

Genus och det nya kommunala ledarskapet

AV GUN HEDLUND

The changes that swept through Swedish local authorities in the 1990s have subsided and the time of major organisational change with a strong belief in industry as the source of inspiration is over. Scandals and failures have meant that the position of CEO as the ideal for executive management has taken a back seat in favour of the strict professional employee. The masculine management style is changing and it is now "unmanly" to hold on to the "strong leadership" ideals of the 1990s. This article analyses the ideas of the 21st century's concept innovators and the repercussions they might have in relation to gender, leadership and authority

Förändringens vågor har svept över de svenska kommunerna under 1990-talet precis som i de övriga nordiska länderna. En viss reformtrötthet har märkts under början av 2000-talet, de stora experimentens tid är förbi och det som tedde sig nytt och modernt under 1990-talet framstår nu som "gamla" lösningar. Nya ansvarsområden för kommunerna, demografiska förändringar, vikande befolknings- och skatteunderlag och hårda krav på en ekonomi i balans

är en bister verklighet som många kommunala tjänstemän och förtroendevalda försöker hantera så gott det går. Vissa forskare talar om den tredje eller fjärde vågens "New Public Management" där man försöker hitta lokala lösningar på det som ytterst är strukturella problem. Ett "nytt" ledarskap tycks vara ett "recept" som ska lösa problemen när målstyrning, beställarutförarmodell och olika ekonomiska styrsystem inte är tillräckliga. "Triviali-

seringen av ledarskapsbegreppet är ett stort problem" konstaterar Lennart Lundquist (1993) i en kritisk analys av moderna chefsmodeller. Forskningen om ledarskap är dåligt utvecklad inom statsvetenskapen, hävdar han, och i övriga discipliner finns många studier men ingen teori. Inom genusforskning har ledarskapsbegreppet varit föremål för en teoretiskt grundad diskussion där särskilt begreppen "ledarskap" och "kvinnligt ledarskap" analyserats (Wahl 1996, 2001). Medan kvinnorna inom den svenska kommunalpolitiken långsamt lyckats flytta fram sina positioner på ledande poster från mitten av 1990-talet har en kraftig ökning skett när det gäller andelen kvinnliga chefer i den kommunala sektorn. Flera forskare hävdar att makt har flyttats från politiker till tjänstemän under de senaste femton-tjugo åren (Montin 2003) och frågan som väcks är hur detta påverkar relationen kön, makt och inflytande.

Kön, organisation och ledarskap

Syftet med denna artikel är att undersöka vad som utmärker 2000-talets satsningar på ledarskapsutveckling i svenska kommuner och om kvinnors närvaro på chefspositioner samverkar med ett förändrat ledarskapsideal för både kvinnor och män. Vari består det "nya ledarskapet" och kan det medföra en förändring av könsrelationerna i kommunerna? En utgångspunkt för studien är den förändring som präglade 1990-talets politiska och administrativa organisation och som inneburit ny ansvars-

fördelning och nya roller för både politiker och tjänstemän samtidigt som det skett en ökning av kvinnor i rollen som chef, främst i mellanposition. Inledningsvis gör jag en kort historisk tillbakablick där ett könsperspektiv på kommunala organisationsförändringar presenteras. Sedan följer en redovisning av de teorier och begrepp om hegemonisk maskulinitet, homosocialitet och kvinnors auktoritet som används i analysen. Empirin består av en enkät till svenska kommuner som sändes ut 2001 och intervjuer med fyra konsulter som genomfördes 2002 samt kursinformation om olika ledarskapsutbildningar perioden 2002-2003. Studien utgör en delrapport inom projektet Kön, makt och organisationsförändringar i svenska kommuner, finansierad av Svenska kommunförbundet 2001-2004.

Managementfilosofi och kön

I början av 1970-talet skedde det verkliga genombrottet för kvinnors politiska representation i svensk kommunalpolitik och efter valet 1994 uppnåddes den, sett ur internationellt perspektiv, mycket höga siffran 41 procent kvinnor i fullmäktige. Den siffran har varit konstant under tio års tid. Även på ordförandeposter har ökningen gått långsamt på senare år och i kommunstyrelserna fanns 2003 36 procent kvinnor medan 30 procent av ordförandena i styrelse och nämnder var kvinnor (SCB 2004). I tjänstemannaledet har utvecklingen sett annorlunda ut. Ända in på 1990-talet var mansdominansen mycket stor bland kommunala chefer. En viss ökning har skett på de riktigt höga pos-

terna på senare år och fler kvinnor är nu kommunchef, 17 procent år 2004 (Utbult 2004:55). När det gäller övriga chefer har det dock skett tydliga förändringar under 1990-talet. Högre chefer uppges till cirka 36 procent 2004 och organisationsförändringar med plattare organisationer har inneburit att en ny, stor grupp så kallade resultatenhetschefer tillkommit under de senaste femton åren. Kvinnorna var i majoritet bland de kommunala cheferna, 59 procent, år 2002 (SCB 2004). I denna siffra inkluderas både de nya enhetscheferna liksom de "gamla" förvaltningscheferna som befinner sig högst upp i den kommunala tjänstemannahierarkin. Parallellt med denna utveckling har en hel del förändringar skett i landets kommuner, både på idéplanet och i praktiken, vad gäller politikerroll samt politisk och förvaltningsmässig organisation. Målstyrning, resultatenheter, kundorientering, beställar-utförarmodeller, bolagisering och ny ledarskapsfilosofi har varit några ingredienser i dessa förändringar. Ett inslag i denna trend var synen på politik "som affärsmannaskap, eller entreprenörskap, där politikern i sin roll som styrelseledamot eller VD förväntas ha förmåga att göra "goda affärer" och fatta beslut på ekonomisk-rationella grunder" (Blomquist 1994: 91). Utvecklingen gick snabbt. Flera forskare talar om en "modevåg" som svepte fram över landets kommuner under senare hälften av 1980-talet och 1990-talets början (Jacobsson 1994). Delar av förändringarna i den kommunala verksamheten kan betraktas som en "maskuliniseringsprocess" och förändrad könskodning av det kommunala ledar-

skapet (Hedlund 1997). Dessa begrepp bör betraktas som ett försök att beskriva vilka rationalitetsformer som tenderat att dominera i den kommunala organisationen på olika nivåer. En förändrad könskodning innebär helt enkelt att många av de värderingar och riktlinjer som hämtades från New Public Management-perioden fångar upp de tankemönster som konstruerats i ett sammanhang där kvinnors kunskap spelat en underordnad roll. Det säger ingenting om vilket kön de olika aktörerna har, vissa manliga chefer har, frivilligt eller ofrivilligt, lämnat sina befattningar på grund av en oförmåga att utöva sitt chefskap utifrån nya normer. Å andra sidan fungerar och trivs ett antal kvinnliga chefer utmärkt i en kommunal verklighet som präglas av teknisk-ekonomisk rationalitet när det gäller resultatuppföljning, kvalitetsmätt och serviceproduktion (Hedlund 1997). I början av 2000-talet kan vi skönja en period av recentralisering och stopp för alltför omfattande organisationsförändringar där honnörssord som demokrati, brukarmedverkan och samförstånd mellan politiker och tjänstemän fått en renässans. I annonser efter kommunala chefer finns ett annorlunda språkbruk jämfört med mitten av 1990-talet, nu söker man en chef med kompetens att arbeta i en "politiskt styrd organisation". Betoningen på ledarskap är lika stor som under slutet av 1980- och hela 1990-talet och fortfarande finns ett synsätt som innebär att det är det goda och professionella ledarskapet som kan lösa de flesta av kommunernas strukturella problem. Nu är det emellertid ett "nytt" ledarskap det handlar

om, förändringstrycket är stort och det gäller att "hånga med" i de nya tongångarna. Men vad är egentligen nytt?

