinnorna visade samma svarsmönster med undantag för EU som männen (55%) hade större förtroende för än kvinnorna (17%). Männerna bland deltagarna hade större förtroende för EU än riksgenomsnittet för män medan kvinnornas förtroende för EU var i enlighet med riksgenomsnittet för kvinnor. Förtroendet för storföretag var större hos deltagarna än hos riksgenomsnittet medan förtroendet för fackföreningar var mindre än hos riksgenomsnittet.

Majoriteten av deltagarna var positiva till ekorörelsen och rörelsen för mänskliga rättigheter. Kvinnorna var även positiva till kvinnorörelsen. Överhuvudtaget var deltagarna mer positiva till olika rörelser än riksgenomsnittet, med undantag för nedrustningsrörelsen.

I enkäten fick deltagarna ta ställning till om skattepengar som går till vissa ändamål bör ökas eller minskas. Männerna och kvinnorna bland deltagarna hade samma åsikter till vilka ändamål skattepengar bör öka; nämligen till *sjuk- och hälsovård, miljövårdsinsatser* och *stöd till äldre*. Skillnader mellan könen sågs vid ändamålen *stöd till barnfamiljer, försvar* och *barnbidrag* som fler män än kvinnor ansåg att skattepengar bör öka till. Störst skillnader mellan deltagarna och riksgenomsnittet förelåg vid ändamålen *stöd till barnfamiljer, arbetslöshetsersättning, barnbidrag* och *föräldrapenning* där deltagarna

och i synnerhet kvinnorna i mycket mindre utsträckning än riksgenomsnittet ansåg att skattepengarna skulle ökas.

Kvinnorna och männen bland deltagarna hade lika åsikter om till vilka ändamål skattepengar bör minska, nämligen till *bostadsbidrag*, *socialbidrag* och *försvar*. När det gällde bostads- och socialbidrag var åsikten dubbelt så utbredd hos deltagarna som hos riksgenomsnittet att skattemedel till dessa bör minska. Att skattepengar bör minska till *arbetslöshetsersättning* och *barnbidrag* var också vanligare åsikter hos deltagarna än hos riksgenomsnittet.

Enkätsvaren visade också att kvinnorna och männen hade delvis olika tankar om framtiden. Kvinnorna var mer pessimistiska. Hälften av männen trodde att det blir bättre att leva i Sverige om tio till femton år till skillnad mot 14 procent av kvinnorna. När det gällde arbetslösheten om fem år trodde lika många män, en femtedel, att den blir högre liksom att den blir lägre. Ca 40 procent av kvinnorna trodde att den blir högre och en kvinna trodde att den blir lägre. Vad gäller levnadsstandarden i Sverige om fem år trodde majoriteten att den blir lägre än nu.

I förhållande till riksgenomsnittet var männen positivare till att det blir bättre att leva i Sverige om tio till femton år medan kvinnorna bland deltagarna var mer negativa än riksgenomsnittet för kvinnor. Att arbetslösheten blir lägre om fem år trodde riksgenomsnittet i större utsträckning än deltagarna, medan deltagarna förhöll sig lika med riksgenomsnittet i tron att levnadsstandarden i Sverige blir lägre om fem år än nu.³⁾

Sammanfattande avslutning

Resultaten från enkäten och intervjuerna visade att den här gruppen av deltagande kvinnor och män var relativt homogen. De hade liknande samhällsvärderingar, vilka avvek från riksgenomsnittet. De var positiva till marknads ekonomi och negativa till socialism. De ansåg att konkurrens var bra, att individuella insatser bör belönas bättre och att människor bör ta större ansvar för sig själva. Deltagarna hade stor tilltro att framgång i livet beror på personliga kvalifikationer, snarare än på utbildning, inkomster och klass. Gruppen hade starka individualistiska värderingar till skillnad ifrån riksgenomsnittet i scbs undersökningar där kollektivistiska värderingar som socialism och jämlikhet dominerade.

På individnivå framträdde könsskillnader i gruppen, i synnerhet kring temat som handlade om barn och familj, där männen och framförallt kvinnorna avvek från riksgenomsnittet. Både männen och kvinnorna i gruppen ansåg att skaffa barn är en av meningarna med livet. Kvinnorna ville ha färre barn än männen i gruppen och färre än riksgenomsnittet för kvinnor. Männen i gruppen ville ha fler barn än riksgenomsnittet för män. Kvinnorna

ville i större utsträckning än männen dela ansvaret för hem och barn med sin partner och de ansåg i större utsträckning än riksgenomsnittet för kvinnor att småbarnspappor bör ta pappaledigt under minst två månader. Männen hade större tilltro till äktenskapet än kvinnorna och än riksgenomsnittet för män. Kvinnornas tilltro till äktenskapet var mindre än hos riksgenomsnittet för kvinnor. Männen ansåg i mindre utsträckning än kvinnorna och än riksgenomsnittet för män att småbarnspappor bör ta pappaledigt under minst två månader. Resultaten som påvisade könsskillnader i gruppen har analyserats och redogörs för utförligare i kapitel 6 *Chefskapets paradoxer*.

NOTER KAPITEL 5

- 1) När vi gör jämförelser med ett riksgenomsnitt använder vi rapporten Ungdomars välfärd och värderingar av Vogel, J i SOU 1994:73. Rapporten bygger på två undersökningar utförda av SCB 1993, dels den årliga undersökningen om levnadsförhållanden (ULF) och dels ett komplement med en bred attitydstudie (Ungdomsenkäten). Enkätmall, fullständiga enkätsvar samt intervjumall finns i bilagor och kan beställas hos Ledarskapsakademin.
- 2) För en närmare beskrivning av undersökningsmetoden, se kapitel 1.
- 3) SCBs undersökningar genomfördes under 1993.

Chefskapets paradoxer

Sophie Linghag

RESULTATEN FRÅN ENKÄTEN och intervjuerna med deltagare i projektet *2000-talets ledare* redovisades i kapitel 5 under rubriken *Lönsamma chefsvillkor*. Från resultaten som i mångt och mycket visade en homogen grupp, framträdde några paradoxer¹⁾. Vad som bland annat synliggjordes var att det fick betydelse att projektet varit könsblandat med en jämn fördelning av kvinnor och män och att villkoren, såväl i arbets- och privatlivet, är olika för kvinnor och män.

Resultaten från enkäten visade att den här gruppen av deltagande kvinnor och män hade liknande samhällsvärderingar, vilka avvek från riksgenomsnittet. Gruppdeltagarna var positiva till marknadsekonomi och negativa till socialism och jämlikhet. De ansåg att konkurrens är bra, att individuella insatser bör belönas bättre och att människor bör ta större ansvar för sig själva. Gruppen hade starka individualistiska värderingar till skillnad mot riksgenomsnittet där kollektivistiska värderingar som socialism och jämlikhet dominerade.

Värderingarna som deltagarna uppvisade kan nog uppfattas vara förväntade, dvs. i led med dominerande värderingar inom näringslivet som kan karakteriseras av hög tilltro till marknadsekonomi och förmågan hos den enskilde individen. De deltagande kvinnorna och männen kan sannolikt mot den bakgrunden anses vara representativa för unga kvinnor och män som befinner sig i näringslivets chefsrekryteringspositioner.

Vad som framkom i enkätresultaten var att deltagarna visade sig vara mer positiva till ett samhälle med mer jämställdhet mellan kvinnor och män än vad riksgenomsnittet uppvisar. Mot bakgrund av att majoriteten av alla företag har en företagsledning som består enbart av män och att 99 procent av alla företag har en företagsledning som är mansdominerad, samtidigt som ca hälften av företagen saknar organiserat jämställdhetsarbete, måste resultatet betraktas som anmärkningsvärt.²⁾

Den enda stora värderingsskillnaden som förelåg mellan kvinnorna och männen var förtroendet för EU som hos männen (55%) var större än hos riksgenomsnittet för män medan kvinnornas (17%) förtroende var överensstämmande med riksgenomsnittet för kvinnor. I valet om Sveriges medlemskap i EU var kvinnor mer negativa än män. Det förklarades bland annat bero på att kvinnor såg negativa konsekvenser till följd av att kvinnors situation och möjligheter i övriga Europa är sämre än i Sverige. En trolig tolkning är att samma förklaring kan ligga bakom svarsskillnaden mellan kvinnorna och männen bland deltagarna.

Projekt 2000-*talets ledare* är ett unikt projekt i ledarutvecklings-sammanhang. Deltagarna har blivit utvalda av sina företag för att de ses som ledarkandidater inför framtiden. Situationen med en jämn fördelning av kvinnor och män bland deltagarna skapades medvetet, vilket i chefsutvecklings-sammanhang är ovanligt. I en undersökning av större företag där en klar majoritet (71%) av företagen hade chefsutvecklingsprogram, var andelen kvinnliga deltagare på interna och externa chefsutbildningar runt 15 procent.³⁾ En man bland deltagarna beskrev projektet:

”För om det hade varit ett traditionellt urval hade det ju varit mer män, det är ju inget snack om den saken. Då skulle inte könsfrågorna ha blivit så dominerande som de blev. Det var ju många starka tjejer med, jättebra alltså, absolut ingen kritik, så blev det då också fokus på sådana frågor som det inte skulle ha blivit om det varit en normalt sammansatt grupp.”

Att könsfördelningen har varit jämn i gruppen har enligt mannen fått betydelse. Frågor som inte skulle ha diskuterats i en normalt sammansatt grupp togs upp. Mannens svar ovan kan även kopplas till diskussionen om varför det egentligen är ett problem att det är så få kvinnor i de högre skikten och på mellannivån i företaget. En vanlig uppfattning är att kvinnor är ”annorlunda” än män, har andra erfarenheter och på så sätt kan tillföra något till företaget och att det därför behövs kvinnor. Enligt enkätresultaten var det dock inga stora könsskillnader i gruppen utan kvinnorna och männen hade i mångt och mycket liknande värderingar. Frågan är därför om det egentligen är att kvinnor är så mycket annorlunda som är av betydelse. Vad det egentligen verkar handla om är att kvinnor överhuvudtaget finns med och att detta får konsekvenser för innehåll och processer.

Olika villkor för arbete, karriär och chefskap

Intervjuerna och i viss mån enkäten behandlade frågor om arbete, karriär, chefskap, hem och familj på individnivå.

Det framgick av resultaten att det i företagen råder en företagskultur som innebär att man ska arbeta mycket övertid om man är i karriären. I intervjuerna uppgav alla, utom en, att de arbetade övertid. Det är intressant oavsett om det stämmer med hur det förhåller sig i verkligheten. Det tyder nämligen på att det är viktigt att framhålla att man arbetar mycket övertid. Anledningar till varför de arbetade mycket var att de tyckte arbetet var roligt, men framför allt för att det från företagets sida förväntades att man skulle arbeta mycket. Det var också ett sätt att visa sig karriärinriktad på. Genom att arbeta mycket verkade det som man investerade i framtida karriärmöjligheter, åtminstone gav männen uttryck för ett sådant synsätt. Idag utgick sällan ersättning för övertid, enligt intervjuerna. Istället fanns det förväntningar på avkastning längre fram i form av en karriär.

Deltagarnas beskrivningar av chefskarriären var överensstämmande. Det gällde att marknadsföra sig själv, framförallt hos cheferna och man måste vara synlig på "rätt" sätt. Deltagarnas bild av chefskarriären stämde också överens med hur styrelseordföranden har beskrivit processen i en undersökning om vd-rekrytering.⁴⁾ Eftersom en vd-post sällan utannonseras och inte formellt kan sökas sker rekryteringen på en informell arena. För den intresserade gäller det att vara den diskrete marknadsföraren och göra sig synlig i företaget. Kontakter spelar då en viktig roll. Det gäller att kunna skicka signaler om att man finns och är intresserad på ett diskret sätt.

Att bilden av chefskarriären är så överensstämmande i de båda undersökningarna verkar tyda på att den homogenitet och konformitet chefskap präglas av⁵⁾, inte enbart återskapas i de högre chefskikten, utan även längre ned i företagen, i mellanskikten, där deltagarna i de flesta fall vid undersökningstillfället befann sig.

