
Barbro Dahlbom-Hall:

Lära män leda kvinnor – till framgång

Natur och Kultur, Stockholm, 2002

Barbro Dahlbom-Hall, med över trettio års erfarenhet av praktiskt konsultarbete, torde idag vara en av Sveriges mest rutinerade konsulter inom området ledarskap och kön. Som bekräftelse på sina insatser vid chefs- och ledarutbildningar har hon bland annat belönats med att utnännas till medicine hedersdoktor vid Uppsala universitet och erhållit Konungens medalj i åttonde storleken i Serafimerordens band (Dahlbom-Hall 2002). Barbro Dahlbom-Hall har även skrivit ett flertal böcker inom sitt yrkesområde och under 2002 har en av hennes första böcker, vilken kom ut första gången 1992 under titeln *Lära män leda kvinnor*, utkommit i en ny reviderad utgåva med titeln *Lära män leda kvinnor – till framgång*. Första utgåvan av boken har genom åren haft stora försäljningsframgångar och förlaget Natur och Kultur uppger att den har sålts i omkring 28 000 exemplar i Sverige och dessutom översatts till flera andra språk.

Barbro Dahlbom-Halls författarskap hör hemma inom den moderna managementlitteraturen och hon har inte strikt vetenskapliga ambitioner. Emellertid rör hon sig i gränslandet till psykologi och samhällsvetenskap, och jag vill – som samhällsvetare – ge några synpunkter på det hon skriver. Framför allt kommer jag att ur ett kvalitativt analysperspektiv reflektera över hennes metoder och slutsatser.

I grova drag handlar boken om kvinnors och mäns agerande och roller inom arbetsorganisationer. Framför allt kommer jag här att ta fasta på och diskutera vissa stereotypa

kategoriseringar som Dahlbom-Hall gör av kvinnors beteenden i olika ålderskategorier. Som utgångspunkt och stöd har jag i huvudsak använt mig av Hanne Haavinds antologi *Kön och tolkning – Metodiska möjligheter i kvalitativ forskning* (2000).

Kvalitativ forskning kännetecknas av närhet till den källa från vilken information hämtas, och det primära syftet är att öka förståelsen av de problemkomplex som studeras. Kritik brukar riktas mot möjligheterna till generalisering av resultaten från kvalitativa analyser och resultaten ifrågasätts då med utgångspunkt från att det är metoden och urvalet som traditionellt brukar knytas till undersökningars generaliseringsbarhet. Ett exempel på sådant ifrågasättande tas upp av Agnes Andenaes (2000), som berättar att hon ofta fått ta emot kommentarer och ifrågasättanden om varför hon tror sig kunna säga något generellt om familjer när hon i sina undersökningar talat med "endast" åtta familjer. Ett sätt att förstå kvalitativa analyser lättare kan vara att se resultaten, som forskaren kommit fram till, som möjliga tolkningar och vägar till ny förståelse och inte som resultat med oemotsäglich beviskraft. Tvärtom kan det, vilket också Andenaes påpekar, vara en poäng att en kvalitativ forskare i analysen av ett material inte alls kommer fram till samma resultat som kollegan tidigare gjort utan istället hittar nya perspektiv och tar fram sådant som inte har uppmärksamats förut. De resultat som forskaren kommer fram till i sin undersökning behöver, vilket även

Haavind (a a) lyfter fram, således inte ses som något avslutat utan kan istället ingå i en process som inspirerar till nya undersökningar vilka i sin tur kan ge ny och fördjupad förståelse. Forskaren har då en viktig roll som budbärare mellan gamla och nya undersökningar, där slutet i en undersökning blir en förutsättning för de kommande.