Hegemonisk maskulinitet och homosocialitet

En viktig poäng inom mansforskningen om hegemonisk maskulinitet, det vill säga den manlighetsnorm som kan skönjas i olika tider och sammanhang, har varit att problematisera hur denna fungerat som en mekanism som underordnar kvinnor och vissa män. I Bob Connells bok *Masculinities*, idag en klassiker inom mansforskningen, är det främst relationen man-man som ventileras (Connell 1995). Han menar att vid en viss given tidpunkt är en särskild form av maskulinitet dominerande över andra former. De som kritiserar eller hotar denna idealbild drabbas av marginalisering. I senare forskning har även relationen man-kvinna betonats i teoretiserande och studier av hegemonisk maskulinitet (Robertsson 2003). En förändrad könskodning mot en specifik hegemonisk maskulinitet kan spåras i rationalitetsformer och ideal för välfärdens organisering på kommunal nivå. Denna hegemoni kännetecknades under 1980- och 1990-talen av en idealisering av näringslivets styrformer och innebar en homosocialitet där en viss "maskulinitet dominerar och färgar arenan där ledarskap förhandlas och reproduceras" (Nilsson 2001:90). Hegemonisk maskulinitet skapas bland annat genom att definiera vad som är omanligt, de personer eller företeelser som får etiketten omanlig förlorar i status och makt. Hur detta går till kan ut-

forskas genom att undersöka varför män föredrar varandra i en organisation och hur det manliga relationsarbetets karaktär ser ut där samspelet inom den homosociala gemenskapen skapar en idealbild med vilken män jämför sig själv (Lindgren 1999). De många skandaler som inträffat där män i ledande position överskridit allmänna normer och lagstiftning har medfört att "direktörsidealet" framstår som omanligt i svenska kommuner på 2000-talet och ett sökande efter nya ideal har inletts. Att ledarskap och maskulinitet framstår som integrerade betonas av flera forskare. Detta blir uppenbart när man oftast talar om "kön och ledarskap" i termer av kvinnlighet. Män får bekräftelse i sin könsidentitet som män och chefer bland både manliga och kvinnliga medarbetare, men detta gäller inte på samma sätt för kvinnor som är chefer (Wahl 1996). Att bli betraktad som attraktiv man och chef är mer självklart än att ses som attraktiv kvinna och chef.

Kvinnor som chefer – en fråga om makt?

Frågan blir då hur integrationen av kvinnor som chefer i svenska kommuner och deras verkliga maktutövning kan problematiseras teoretiskt. När man talar om ett nytt androgynt ledarskap kan man fråga sig om det innebär att män kompletterar sitt ledarskap med traditionellt kvinnliga egenskaper och på så sätt blir bättre som chefer, enligt Anna Wahl (1996). Hon påpekar att det är viktigt att föra in maktbegreppet när det "nya ledarskapet" diskuteras, annars

finns en risk att det fortfarande är män som tolkar och skapar ledarskap. Kvinnor som kategori utgör en förändringspotential om de kan utöva makt det vill säga skapa och påverka istället för att ses som en outnyttjad resurs som kan användas av makten. Wahls resonemang belyses av resultaten från en fallstudie om kön och organisationsförändringar i tre kommuner där manliga kommunalråd beskrev hur de nyrekryterade kvinnorna i chefsställning var "lättare att komma överens med" i hårda besparingstider (Hedlund 1997a). De fick beröm för sin flexibilitet och samarbetsvilja till skillnad mot män i chefsposition som ansågs besvärliga att styra. I en annan studie påvisas liknande resultat där kvinnor som nyutträdna chefer hamnade i rollen som "den ömma bödeln" (Holmquist 1997). Kvinnorna framstår som en outnyttjad resurs i den ekonomiska krisens 1990-tal på samma sätt som de kvinnliga politikererna välkomnades in i politiken på 1970-talet när den kommunala omsorgen byggdes ut. I managementidéernas syn på arbetets villkor så existerar inte klass- eller könsbaserade särintressen, istället är det den engagerade, individuella medarbetaren med stark lojalitet gentemot verksamhetens mål och sina överordnande som står i fokus (Lindgren 1999). De kvinnointressen som tidigare politiserades och debatterades öppet (till exempel stöd till kvinnojourer, formerna för barnomsorg och äldreomsorg) är idag föremål för en rad administrativa beslut där tjänstemän kan utöva makt över kvinnors liv i kommunerna, både när det gäller anställda och som nyttjare av kommunal omsorg.

Omsorgsarbetets organisering på samhälls- eller kommunal nivå får stora återverkningar på kvinnors liv, särskilt i de kommuner som präglas av ojämställda livsformer. Vicki Johansson (2001) finner i sin jämförande studie om omsorgens organisering i två kommuner att kvinnor ur olika kategorier fäste större vikt än män vid att det ska råda en jämn könsfördelning på olika positioner i kommunen. Det tycks alltså finnas en förväntan hos kvinnorna om att kvinnors närvaro har en betydelse. Johansson utforskar, både teoretiskt och empiriskt, hur kollektiva erfarenhetsbilder uppstår och konstaterar att en maktordning ifrågasätts först när den upplevs som orättvis i mötet med andra arenor och där kvinnor som grupp möter män som grupp. Detta möte är problematiskt enligt Maud Eduards som utformat en teori om grundvalarna för kvinnors agerande i för dem angelägna frågor. Hon finner att kollektiv handling kan betecknas som en "förbjuden handling" (2001). Genom att framträda eller agera som grupp synliggör kvinnor inte bara sig själva som könskategori utan även män blir synliga som kön. Detta strider mot det allmänna medvetande som säger att män "finns" inte som män, det finns till exempel könsneutrala chefer och kvinnliga chefer. Det gäller alltså att särskilja på att kvinnor kan vara välkomna in på maktpositioner som individer men däremot inte som kollektiv (Eduards 1996). Även den engelska Ann Phillips (1995) betonar att det inte är självklart att kvinnors närvaro i beslutande positioner innebär att kvinnors erfarenheter eller intressen förs fram.

Att kvinnor på "tunga" chefsposter inom förvaltningen har makt i betydelsen inflytande på kommunens verksamhet är ett empiriskt faktum (Utbult 2004). Auktoritativ makt däremot, enligt Anna G. Jónasdóttir (1996), innebär att kvinnor i ledande position inte behöver "tona ned" att de i vissa sammanhang prioriterar frågor av särskilt intresse för kvinnor. Denna auktoritet som kön saknas, menar Jónasdóttir, och hävdar i likhet med Anna Wahl att kvinnor tvingas motivera sitt deltagande i offentlig maktutövning med att de är "nyttiga" för samhället. Hege Skeie (1994) ifrågasätter Jónasdóttirs teori om att kvinnor saknar auktoritet som företrädare för kvinnors intressen och tycker sig med utgångspunkt i den tyske sociologen Webers idealtyper kunna se att kvinnor i norsk topp-politik haft en viss auktoritet som kvinnor. Denna auktoritet erövrar bland annat via att de tillför något "nytt" till politiken vilket kan ses som en del av "personlig auktoritet". Det som Jónasdóttir betraktar som ett kvinnoproblem, nämligen att kvinnor måste rättfärdiga sitt deltagande med att deras kunskaper är ett komplement till männens och nyttiga för samhället, är en missuppfattning menar Skeie. I själva verket bygger även en manlig, personlig auktoritet på nödvändigheten av att rättfärdiga sin position med att man vill förändra och föra in nya mål. Kathleen Jones (1993) däremot ifrågasätter helt den traditionella synen på vad auktoritet är och argumenterar för en annorlunda syn på begreppet som inbegriper en "kvinnlig" aspekt där medkänsla finns med på samma sätt som i föräldrarollen.