En faktor som har betydelse för konformiteten hos chefskap är att det oftast präglas av kravet på total hängivelse.⁶⁾ Det betraktas som mer lojalt och förtroendeingivande att helt klart prioritera arbetet före allt annat i livet. Det ska egentligen inte ens märkas att det finns något annat i livet. Det handlar om en lojalitetsfråga och en accepterad kultur bland chefer snarare än ett prestationskrav.

En företagskultur som präglas av mycket arbetstid brukar beskrivas som en organisationsstruktur som indirekt diskriminerar kvinnor. Följden blir att arbetsvillkoren ter sig olika för kvinnor och män i organisationer. Traditionellt har kvinnor haft huvudansvar för barn och det tycks dessutom ha ökat för kvinnors del under senare år. Detta trots att kvinnor i genomsnitt har ökat sin arbetstid medan den för männens del varit oförändrad, och trots föreställningar om ökad jämställdhet. Kvinnor tar fortfarande ut den största delen av föräldraledigheten och det gäller oavsett om de har högre inkomst och befattning än sin partner.⁷⁾

Äktenskap och familj är ofta en tillgång för män i karriären medan det för kvinnor indirekt är ett hinder. Till exempel framkom i studien om VD-rekrytering att det var ett krav på VD-kandidaten att denne hade ett stabilt och harmoniskt familjeliv för att kunna prestera bättre i arbetet.⁸⁾ Detta gällde underförstått inte kvinnor. Styrelseordförandena hävdade att eftersom VD-arbetet är så omfattande och tidskrävande, krävs det någon som inte anser att det är något problem. Det framkom indirekt att kvinnor är en orekryterbar kandidat. I och med att kvinnor föder barn var uppfattningen att de halkar efter i utvecklingen jämfört med sina manliga kollegor. Samtidigt framkom även normativa uppfattningar om att kvinnor bör ha barn och också bör ta hand om dem eftersom de var mest lämpliga för denna uppgift. Följaktligen, om kvinnor har barn kan de inte bli verkställande direktörer eftersom de halkar efter, men det är också negativt om de inte har barn. Slutsatsen var att hur kvinnor än gör, så gör de fel ur ett karriärperspektiv.⁹⁾

Enligt enkätresultaten ansåg en femtedel av kvinnorna bland deltagarna, till skillnad mot bara en man, att karriärmöjligheter var det viktigaste kravet på ett bra jobb. En tolkning är att männen tar karriärmöjligheter för givet i större utsträckning än kvinnorna.

Både kvinnorna och männen i gruppen ansåg att skaffa barn är en av meningarna med livet. Majoriteten av deltagarna ansåg att ansvaret för barn skall delas lika och att både mannen och kvinnan skall arbeta (heltid eller deltid). Men hur jämställdheten skulle förverkligas i praktiken verkade problematiskt.

”...vi män som var där, ganska framgångsrika i karriären, vi uppfyller alla traditionella krav och är nog ganska konservativa i vår grundsyn. Medan tjejerna som var med och som också är väldigt framgångsrika i karriären, uppfyller absolut inte de traditionella kraven. Där får vi en krock då.” (*man*)

Enkätresultaten visade att männen hade mer tilltro till äktenskapet än kvinnorna och också än riksgenomsnittet för män. Kvinnorna hade mindre tilltro till äktenskapet än riksgenomsnittet för kvinnor. När det gällde antalet barn ville kvinnorna ha färre barn än männen i gruppen och färre än riksgenomsnittet för kvinnor. Männen i gruppen ville ha fler barn än riksgenomsnittet för män. Männen ansåg i mindre utsträckning än kvinnorna och än riksgenomsnittet för män att småbarnspappor borde vara pappalediga. Hos kvinnorna var åsikten att småbarnspappor bör vara pappalediga starkare än hos riksgenomsnittet för kvinnor. En man kommenterade resultatet att männen ville ha fler barn än kvinnorna:

”om man är den som tror att det är jag som kommer att få ta hand om dem [barnen] och det kommer att ligga i vägen för min karriär så vill jag inte ha så många barn.” (*man*)

Enkät- och intervjuresultaten visade att männen och kvinnorna hade ett förhållningssätt till äktenskap och barn som kan förväntas hos karriärinriktade kvinnor och män, givet de rådande villkor för karriär och chefskap som de arbetar under.

En tolkning av männens positiva inställning till äktenskap och barn är att det för män traditionellt betraktas som en tillgång i karriären. Att äktenskap och barn bara är en tillgång i karriären om det inte får konsekvenser för arbetet, gav männens negativa inställning till pappaledighet uttryck för. Forskningsresultat tyder på att män förlorar mer än kvinnor i löneutveckling om de tar ut föräldraledighet.¹⁰⁾

Att kvinnorna var mer negativt inställda till äktenskap och att de ville ha färre barn än männen, kan tolkas i enlighet med att för kvinnor är det traditionellt inte en tillgång i karriären utan ett hinder.¹¹⁾ Kvinnor till skillnad mot män i karriären framstår överhuvudtaget som ”osäkra kort”, eftersom kvinnor kan få barn. Föreställningar om kvinnor är i sig ett hinder för kvinnor i karriären.¹²⁾

Både kvinnorna och männen hade funderingar kring vad det skulle innebära för deras karriärer att skaffa barn. Funderingarna visade att kvinnorna och männen stod inför olika situationer. För kvinnorna karakteriserades situationen av ett aningen-eller-förhållande, dvs. karriär eller barn. Kvinnornas funderingar kretsade mycket runt när i förhållande till en karriär, före eller efter, det skulle vara mest lämpligt att skaffa barn.

För män verkade det inte lika problematiskt att kombinera arbete och barn. Deras situation karakteriserades av att de verkade kunna välja en önskvärd fördelning mellan karriär och ansvar för barn. En av männen som skulle få barn sa att han hade *en känsla av att det kommer vända upp och ner på hela livet*. Men karriären trodde han inte kommer att påverkas. Och en annan av männen sa att han har svårt att se att han skulle kunna upprätthålla sitt nuvarande jobb *om jag tar fullt ansvar för mina barn*. Det kan jämföras med en kvinnas resonemang. *Men sen vill man ju inte skaffa barn nu och ångra sig sen att man inte stod ut och tog chefsjobbet medan det fanns chansen*.

Synliggjorda paradoxer

En paradox som synliggjordes var att samtidigt som resultaten tyder på att deltagarna är representativa för kvinnor och män i näringslivet, var de mer

positiva till jämställdhet än riksgenomsnittet. En tolkning är att den speciella och ovanliga situationen som det här ledarutvecklingsprojektet utgjorde med en jämn könsfördelning, innebar att deltagarna i sammanhanget gemensamt utvecklade en ideologi där de förespråkade jämställda och lika arbets- och livsvillkor. En förklaring som framhölls av flera deltagare, kan vara att många av de frågor som diskuterades under projektet, förmodligen inte hade tagits upp i ett normalt chefsutvecklingsprogram (med en övervikt av män).

En annan paradox som resultatet tydliggjorde var att på gruppnivå gav kvinnorna och männen uttryck för en gemensam jämställdhetsideologi. Men samtidigt visade det sig att på individnivå förhöll de sig i enlighet med traditionella mönster. Samtidigt som de upprätthöll en jämställdhetsideologi i företagen, gav de beskrivningar som visade att villkoren för arbete, karriär och chefskap är olika för kvinnor och män. En tredje paradox som blev synlig var att den jämställdhetsideologi de upprätthöll inte var förenlig med nuvarande arbetsvillkor. Följaktligen visade en fjärde paradox att den jämställdhetsideologi de upprätthöll i företagen inte heller gick ihop med det rådande chefsidealet.

Konsekvenser av paradoxerna

Det visade sig enligt resultaten, att jämställdhet fick olika konsekvenser för kvinnorna och männen. Kvinnornas situation var svårigheten att få jämställdhetsideologin, dvs. föreställningen om att det råder lika villkor för kvinnor och män, att gå ihop med de verkliga villkoren, dvs. det problematiska med att kombinera karriär och barn. Kvinnorna stod inför eller mitt i paradoxen och måste hantera den, eftersom den får konsekvenser för deras liv. En kvinna sa:

”Jag funderar mer och mer på det [att skaffa barn] men jag har ännu inte tagit beslutet. Men samtidigt känns det... ska jag tala om för företaget nu att jag funderar på att skaffa barn? Ska jag säga 'kanske', när jag ännu inte har bestämt mig. Och då kanske det blir så att då ger vi inte henne något erbjudande för hon ska ändå ha barn snart. Det är knöligt allting, tycker jag.” (*kvinnna*)

En konsekvens som paradoxerna får för kvinnornas del och som flera forskare har beskrivit är att kvinnor har könsneutrala strategier för att kunna hantera situationen med kvinnors underordning och samtidigt behålla självkänslan intakt.¹³⁾ Kvinnor osynliggör och döljer att kön har betydelse trots att de har en medvetenhet om att det får konsekvenser.

Ett uttryck för den könsneutrala strategin som syns i den här undersök-

ningen är kvinnornas förhållningssätt till olika välfärdstjänster. Kvinnorna var mer negativa till att skattemedel skulle gå till ändamål som stödjer barnfamiljer såsom exempelvis barnbidrag och föräldrapenning, än riksgenomsnittet och än männen. Det förefaller förvånande med tanke på att dessa kvinnor torde tillhöra några av dem som har störst behov av sociala lösningar, dvs. gruppen av högre tjänstemän där båda makar ofta är heltidsarbetande.¹⁴⁾ En tolkning är att de har ett könsneutralt förhållningssätt och att kön görs irrelevant för att de skall kunna hantera paradoxen i sin situation med bibehållen självkänsla.

Männen såg delvis också det problematiska med att förena karriär och barn. Konsekvensen för deras del blev inte att välja mellan det ena eller det andra utan snarare att välja mellan en fördelning av karriär och ansvar för barn. För männens del verkade deras strategi uttryckas genom att de på ett plan kan säga sig vara jämställda samtidigt som det i praktiken inte får innebära konsekvenser för dem. Det blir en sorts frikoppling från konsekvenser av jämställdhet från den egna personen.

Liknande resultat framkom i studien av Nilsson (1992) som refereras i kapitel 3 *Dagens och morgondagens värderingar*.¹⁵⁾ Andelen män som var positiva till jämställdhet hade ökat kraftigt de senaste 20 åren. För kvinnor hade det ökande deltagandet i förvärsarbetet kombinerat med huvudansvaret för hemmet inneburit en tilltagande konflikt mellan arbete och hemliv. Mönstret för männen med familj var att de i mindre utsträckning ville hamna i en sådan situation och ville därför inte bli chefer i lika hög grad som tidigare.

En rådande ideologi

Flera forskare har beskrivit och problematiserat det faktum att det i Skandinavien råder en jämställdhetsideologi.¹⁶⁾ Samhället präglas av ett jämställdhetsideal, där de flesta uppfattar kvinnor och män som jämbördiga och med lika rättigheter. Samtidigt har tendensen blivit att dölja och osynliggöra könsordningen.

Könsordningen, mäns överordning och kvinnors underordning, alternativt genusordningen, beskrivs av Hirdman genom genusystemet.¹⁷⁾ Genusystemet är en strukturerande maktordning mellan könen som karakteriseras av två könsordnande logiker, åtskillnadens och hierarkins. Den första logiken innebär att könen skall hållas åtskilda och att män och kvinnor inte bör blandas. Det sker till exempel genom arbetsdelningen mellan kvinnor och män i arbetslivet. Hierarkins logik innebär att mannen är norm. Kvinnor jämförs med normen och framstår som avvikare från normen.

Jämställdhetsideologin kommer till uttryck på olika nivåer i samhället. I parrelationer har forskare visat att könsordningen finns men att den hålls

dold.¹⁸⁾ Det jämställda äktenskapet är idealet för par och detta försöker båda makar att visa utåt. Mannen och kvinnan samarbetar för att hålla över- och underordningen vid liv. På detta sätt kan både män och kvinnor få bekräftelse på sin könsidentitet. För att exempelvis förklara det faktum att det fortfarande är kvinnan som har det största ansvaret för barn och hemarbete lägger man antingen skulden på yttre omständigheter eller så hävdar man att kvinnan själv har valt detta.