Söndergaard (2000) ser också att det i vår senmoderna tid finns ett ökande behov av att forskningen ska stimulera reflexivitet istället för att enbart vara förmedlare av färdigreflekterade lösningar med efterföljande handlingsanvisningar. Det tillvägagångssätt som Barbro Dahlbom-Hall använder i sin bok för att förmedla påståenden till läsarna om ålderskategorier är, som jag uppfattat det, erfarenheter och beskrivningar från olika fall hon har träffat på i sin konsultverksamhet. Dessa fall generaliseras genom att de sorteras in i olika stereotypa kategorier vilka har getts ”träffande” benämningar som noga förklaras och motiveras, sannolikt med avsikten att läsaren ska kunna känna igen och därmed förstå kategorierna på ett sätt som böckernas författare avsett. Haavind (a a) pekar dock på vikten av att i analyskedet inte enbart söka efter sådant som reproducerar och bekräftar de egna idéerna och förväntningarna. En risk är nämligen då att analysarbetet avstannar efter det att de kända kategorierna är identifierade. Reflektioner och fördjupad förståelse av fenomen ges då inte något tillfälle att utvecklas. Magnusson (2000) tar upp hur en kort skildring av en människas hantering av en viss problematik kan få just denna problematik att framstå som det viktiga och styrande i dennes liv, och det blir således viktigt att inte betrakta en analys av fakta som färdig så snart något är identifierat. Magnusson pekar också på hur man, genom att enbart visa små bitar av sina informanternas berättelser, kan riskera

att skapa och visa en överdrivet homogen och konsistent bild av dem.

I början av sin bok anger Dahlbom-Hall att de påståenden hon gör bygger på erfarenheter hon fått under många år vid kurser, föreläsningar, seminarier och diskussioner med kvinnor om deras roll i arbetslivet. Hon har också följt aktuell forskning. När det gäller generaliserbarheten för sina påståenden åberopar hon att de är väl förankrade i forskning och i en lång egen erfarenhet. I enlighet med en så kallad 80–20 regel kan det emellertid vara så, att även om det som sägs stämmer för många inte stämmer för alla. Det kan alltid finnas några som inte känner igen sig. Att vara generaliserbar skulle därmed kunna tolkas som att det innebär att läsaren ska känna igen och kunna koppla sin egen förståelse till någon av de angivna och beskrivna kategorierna.

Nedan beskrivs några exempel på sådana kategoriindelningar som Barbro Dahlbom-Hall använt vilka relaterar till kvinnors ålder. Därefter följer några exempel på de grunder som hon anser sig ha haft för att göra dessa indelningar.

Kvinnor i 20–30 årsåldern, vilka är i början av sin karriär inom arbetslivet, benämns av Dahlbom-Hall som att de är i ”den glada maskotperioden”. Under denna period grundläggs en farlig tendens. Unga kvinnor erhåller då för mycket uppmärksamhet och bekräftelse från sina manliga chefer för egenskaper och beteenden som inte leder till någon utveckling av deras professionalitet. Bristen på adekvat återkoppling från chefen till flickorna leder till att de inte utvecklas i arbetslivet; de uppmuntras att vara kvar i en ”flickroll”. En konsekvens av detta kan bli – böckernas författare åberopar här forskning som grund (dock utan att den specificeras eller anges i referens) – att om människor i åldern mellan 20–30 år

utsätts alltför lite för utmaningar och förändringar så minskar deras förändringsbenägenhet högre upp i åldrarna.