Kan då kvinnliga chefer utöva makt? Jag finner att Lennart Lundquist (1993) snuddar vid detta problem när han hävdar att även om offentlig verksamhet bör bedrivas rationellt och effektivt så är detta inget skäl för att dölja att det kan uppstå reella motsättningar mellan olika värden. Det väsentliga är att man i händelse av konflikter kan diskutera och värdera de prioriteringar som görs och att även tjänstemän har ett ansvar för att värna om ett "offentligt ethos". Vicki Johanssons (2001) studie visar att maktordningar kan ifrågasättas och förändras under förutsättning att det finns en hög grad av interaktion mellan människor där samtalsbredden är stor, den sociala samvaron hög och deltagandet i internutbildningar högt.

Spridningsprocessen av idéer – att utveckla chefer

Att ledarskapsfrågor var ett centralt inslag i en tredjedel av de svenska kommunernas utvecklingsarbete framgår av svaren i kommunenkäten. 119 kommuner besvarade enkäten vilket innebär ett alltför stort bortfall för att vi ska kunna generalisera om förhållandena i landets alla kommuner. En borfallsanalys visar att närmare hälften av de stora och mellanstora städerna svarat, mellan 39 och 41 procent bland industri-, landsbygds- och övriga mindre kommuner medan glesbygd och förorter hade mycket låg svarsfrekvens. Vi får ändå en uppfattning om vad som pågick i de undersökta kommunerna och det är möjligt att de kommuner som avstod

från att svara inte hade särskilt utvecklade satsningar på ledarskap 2001. Endast tre, små kommuner svarade att man inte ordnade någon form av ledarskapsutbildning eller hade några aktiviteter som rörde chefsutveckling. 79 procent angav att man anlidade externa konsulter för utbildning av förvaltningschefer, oftast män, medan samma siffra för chefer på lägre nivå, oftast kvinnor, var 66 procent. Att förvaltningschefer och enhetschefer/områdeschefer fick olika utbildningar angavs särskilt i de mellanstora och större kommunerna medan de mindre kommunerna i allmänhet inte specificerade att man satsat på olika utbildningar.

Ett nytt inslag jämfört med tidigare perioder var den starka betoningen på ledarskap i politiskt styrda organisationer vilket kan ses som ett första avsteg från den långtgående renodlingen av politiker- och tjänstemannarollen. Innehållet i utbildningarna var oftast ledarskap i allmän bemärkelse. Exempel som gavs var stärkt ledarroll via personlig utveckling, kunskap om processer och tekniker att hantera olika situationer till exempel friställning av personal, svåra samtal, konflikthantering, medarbetarsamtal och samspelet på arbetsplatsen. Betydelsen av att kunna hantera relationer och att kunna kommunicera står i centrum. Det är uppenbart att en förändring skett från "det starka ledarskapet" till det "tydliga ledarskapet" där stor tonvikt läggs på chefen/ledaren som person. Ett fåtal kommuner angav att man satsat på utbildningar som berör ledarskap och demokrati vilket överensstämmer med Stig Montins (2003) forskning. Han finner att vi kan skönja

ett nytt trendbrott i förvaltningspolitiken och den reella utvecklingen eftersom demokrati, brukarinflytande och identitet blivit viktiga slagord under senare år.

Av enkäten framgår att i de mellanstora och stora kommunerna finns en viktig grupp som har till uppgift att följa vad som händer och att ständigt hålla sig à jour med vilka "recept" som är aktuella och de spelar en viktig roll som förmedlare av nyheter. De har ofta titeln personalutvecklare, strateg eller ledarskapsutvecklare med anknytning till personalavdelningen eller kommunledningen. I de mindre kommunerna är det i allmänhet personalchefen, stads- eller kommundirektören som är ansvarig för ledarskapsutbildningarna. I flera av kommunerna med en egen stab av utvecklare förekom mycket ambitiösa ledarskapsprogram där man också samverkade med andra kommuner som till exempel Nätverk för resultatenhetschefer och Ledarskapsakademien där fem innovationsbenägna kommuner (se Bäck 2000) i Mellansverige ingick.

Betecknande är att ord som effektivitet, rationalisering och styrmodell ersatts av beslutsprocess, utveckling och reflektion. "Utveckling av grupp och ledare", UGL, var det vanligaste programmet bland de externa utbildningarna som omnämndes i enkätsvaren, det är en utbildning som utvecklats inom både det amerikanska och svenska försvaret och inriktar sig på så kallat situationsanpassat ledarskap. I ett program för kvinnliga enhetschefer beskrivs UGL som en metod att stärka en grupp utveckling mot enhet och effektivitet där kunskap om gruppens olika faser

kan ge ledaren tekniker/metoder att agera på olika sätt i olika stadier för att snabbare få gruppen att nå uppsatta mål, samhörighet och effektivitet.

Ett strategiskt rekryteringsprogram var ovanligt bland de aktuella kommunerna, bara 25 av de 119 kommunerna angav att de hade utformat ett sådant program. Dessa kommuner angav att de aktivt uppmuntrar personal till att delta i ledarskapsutbildningar, att man ordnar med mentorer och allmän orientering. 57 kommuner angav att de anlitar externa rekryteringsföretag för att anställa chefer, oftast förvaltningschefer och kommunchef. De vanligast anlita de företagen var Mercuri Urval och Dufwa Ledarskap, i övrigt angavs ett 30-tal olika konsulter. Det innebär att externa agenter har en betydande roll i formandet av ledarskapet i många svenska kommuner. Att synsätt och trender hos de konsulter som arbetar med chefsrekrytering kan ha betydelse när det gäller att bevara en viss hegemonisk maskulinitet framkommer av följande intervjuцитat:

De kloka kommunerna använder sig av rekryteringskonsulter på ett klokt sätt. Jag är lite part i målet, delvis jobbar vi med sånt också. Men rannsakar jag mina tidigare rekryteringsuppdrag så kan jag nog hitta ett manligt ideal för att hjälpa kunderna att få kravspe-cifikation upprättad och annat.

Konceptkonstruktörerna

Att konsulter fått en framträdande roll i skapandet av nya idéer om organisation i offentlig förvaltning har påpekats av flera forskare. Betecknande för ut-

vecklingen är den snabba spridningen av olika "recept", dess relativt korta varaktighet, bristen på dokumenterade resultat, global spridning och en koppling till en ny våg av individualism sedan 1980-talet. För att ett organisationsrecept ska nå framgång och stor spridning är det vissa kriterier som bör vara uppfyllda. Det bör associeras till framgång och effektivitet, ha en social auktoritet via en koppling till framgångsrika personer eller organisationer, och representera en ständig förnyelse och förändring som en rörelse mot ständigt högre utvecklingsnivåer. Vissa forskare betonar att ett rationellt-instrumentellt perspektiv dominerar där gemensamma, sammanbindande idéer är att organisationens legitimitet grundas på dess förmåga att vara effektiv i sina beslut liksom i produktionen av varor eller tjänster. Andra forskare framhåller istället att nya organisationsidéer bör ses som meningsbärande symboler där egentligen socialt konstruerade normer för "bra" organisering uppfattas som yttre, objektiva och givna villkor (Røvik 2000).