Ideologin om att kön inte spelar någon roll har dominerat i organisationer och inom organisationsteorin. Det har varit underförstått att kön är oproblematiskt i organisationer och organisationsteorin eftersom det är något givet och något naturligt som därför är omöjligt eller onödigt att problematisera. Kritik mot det här könsblinda synsättet har riktats från flera forskare som menar att organisationer som framstår som könsneutrala¹⁹⁾ förmedlar en bristfällig och felaktig bild av verkligheten.²⁰⁾ Forskning om chefer och chefers arbete utgör en del av organisationsteorin. Könsneutrala teorier döljer faktorer som till exempel skulle kunna förklara avsaknaden av kvinnor på ledande positioner. I forskning med ett könsperspektiv på organisationer har det tvärt emot visat sig att kön har betydelse. Det visar sig på en mängd olika sätt, till exempel genom att kvinnor och män arbetar utifrån olika villkor samt att kön konstrueras i interaktion med olika faktorer i organisationen.²¹⁾

Hur könsordningen kommer till uttryck i organisationer kan beskrivas med begreppet organisationers könsstrukturer. Dessa består av 1) den antalsmässiga fördelningen mellan kvinnor och män i en organisation, 2) graden av segregering av könen i sysslor och positioner och 3) den hierarkiska fördelningen mellan könen, dvs. grad av inflytande och makt.²²⁾

Kvinnorna och männen i den här studien ger uttryck för en jämställdhetsideologi. De upprätthåller en jämställdhetsideologi framförallt i sina företag. Idealet är det jämställda företaget med lika villkor för kvinnor och män till arbete, karriär och chefskap. Om det visar sig att kvinnor och män inte har samma möjligheter förklaras det bero på specifika omständigheter och individuella val.

Även då deltagarnas beskrivningar synliggör olika villkor för kvinnor och män, framträder inte i den här undersökningen något tydligt mönster i hur könsordningen, åtskillnad och hierarki kommer till uttryck i kvinnornas och männens organisationer.

Tendenser till en hierarkisk fördelning, graden av inflytande och makt, kan dock ses redan nu. Ett exempel är kvinnornas och männens beskrivningar av hur de anser att de har inflytande i sina företag. Där varierade kvinnornas och männens beskrivningar. Kvinnorna beskrev sitt inflytande med att de hade rätt att säga sin mening och fick respons på sina åsikter.

Männen hänvisade till kontaktnätet, relationer till chefer och ansvar för kapital. Deltagarnas svar ger uttryck för en informell kooptationskultur. Med kooptationskultur menas dels formella kriterier, men framförallt informella regler som måste uppfyllas för att det skall vara aktuellt att bli upptagen i gemenskapen, dvs. befordrad till högre positioner i hierarkin.²³⁾ Kvinnornas beskriver sitt inflytande på det formella planet, medan männens inflytande beskrivs informellt. Männens beskrivningar kan jämföras med vad Jackall, som studerat moral och chefskap, skriver och som refereras av Holgersson²⁴⁾ *Som ett led i att framstå som ett rekryterbart chefsämne är det viktigt att skapa allianser med nyckelpersoner i högt uppsatta positioner och med andra chefer som kan säkra en stabil bas och som gör vederbörande attraktiv i de högre ledens ögon.*

En förklaring till att det i den här undersökningen inte riktigt går att se hur könsordningen kommer till uttryck kan vara att urvalskriterierna för att delta i projektet har resulterat i att kvinnorna och männen på många sätt är en homogen grupp. De har valts utifrån att de befinner sig på samma nivå. De har inte hunnit så långt i sina karriärer och befinner sig i de flesta fall någonstans i mellanskikten i företagen. Efter en tidsperiod, om kanske fem, tio år, är det möjligt att könsordningen tydligare kommer till uttryck, till exempel i segregering och i skillnader i hierarki. Därför är det intressant och viktigt att fortsätta studera den här gruppen av kvinnor och män och deras karriärer framöver.

Framtidsreflektioner

Paradoxerna har synliggjort en jämställdhetsideologi som döljer och osynliggör maktordningen mellan könen. Traditionella föreställningar och värderingar om kvinnlighet och manlighet kan reproduceras. Man kan ana att det inte kommer att bli lätt för kvinnorna och männen att uppnå sina ideal och önskemål om att förena ett jämställt arbetsliv med ett jämställt familjeliv då traditionella föreställningar och villkor utgör ett hinder. Villkor för arbete, karriär och chefskap ses ofta som normala och givna. Företrädet att få tolka verkligheten och det normala finns hos dem som innehar maktpositionerna i företagen. Bristen på kvinnor i ledande positioner blir ett hinder i sig för kvinnor som förväntar sig en karriär. Att det inte finns några kvinnor på de högsta ledarpositionerna uppfattades i intervjuerna som ett ointresse från ledningen att bryta det traditionella mönstret av mansdominans. Av intervjuerna framgick tydligt att de värderingar som ledningen står för och hur de agerar får stor betydelse för de villkor som gäller längre ned i organisationen. Det innebär att det är ledningen som måste initiera och stödja förändringar mot ett bättre arbetsliv med lika villkor för kvinnor och män.

- 1) I den här texten används ordet paradox i betydelsen motsägelsefull företeelse, i enlighet med Svenska Akademiens ordlista (1986), paradox skenbart orimlig sats; motsägelsefull företeelse o.d.
- 2) Höök, P (1994) och SCB 1995.
- 3) Höök, P (1994).
- 4) Holgersson, C (1998).
- 5) Moss Kanter, R (1977).
- 6) Moss Kanter, R (1977).
- 7) Fadern tar dock oftare ut del av föräldraledighet då modern har högre inkomst, högre utbildning och/eller besitter en unik kompetens på sin arbetsplats. Se Flood, L & Gråsjö, U (1997).
- 8) Holgersson, C (1998).
- 9) Holgersson, C (1998).
- 10) Albrecht m.fl. (1997).
- 11) Att kvinnor vill ha färre barn än riksgenomsnittet för kvinnor måste också tolkas mot bakgrund av att vår undersökning gjordes fyra år senare än SCBs. Under de senaste fem åren har en dramatisk nedgång i födelsetal skett i Sverige, de lägsta födelsetalen någonsin som redovisats i svensk befolkningsstatistik. "Unga kvinnor väntar med att föda barn", noterar SCB i artikeln Fruktsamhetens följder i DN 30/12 1997.
- 12) SOU 1994:3 och SCB 1995.
- 13) Wahl, A (1992).
- 14) Se Hirdman, Y (1990).
- 15) Nilsson, A (1992)
- 16) Haavind, H (1984), Holmberg, C (1993) och Ahrne, G & Roman, C (1997).
- 17) Hirdman, Y (1988).
- 18) Holmberg, C (1993).
- 19) I den här texten görs ingen skillnad mellan begreppen könsblind och könsneutral. Begreppen används synonymt för att beteckna förhållandet att maktordningen mellan könen inte problematiseras.
- 20) Bl.a. Acker, J och Van Houten, D (1974).
- 21) Wahl, A (1992).
- 22) Wahl, A (1992).
- 23) Lindgren, G (1996).
- 24) Holgersson, C (1998).

Är 2000-talets ledare postmaterialister?

Susanne Zander

DET HÄR KAPITLET utgörs av reflektioner kring de kvinnor och män som deltagit i forsknings- och ledarutvecklingsprojektet *2000-talets ledare*. Vad kan vi säga om deltagarna utifrån de studier som redovisas i kapitlet *Dagens och morgondagens värderingar*? Hur kommer postmaterialistiska och materialistiska värderingar till uttryck i organisationer och hos individer? Detta avsnitt tar avstamp i projektdeltagarnas självständiga arbeten, som redovisas i kapitel 2 *I startgroparna för 2000-talets arbetsvillkor*, och från enkätresultat, som redovisas utförligare i kapitel 5 *Lönsamma chefsvillkor*.

I den efterforskning och litteratursökning som föregick studien av tidigare utförd forskning om värderingar, kunde vi konstatera att inga studier gjorts på unga ledare i privat sektor. Det stora flertalet är gjorda på studenter eller yrkesverksamma inom offentlig sektor.

I Sverige har vi en relativt könssegregerad arbetsmarknad vilket får konsekvenser när resultat skall jämföras. Resultat från studier utförda inom offentlig sektor, som till stora delar är kvinnodominerad, kan inte överföras direkt till privat sektor där de flesta miljöer är mansdominerade.

När vi använder oss av resultat från andra länder måste vi också vara försiktiga med slutsatser och jämförelser. Norge t.ex. liknar på många sätt Sverige, men ekonomisk utveckling och barnomsorg är inte ekvivalenta länderna emellan. Barnomsorgen i Norge är inte lika utbyggd som i Sverige, vilket kan tänkas ha en effekt på hur vanligt förekommande tvåkarriärs- eller tvåförsörjarfamiljer är, och på i vilken utsträckning mannens arbete påverkar kvinnans möjlighet att arbeta och vice versa.

Deltagarna i projektet är födda på 60- och 70-talet och är välutbildade. Det kan vara en indikation på att de vuxit upp under socialt och ekonomiskt trygga omständigheter, vilket enligt Inglehart borde resultera i att de är postmaterialister. De arbetar inom det privata näringslivet och befinner sig på rekryteringspositioner. De är alltså betraktade inom respektive företag som potentiella framtida ledare.

Postmaterialistiska värderingar i relation till arbete innebär att vissa arbetsvillkor blir viktigare än andra. Zetterberg nämner som exempel på postmaterialistiska villkor; att individen vill känna sig delaktig, vill kunna vara med och påverka beslut som gäller hela företaget, att individen prioriterar ett intressant och utvecklande arbete framför ett som ger bra betalt.¹⁾

Organisationen

När de kvinnor och män som deltagit i ledarutvecklingsprojektet 2000-*talets ledare* beskriver de villkor som krävs för att ett arbete skall kännas utvecklande och individen skall kunna bidra positivt till företaget efterlyser deltagarna; *individuella anpassningar* och *flexibilitet*, ett *stimulerande arbetsklimat*, *valfrihet* och *möjligheter att påverka*. Villkor som är relaterade till postmaterialistiska värderingar.

När en av deltagargrupperna²⁾ beskriver hur arbetsvillkoren bör se ut för att stämma överens med deras krav efterlyser de bl. a. *tydliga mål* och *möjligheter att påverka* för den enskilda individen. Dagens organisationer har för låga krav vid chefsrekrytering, och rekryterare stirrar sig ofta blinda på t. ex. *högskoleexamen*. Istället borde fokus ligga på *chefssegenskaper* och *ett intresse för arbetet*. Bra egenskaper hos en chef är en *förmåga att leda personal*, *se helheten* och *entusiasmera sina medarbetare*. I beskrivningen kan en kritik skönjas, deltagarna menar att dessa aspekter inte betonas i den utsträckning som de borde i dagens organisationer.³⁾

Av Holter får vi veta att teknologkulturen är individualistisk, teknologerna måste sälja in sina idéer och sig själva, och teknologkulturen är i många sammanhang materialistisk. Enligt exempelvis Inglehart är materialistiska värderingar kopplade just till det industriella samhället med sina krav på ökad ekonomisk tillväxt och teknologisk utveckling. Betingelser som i den privata sektorn kan sägas existera i stor utsträckning.

Deltagarna i 2000-*talets ledare* beskriver sina organisationer som; *hierarkiska* och stratifierade efter vem som har *information* och vem som inte har det. *Positionsfokuserade*, det finns *en karriärväg* och det är uppför stegen, utan möjligheter till avbrott, avsteg eller *snygga reträttvägar*. *Kompetensutveckling ses som en kostnad* och något individen själv får stå för, organisationerna premierar uthållighet, individer som vill lägga på ett kol, och internationell rörlighet.⁴⁾

För att klara sig i det privata näringslivet krävs en ständig anpassning till förändringar som deltagarna beskriver *som eviga omorganisationer som inte är kopplade till omvärldens förändringar*, och *kortsiktiga beslut*. När de beskriver nuläget, hur de upplever sina organisationer, säger de bl. a. *Dessa företag fostrar människor att antingen inrikta sig på att nå toppen eller att gömma sig i*

den anonyma massan i botten, hierarkiskt, lågt i tak, utbildningsfixering, för litet dialog, information är makt, och att detta stimulerar ett beteende där vi (deltagarna) som individer säger vad vi tror att ledaren vill höra.

