

Kvinnors karriärväg mot chefskap

– om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen

Sophia Ivarsson



UPPSALA UNIVERSITET

Psykologiska institutionen

Uppsala Universitet

Arbetslivsinstitutet

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2001:7

ISBN 91-7045-604-6

ISSN 1404-8426

The logo for Arbetslivsinstitutet, consisting of a stylized 'A' shape formed by horizontal lines of varying lengths, with a small triangle at the top left.

Arbetslivsinstitutet

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt

Redaktion: Christina Bergqvist, Erling Bjurström, Marianne Döös, Jonas Malmberg och Ann-Marie Sätre Åhlander

Originaltitel: The meaning of gender in Management.
Investigating factors influencing women's and men's entry
into management from a social-psychological perspective.
Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala, 2000.

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2001
Arbetslivsinstitutet,
SE-112 79 Stockholm

ISBN 91-7045-604-6

ISSN 1404-8426

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Förord

Detta är en svensk översättning och sammanfattning av min doktorsavhandling som lades fram vid Institutionen för Psykologi den 5 maj 2000 (*Comprehensive summaries of Uppsala Dissertations from the Faculty of Social Sciences 90*. ISBN 91-554-4696-5).

Att skriva en avhandling kräver både stöd, uppmuntran och en stimulerande omgivning. Därför vill jag särskilt tacka min handledare professor Bo Ekehammar samt forskarskolan, Arbetslivsinstitutet som erbjudit just detta.

Sophia Ivarsson

Stockholm, april 2001

Sammanfattning

Ivarsson S: *Kvinnors karriärväg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*. Arbetsliv i omvandling 2001:7, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Studierna som ingår i detta forskningsprojekt belyser, utifrån ett socialpsykologiskt perspektiv, könsrelaterade hinder och möjligheter att göra chefskarriär. Även om de faktorer som hindrar kvinnor från att nå chefspositioner inom arbetslivet idag har blivit betydligt färre, är svenskt arbetsliv fortfarande starkt könssegregerat. Den omfattande forskningen som bedrivits inom området har identifierat ett flertal faktorer som bidrar till denna könssegregering och försök att konstruera modeller som kan predicera karriäravancemang för kvinnor har inkluderat variabler som involverar både interna (personlighetsrelaterade) faktorer och externa (sociala och strukturellt relaterade) faktorer. I detta forskningsprojekt har det ömsesidiga inflytandet av både interna och externa faktorer på kvinnors karriärutveckling mot chefskap undersökts. Baserat på de fyra delstudier* som ingår i detta forskningsprojekt pekar resultaten mot en tämligen homogen grupp kvinnor och män som aspirerar på, eller har gjort, en chefskarriär. Den främsta prediktorn för chefsavancemang, oavsett kön, visade sig vara en instrumentell ("maskulin") personlighetsfaktor. Även om det i studierna fanns indikationer på en förändring i befordringssystemet till fördel för kvinnliga chefsaspiranter tycks selektionsfaktorer operera på ett sätt som gynnar kvinnor med en traditionellt instrumentell ("maskulin") personlighetsprofil. Specifikt relationsorienterade chefsegenskaper visade sig ha en negativ inverkan på kvinnors karriäravancemang. Projektet belyser även olika konsekvenser av de könsstereotypa uppfattningar som kvinnor i karriären möter.

* Artiklarna i avhandlingen publicerades i ett tidigare efternamn, Marongiu, medan denna skrift publiceras i efternamnet Ivarsson.