I sin studie av moderna organisationsidéer finner Kjell Arne Røvik att det existerar en rad framgångsmyter som vilar mer på prat och anekdoter om framgång än på dokumenterad utvärdering. De koncept som sprids framställs som nyskapelser och uppfinningar som utförts av starka individer. Koncept-entreprenörerna är inte företagsledare som prövat och felat sig fram till insikter i den egna verksamheten eller forskare som har utvecklat konceptet på vetenskaplig grund. De består istället av konsulter, rådgivare när det gäller or-

ganisation och ledarskap med bred erfarenhet från konsultuppdrag och en ovanligt väl utvecklad förmåga att uttrycka sig i skrift. Ofta signaleras en anknytning till forskning genom akademiska titlar och till universitet där de fått sin skolning, det Røvik kallar vetenskapliggörande, som en viktig förutsättning för auktoritet. På så sätt kombineras två auktoritetsroller, forskarens och praktikerns i form av en rådgivare som har praktisk erfarenhet bakom sina råd (Røvik 2000). I denna studie har fyra konsulter intervjuats, tre i personliga intervjuer och en per telefon, intervjuerna varade mellan en och två timmar. De uppvisar alla de kännetecken som finns i Røviks beskrivning av koncept-entreprenörerna med en anknytning till forskarvärlden, lång erfarenhet som konsulter och som författare till böcker och rapporter. Två har en dokumenterad erfarenhet av att arbeta med uppdrag som rör kvinnor och ledarskap och de är själva kvinnor. De har alla haft uppdrag både inom det privata näringslivet, kommunal och statlig sektor. I intervjusvaren framkommer att man anser att branschen genomgått en läroprocess och numera omprövat idealiseringen av näringslivet som inspiratör för den offentliga sektorn. Konsulterna är nogna med att betona att offentlig verksamhet aldrig kan jämföras med det privata näringslivet och har i ett par fall också omprövat tanken på en strikt uppdelning mellan politiker- och tjänstemannaroll. En viss cynism framskyntar i beskrivningen av hur modet växlar:

Ja, så var det målstyrning, sen blev ju coaching väldigt populärt under en period och sen var det den där galningen NN som var populär och det visade

sig att han hade bluffat, hans excellenta företag hade havererat i stort sett allihop. Då säger NN att glöm allt jag har sagt, lyssna på det här istället. Ja, säger alla (skratt) och alla går i flock och det är svårt att veta om man är offentlig eller privat chef, alla går ju i flocken.

Det finns en klar medvetenhet om det som Røvik kallar spridningen av organisationsrecept och att man också som konsult är tvungen att anpassa sig till de senaste trenderna för att få några nya uppdrag.

Det är tidsandan som bestämmer, vad som är inne, alla chefer leker samma lek. Alla organisationsmänniskor alltså, de som kan styra genom att de beställer utbildning, man märker på snacket att de köper liksom hela tiden det allra senaste.

Konsulterna befinner sig på en konkurrensutsatt marknad där frågan om deras egen etik blir ständigt aktuell. I två fall är det tydligt att man tillämpar en etisk kod genom att tacka nej till "omöjliga uppdrag" och genom att bara ta upp sånt som man anser sig vara övertygad om är det rätta. Men konsulterna är också med och påverkar utvecklingen genom att introducera nya tänkesätt, ibland i samspel med beställaren och ibland genom att "smyga in" inslag som man anser vara viktiga nyheter. En sån nyhet som börjat få genomslag hos de utbildningar som röner framgång i svenska kommuner betonar tjänstemän som anställda i det offentligas tjänst och tar avstånd från idealbilden av chefen som VD för ett bolag. Omställningen blir stor på vissa kurser när man tar upp ett helt nytt perspektiv på professionens relation till de förtroendevalda.

Ja, det blir frustration, förvirring... Jamen, det gör väldigt ont i många, så är det ju alltid i lärandeprocesser att

någonting gör ont och det blir lite bråk och så där, det är då det händer något. Det är klart att vi skulle kunna hålla på och trumma de gängse managementteorierna och få tre till fem på en femgradig skala men då hade det inte hänt så mycket.

Tjänstemannen och den positiva manligheten

Det tycks som om en brytningstid uppkommit i den hegemoniska maskuliniteten i de svenska kommunerna där en återkoppling till idealen för den korrekta tjänstemannen kan stå för en ny, positiv manlighet. Skandaler, vidlyftiga affärer, fallskärmar och snabba, ogenomtänkta organisationsförändringar har urholkat legitimiteten för den "den starke ledaren" med effektivitet och vinst i blick. Demokratins värden och en betoning av att offentlig verksamhet inte kan bedrivas på samma sätt som i näringslivet är exempel på nya idéer som lyfts fram av konsulterna. Uttryck som "folket", "medborgare", "väljare" och "förtroendevalda" vittnar om att Lundquists tankar från 1993 slagit rot tio år senare.

Alltså en ny insikt om att det gäller speciella förutsättningar för den offentliga verksamheten, den bedrivs utifrån de behov som finns hos folket och dess mandat är också givet från folket. Därför så tror jag, inte bara tror, jag vet, att man har blivit mer försiktig med att använda generaliserande begrepp som kund på allt möjligt.

Det formella ansvaret som chef betonas främst i relation till myndighetsutövning, i övrigt står det informella ledarskapet i fokus hos tre av konsulterna. Den fjärde betonar på sina utbildningar

den lagstiftning som finns på området och markerar tydligt vad som i sak är lagstiftarnas intentioner och chefernas helhetsansvar för verksamheten. Att på olika sätt lyfta fram och enas omkring centrala värden för den kommunala verksamheten är ett viktigt inslag i det nya ledarskapet där detta också blir en metod för styrning som ersätter eller kompletterar målstyrningen. Det är emellertid en öppen fråga om detta leder till att den maskulint färgade homosocialiteten luckras upp:

Ja, det beror ju på värderingarna. Det sättet att styra och leda en organisation har ju den risken att det kan sluta samman på ett oönskat sätt och lämna utanför och exkludera. Det är klart att det finns ju det etablerade mönstret som har ett försprång här och risken är ju större att etablerade maktstrukturer exkluderar än att nya maktstrukturer gör det.

Det är lite oklart vad som är att betrakta som värden och vad som är mål och svårast blir det inför frågan om en budget i balans är ett överordnat värde eller mål. "Ekonomismens" principer där exempelvis offentlig finansiering av omsorg om äldre betraktas som kostnader som "skenar iväg" tycks vara en svår fråga. Å ena sidan talar man öppenhjärtigt om risken med vad en av de intervjuade omnämner som "anorektiska organisationer", hårt sliten personal och att kommunerna nått en smärtgräns när det gäller vad de anställda klarar av. Å andra sidan ser man att lösningen blir att "justera målen" så att de överensstämmer med ekonomiska ramar. Hur de justerade målen ska förenas med övergripande värderingar och vilka grupper som kan ingå i de samtalen framgår inte. Att olika typer av eko-

nomiska styrmodeller inte självklart är lösningen på kommunernas problem är man överens om.