Nästa steg, mellan 30 och 40 år, är enligt Dahlbom-Hall den arbetsammaste fasen för kvinnor och mycket handlar då om ett logistiskt arbete som går ut på att få allting att gå ihop. Det är då som grunden och ramar för den kommande karriären läggs. Samtidigt blir många andra frågor viktiga och aktuella, nämligen frågorna om man ska ha barn eller inte och i så fall hur många, hur tidigt, hur sent och med vilken man. Enligt författaren finns det ingen vedertagen forskning som styrker att detta är en psykiskt och fysiskt tung period för kvinnor, men hon uppger att hon under en lång period själv sett det och har egen erfarenhet från möten med tusentals kvinnor. Att misslyckas med att leva upp till dessa olika förväntningar skapar skuldkänslor hos kvinnor och kan framkalla en känslomässig ambivalens orsakad av att aldrig uppleva sig vara tillräckligt bra vare sig i det ena eller det andra avseendet. I detta ålderssteg, det mellan 30 och 40 år, tar Dahlbom-Hall också upp att kvinnor i 30–35 årsåldern ofta byter arbetsplats. Om de inte lyckas så bra på den nya arbetsplatsen finns risken att de börjar medverka i ett ”ombärlighetsspel”. Detta innebär att de söker sig till en sympatisk manlig chef vilken de stödjer och som sedan får ta åt sig äran av deras kunnighet. Det blir sedan han som belönas genom befordran och avancemang inom organisationen. Dahlbom-Hall anser därför att kvinnor i 30–35 årsåldern, för att undvika ”ombärlighetsspelet”, alltid borde få jobba under en kvinnlig chef.

Kvinnor i 40–50 årsåldern blir, enligt Dahlbom-Halls erfarenheter, mer handlingsinriktade till skillnad från män, som i den åldern blir mera känslolinriktade. Detta

kallar författaren för ”ett slags paradigmskifte” (s 55). Kvinnor, som i 50-årsåldern bryter upp från gamla beroenden av män, kan då utveckla stor kraft och kapacitet. Många kvinnor säger därför, enligt författaren, att det är efter fyllda 50 år som den bästa tiden i livet kommer.

Dahlbom-Hall anser också att det under uppväxten finns tre perioder då flickor inser att detta med att bli en kvinna är något annorlunda och mindre värdefullt än att bli en man. Hon hävdar också att skolan inte är särskilt medveten om hur denna visshet växer fram; däremot ser föräldrarna ofta denna process på sina egna barn.

Den första av dessa tre perioder inträffar i åttaårsåldern, då det vanligen växer fram en diffus känsla hos flickorna att deras begåvning har ett mindre värde än pojkarnas. Då grundläggs, enligt Dahlbom-Hall, ett beteende som går ut på att kvinnors överkapacitet ska användas till att ta hand om busiga pojkar. Detta utnyttjas senare av manliga chefer i arbetslivet, utan att dessa egentligen ser eller förstår vad det är de gör. Som en bekräftelse för detta återoppar Dahlbom-Hall hur en forskare vid en föreläsning för 150 kvinnliga chefer inledde med orden

Goddag alla kvinnliga chefer, som hjälpt fröken att passa bråkiga skolpojkar i andra klass på lågstadiet (s 46).

En forskare, vilken inte nämns av Dahlbom-Hall, men som tar upp en liknande företeelse, nämligen hur de större flickorna på ett daghem agerar som ordningsmän och medhjälpare åt personalen, är Harriet Strandell (2000). Hon uppfattade i sin undersökning dock att de större flickornas mönster inte var generellt utan situationsbundet, och att flickorna beroende på situation även kunde inta helt andra positioner i den sociala ordningen.

Den andra perioden inträffar enligt Dahlbom-Hall under årskurs sju, oftast efter sportlovet, då pojkar börjar bli viktiga för flickorna. Flickorna börjar då pröva sitt värde i pojkarnas ögon. Under denna period kan man se hur de begåvade flickornas självförtroende försämras jämfört med de mindre begåvade flickornas, eftersom de sistnämnda har ett större värde i pojkarnas ögon. Något särskilt motiv eller exempel i anslutning till detta påstående lämnar inte författaren, utan anger istället att det allmänt anses att de tre perioder som hon beskrivit finns.

Den tredje och sista perioden inträffar för flickor i 16–18 årsåldern. Det är då processen för att bli en vuxen kvinna börjar. Under denna period behövs pappan nära dottern för att kunna ge henne en ”rejal fight” (s 47), för att hon ska kunna hitta sitt eget sätt att vara kvinna på.