Med egna ord beskriver alltså deltagarna i projektet en arbetsmiljö med traditionella hierarkiprinciper, krav på anpassning, och en organisation som upplevs som ett hinder, som ineffektiv. *Familjen och samhället blir lidande och individer befördras till sin inkompetensnivå*, menar deltagarna. Näringslivets huvudsakliga syfte synes vara att maximera vinst och därmed tenderar organisationerna att ekonomisera verksamheten i sin helhet, inkluderat de enskilda individerna. En sociologisk tolkning är att organisationerna i stor utsträckning är materialistiska.

Organisationen och individen

Ett resultat som Holter finner i sitt material är att organisationens värderingar tenderar att överföras till hem och familj. Han ser en spillover-effekt från arbete till familj, männens arbete tenderar att "väga tyngre" än kvinnornas och får därmed en stark påverkan på familjelivet. Familjen och privatlivet underordnas arbetslivets villkor och kvinnan i familjen blir en resurs för mannen och i förlängningen hans arbete.

I alla värderingsstudier ser man en ökning av s.k. "frihetsvärderingar". Holter fann i sin studie av teknologikulturen att männen trots sina gynnsamma familjeförhållanden uppgav att de önskade mer frihet, mer än vad kvinnorna uppgav.⁵⁾ Inte för egen del utan för att umgås med *familjen*. Nilssons studie på Folksam visar på liknande resultat. Holter tolkar det som att männen känner sig klämda mellan organisationens krav på lojalitet och samhällets och kvinnornas ständigt ökande krav på ett jämställt förhållande.

I projektet 2000-*talets ledare* säger deltagarna att de *inte vill välja*, de vill ha *balans mellan arbetstid och fritid*, de vill ha mer frihet. Många av de åtgärder som deltagarna beskriver åsyftar att minska tiden på arbetsplatserna via utlokalisering dvs. genom att möjliggöra *distansarbete* i högre grad, och genom ökad flexibilitet hos organisationerna. En av grupperna i projektet förespråkar *30 timmars arbetsvecka* som normtid. Huvudargumentet är att *i normala fall skall en chef kunna klara av sitt arbete under normal arbetstid*. Detta kan tolkas som att deras postmaterialistiska värderingar som de upplever det, inte kan realiseras i organisationen. Den gängse åsikten bland deltagarna är att arbetsvillkoren i organisationerna inte tar hänsyn *till den enskilde medarbetarens individuella situation vad gäller exempelvis familjen, partnern eller fritidsintressen*. *Företaget måste göra det möjligt för en chef att vara en bra chef utan att för den sakens skull lägga hela sitt liv i jobbet*. Deltagarna upplever att det finns ett krav på anpassning till rådande arbetsvillkor.

En sociologisk tolkning av vad som händer när yngre människor med postmaterialistiska värderingar kommer in i de till synes statistiskt materialistiska organisationerna är att de som vill eller kan, anpassar sig till organisationens villkor. De som däremot inte vill eller kan, har utifrån redovisade studier två alternativ att välja på; lämna näringslivet eller välja bort chefskarriären. Rent hypotetiskt väljer individen då en position som gör det möjligt att maximalt ”realisera” de postmaterialistiska villkoren på delaktighet, möjlighet att påverka och självständighet, och samtidigt ”minimera” de konsekvenser arbetet får för privatlivet.

Nilssons resultat visar att män som har familj inte väljer att göra karriär idag i lika hög grad som 1962. Detta på grund av att det skulle öka arbetsbördan, vilket i sin tur skulle påverka familjelivet negativt. Kvinnornas värderingar har förändrats åt motsatt håll. Kvinnors och mäns attityder till arbete och familj är alltså mer lika 1991 än 1962.

Zetterberg tolkar detta som att de företag som vill rekrytera på kompetens behöver anpassa arbetsvillkoren så att de inte blir ett hinder för individer att välja vare sig ett arbete i den privata sektorn eller en chefskarriär. Deltagarna uttrycker det som att *en öppen profilering (av företagen) inom detta område borde attrahera kompetent arbetskraft som söker denna balans (i livet).*

I flera av studierna i kapitlet *Dagens och morgondagens värderingar* visar resultaten på ett glapp mellan de unga medarbetarnas värderingar och organisationernas strukturer, ett glapp som framträder också i deltagarnas beskrivningar av sin egen situation. Holter och Nilsson menar att detta glapp får olika konsekvenser för kvinnor och män.

Kvinnorna i detta projekt ger uttryck för att de i stor utsträckning får välja mellan barn eller karriär, då arbetsvillkoren är svåra att kombinera med familj. En organisation som premierar internationell rörlighet och långa arbetsdagar gynnar inte familjebildande. Om kvinnorna dessutom är partners med män i samma position och arbetet tenderar att i stor utsträckning få konsekvenser för familjelivet, framstår kvinnornas ambivalens till att skaffa barn i ett nytt ljus.⁶⁾

Många av deltagarnas förslag som presenteras under rubriken flexibilitet och *individuella lösningar* syftar till att frigöra tid ”från hemmet till arbetet” som t.ex. *barnpassning* och *städhjälp* som alternativ till mer traditionella tjänsteförmåner. Vilket är en paradox då kvinnorna och männen i projektet ger uttryck för en önskan om det motsatta dvs. tid ”från arbetet till det privata”.⁷⁾

Samhället, organisationen och individen

Hur organisationer ser ut och hur arbete kan kombineras med barn/familj och fritid kommer att bli en accelererande konflikt för män och kvinnor. För männen finns konflikten på en annan och ännu inte lika accentuerad nivå enligt Nilsson och Holter. Männen kan fortfarande bilda familj utan att det påverkar karriären direkt.⁸⁾ Konflikten uppstår då män med postmaterialistiska värderingar träder in i det till stora delar materialistiskt organiserade näringslivet. Män vill idag i större utsträckning än tidigare öka tiden tillsammans med familjen. De vill ta ett större aktivt ansvar, vilket också syns tydligt i deltagarnas material. Vad det gäller individuella lösningar som kan sägas rikta sig till mäns situation syftar flertalet till att frigöra tid ”från arbetet till familjen”. Det är åtgärder som syftar till att öka arbetets flexibilitet och i högre grad möjliggöra distansarbete, och samtidigt minska kravet från organisationerna på tillgänglighet. Flera grupper efterlyser en mer uppmuntrande syn på föräldradighet för män, och gärna *pappaledighet med kompensation* för förlorad inkomst. Ett förslag som dessutom syftar till att överbygga de ekonomiska argument som finns för att kvinnor tar föräldradigt i större utsträckning än män, samtidigt som det möjliggör för män att i större utsträckning ta föräldradigt.

Svallfors resultat tyder på att kvinnor och män tycker lika olika överallt. Svallfors menar att denna skillnad mellan könen skall kvarstå även inom klasserna dvs. kvinnors och mäns värderingar skiljer sig alltid, och kvinnor är alltid positivare till transfereringssystem än män. En könsskillnad finns också hos deltagarna i projektet, men inte den förväntade. Kvinnorna här tycker att de statliga bidragen till barnbidrag och stöd till barnfamiljer bör *minska* i större utsträckning än vad männen gör. Trots att de tillhör den grupp som rent hypotetiskt borde vara betjänt av en god barnomsorg då kvinnor inom näringslivet ofta är gifta med män inom näringslivet. Kvinnorna i den här gruppen ger dock uttryck för att i mindre utsträckning än männen stödja barnomsorg och monetära bidrag till barnfamiljer. Den troligaste orsaken är att denna grupp i första hand tänker sig privata lösningar, städhjälp och barnflicka, vilket också enkätresultat ger vissa indikationer på.

Aktuell forskning visar också att en förstärkande faktor kan vara att kvinnor som väljer karriär får göra det på organisationernas villkor, dvs. genom att anpassa sig. Kvinnor i karriären har i högre utsträckning än män en partner som befinner sig i karriären.⁹⁾ Det innebär att kvinnor i karriären förväntas, från sin egen och partners organisationer, och i vissa fall från sina partners, ta det huvudsakliga ansvaret för hem och familj. De måste i mycket högre grad än män ta ställning till om de kan välja att skaffa barn.

Deltagarna i projektet *2000-talets ledare* har med andra ord både materiella och postmateriella värderingar. Deltagarnas organisationer framstår

huvudsakligen som materialistiska. Organisationerna synes dessutom begränsa kvinnornas möjligheter till familj och arbete mer än männens. Resultat i Kvinnomaktutredningen visar att äktenskap och familj visualiserar kvinnors och mäns olika villkor i organisationer och i samhället. Arbetsvillkoren gör att äktenskapet blir en karriärmässig möjlighet för mannen, han får ofta en "äktenskapspremie".¹⁰⁾ För kvinnor innebär redan det presumtiva äktenskapet och den möjliga familjen att karriären begränsas.¹¹⁾

Problemen är inte knutna till familjebildandet som sådant, även om "glappet" mellan organisationernas strukturer och individernas värderingar konkretiseras i relationen mellan familj och arbete. Män och kvinnor *som lever singel, eller i förhållanden utan barn förväntas i än större omfattning leva upp till de "krav" företag och samhälle ställer*, än medarbetare med familj. Deltagarna själva menar att det får negativa konsekvenser för samhället och organisationerna. Genom *den flexibilitet vi (deltagarna) förespråkar vinner vi mer motiverade medarbetare*. Resultatet blir *balans i livet för den enskilde och bättre resursutnyttjande och högre effektivitet för båda parter*.

Det finns ett tydligt glapp mellan de unga ledarnas värderingar och arbetsvillkor. Organisationernas strukturer varierar, t.ex. har några av organisationerna en betydligt jämnare könsfördelning, vilket kan vara en av orsakerna till skillnader inom materialet. Enligt Nilsson kan detta leda till ökade valmöjligheter för individen och andra, strukturella skillnader, som möjligen kan underlätta för förändringar i en postmaterialistisk riktning. De deltagare i projektet som aktivt försöker inkludera både livskvalitet och livskvantitet i sina liv kommer förhoppningsvis att få efterföljare. Det är inte visioner och drömmar som saknas, utan utrymme att förverkliga dem, ett utrymme som verkar svårt att realisera i dagens organisationsstrukturer.

NOTER KAPITEL 7

- 1) Inglehart, R (1977) och Andersson Å E (1994)
- 2) På arbetskonferensen i augusti 1997 delades projektdeltagarna in i åtta arbetsgrupper.
- 3) Inställningen till överordnade visar till stora delar på underordnades traditionella attityder till hierarkier. Dessa värderingar kan och är troligen till viss del uttryck för att de överordnade ses som ett hinder för den egna karriären.
- 4) Se kapitlet Chefsideologier – satsningar på identifiering och utveckling av unga ledare.
- 5) Holter, Ø G (1991) De flesta männen i Holters studie var gifta med kvinnor som arbetade deltid inom den offentliga sektorn.
- 6) Se kapitel 6, *Chefskapets paradoxer* för ytterligare diskussion.
- 7) En trolig förklaring till detta är Holters överföringseffekt. Deltagarna använder individuella lösningar för organisatoriska problem. Det privata livet rationaliseras utan att arbetsvillkoren berörs.
- 8) Nilsson, A (1992), Åberg, R (1990)
- 9) Andersson, G (1997) 2/3 av kvinnorna i karriären lever med en man i karriären, 1/3 av männen i karriären lever med en kvinna i karriären, ett s.k. *delad karriärsförhållande*. Drygt 1/2 av männen i karriären lever i ett *blandat förhållande*, då partnern, i det här fallet kvinnan, antingen lönearbetar eller driver ett eget företag. Andelen kvinnor i delad karriär är 1/3. Resterande andel av männen i karriären alltså ca. 1/5 har en hemarbetande hustru, ingen av kvinnorna lever i ett parförhållande där mannen sköter hemarbetet.
- 10) Richardson, C (1997)
- 11) Wahl, A (1994)

Deltagarnas egen utvärdering av projekt 2000-talets ledare

Christina Franzén

EFTER PROJEKTETS avslutande Företagsledarforum, där deltagarna redovisade sina arbeten om arbetslivets villkor, har deltagarna fått fylla i en utvärdering¹⁾ av hela projektet. Nedan redovisas hur de uppfattat projektet och vad de fått ut av att delta såväl professionellt som personligt.