Svenska kommuner har ju den hårda-
ste ekonomistyrningen i Europa och det
har ju inte gjort att ekonomin blivit
bättre under 1990-talet. Kommunernas
ekonomiska kris löser man inte via
en sån styrning, det handlar ju om stora
strukturproblem. Nej, en övertro på
ekonomiska styrmodeller är ingen lösning.

Det går att tolka intervju svaren som att
"ekonomismen" är omodern på idé-
planet och att man distanserar sig från
frågan om dess fortsatta praktik.

Den perioden är nog över nu ja, därför
att man pratar nu om anorektiska or-
ganisationer, så man börjar inse att det
här har sitt pris och sen har man ju
åldringsvården att tänka på.

Att det fanns en maskulin könskodning
av de teknisk-ekonomiska rationalitets-
former som fick ett starkt genomslag i
den kommunala verksamheten under
1990-talet tycker man sig kunna se nu i
efterhand. Att tänka i termer av och
mäta produktivitet och effektivitet på
kommunens olika verksamhetsområ-
den tycks ha skapat en styrning och
kontroll som överensstämmer med en
könsordning där både symboler och
strukturer ingår och där språket utgör
ett viktigt inslag (Wahl med flera
2001:209).

Jag tror nog att män var mer tilltalade
av managementteorierna på 1990-ta-
let därför att det byggde på modeller,
väldigt strikta modeller, ordnings-
samma modeller, vi har ju starka såna in-
slag än idag med balanserad styrning
och annat då, det är liksom en fort-
sättning på detta.

Det råder hos tre av konsulterna en up-
penbar försiktighet inför att peka ut

män som grupp, vilket även Eduards
(2001) finner i sin forskning. När det
sker är man noga med att betona att
man inte avser att klandra män för de-
ras beteende utan att det gäller att ha
förståelse för att det kan vara svårt att
möta helt nya idéer om ledarskap och
tjänstemannaroll. De nya idéerna kan
betraktas som en konstruktion av en
ny manlighet där det är omanligt att
leva kvar i föråldrat management-
tänkande. I denna konstruktion ingår
även att exkludera dem som avviker
med hjälp av nedsättande omdömen.
En modern man tänker inte i strukturer
utan i processer.

Jag tror att det är en viss selektion till
våra kurser, dom som kommer tror vi
är relativt moderna män. De som är
väldigt fokuserade på struktur, de
kommer inte. De tror att det är struk-
tur och kategorisering som gäller och
det är ju det som är problemet vid ett
förändringsarbete, det blir inte som
man tänkt sig. De finns överallt i kom-
munerna, de kallas ju också starka
chefer och då får man ju strukturfas-
cisterna som man säger i management-
svängen.

Att återskapa en kvinnlig chef

Det är inte bara männens chefsroll som
påverkas av förändrade synsätt på le-
darskap och chefsroll, enligt konsulter-
na. De kvinnliga cheferna är en viktig
målgrupp på utbildningarna både på
könsblandade och enkönade kurser. På
förvaltningschefsnivå är det vanligtvis
blandade kurser och det menar man har
sin naturliga förklaring. Det finns
ingen skillnad på kvinnor och män på

den här nivån, "systemet formar alla lika" och de är "starka och verbala människor allihop". Att den hegemoniska maskuliniteten gäller för båda könen är tydligt, kvinnorna är inga avvikare från normen av vad som är ett bra ledarskap. Detta betyder, menar man, att när det gäller att följa trenderna inom organisations- och ledarskapsutveckling så har det ingen betydelse om strategen eller personalchefen är kvinna eller man. De möts på konferenser och hänger med i det senaste.

Du ska platsa i gänget, du ska ha sjysta snacket och har du inte det så är du inte up-to-date. Taggad heter det idag, då är du inte taggad.

Det finns, menar Wahl med flera (2001) inget ledarskap som kan betraktas som könsneutralt utan den underliggande norm som definierar hur en chef bör vara är präglad av den maktordning som finns i samhället och där män har tolkningsföreträde för hur ledarskap ska definieras och värderas. Den forskning som bedrivits om kvinnor i chefsposition har ofta styrts av underliggande motiv att antingen bevisa att kvinnor är lika bra som män och därför lika männen i sitt ledarskap eller att de är bättre än män och därför tillför något nytt. Oavsett vilka forskningsresultat som presenterats så har det manliga ledarskapet varit normen med vilka de kvinnliga cheferna jämförts såsom varande lika eller olika (Kanter 1977, Lindgren 1999). De intervjuade skiljer sig tydligt åt i sina beskrivningar av hur relationen ser hur mellan kvinnor och män på ledande nivå i kommunerna. I ett fall har konsulten ett tydligt maktperspektiv med en analys av struktu-

rella förhållanden också när det gäller det sociala samspelet på aktörsnivå. De övriga intervjuade vill helst resonera i individtermer och uttrycker en ambivalens inför sina egna reflektioner, de betonar till exempel att det inte är något mönster man sett när det gäller könsrelationer utan det är snarare enstaka observationer. Trots detta ges olika beskrivningar av en maktstruktur som präglas av en ojämlig könsrelation med exempel på manliga kommundirektörers ovilja att ta direktiv från kvinnliga kommunalråd, kvinnliga chefs svårigheter med manliga politiker och de dubbla kraven på sakkunskap och personligt ledarskap som kvinnor ställs inför. När det handlar om rekrytering har man inga svårigheter med att resonera i strukturtermer, män förhindrar nyrekrytering av kvinnliga förvaltningschefer och detta kan man ha viss förståelse för eftersom kvinnor avviker från normen:

Jag tror att det beror på vid rekrytering så har det funnits en tendens i alla tider att försöka rekrytera dem som är lik en själv, va. Man känner sig mer trygg med någon som tänker ungefär likadant och dom känner igen sig ... och det främmande är lite otryggt och till och från lite farligt också.

Oviljan att peka ut män som grupp och som medansvariga aktörer i den strukturella ojämligheten gör att en reservation snabbt bifogas om att vissa kvinnliga chefer ingår i det homosociala mönstret:

Men det ska gudarna veta att de kvinnor som tar sig in i maktpositioner står inte alla gånger upp i bänkraderna och applåderar att det kommer in fler kvinnor. Så du har dom mönstren också där som är ibland ännu starkare mär-

Precis som för de manliga cheferna är det ett nytt ideal som nu lyfts fram för kvinnliga chefer och det tycks vara en ledarskapsroll som kombinerar normer från det maskulina ledarskapet med en kvinnlig "touch" via det kommunikativa ledarskapet. Det är särskilt inom näringslivet man anser sig se att en ny, mjukare kvinnlighet kommit bland cheferna och med tanke på de 8-10 års eftersläpning som finns i den offentliga sektorn, enligt en av de intervjuade, är det nu dags för något nytt i kommunerna. Att idéerna om det kommunikativa, processorienterade ledarskapet kan gynna en uppvärdering av kvinnliga chefer är konsulterna överens om.

Vårt program betonar ju det vi kallar det personliga ledarskapet och dess betydelse, dess allt större betydelse för det kommunala ledarskapet, det må gälla politik eller förvaltning. ... här kvaliteterna som erfordras dom finns representerade hos kvinnliga ledare i högre grad än hos manliga ledare och det i sig tycker vi har lett till åtminstone små stänk av ökad självkänsla och lite rakare ryggar hos kvinnor som deltagit.