Dahlbom-Hall anger på flera ställen i sin bok forskning som en av grunderna för sina olika påståenden; några referenser till forskning uppges dock sällan. I referenslistorna, som har rubriken ”Litteratur”, finns inga större förändringar mellan 1992 och 2002 års utgåva. I 1992 års utgåva finns 24 litteraturreferenser angivna, av vilka de flesta är utgivna under 1980-talet. I utgåvan från 2002 är ingen av dessa 24 referenser ersatt eller borttagen; referenslistan har istället utökats med ytterligare tio svenska referenser och omfattar därmed totalt 34 referenser.

Referenssystemet är dock inte alltid konsekvent och fullständigt. Exempelvis nämns en studie av Gerd Lindgren från 1990-talet, medan den litteratur som nämns i referenslistan är från 1985. Ulla Holm, som uppges vara en av företrädarna för den moderna forskningen om moderskap, finns inte i referenslistan. Någon litteratur av den schweiziske psykologen C G Jung finns inte heller med i referenslistan trots att han ofta nämns.

Som tidigare nämnts uppger Dahlbom-Hall att en av grunderna för de påståenden hon gör är de erfarenheter hon, i egenskap av konsult, har fått vid möten med kvinnor i arbetslivet. Ett exempel på en sådan erfarenhet som beskrivs är en bekant till henne, en kvinna vilken beskrivs som begåvad, karriärsugen, med utlandserfarenhet men som uppenbarligen inte på tio år har lyckats göra karriär eftersom hon beskrivs på samma sätt i de båda böckerna. Enda skillnaden i beskrivningen av kvinnan är att hon i den tidigare utgåvan är i 35-årsåldern och i den senare utgåvan är i 40-årsåldern. Orsaken till att hon inte lyckas med att nå någon ledande befattning till skillnad från sina manliga klasskamrater från Handelshögskolan är, enligt författaren, att hon som kvinna vill för mycket, vilket kan uppfattas negativt då hon av manliga chefer därför kan anses som alltför engagerad.

Flera av de exempel på kvalitativa analysmetoder som jag tagit upp har inte överensstämt med de intryck jag fått av hur Barbro Dahlbom-Hall arbetar och förmedlar sina uppfattningar. Agnes Andanaes (a a) ger exempelvis uttryck för hur det i kvalitativa analyser kan vara en poäng med att forskare i en undersökning inte alls kommer fram till samma resultat som tidigare. Dorte Marie Söndergaards (2000) uppfattning om att det idag är effektfullare att stimulera reflexivitet istället för att förmedla färdig-reflekterade lösningar stämmer för mig inte heller in med de budskap som Dahlbom-Halls böcker förmedlar. En av den kvalitativa analysens avsikter är också enligt Haavind (a a) att föra forskningen framåt genom att skapa djupare förståelse och därmed stimulera till reflexivitet, vilken kan ge möjligheter till att finna nya perspektiv som inte tidigare har uppmärksamats. Att på detta sätt, genom

allt djupare förståelse kunna se varje undersöknings avslut som en inbjudan till att börja på en ny med syfte att utveckla fler perspektiv och djupare förståelse, är inte det intryck som jag fått att Dahlbom-Hall vill förmedla genom sina böcker. Istället framstår budskapet som att det är färdigreflekterade "sanningar" som presenteras i böckerna och som försöker legitimeras genom återopande av lång konsulterfarenhet, officiella utnämningar och särskilt utvalda (eller generella) hänvisningar till forskning.

Ett annat sätt att se på de benämningar och förklaringar som Dahlbom-Hall skapar med sina stereotypa kategoriseringar är att de för in en alternativ diskurs. Diskurser kan enligt Jørgensen Winther och Phillips (2000) betraktas som sociala mönster av betydelsefixeringar vilka står i instabila förhållanden till varandra. En diskurs konstruerar då den sociala världens betydelse men kan aldrig läggas helt fast på grund av språkets instabilitet. Olika diskurser vilka var och en representerar bestämda sätt att tala om och uppfatta den sociala världen kan därför kämpa mot varandra för att uppnå hegemoni, vilken innebär att en bestämd synpunkts dominans söker låsa fast språkets betydelse på sitt eget sätt.