Utvärderingen kompletteras med hur de intervjuade deltagarna har svarat på frågor om hur de uppfattat projektet och vad de anser att de fått ut av att delta.

Av de 20 kvinnor och 19 män som fyllt i utvärderingen har 16 kvinnor²⁾ och 13 män³⁾ deltagit i hela projektet.

Vilka förväntningar hade deltagarna på att delta i ledarutvecklingsprojektet?

Majoriteten av kvinnorna hade förväntningar medan majoriteten av männen inte hade några speciella eller större förväntningar. Männens brist på förväntningar förklarades med att de inte visste särskilt mycket om projektet innan det startade. Ett par av dem tog upp att deras förväntningar *höjdes efter hand*, eller att de blev positivt överraskade av hur projektet genomfördes.

Drygt hälften av kvinnorna skrev att de ville bredda sina kunskaper och då ofta kopplat till ledarskap. De hoppades på att få nya kunskaper via kunskapsseminarierna men även via det erfarenhetsutbyte de förväntade sig. Kvinnorna uttryckte bland annat att de ville få *nya idéer, nya insikter, nya impulser, inspiration och motivation*. Hälften av kvinnorna tog upp att de hade förväntningar på att kunna *skapa nya kontakter och nätverk*.

De män⁴⁾ som delgav förväntningar skrev att de i första hand *ville träffa jämnåriga i motsvarande situation, knyta kontakter och utbyta erfarenheter*. Endast ett par av dem tog upp förväntan på nya kunskaper kring förändring och ledarskap.

”Att få mera kunskaper om ledarskapsfrågor (...)” (*kvinnor*)

”Träffa jämnåriga i motsvarande situation och utbyta erfarenheter. Kunskaper om ledarskap imorgon.” (*man*)

Det var enbart kvinnor⁵⁾ som delgav förväntan om att *få möjlighet att påverka, få bidra till sitt eget företag* och att de *önskade få möjlighet att säga sin mening*.

På frågan hur de upplevde att deras förväntningar hade infriats⁶⁾ är kvinnornas svar mer positiva än männens. En tolkning av detta faktum är att om man inte har några förväntningar kan de inte infrias. Av de män som hade förväntningar tyckte en majoritet att deras förväntningar hade infriats.

En kvinna som inte tyckte att hennes förväntningarna hade infriats skriver ändå i positiva ordalag om sitt deltagande: *Det har gett mig djupt perspektiv på ledarskap och vad som krävs av framtidens företag för att leda professionell arbetskraft*.

Mönstret bekräftas i intervjuerna. Drygt hälften av männen⁷⁾ uppgav att de inte hade några förväntningar och kvinnorna⁸⁾ att de hade klara förväntningar.

Vilken betydelse anser deltagarna att deras medverkan i detta speciella gruppsammanhang haft för deras professionella och personliga utveckling?

Majoriteten av kvinnorna ansåg att deras medverkan betytt mycket för dem på ett personligt plan. De har känt igen sig och fått bekräftelse i den egna situationen som gjort att de känner sig styrkta.

Hälften av männen ansåg att det betytt mycket för dem att träffa kollegor i samma situation från andra företag och branscher. De tyckte att de lärt av diskussioner och erfarenhetsutbyte, att de känt igen sig och upptäckt att *vi är fler som tycker likadant*.

”Personligen har jag fått ord på mina tankar, kunnat sätta dem i ett sammanhang och känt mig styrkt och växt. Efter projektet har jag fattat viktiga personliga beslut.” (*kvinnor*)

”Man har kunnat haft ett bra erfarenhetsutbyte och de diskussioner och grupparbeten som vi har haft har varit spännande, roliga och lärorika. Att dessutom ha fått träffa människor som jobbar i många olika företag och branscher har varit positivt.” (*man*)

När det gäller nya kunskaper och insikter ansåg ett flertal av kvinnorna att de fått lära sig mycket, inte minst om ledarskap och organisationsfrågor. Av männen tog tre upp att de *fått perspektiv på ledarskap* eller *en annan syn på arbetsliv och ledarskap* och att det kommer att få konsekvenser för deras eget ledarskap.

”Jag har fått större kunskap inom ämnesområdena och en tydligare åsikt inom vissa frågor.” (*kvinnna*)

”Mycket för min personliga utveckling vilket kommer att innebära att jag blir en bättre ledare.” (*man*)

Flera av kvinnorna och en man hade förhoppningar inför framtiden kopplat till ledarskap.

”Med så många personer med dessa värderingar inom ledarskap ökar mina förhoppningar om att framtidens arbetsplats blir mer attraktiv än dagens.” (*kvinnna*)

”Personligt fick jag hopp inför framtiden om att jag kan få en balanserad livssituation utan att behöva avstå ledarskap.” (*man*)

Ett flertal av männen skrev att de fått reflektera över egna tankar och åsikter och att det haft betydelse, allt ifrån ett *ifrågasättande av egna värderingar* till *att det påverkat min verklighetsuppfattning*.

Anser deltagarna att deras syn på det egna arbetet och den egna organisationen förändrats, utifrån det som har diskuterats i projektet?

På den frågan svarar en majoritet av såväl kvinnorna⁹⁾ som männen¹⁰⁾ ja.

När det gäller det egna arbetet tog kvinnorna upp frågor som hanterar ledarskap och förändring samt att de sett nya lösningar vad gäller arbetsvillkor. Männen beskrev mer personligt relaterade förändringar som t.ex. att de ser på sin *roll på ett annat sätt, som ledare har man förändrats*. Det är *lättare att se behov av förändring som är nödvändig*.

När det gäller den egna organisationen uppgav flera av kvinnorna och tre av männen att de fått en vidgad referensram till den egna organisationen genom erfarenhetsutbytet med de andra deltagarna.

”Ja, i många frågor har vi nog kommit längre än jag trodde innan jag jämförde med andra företag.” (*kvinnna*)

”Nej, jag tycker att det företag jag arbetar inom känns trögare och att de åtgärder som görs är mycket ’kosmetika’.” (*kvinnna*)

”Har förstått att vi ligger ganska långt framme vad gäller vissa bitar av ledarskap och organisation.” (*man*)

”Jag är mindre säker på att vi kommer att lyckas förändra villkoren nu än innan. Baserar det på att det är självklarheter vi kommit fram till och ändå är det så trögt.” (*man*)

Av de män som svarat nej, uttryckte en att han *mera fått bekräftelse på att mina åsikter inte är unika utan ganska typiska för min generation*. En annan man skrev att: *Ingenting nytt diskuterades. Alla våra lösningar var mycket konventionella*. Vidare var det en man som ansåg att hans förändrade syn handlade om att jag tror mig fått en större förståelse för kvinnors situation, såväl i arbetslivet som i övrigt.

I intervjuerna svarade alla män och kvinnor ja på frågan om de själva och deras syn på arbete har påverkats eller förändras efter att de deltagit i projektet. Svaren är i stort överensstämmande med utvärderingssvaren. Både kvinnor och män anser att det haft stor betydelse för dem själva och för deras syn på arbete att de fått bekräftat att de inte är ensamma om sina tankar och funderingar.

”(…) att jag vet att det finns andra människor som tycker som jag, att det inte är konstigt att jag har de här funderingarna.” (*kvinnna*)

”Det känns lättare att driva igenom det jag tror på. Det var positivt att få känna att vi alla i gruppen vill ha en förändring.” (*man*)

En man menade att han tror att företagen verkligen behöver *yngre krafter* som kan bidra till förändringar.

”Problemet är att när du är verksam, och har varit verksam i näringslivet väldigt länge, då tror jag att du intellektuellt kan förstå att vi behöver förändras, men det är svårt att förstå hur vi behöver förändras, och då kan det vara av viss nytta att ha tillgång till yngre krafter som kan fråga och som kan ifrågasätta.” (*man*)

Anser deltagarna att deras syn på relationen mellan arbete och fritid förändrats, utifrån vad som har diskuterats i projektet?

Här svarade majoriteten av såväl kvinnorna¹²⁾ som männen¹³⁾ att deras syn inte förändrats. Det vanligaste svaret från både kvinnor och män att de alltid har värderat och prioriterat fritid och familj högt men att det varit viktigt att få diskutera denna fråga och att få sin *syn bekräftad och förstärkt*.

”Nej, jag har prioriterat familj högt även innan men det har varit mycket skönt att höra att fler i min ålder har liknande värderingar. Jag tror att jag kommer att kunna hämta styrka från många av de diskussioner vi haft.” (*kvinnna*)

”Jag har alltid satt min familj som nummer ett.” (*man*)

Ett par av kvinnorna gav uttryck för att de tror på att det går att kombinera familjeliv och arbetsliv. En av dem ger samtidigt en bild av den ambivalens hon känner.

”Det största 'hindret' i en kvinnas karriär är familjebildning. När skall man hinna? Karriär före eller efter barn? Ständiga grubblerier, pressen från släkt och vänner men jag tror att det går att kombinera på ett bra sätt om respektive är med på det samt med den teknik som finns att tillgå idag.” (*kvinnna*)

En man skrev att han *tror att båda föräldrarna har stor betydelse för barnens utveckling* och att han blivit stärkt i sin tro. En man som svarade att hans syn inte förändrats motiverar sitt nej med att han fortfarande är ogift och i karriären.

De kvinnor som svarade att deras syn på relationen mellan arbete och fritid hade förändrats, tog bland annat upp att de inte visste *att andra tycker som jag* och att de fått ökade insikter och en medvetenhet om hur *ihärdigt denna fråga måste stötats och blötats för att någon förändring verkligen skall ske*. En kvinna beskrev den förväntan hon har på män kopplat till hur hon upplever sin egen situation.

”Det vore fantastiskt om alla blivande pappor blev pappalediga som de indikerat i Ledarskapsakademins undersökning.¹⁴⁾ Det känns som om det kommer att bli lättare att gå hem och få barn och sedan komma tillbaka till arbetet.” (*kvinnna*)

De män som ansåg att deras syn på relationen mellan arbete och fritid hade förändrats tog upp vikten av *balans i livet*. Samtidigt såg de svårigheter utifrån hur deras faktiska situation ser ut. En man menade att han var *mer hoppfull om alla morgondagens ledare gör samma val, balans, som vi säger, kommer det att ske en förändring*.

”Insett vikten av balans i livet, vilket kanske saknas just nu med 75–80 timmars övertid i månaden.” (*man*)

Vilka egna tankar och reflektioner ville deltagarna delge?

Det var fler kvinnor¹⁵⁾ än män¹⁶⁾ som delade med sig av egna tankar och reflektioner. Majoriteten av kvinnorna skrev att de tyckte att projektet varit bra och att de gärna skulle ha haft mer tid för diskussioner i samband med kunskapsseminarerna. Hälften av männen tar bland annat upp att det varit spännande, roligt och givande att delta och att de hoppas på en fortsättning i någon form.

”Mycket positivt. Intressanta föredrag de tre första gångerna. Grupparbetet mycket positivt och stimulerande, långt över mina förväntningar.” (*kvinnor*)

”Ett mycket bra program och med många intressanta frågeställningar. Hoppas vi kan följa upp det i framtiden.” (*man*)

En man och en kvinna tog upp att de önskat mer styrning i grupparbetet.

”Bra blandning mellan föreläsningar och dialoger. Ej nöjd med de dagar vi hade i augusti (grupparbetet). Otydligt budskap om vad som skulle utföras vilket bidrog till att vi fick ägna mycket tid till detta (den egna grupppresentationen) i efterhand. Kunde ha gått ut bättre information innan mötet.” (*kvinnor*)

”Det blev i min mening för okonkret.” (*man*)

En kvinna och en man tog upp att det varit för mycket betoning på jämställdhetsfrågor i projektet.

En kvinna skrev att hon tror att det skulle ha kommit fram *mer kreativa idéer, i alla fall mer nytänkande, om ni samlade en yngre skara, vi är nästan för etablerade i arbetslivet*.

En annan kvinna menade att när representanter från deltagarnas företagsledning deltog på Företagsledarforum fick hon *en total chock när näringslivshöjdarna sa att de delade våra värderingar men inte kunde se till att*

någon förändring kom till stånd. Hallå?! Är kravet för att bli VD att man fullkomligt tappat all handlingskraft?