De kvinnliga cheferna ses som en outnyttjad resurs som bättre kan leva upp till de nya idealen bland tre av konsulterna. Att de skulle utgöra en makt-potential som på ett "öppet" sätt kan skapa och förändra för att företräda kvinnors intressen, enligt Wahls och Jónasdóttirs tankar om kön, makt och auktoritet, är osannolikt, enligt de intervjuade. Hur det personliga ledarskapet ska omsättas till en legitim auktoritet är inte helt okomplicerat. För kvinnliga chefer är det viktigt att också ha en professionell bakgrund eller sakkunskap som ger tyngd. Att betona ledar-

egenskaper som viktigare än professionell kunskap är en norm från ett maskulint ledarskapsideal som inte fungerar för kvinnor. En viktig bas för de kvinnliga chefernas auktoritet i relation till den hegemoniska maskuliniteten är att anamma den starka förändringsdiskursen där kontinuitet och stabilitet i kommunal verksamhet likställs med stagnation. Nödvändigheten att "tillföra något nytt", i enlighet med Skeies tes om kvinnors auktoritet, kan vara ett uttryck för makt i perioder av expansion och omvandlas till vanmakt i perioder av åtstramningar. Förändring och budget i balans tycks vara de två överordnade värden som gäller i praktiken.

Det är inte bara betoningen av personlig kommunikation och process-tänkande som tycks passa kvinnorna på de upplevelsebaserade utbildningarna, menar konsulterna, utan även självreflektion och personlig utveckling tilltalar kvinnor i högre grad. Här finns ett dilemma som uttrycks i en fundering om att man kanske reproducerar gamla könsmonster där män har svårare för självreflektion medan kvinnor kan vara mer benägna att lämna 1990-talets maskulint färgade ledarskapsideal bakom sig.

... när man behandlar det personliga ledarskapet, vilken utveckling vill man ha. Om vi gör en väldigt grov sammanfattning utav dom resonemangen så handlar det för manliga förvaltnings- och kommunchefen mer om att göra handlingsplaner. Det är ett rakt sätt, det ska sättas upp agendor och göras handlingsplaner. Medan de kvinnliga deltagarna i högre grad pratar om att förändra sitt förhållningssätt och kanske dom lyssnar bättre och så är vi tillbaka till de manliga och kvinnliga mönstrena va?

På utbildningarna anses det viktigt att behålla en förtrolig och positiv stämning och vissa ämnen, till exempel könsrelationer i ledarskapet, behandlas med viss försiktighet. Denna atmosfär som även stimulerar till eftertanke, menar man, är värdefull för kvinnorna som deltar.

Det är inte mycket av fajt på våra kurser utan lärande och reflekterande och det kan nog stärka de kvinnliga deltagarna och därigenom deras medarbetare.

Även om vi inte har det som en särskild rubrik så stimulerar vi dem ju att tänka på kvinnligt och manligt ledarskap när de jobbar i grupperna.

De fyra konsulternas kurser skiljer sig åt när det gäller hur man behandlar frågan om kön och ledarskap. Deras utbildningar kan klassificeras som könsblinda, komplementära eller med ett könsmaktperspektiv (Wahl 1994, Holgersson, Höök och Linghag 1997). På de könsblinda kurserna behandlas inte förhållandet kvinnor-män explicit, det problematiseras inte och det är ofta en blandad sammansättning på kursdeltagarna. Den komplementära utbildningen synliggör kön men problematiserar inte maktförhållanden och riktar sig till både blandade och enkönade (kvinnor). Även kurser med ett maktperspektiv riktar sig både till blandade grupper eller till enbart kvinnor. På de senare kurserna händer det att konsulten då och då utsätts för provokationer och kränkande påhopp från uppretade deltagare.

Jag har tränat mig i att hantera det klokt. Det är ju inte mina privata åsikter jag framför, jämställdhet är ju någont som arbetsgivare är ålagda att ar-

beta med precis som arbetsmiljöfrågor och annat. Men ibland får jag gå på gym efteråt för att få utlopp för ilskan.

Det nya ledarskapet som förväntas tilltala kvinnor bättre innebär att nya normer skapas i den hegemoniska maskulinitetens föreställningar och praktik. Den starke ledaren har nu ersatts av den tydliga ledaren och tydlighet framstår som ett nytt recept som upprepas om och om igen och som fylls med olika innehåll beroende på omständigheter, det är med Røviks ord en fråga om hur det "översätts" i den egna förvaltningen eller kommunen. På min fråga om vad som menas med tydlighet är svaret att det handlar om konsten att kommunicera rakt och tydligt och att vara medveten om de olika rollerna på arbetsplatsen. Betoningen av tydlighet anknyter till de UGL-utbildningar som utvecklats inom försvaret. Denna tydlighet är, enligt Jones (1993) teoretiska analys av auktoritetsbegreppet, en viktig del i en maskulint präglad auktoritet där tveksamhet och orientering mot den andre representerar en förbjuden kvinnlighet i den västerländska dominerande diskursen om ledarskap. Hur det tydliga ledarskapet är relaterat till det kommunikativa idealet framstår som oklart i de praktiska resonemangen. En tolkning är att det innebär ett ideal om tydlighet både vad gäller position och funktion och en markering om att ansvaret för att hantera vissa problem bör återföras till personalen enligt tesen om "det utvecklande medarbetarskapet" (Lindgren 1999). Detta kan då skapa ett manöverutrymme i en organisation där det pågår en ständig underliggande konflikt om hur det formella och reella

ansvaret för verksamhetens innehåll ser ut. En annan tolkning är att det via idén om det "goda samtalet" som inbegriper respekt och ömsesidig förståelse mellan politiker och tjänstemän skapar förutsättningar för en markering där kvinnor kan stärka sin auktoritet i sitt ledarskap.

Vi har ju stött på att kvinnliga chefer haft svårt med manliga politiker, det har vi gjort. Jag kan väl passa på och säga då att vi ser, alltså då med manliga förvaltningschefer, manliga kommunchefen och kvinnliga kommunalråd ännu större svårigheter.

I den starka betoningen av god kommunikation som metod för ledarskapet kan vi finna spår av idéer om deliberativ demokrati där själva processen är det viktiga medan substansvärdena får en nedtonad roll. Hur det kommunikativa samtalet låter sig förenas med vissa överordnade mål i den kommunala verkligheten är en empirisk fråga och det gäller att skilja mellan teoretiska idealtyper och faktiska samtal, menar Annika Theodorsson (2003) i sin teoretiska genomgång av kommunikation, kommunikativt och strategiskt handlande. Hon menar att öppet strategiskt handlande inte behöver syfta till att "lura motparten" utan det kan passera som initialt kommunikativt det vill säga det kan bli utsatt för prövning. Det är naturligt att växla mellan de två förhållningssätten att vilja förstå och övertyga samtidigt, det väsentliga är hur det går till och hur de kombineras (Dryzek 1990). Att det finns olika kommunikationsmönster mellan kvinnor och män, även på ledande toppnivåer inom förvaltning och politik, anser de intervjuade att de observerat. Det yttrar sig dels i

de informella samtalen på kurserna, särskilt kvinnor emellan, men dels i hur man tar till sig budskapet om relationer och hur viktigt det personliga ledarskapet är.