I sin avhandling *Stridspiloter i vida kjetolar* tar Pia Höök (2001) upp hur en alternativ diskurs får ett stort värde för en grupp kvinnor inom ett ledarutvecklingsprogram. Den konsult som leder gruppen introducerar under programmets gång ett antal begrepp liknande dem som ovan har beskrivits från Dahlbom-Halls bok. Dessa begrepp synliggör och problematiserar kön enligt Höök, vilket kan tolkas som introduktion av en alternativ diskurs. Denna alternativa diskurs avviker från den könsblinda diskurs, med män som (outtalad) norm, vilken dominerar i den organisation

som kvinnorna arbetar. De begrepp och förklaringsmodeller som konsulten introducerar i gruppen får sitt värde genom att de underlättar för kvinnorna att synliggöra, beskriva och skapa mening kring betydelser av kön i organisationer, vilket inte varit möjligt att göra inom den dominerande könsblinda diskursen (Höök 2001). Begreppen banade på det sättet vägen för samtal som annars inte skulle ha ägt rum genom att kvinnorna kunde tala om sig själva i den alternativa diskursen på ett sätt som påverkade deras uppfattning om sig själva. Kvinnorna upplevde hur de lärde känna sig själva bättre och genom att de i gruppen kunde dela denna erfarenhet med andra så upplevdes också erfarenheten som objektiv (Höök a a).

En förklaring till Dahlbom-Halls stora försäljningsframgångar skulle därför kunna vara att vissa läsare, på samma sätt som gruppen inom ledarutvecklingsprogrammet, upplever hur en alternativ diskurs öppnar sig för dem som de saknat inom den i organisationer ofta dominerande könsblinda diskursen. Ett värde för dessa läsare kan då vara att de introducerade begreppen och kategorierna i böckerna bidrar till att ge dem en upplevelse av ökad självmedvetenhet och självförståelse.

Tomas Andrén

Doktorand i Arbetsvetenskap vid Karlstads universitet

Referenslista

- Andenaes A (2000) "Generalisering: Om ringvirkninger og gjenbruk av resultater fra en kvalitativ undersøkelse" i Haavind H (red) *Kön och talning. Om metodiska möjligheter i kvalitativ forskning*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Dahlbom-Hall B (1992) *Lära män leda kvinnor*. Natur och Kultur, Stockholm.

- Dahlbom-Hall B (2002) *Lära män leda kvinnor – till framgång* (andra utgåvan). Natur och Kultur, Stockholm.
- Haavind H (red) (2000) *Kön och tolkning. Om metodiska möjligheter i kvalitativ forskning*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Haavind H (2000) "På jakt efter könade betydelser" i Haavind H (red) *Kön och tolkning. Om metodiska möjligheter i kvalitativ forskning*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Höök P (2001) *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. EFI, Stockholm.
- Jørgensen Winther M & Phillips L (2000) *Diskursanalys som teori och metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Magnusson E (2000) "Studier av konsistens och föränderlighet i könsinnebörder – att arbeta med dubbla analytiska utgångspunkter" i Haavind H (red) *Kön och tolkning. Om metodiska möjligheter i kvalitativ forskning*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Strandell H (2000) "Identitet eller interaktion – perspektiv på innebörder av kön" i Haavind H (red) *Kön och tolkning. Om metodiska möjligheter i kvalitativ forskning*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Söndergaard D M (2000) "Destabiliserande diskursanalys: veje ind i poststrukturalistisk inspireret empirisk forskning" i Haavind H (red) *Kön och tolkning. Om metodiska möjligheter i kvalitativ forskning*. Natur och Kultur, Stockholm.