I intervjuerna fick deltagarna fundera över om det haft någon betydelse och i så fall vad, att de varit lika många kvinnor som män som deltagit i projektet.

Av de nio som svarade på frågan¹⁷⁾ svarade sju ja, en man att han tog för givet att det var kriteriet för att få delta och en kvinna nej.

”Du tänker på kvinnor och män, nej men det tycker jag var jättebra (...) det har alltid kvoterats i alla tider till mäns fördel, så. I princip är jag emot kvotering men om man vill ha förändring så måste man kvotera ibland. Och jag tror att det är jätteviktigt att få ihop en kritisk massa av kvinnor om man vill ha med kvinnor överhuvudtaget (...) Vill vi ha män så ta in bara män. Men vill man ha med kvinnor så måste man göra dem så pass många att de får en röst.” (*kvinna*)

Ett flertal av männen tyckte att det var viktigt att gruppen hade en jämn könsfördelning, det blev *kreativa diskussioner*, och *mycket bra åsikter* som kom fram som inte skulle ha kommit fram om det varit *ett traditionellt urval* dvs. män. De benämner det traditionella urvalet av män som *en normalt sammansatt grupp* och *att det inte är vanligt* med jämn könsfördelning.

”För om det hade varit ett traditionellt urval hade det varit mer män, det är inget snack om den saken. Då skulle inte könsfrågorna ha blivit så dominerande som de blev. Det var ju många starka tjejer med, jättebra alltså, absolut ingen kritik, så blev det också då fokus på sådana frågor som det inte skulle ha blivit om det varit en normalt sammansatt grupp.” (*man*)

Flera av deltagarna trodde inte att det de kallar *könsrollsfrågor* skulle ha kommit i fokus om inte kvinnorna varit med. De ansåg också att innehållet i framför allt det första kunskapsseminarierna varit viktigt. Många ansåg samtidigt att det var för mycket inriktat på jämställdhetsfrågor.

”Första gången var det framförallt innehållet man diskuterade hela tiden (...) så var det ju kontroversiellt det här (...) Det var många som var lite upprörda och så. Men det var nog bra för då kom det verkligen igång, diskussionerna. Men jag tycker att det har varit jättebra innehåll (...) Det vi har diskuterat har varit sånt som varit intressant.” (*man*)

”(...) den här reaktionen som kom det första seminariet, alla blev ju liksom upprörda och förstod inte varför vi skulle prata om det här med jämlikhet, vi är ju redan jämlika, och så tyckte jag nog också att det var förut, men sen fick jag då insikt om att det var absolut inte så. Jag såg mina vänner runt omkring mig som följer det här mer traditionella mönstret, och då blev jag liksom arg och förbannad, men det har jag kommit över nu (...) man kan ju inte gå omkring och vara arg (...) man kan ju också tycka att man resignerat, att man lagt sig för verkligheten. Anpassar sig. (...) i och med att jag har deltagit i det här projektet så har jag inte behövt anpassa mig lika mycket, så är det faktiskt. (...) det finns andra som tycker som jag och det stärker en, men också att vi har fått gehör lite grann för de här tankarna (...) då känner jag på någotvis att det är kanske inte accepterat men det finns en möjlighet att ifrågasätta hur man organiserar arbetet.” (*kvinna*)

Både kvinnor och män tog upp att de blev förvånade över att *de inte tyckt likadant, att de svarat olika på frågor.*

”Mer balans och mera spänning i diskussionerna än vad det blivit annars, men vi har skilt oss mycket. Vi har ju inte tyckt likadant, killar och tjejer. Ja, det tycker jag var lite förvånade kanske. Jag tycker att det har varit väldigt konservativa killar i gruppen faktiskt. Nu skall man inte dra alla över en kant, men det har varit så i vissa diskussioner. Tjejerna har varit mer öppna, eller ja mindre inrotade i det här gammaldags tänkandet på något sätt.” (*kvinna*)

”Vi svarade olika på de frågor som undersöktes. Jag hade inte trott det om jag inte sett resultatet. Det var markanta skillnader på kvinnor och män vad gäller i miljötankande och i chansen att göra karriär i företag, där killarna tyckte att det var jämlikt och tjejerna säger att det inte är det, och då ligger det förmodligen en sanning i det, och det är ingen av oss killar som ser den aspekten, och då måste vi lära oss se den situationen med andra glasögon.” (*man*)

Reflektioner kring innehåll och form

I såväl utvärderingen som i intervjuerna ger både kvinnor och män uttryck för att det mesta av innehållet i seminarierna har varit intressant och att det varit en bra avvägning i programmet mellan föreläsningar, reflektion och diskussion i de olika grupperna.

En man skrev att det blev stor betoning på jämställdhetsfrågor. En annan man att han tyckte att det var en *väldigt hög ambitionsnivå* att under tre seminariedagar *täcka allt från den globala växthuseffekten till den lilla människans praktiska arbetstider.*

Vikten av att vara utvald

I intervjuerna tar både kvinnor och män i stor utsträckning upp att det varit viktigt att de blivit utvalda att få delta.

”Det har gett mig en viss stärkt självkänsla på något vis att vara med, genom att bli utvald”. (*man*)

Många är dock osäkra på varför just de blivit utvalda, de trodde t.ex. att *de satsar på mig helt enkelt* eller att *jag tror att (en chef) fått upp ögonen för mig*.

Sammanfattning

I utvärderingarna blir det tydligt att kvinnor mer än män haft klara förväntningar på projektet. De män som uppgav att de inte hade några speciella förväntningar eller inga förväntningar alls, motiverade det med att de haft för lite information om projektet innan det startade. Flera av dem uppgav att deras förväntningar ökade under projektets gång. De män som hade tydliga förväntningar har i större utsträckning fått ut mer av att delta, än de som inte hade några förväntningar. Kvinnorna ansåg i högre grad än männen att deras förväntningar infriats.

Majoriteten av kvinnorna och knappt hälften av männen tyckte att de genom erfarenhetsutbyte med kollegor i liknade situationer känt igen sig och fått bekräftelse på sina egna tankar.

Kvinnorna hade i större utsträckning än männen en förväntan på att få skapa och få tillgång till nätverk. Det var endast en man som angav nätverk som förväntan, men flera män har i sina svar på vad de fått ut av att delta, tagit upp nätverk som något av det viktigaste de fått.

På frågan om deltagarnas syn på om det egna arbetet och den egna organisationen förändrats svarade majoriteten av kvinnorna och männen ja. Både kvinnor och män tyckte att förändringen handlade om syn på ledarskap och behov av förändring. När det gäller den egna organisationen menade de att de fått en referensram. Deras svar varierade beroende av hur de upplevde den egna organisationen i jämförelse med de andra deltagarnas.

När det gällde om deltagarnas syn på relationen mellan arbete och fritid hade förändrats svarade majoriteten av såväl kvinnorna som männen nej. Det vanligaste svaret var att de alltid värderat och prioriterat fritid och familj högt. Deltagarna tyckte att det varit viktigt att få diskutera frågan och att de fått sin egen syn bekräftad och förstärkt.

En kvinna och en man kommenterade att de trodde att deltagarna varit för etablerade i arbetslivet. Mannen ansåg att inget nytt kom fram, att alla

lösningar var konventionella. Kvinnan ansåg att det skulle ha kommit fram mer kreativa idéer eller i alla fall mer nytänkande om deltagarna varit yngre.

Av intervjuerna framgick tydligt att det varit av vikt att gruppen haft en jämn könsfördelning. Av svaren framgår att det fokuserats på frågor som normalt inte diskuteras och att det lett till kreativa och intressanta diskussioner där mycket bra åsikter kommit fram. Situationen har också tydliggjort för deltagarna att det finns frågor där kvinnor och män har olika uppfattning som t. ex. när det gäller villkor för chefskap och karriär.

I såväl utvärderingarna som i intervjuerna svarar majoriteten av deltagarna att det varit intressant och givande att delta. De tyckte att innehållet i programmet, erfarenhetsutbytet och diskussionerna varit givande och då i första hand på ett personligt plan. Det ansåg också att det varit stärkande att vara utvald att delta.

NOTER KAPITEL 8

- 1) 39 deltagare har fyllt i utvärderingen. Påminnelser har gått ut till de som inte lämnat utvärdering.
- 2) Tre kvinnor har varit frånvarande delar av projektet en kvinna en halv dag och de andra två en hel dag under kunskapsseminarierna.
- 3) Sex män har varit frånvarande delar av projektet, fyra av dem en dag, en delar av arbetskonferensen och en både vid arbetskonferensen och Företagsledarforum.
- 4) 7 stycken
- 5) 4 stycken
- 6) Deltagarna fick göra en bedömning av hur de ansåg att deras förväntningar på ledarutvecklingsprojektet infriats på en skala 1-5, där 1 = inte alls och där 5 = mycket över förväntan. Fem män angav siffran 5, fyra siffran 4, sex siffran 3 och två angav inget svar, en av dem med motiveringen "kan jag inte svara på" då han inte hade några förväntningar. Av kvinnorna angav åtta stycken siffran 5, elva siffran 4 och en siffran 2.
- 7) 4 av 7
- 8) 5 av 6
- 9) 16 av 20
- 10) 12 av 18
- 11) Deltagarna var indelade i åtta grupper.
- 12) 15 av 20
- 13) 13 av 18
- 14) Ledarskapsakademins enkätundersökning med deltagarna se kapitel 5 *Lönsamma chefsvillkor*.
- 15) 19 av 20
- 16) 10 av 18
- 17) Fem män och fyra kvinnor.

Sammanfattande slutdiskussion

*Christina Franzén, Sophie Linghag
och Susanne Zander*

I DET HÄR AVSLUTANDE kapitlet är avsikten att sammanfatta och diskutera resultatet av projekt *2000-talets ledare*. Projektet har dels varit ett ledarutvecklingsprojekt och dels ett forskningsprojekt.

Syftet med ledarutvecklingsprojektet var att deltagarna skulle få ökade kunskaper om relationen mellan samhälle, organisationer och individers arbetsvillkor. Detta för att göra det möjligt för deltagarna att definiera de villkor för ledarskap de finner nödvändiga för att i sina yrkesroller kunna bidra optimalt i sina respektive företag.

Forskningsprojektets syften var flera. För att få en referensram till projektet genomfördes en granskning av befintlig forskning om värderingar och värderingsförändringar generellt. Det visade sig att de flesta studierna var gjorda på unga människor innan de etablerat sig i arbetslivet. Resultaten av dessa studier kan därför inte direkt överföras på arbetslivet, då värderingar är kontextuella, dvs. beroende av sitt sammanhang.

Forskningsprojektets huvudsyfte var att kartlägga och undersöka unga kvinnors och mäns värderingar av arbets- och livsvillkor. Genom att följa deltagarna i projektet har avsikten varit att beskriva och analysera deras erfarenheter, upplevelser och förväntningar på villkor för arbete, karriär, ledarskap och familj, knutet till deras faktiska erfarenheter i arbetslivet.

Genom tidigare forskning¹⁾ finns kunskap om att arbetsvillkoren för kvinnor och män är olika. I projektet där det deltog lika många kvinnor och män, visar också resultaten att de rådande villkoren är olika för kvinnor och män i såväl arbetslivet som livet i stort.

Ledarutvecklingsprojektet

I näringslivet råder en obalans mellan kvinnor och män på ledande befattningar då det domineras av män. För att bryta den ordning som finns i homosociala dvs. enkönade sammanhang,²⁾ valde Ledarskapsakademien att i projektet medvetet skapa en jämnt könsfördelad grupp av unga ledare. Deltagarna valdes utifrån liknande kriterier och nivåmässigt lika positioner. Att antalet kvinnor och män var lika visade sig få betydande konsekvenser både för arbetsgrupperna och för de enskilda individerna.

Seminarierna förmedlade kunskaper inom olika områden i relation till arbetsvillkor utifrån ett samhälls-, organisations- och individperspektiv. Under projektet prioriterades utrymme för dialog om viktiga frågor som rör organisation och ledarskap med koppling till människors totala livsvillkor.