Våra kvinnliga kursdeltagare närmar sig frågor om relation till politiken, relation till medarbetare, till kollegor, på ett helare sätt än vad männen gör. Männen, det finns ju undantag, men det rör mera strukturer och system, mera handlingsplaner och operationella dimensioner.

Tilltron till kommunikation som medel att utöva sitt ledarskap och styra är mycket stor och på samma sätt som med tydligheten tycks det vara ett recept som kan fyllas med innehåll på olika sätt. Att det underliggande idealet om harmoni och konsensus som existerar i den deliberativa demokratins idétradition kolliderar med verklighetens maktrelationer förhåller man sig mycket olika till. Kommunikation som metod att lösa "allt" eller kommunikation som strategisk metod att hantera reella intressekonflikter är två helt olika synsätt som finns hos de två konsulterna som även arbetat med kvinnogrupper.

Egentligen finns det inga svårigheter som inte går att lösa med bättre kommunikation, nej, jag ser inte att det finns någon borte gräns för vad man kan lösa med god kommunikation

Ett problem är ju att kvinnor som känner sig nedtryckta ofta är mycket arga och de blir känslösa och det vänds emot dem. Det är viktigt att de får redskap för hur de ska hantera sina känslor, att de får bekräftelse på vad de utsatts för. Jag försöker stötta dem i att bli mer strategiska, att påverka där det går att påverka och gå förbi bromsklossarna. Så visst är det ibland en fråga om

kommunikation.

För konsulterna som har ett könsblint eller komplementärt perspektiv på sina kurser tolkas svårigheter i maktbaserade könsrelationer som en fråga om kommunikation och brist på ömsesidig förståelse där det varit svårare för kvinnor att "styra" på ett sätt som gör att man kan "nå varandra". Ett dilemma uppstår eftersom det inte tycks vara lika lätt för de manliga deltagarna att ta till sig idéerna om det personliga ledarskapet trots att de tillhör gruppen som kallas relativt moderna män, idéerna "transformeras eftersom det är en massa män" och "man erövrar det på något vis" och "liksom hajar att det finns någonting där".

Kombinationen tydlighet och kommunikation som en ledstjärna för de cheferna som styr i kraft av sin person blir en nykonstruktion av ett ideal om kvinnligt ledarskap som tycks passa in i 2000-talets "mjukare" kommuner och som skapar en bättre legitimitet i relation till kommunanställda än 1990-talets "starka" chefer. För de männen gäller det att bevisa att man inte hör hemma bland "strukturfascisterna som man säger i managementsvängen" genom att som chef träna upp sin förmåga att lyssna och visa respekt för samtalspartnern.

Den könsneutrala individen med kontroll av sitt liv

Ett individperspektiv råder i de kursavsnitt som behandlar hemförhållanden på de könsblinda och komplementära

utbildningarna. Det betonas att en god ledare bör utveckla en förmåga att också styra över sitt privatliv och det synsättet utgör en del av kursens uppläggning. Här är det naturligt att kvinnors och mäns olika villkor i familj och hushållsarbete kommer in och det är konsulterna väl medvetna om. Synsättet innebär att ledaren/chefen bättre kan hjälpa personalen att finna en balans i livet mellan hem och arbete om man själv genomgått en personlig utveckling på området. Det språkbruk som används är könsneutralt även om den ökade ohälsan bland kvinnliga chefer på lägre nivåer finns som en antydd bakgrund.

Och du måste lära känna dig själv innan du lär känna andra. Det är viktigt att hjälpa våra medarbetare och ska du leda andra måste du leda ditt eget liv och då kommer ju könskillnaderna in, för ofta är det ju så att kvinnor har vid sidan av sitt arbete andra åtaganden i traditionella könsroller som gör att den här balansen är svår att uppnå för dem.

Att ta upp den egna personlighetens svagheter och styrkor i det individuella ledarskapet kan visserligen vara lite känsligt men betraktas ändå inte som privat. Hur det ser ut med disk, städning och omsorg om familjen blir emellertid en privat fråga och som sådan ganska laddad. För att kunna hantera en "privat" fråga som rör privilegier, omsorgsbefrielse, makt i form av brist på jämställdhet i hemmet och den maskulina normen om hängivenhet på jobbet har man skapat ett nytt fenomen som kallas obalans i den personliga tidsplaneringen. Att tala högt om männens arbetsfördelning i hemmet skulle enligt homosocialitetens uttalade pre-

missar vara ett brott mot lojaliteten mellan emellan och det tycks skapa ett dilemma särskilt för de manliga konsulterna.

Man kanske inte sviker sina kompisar som har någon som sköter mark-tjänsten helt och hållet hemma. Det är inte så ofta som någon man tar taktpinnen på kursen och säger att så här har vi det hemma eller så här ser min balans ut och min frus balans ser ut så här. Jag har inte tänkt på det viset förut.

Genom att lära sig att planera in egen tid för avslappning och vila, att kunna säga nej till omgivningens krav på jobbet och i hemmet och ta kontroll över och leda sitt eget liv så tycks konstruktionen av den nya androgyna ledaren vara fullbordad. Tydlig och kommunikativ både i jobbet och i hemmet och med kontroll över sitt liv – ett "recept" att fundera över för både kvinnor och män.

Slutsatser

Ledarskap är både i teori och praktik intimt förknippat med mäns ledarskap, men oftast på ett omedvetet plan. Normer och ideal för vad som utmärker ett gott ledarskap, en bra chef och en legitim auktoritet framstår som könsneutrala utan att vara det. Under 1990-talet utvecklades en hegemonisk maskulinitet i många svenska kommuner med en idealisering av näringslivets principer och styrformer där det "starka ledarskapet" var lösningen på olika problem. En "maskulinisering" av synen på ledarskap medförde att de chefer, kvinnor såväl som män, som inte levde upp till nya normer om lojalitet mot överordnade, produktivitet och effektivitet

marginaliserades.

Det som utmärker 2000-talets satsningar på ledarskapsutveckling är ett ideal om den korrekta tjänstemannen som accepterar att arbeta i en politiskt styrd organisation. Det personliga ledarskapet är lika viktigt som på 1990-talet men har nu fått en "mjukare framtoning" där det "starka ledarskapet" ersatts av självreflektion, lyssnande och processtänkande. Strikt målstyrning, en hårt markerad uppdelning i politiker- och tjänstemannaroll, beställar-utförarmodeller och kundtänkande framstår som omodernt, den som tänker i 1990-talsbanor hänger inte med. Förändringsdiskursen är mycket dominerande där strateger och utvecklare i större kommuner och kommundirektörer och personalchefer i mindre kommuner "bevakar" de senaste trenderna. Den moderna ledaren lever i en föränderlig omvärld och behöver lära sig att leva med detta och hantera det på ett moget och klokt sätt där nyckelordet är personlig utveckling.

Det kommunikativa idealet för den nya chefsrollen med inslag från tankegods inom teorier om deliberativ demokrati förespråkar konsensus, kontroll av känslor, lyssnande, ömsesidig respekt och tydlighet. Det är således en hybrid med många inslag och det tycks som den hegemoniska maskuliniteten lever vidare men att den nu ändrar innehåll. Direktörsidealet är både omodernt och omanligt och idealet om tjänstemannen i det offentliga tjänsten är på väg tillbaka. Den "starka" ledaren har avlösts av den "tydliga" ledaren med inspiration från försvarets UGL-utbildningar som betonar effektivitet och måluppfyllelse.