På det första seminariet kom flera av föreläsarna att belysa skillnader i villkor för kvinnor och män såväl i arbetslivet som privat. Det utlöste starka reaktioner bland deltagarna. Både kvinnor och män reagerade och flera gav uttryck för att frågor om jämställdhet var förlegade. Vad som blev tydligt var att deltagarnas föreställning om mäns och kvinnors arbetsvillkor inte stämmer med hur det ser ut i praktiken. Under seminarierna fick deltagarna svara på olika frågor. Deltagarnas svar synliggjorde att kvinnor och män inte hade samma uppfattning till exempel när det gäller villkor för chefskap och karriär. Flera av männen har i utvärderingen av projektet uttryckt att de inte skulle tro att kvinnor och män hade olika uppfattningar om de inte själva sett att så är fallet. De hade också uppfattningen att frågor som berör kvinnors och mäns villkor inte skulle ha behandlats i en, som de uttrycker det, mer *normal grupp* (dvs. dominerad av män). Den könsblandade gruppen möjliggjorde ett erfarenhetsutbyte på lika villkor. I deltagarnas egna arbeten i projektet uttrycker de att könstillhörighet inte ska påverka möjligheter till utveckling och befordran i karriären.

Det första kunskapsseminariet påverkade hela projektet. Efter de starka reaktioner som fanns bland deltagarna på innehållet, kom en andra utvecklande fas där nya insikter kunde användas konstruktivt. Deltagarna själva uttryckte att deras starka reaktioner möjliggjorde att en intressant diskussion kom igång.

I utvärderingen lyfte majoriteten fram att erfarenhetsutbytet med kolleger i liknande situationer, har gett dem bekräftelse på sina egna tankar och funderingar. Det har stärkt dem både professionellt och personligt. Vidare uttryckte de att gruppen som helhet måste ges möjligheter att fortsätta arbeta tillsammans. Annars tror de att det finns en risk att utvecklingsarbetet rinner ut i sanden. De behöver varandras stöd.

Ett genomgående tema i deltagarnas egna arbeten i projektet, var en kritik mot dagens karriärmöjligheter. Det finns som de uttrycker det,

bara en egentlig karriärväg, nämligen att bli chef. På detta sätt förlorar företagen till exempel en bra forskare/säljare/tekniker och får inte alltid den mest lämpade chefen. Vidare uttrycker de att karriärstegen är smal och enkelriktad uppåt. I det sociala sammanhanget är det svårt om inte omöjligt att ta ett karriärsteg nedåt. Det medför att chefer som inte fungerar i sina roller blir kvar på sina positioner. Det tas inte på tillräckligt stort allvar att ledarrollen kräver en särskild kompetens. Traditionen inom företag är att ge ledarskapsutbildning till en chef först efter befordran.

De unga ledarna förespråkade en förändrad syn på karriär. Genom att använda metaforen klätterställningen beskriver de hur vägarna till toppen kan bli fler och valmöjligheterna större. I klätterställningen är det möjligt att även klättra i sidled och nedåt. Allt i enlighet med varje individs önskemål om att anpassa sin tjänst och arbetsmängd efter sin livssituation. Belönings-system ska vara flexibla, differentierade och målrelaterade och anpassade till en vidare syn på karriär och de totala livsvillkoren. Chefskap ska ses som ett utvecklingssteg och inte ett slutsteg.

En stark kritik fanns också kring tidsanvändningen. Deltagarna upplever att det idag sker en misshushållning med tid vilket får konsekvenser för kvaliteten i arbetet och för balansen mellan arbete och privatliv. Deltagarna framförde att det inte ska vara tiden på arbetsplatsen som ska mätas, utan det viktiga måste vara att arbetet blir utfört i rätt tid. Därför borde arbetet vara målstyrt istället för tidsstyrt som de upplever att det är idag.

Deltagarna presenterade sina arbeten för sina representanter från företagsledningen på Företagsledarforum i oktober 1997. Deras arbeten visade på en samstämmighet kring framtidens arbetsvillkor då de åtta arbetsgrupperna i princip kom fram till liknande slutsatser.³⁾ En viktig slutsats var att ingen förändring kommer till stånd om det inte finns gehör och sanktioner ”uppifrån”.

Ledarutvecklingsprojektet utvecklades i enlighet med deltagarnas förväntningar och från deras utvärderingar kan avläsas att det var betydelsefullt och uppskattat på många sätt. Syftet med ledarutvecklingsprojektet kan sägas vara uppnått då en dialog om framtidens arbetsvillkor har påbörjats. Deltagarnas arbeten och konkreta förslag kan fungera som underlag för ett fortsatt förändringsarbete inom företagen.

Forskningsprojektet

Inom ramen för forskningsprojektet genomfördes ett flertal undersökningar: en kritisk granskning av forskning om värderingar och arbete, en undersökning om satsningar på unga medarbetare i företag idag, en enkät- och intervjuundersökning samt en utvärdering av projektet med deltagarna. Det

material som sammanställdes under projektet blev omfattande och spännande. Det insamlade materialet gav upphov till många nya, intressanta frågeställningar kring organisation, ledarskap, arbets- och livsvillkor.

Genom att ta del av tidigare studier kring värderingar och värderingsförändringar erhöles en referensram till projektet.⁴⁾ Föreställningar om unga människor och deras attityder till arbetslivets villkor definierar dem som postmaterialister i förhållande till tidigare generationer. De unga anses prioritera rörliga, självständiga och socialt interaktiva yrken. Ungdomar är inte intresserade av karriär och tar avstånd från hierarkiska organisationer. De vill inte jobba sig upp från grunden, utan förväntar sig ett livslångt lärande och ett arbete som överensstämmer med utbildning och kunskaper. Resultat i tidigare studier visar att kvinnor är mer postmaterialistiska än män. Vidare är dessa värderingar kopplade till utbildningsnivå och arbetsområde. Värderingar är kontextuella, det är alltså teoretiskt möjligt att skillnader i värderingar mellan till exempel kvinnor och män är ett resultat av skillnader i deras arbetsvillkor.

På en ”värderingsmarknad” erbjuds kunskaper till företag som vill ha förståelse och beredskap för att ta emot nästa generation ledare. Kunskaperna bygger ofta på studier som utförts på ungdomar som inte är etablerade i arbetslivet. Värderingarna är således inte direkt applicerbara på unga människor som faktiskt finns i arbetslivet. Det innebär att det företagen erbjuder snarare är schabloner om unga människors drömmar, önskemål och idealiserade bilder av arbetslivets möjligheter.

I resultaten från projektet visade sig deltagarna ha både materiella och postmateriella värderingar. Samtidigt framstod deras organisationer som huvudsakligen materialistiska.⁵⁾ Ett glapp mellan de unga ledarnas värderingar och arbetets villkor framträdde. Glappet mellan organisationernas strukturer och individernas värderingar konkretiserades bland annat i relationen mellan arbete och familj.

Från enkät- och intervjuresultaten i detta projekt kunde det avläsas att det finns en överensstämmelse mellan hur deltagarna beskriver sina arbetsvillkor och den kritik de för fram i sina egna arbeten i projektet. I intervjuerna fick deltagarna beskriva karriärvägar i sina företag och om de hade strategier för att nå framgång och hur de skulle gå till väga för att bli VD. Frågorna syftade till att synliggöra dagens villkor för karriär och chefskap.

Deltagarnas bild av chefskarriären var överensstämde med hur styrelseordföranden har beskrivit VD-rekryteringsprocessen.⁶⁾ För att komma ifråga måste man vara synlig, fast på ett diskret sätt. Kontakter spelar en viktig roll och det gäller att kunna skicka signaler om att man finns och är intresserad. Lojalitet visas genom att arbeta mycket och prioritera arbetet före allt annat i livet. Villkoren deltagarna beskrev visade sig vara de villkor som de redan nu

i en lägre chefsposition de facto arbetar under. Vad som blev synligt är att de villkor som ledningen anser skall gälla för VD verkar normerande för chefskap på alla nivåer.

När deltagarna tog upp tankar och planer på en fortsatt karriär, tydliggjordes en konflikt, mellan viljan att göra karriär och att få arbets- och livsvillkoren att gå ihop. Nuvarande arbetsvillkor utgår ifrån en familjestruktur där familjen är ett fungerande stöd till chefskarriären. Villkoren för chefskap förutsätter en speciell form av äktenskap med en uppbackande part, traditionellt en kvinna. Idag arbetar både kvinnor och män och de flesta chefer lever eller kommer att leva med en partner som också gör karriär. Hur dessa kvinnor och män skall få ihop sitt arbetsliv med sina livsvillkor i övrigt ses fortfarande som ett problem för individen själv att lösa. Vad resultaten från projektet visar är att detta också är ett problem för företag, till exempel när det gäller rekrytering av framtidens chefer.

Arbetsvillkoren behöver utformas så att de tar hänsyn till de totala livsvillkoren om företag skall kunna rekrytera ledare från en bred rekryteringsbas. En konsekvens blir annars att den individ som inte anpassar sig till villkoren inte kommer att bli ”uppväld” i hierarkin.⁷⁾ Kravet på anpassning kan, vilket tidigare studier visat, resultera i att människor som önskat göra en chefskarriär, väljer bort den då priset blir för högt. En bortgallring sker av de medarbetare som lägger vikt vid ett balanserat liv. En annan möjlig konsekvens är att villkor som varken stämmer med eller bidrar till människors totala livsvillkor kommer att reproduceras i företagen. Därmed kan inte någon utveckling eller förändring av arbetsvillkoren förväntas.

I intervjuerna med deltagarna blev konflikten mellan arbets- och livsvillkor tydlig. Detta synliggjorde flera paradoxer. Samtidigt som deltagarna är representativa för kvinnor och män i näringslivet, är de mer positiva till jämställdhet än riksgenomsnittet. Detta kommer till uttryck genom en jämställdhetsideologi, dvs. en föreställning om att det råder lika villkor för kvinnor och män, som de upprätthåller åtminstone på gruppnivå. Samtidigt visade det sig att de på individnivå förhåller sig i enlighet med traditionella mönster då de gav beskrivningar som visar att villkoren för arbete, karriär och chefskap är olika för kvinnor och män. Den jämställdhetsideologi de upprätthåller och ger uttryck för är således inte förenlig med de nuvarande arbetsvillkoren och den går inte heller ihop med det rådande chefsidealet.

I gruppen verkade det som om ”man pratade ihop sig” och var överens om en ideologi där villkoren *borde* vara lika för alla. Detta kan förleda en att tro att villkoren faktiskt också *är* lika. Intervjuerna visade däremot hur deltagarna svarar upp mot de normer som råder för kvinnor och män. Till exempel gav flertalet av männen uttryck för att vilja ha ett traditionellt äktenskap och

många barn, vilket kan tolkas som ett tecken på en önskan om ett stöttande familjesystem. Kvinnorna var ambivalenta då familj och barn kan visa på illojalitet mot företaget. För en kvinna kan familj och barn påverka karriärmöjligheterna negativt medan det för en man tvärtom kan ge stöd och påverka karriären i positiv riktning.

Konsekvenserna av paradoxerna blir olika för kvinnor och män då det gäller att få jämställdhetsideologin att gå ihop med de verkliga villkoren, nämligen det problematiska med att kombinera karriär och barn. Kvinnorna befinner sig mitt i paradoxen och måste hantera den. För att få arbetslivet att gå ihop med det totala livet blir konsekvensen för kvinnorna en upplevelse av ett val mellan karriär eller familj. Konsekvensen för männen blir inte att välja mellan det ena eller det andra, utan att välja mellan en fördelning av karriär och ansvar för barn.

Arbete för förändring

Projektets resultat visar att de värderingar som chefer i företagsledningar står för och hur de agerar får stor betydelse för de chefsvillkor som gäller i hela organisationen. Det innebär att om en förändring skall ske är det ledningen som måste initiera och stödja den.

Genom att projektet fokuserar på de arbetsvillkor som gäller i dagens arbetsliv och framförallt för ledarskap, har villkorens betydelse för vilka som blir möjliga att rekrytera som framtida högre chefer blivit synliga. Projektet har också synliggjort att villkoren skiljer mellan kvinnor och män.

Det är ingen tvekan om att de unga ledare som deltagit i projektet har en stark vilja att göra karriär och att bidra i sina yrkesroller till sina företag. Ska företag kunna rekrytera de mest lämpade ledarna till högre chefspositioner, får villkoren inte vara ett hinder eller skilja mellan kvinnor och män. De unga ledare som deltagit i projektet upplever hinder i karriären som ett resultat av villkoren. En slutsats av detta är att de personer som kan och vill anpassa sig till de rådande villkoren, vilket inte behöver vara detsamma som att de är mest lämpade, kommer att bli framtidens ledare, om inget förändringsarbete sker i företagen. De personer som av olika anledningar inte kan och inte vill ställa upp på villkoren kommer med lika stor sannolikhet att sällas bort. För kvinnor kan valet att skaffa barn göra att de inte längre ses som chefskandidater. För män som anser att arbetet är en del av livet och att det måste finnas balans mellan arbetsliv och privatliv kan valet bli att välja bort karriär.

De företag som önskar rekrytera de mest lämpade ledarna behöver föra en dialog med de unga människor de identifierar som möjliga framtida chefer och ledare. Företagen behöver lyssna på och ge utrymme för de ungas förslag till förändrade villkor för ledarskap. Det är de unga ledarna som bäst känner

sin egen totala livssituation och under vilka villkor de kan bidra optimalt till företagen. En ny ledarroll behöver växa fram med mer flexibla lösningar där det finns tid för andra viktiga frågor i människors liv än karriären. Företagsledningarna behöver kunskap och insikt om att de villkor de själva arbetar under inte fungerar lika optimalt för nästa generation chefer. I och med att de flesta som gör chefskarriär idag lever ihop med en partner som också gör karriär måste större hänsyn tas till den privata sfären. Privatlivet är inte längre enbart ett individproblem utan i allra högsta grad ett organisationsproblem.

Arbetsvillkoren är ett resultat av dagliga processer mellan människor i organisationer där bl.a. ledningens syn på arbetsvillkor manifesteras och reproduceras. För att komma vidare är det viktigt att ställa fördjupande frågor som t.ex. Hur kommer det sig att arbetsvillkoren ser ut som de gör? Vem beslutar om vilka som ska rekryteras till chefspositioner? På vilka grunder görs dessa val? Finns normativa föreställningar om kvinnor och män bakom valen? Hur får vi representativa förslag till lösningar på våra chefs- och organisationsproblem? Hur kan vi lyckas med rekrytering av de chefer och ledare vi anser mest lämpade för vår organisation? Tid för reflektion och dialog mellan människor i företaget är en förutsättning för att ett lyckat förändringsarbete.

Genom det arbete som är genomfört i projekt *2000-talets ledare* har kunskapen om unga välutbildade människors värderingar, syn och förväntan på arbets- och livsvillkor ökat. Rapporten *arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet* är ett utmärkt underlag för förändrings- och utvecklingsarbete i företag och andra organisationer.

Fortsatt forskning

Under projektet har många frågeställningar uppkommit. Alla dessa har inte berörts i den här rapporten. Många av frågorna har inte kunnat fångas in av de undersökningar som har genomförts under den begränsade tid som projektet pågått. Frågor har uppkommit som en förlängning av de resultat som har presenterats. En sådan frågeställning är vad det här projektet får för betydelse i ett längre perspektiv.

Det vore därför intressant att fortsätta att följa deltagarna under några år framöver. Vilka är deras reflektioner kring projektets betydelse om ett par år då de har distans till sin medverkan? Vad har kvinnorna och männen om fem eller tio år för upplevelser och erfarenheter av sina arbetsvillkor? Har dessa förändrats i förhållande till vad de ger uttryck för idag?

Det här projektet har visat att deltagarna från de olika företagen i mångt och mycket haft liknande kritik mot dagens villkor samt att deras idéer och visioner om framtidens villkor varit överensstämmande. Rapporten kan med

fördel användas i företag som underlag för liknande projekt internt. Det kan vara ett bra sätt att integrera unga människors värderingar och förväntningar på arbetsvillkor i företagen. Att följa en eller flera organisationer i deras förändringsarbeten framöver, dvs. att göra en eller flera fallstudier skulle vara fruktbart. Det kan ge ökad kunskap om vilka mekanismer som ligger bakom kvinnors och mäns olika villkor och skillnader i inflytande i arbetslivet och i organisationers maktstrukturer. Kunskapen är viktig för chefer och förändringsaktörer som verkar för utvecklandet av metoder och strategier för förändring av villkoren i arbetslivet.

Ett av projektets resultat tydliggjorde svårigheten att se hur villkor och värderingar är relaterade och påverkar varandra. Fortsatt forskning kan bidra med ökad kunskap om hur värderingar hos t.ex. företagsledning påverkar människors arbetsvillkor och i förlängningen företagens lönsamhet.

Det vore också intressant att närmare studera hur föreställningar om chefskap reproduceras i organisationer från den äldre till den yngre generationens chefer. Anpassas en generation successivt in i traditionella normer och föreställningar kring chefskap? Vilka blir konsekvenserna? Vilka selektionsmönster ger det upphov till? Medvetenhet kan behövas för att förändra och förhindra att traditionella chefsideal omedvetet och okritiskt reproduceras till nästa generation. En ökad förståelse för processen är viktig för att kunna verka för en förändring av chefskapets utformande och rekrytering av framtidens chefer.

NOTER KAPITEL 9

- 1) Se bl.a. Franzén, C (1994) *Mäns och kvinnors skilda föreställningar* och Wahl, A (1996) *Företagsledning som konstruktion av manlighet*.
- 2) Hirdman, Y (1990) *Genussystemet*, Lindgren, G (1989) *I broderskapets skugga*.
- 3) Se kapitel 2 *I startgröparna för 2000-talets arbetsvillkor*
- 4) Se kapitel 3 *Dagens och morgondagens värderingar* och kapitel 7 *Är 2000-talets ledare postmaterialister?*
- 5) Se kapitel 7 *Är 2000-talets ledare postmaterialister?*
- 6) Holgersson, C (1998) *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*.
- 7) Lindgren, G (1996) *Broderskapets logik*.

Referenser

- ABRAMSSON, P R & INGLEHART, R (1995) *Value Change in a Global Perspective*. Ann Arbor. Michigan: University of Michigan Press.
- ACKER, J & VAN HOUTEN, D (1974) *Differential Recruitment and Control*. The Sex Structuring of Organizations. *Administrative Society Quarterly* 1974 9:2 sid.152–163. New York: Cornell University.
- AHRNE, G & ROMAN, C (1997) *Hemmet barnen och makten*. SOU 1997:139. Stockholm: Fritzes.
- ALBRECHT, J W m.fl. (1997) ”Kvinnors och mäns löner – förvärvsavbrottens betydelse”, *Kvinnor och mäns löner, varför så olika?* Persson, I & Wadensjö, E (red.). SOU 1997:136. Stockholm: Fritzes.
- ANDERSSON, G (1997) ”Karriär, kön, familj”, *Ledare, makt och kön*. Nyberg, A & Sundin, E (red.). SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- ANDERSSON, Å E & FURTH, T & HOLMBERG, I (1994) *70-talister*. Om värderingar förr, nu och i framtiden. Stockholm: Natur & Kultur.
- BELL, D (1974) *The Coming of Post-industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. London: Heinemann
- BJURHILL, C (1993) *Föreställningar om framtiden*. Optimism och pessimism hos några olika åldersgrupper en metodstudie. Malmö: Malmö Lärarhögskola
- ENBERG, J & KÄLVEMARK, S (1995) *Den bästa generationen? – värderingar och verklighet*. *Framtider* 1995:4. Stockholm: IF (Institutet för Framtidsstudier).
- FLOOD, L & GRÅSJÖ, U (1997) ”Tid för barn, tid för arbete. En undersökning av svenska hushålls tidsanvändning”, *Familj, makt och jämställdhet*. Ahrne, G & Persson, I (red.). SOU 1997:138. Stockholm: Fritzes
- FORNÄS, J (1995) *Ungdomar som kulturinnovatörer*. *Framtider* 1995:4. Stockholm: IF (Institutet för Framtidsstudier).
- FRANZÉN, C (1994) ”Mäns och kvinnors skilda föreställningar”, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. SOU 1994:3. Stockholm: Fritzes.
- GAMBERALE, F & SCOFIENZA, C & HAGSTRÖM, T (1996) *Värderingar och förhållningssätt till arbete bland ungdomar i Sverige*. En kartläggning av ett representativt urval 1996:19. Stockholm: Arbete & hälsa.
- HAAVIND, H (1984) ”Love and Power in Marriage”, *Patriarchy in a Welfare Society*. Holter, H (ed.) Oslo: Universitetsforlaget.

- HIRDMAN, Y (1988) "Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning" *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1988:3.
- HIRDMAN, Y (1990) "Genussystemet", *Demokrati och makt i Sverige*. Maktutredningens huvudrapport SOU 1990:44. Stockholm: Allmänna förlaget.
- HOLGERSSON, C (1998) *Styrelseordförandes utsagor om VD-rekrytering*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.
- HOLMBERG, C (1993) *Det kallas kärlek*. En socialpsykologisk studie om kvinnors underordning och mäns överordning bland unga jämställda par. Göteborg: Anamma förlag.
- HOLTER, Ø G (1990) *Arbeid og familie: en studie av teknologikulturen*. Oslo Universitetsforlaget.
- HÖÖK, P (1994) "Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet", *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. SOU 1994:3. Stockholm: Fritzes.
- INGLEHART, R (1977) *The Silent Revolution*. Changing Values and Political Styles Among Western Publics. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- INGLEHART, R (1990) *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- INGLEHART, R (1990) "The Rise of a New Political Style", *Urban challenges*. Report to the commission on metropolitan problems. SOU 1990:33. Stockholm: Fritzes.
- INGLEHART, R (1997) *Modernization and Postmodernization*. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- KUMAR, K (1995) *From Post-industrial to Post-modern Society*. New Theories of the Contemporary World. Oxford: Blackwell Publ. Ltd.
- LINDGREN, G (1989) "I broderskapets skugga". *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1989:3-4.
- LINDGREN, G (1992) *Doktorer, systrar och flickor*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- LINDGREN, G (1996) "Broderskapets logik". *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1996:1.
- MOSS KANTER, R (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- NILSSON, A (1992) "Den nya mannen – finns han redan?", *Kvinnors och mäns liv och arbete*. Acker, J m.fl. Stockholm: SNS Förlag.
- NYBERG, A (1997) "Kvinnor, män och inkomster", *Jämställdhet och oberoende*. SOU 1997:87. Stockholm: Fritzes.

- RICHARDSON, C (1997) "Familjeförhållanden och löneutveckling",
Kvinnors och mäns löner varför så olika? Persson, I & Wadesjö, E (red)
SOU 1997:136. Stockholm: Fritzes.
- SVALLFORS, S (1996) *Välfärdsstatens moraliska ekonomi*. Umeå: Boréa.
- ULMANEN, P (1995) *Myterna om jobben, framtiden & kvinnligheten*,
S-kvinnor Morgonbris 1995:7. Stockholm: Sveriges Socialdemokratiska
Kvinnoförbund
- VOGEL, J (1994) *Ungdomars välfärd och värderingar*. Rapport till Barn-
och ungdomsdelegationen och Generationsutredningen SOU 1994:73.
Stockholm: Fritzes
- VOGEL, J (1994) *Tillvarons trösklar*. Betänkande av generationsutredningen.
Civildepartementet SOU 1994:77. Stockholm: Fritzes
- WAHL, A (1992) *Könsstrukturer i Organisationer*. Kvinnliga civilekonomers och
civilingenjörers karriärsutveckling. Stockholm: EFI, Ekonomiska
forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.
- WAHL, A (1994) "Kvinnor som chefer", *Mäns föreställningar om kvinnor och
chefska*. SOU 1994:3. Stockholm: Fritzes.
- WAHL, A (1996) "Företagsledning som konstruktion av manlighet",
Kvinnovetenskaplig tidskrift 1996:1.
- ZETTERBERG, H m.fl. (1984) *Det osynliga kontraktet. En studie i 80-talets
arbetsliv*. Vällingby: SIFO.
- ÅBERG, R (red.) (1990) *Industrisambälle i omvandling. Människor, arbete
och socialt liv i en svensk industristad från femtiotal till åttiotal*.
Stockholm: Carlssons Bokförlag.