Vad tydlighet egentligen betyder är något som blir föremål för tolkning och "översättning" i den konkreta verkligheten. Hur tydlighet om roller och ansvarsfördelning kombineras med process får klaras ut med hjälp av dialog och kommunikation. Det finns ingenting i intervjuerna eller de kursmaterial som studerats som tyder på att de teknisk-ekonomiska rationalitetsformer som kommit att dominera i 1990-talets ekonomi- och verksamhetsstyrning skulle vara på väg att förändras även om det kläs i lite mjukare språkdräkt. De intervjuade konsulterna uttalar sig ogärna om det konkreta problemet med att ekonomivärdena är överordnande andra värden och att de blivit institutionaliserade.

Den rigida uppdelningen mellan politik och förvaltning har nu blivit omodern och "det goda samtalet" med dialog och respekt för varandras roller som tjänsteman och politiker lyfts fram till stöd för kvinnors auktoritet. Grundvalen för kvinnors individuella auktoritet som chefer bland andra ledande chefer och politiker är, enligt konsulterna, en blandning av nya ideal och hårdför verklighet: den egna personligheten, hög formell kompetens, förändringsbenägenhet och kontroll av sin egen tid. Att däremot öppet värna om kontinuitet och stabilitet i verksamheter som ofta önskar sig och är beroende av detta (vård, omsorg, skola) framstår som stagnation och kan medföra en risk för den egna auktoriteten. Kvinnor och män som anpassar sig till och trivs med 2000-talets nya synsätt kan komma att utgöra ett komplementärt och positivt inslag för att skapa ett "mänskligare"

ledarskap i en tid när kommunerna förutspås bli konkurrenter om arbetskraften.

Detta är inte detsamma som att kvinnor på chefsposition kan utgöra en framtida maktresurs med de nya ledarskapsidealerna som bas. Kanske beror utfallet på om renässansen för tjänstemannen innebär en förändring mot den "nye ämbetsmannen" i Lundquists (1993) tappning som värnar om sina institutioner i enlighet med ett "offentligt ethos". Det skulle i så fall betyda att latent konflikter som rör värderingar, erfarenhet och kunskap om människors behov i skola, vård och omsorg inte hanteras genom att "justera målen". Istället skulle maktresurser som bygger på kvinnors kollektiva kunskap och erfarenhet kunna öppna upp för verklig kommunikation med samtal som leder till att konflikter inte döljs utan omvandlas till politik. Om detta inte är möjligt finns det en risk för att kvinnor på chefsposition endast får lära sig en ny "stil".

Referenser

Blomquist, Christine, 1994

"Beställarförhållanden möter politiken." I Jacobsson, Bengt (red) *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Bäck, Henry, 2000

Kommunpolitiker i den stora nyordningen tid. Malmö: Liber.

Conell, Robert W., 1996

Maskuliniteter. Göteborg: Daidalos.

Dryzek, John S., 1990

Discursive democracy: politics, policy and political science. Cambridge; New York: Cambridge University Press.

Eduards, Maud Landby, 1995

"Politiken förkroppsligad." I von Sydow, Björn, Gunnar Wallin och Björn Wittrock (red) *Politikens väsen – Idéer och institutioner i den moderna staten Uppsatser tillägnade Olof Ruin*. Stockholm: Tiden.

Eduards, Maud, 2001

Förbjuden handling. Malmö: Liber.

Hedlund, Gun, 1997a

"Variationer i kvinnors politiska deltagande." I Lorenzi, Ulrika (red) *Delad kommunal makt*. Stockholm: Kommentus.

Hedlund, Gun, 1997b

"Kön, makt, organisation och ekonomi i svenska kommuner." I Jónasdóttir, Anna G. (red) *Styrssystem och jämställdhet. Institutioner i förändring och könsmaktens framtid*. SOU 1997:114.

Holgerrson, Charlotte och Pia Höök, 1997

Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. I Nyberg, Anita och Elisabeth Sundin (red) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes Förlag.

Holmquist, Carin, 1997

"Den ömma bödeln. Kvinnliga ledare i åtstramningstider". I Sundin, Elisabeth (red) *Om makt och kön i spåren av den offentliga sektorns omvandling*. SOU 1997:83.

Jacobsson, Bengt (red), 1994

Organisationsexperiment i kommuner och landsting. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Johansson, Vicki, 2001

Där könsmakten ändras. Umeå: Borea.

- Jónasdóttir, Anna G., 1986
"Kön makt politik." I Ganetz, Hillevi, Evy Gunnarsson och Anita Göransson (red)
Feminism och marxism. En förälskelse med förhinder. Stockholm: Arbetarkultur.
- Jónasdóttir, Anna G., 1996
"Genusperspektiv på statsvetenskap." I *Genusperspektiv på forskningen* Ds 1996:26 s
96.
- Jones, Kathleen B., 1993
Compassionate Authority. Democracy and the Representation of Women. New York:
Routledge.
- Kanter Moss, Rosabeth, 1977
Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- Lindgren, Gerd, 1999
Kön, klass och kirurgi. Relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringars spår.
Malmö: Liber.
- Lundquist, Lennart, 1993
Ämbetsman eller direktör. Förvaltningschefens roll i demokratin. Stockholm: Norstedts
juridik.
- Montin, Stig, 2003
Moderna kommuner. Malmö: Liber.
- Nilsson, Torbjörn, 2001
Den lokalpolitiska karriären. Växjö: Växjö University Press.
- Philips, Ann, 1995
The Politics of Presence. Oxford: Oxford University Press.
- Premfors, Rune och Klas Roth (red), 2004
Deliberativ demokrati. Lund: Studentlitteratur.
- Robertsson, Hans, 2003
Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet. Arbetslivs-
institutet 2003:13.
- Røvik, Kjell Arne, 2000
Moderna organisationer. Malmö: Liber.
- SCB, 2002
Levnadsförhållanden: Jämställdhetsstatistik, tabell Chefer efter sektor 2002.
- SCB, 2004
Levnadsförhållanden: Jämställdhetsstatistik. <http://www.scb.se>.

Skeie, Hege, 1994

"On authority: Weberian Ideal Types and Norwegian Politics." I Hedlund, Gun och Ingrid Pincus (red), *Politics – a Power Base for Women? Report from a conference in Örebro, Sweden, May 12-16 1993*.

Theodorsson, Annika, 2003

Samtala både länge och väl: deliberativ demokrati i tre föräldrakooperativ och dess effekter på deltagarna. Göteborg: Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet.

Utbult, Mats (red), 2004

Ledarskap i kommuner. Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser. Stockholm: Svenska kommunförbundet.

Wahl, Anna, 1994

Att arbeta för förändring. I *Mäns föreställningar om kvinnor chefskap* (SOU 1994:3). Stockholm: Fritzes förlag.

Wahl, Anna, 1996

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

Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag, 2001

Det ordnar sig. Lund: Studentlitteratur.

Noter

¹ Jonasdottirs exempel kommer från politiken men jag menar att det även kan tillämpas när det gäller kvinnors makt inom byråkrati och förvaltning.

² BRAN personalutveckling Ledarskap & Personlig utveckling för kvinnor

³ Detta beskrivs i FOU-projektet Lärande i ledarskap och samverkan (2004). Rapport Högskolan i Halmstad, se Utbult (2004).