Innehåll

Förord	
Sammanfattning	
1. Inledning	1
2. Vad är genus?	3
3. Teorier om orsaker till kvinnors underrepresentation i chefsvärlden	5
Psykologiska teorier	6
Sociologiska teorier	8
Ett socialpsykologiskt perspektiv	9
3. Chefsideologier	11
Scientific Management	11
Human Relation Management	12
Human Resource Management	12
Kvinnligt ledarskap?	12
5. Organisationer	13
Hierarkiska och ”platta” organisationer	13
6 . De empiriska studierna	16
Organisationen	16
Studierna	17
7. Sammanfattning och konklusioner	32
Referenser	35

1. Inledning

I praktiskt taget alla länder befolkas chefs- och maktpositioner av män. I Sverige är denna sneda könsfördelning förvånansvärt stor trots en långt framskriden jämställdhetspolitik. Detta innebär också att maktresurser såsom inkomst, status, politiskt inflytande fördelas till kvinnors nackdel och mäns fördel. Att producera kunskap om och försöka lösa denna könsasymmetri är inte bara ett akademiskt utan i högsta grad ett politiskt intresse. Frågor som behandlas som problem på en samhällslevelig nivå är viktiga indikatorer på rådande förhållanden i samhället. Att formulera forskningsfrågor och ackumulera kunskap om kvinnors liv är viktiga medel för att förändra det rådande genusystemet (för en beskrivning av begreppet genus se sid. 3). I Sverige har vi rört oss långt ifrån historiska tider då politiska frågor som kvinnors rätt att ärva (1845), praktisera läraryrket (1858-1859), få tillgång till högre utbildning (1870), och rösträtt (1919) var aktuella. Idag anses Sverige som ett av de mest jämställda länderna i världen. Kvinnor utgör idag hälften av alla universitetsstudenter. Fler kvinnor än någonsin examineras från ingenjör- och tekniska utbildningar, erbjuds mentorskap och andra nödvändiga arbetserfarenheter, som chefsutbildningar för karriärutveckling.

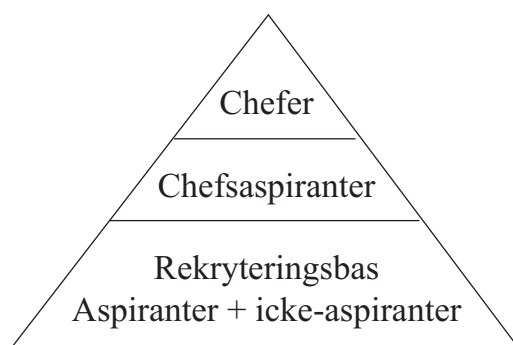
Vad är det då som fortfarande försvårar kvinnors möjligheter att göra just chefskarriär?

Den omfattande ledarskapsforskning som bedrivits har givit en mängd olika och även motstridiga svar på denna fråga. Det är emellertid klart att de villkor som skapar sämre förutsättningar för kvinnor att göra chefskarriär utgörs av en kombination av flera faktorer. Då tidigare antaganden inom organisations- och ledarskapsforskning varit könsneutrala har de forskningsfrågor som ställts och de svar som erhållits varit begränsade. Insikten om könssystemets betydelse i varje aspekt av livet, inte minst inom arbetslivet, har öppnat ett helt nytt forskningsområde. Detta forskningsprojekts primära syfte har varit att undersöka några av de vanligaste antagandena om orsakerna till kvinnors frånvaro inom chefsvärlden utifrån ett genusperspektiv.

En annan begränsning i tidigare forskning inom området har varit den ensidiga fokuseringen på kvinnor som redan är chefer och hur de skiljer sig från män i sitt ledarskap. Dessa kvinnor kan dock endast i begränsad omfattning bidra med förståelse för varför det finns så få kvinnor i chefspositioner. För att försöka fånga hela karriärprocessen är det därför viktigt att studera rekryteringsprocessen från rekryteringsbasen och uppåt i pyramiden för att synliggöra könsrelaterade mönster (i termer av både hinder och fördelar) i karriärprocessen.

I det aktuella forskningsprojektet har kvinnor och män med uttalad chefskarriärambition jämförts med kvinnor och män utan karriärambition. Dessutom

har en studie genomförts som jämför kvinnor som har blivit chefer med kvinnor som, trots chefskarriärambition, inte har blivit chefer (se Figur 1).



Figur 1. Forskningsinterventioner med början i botten på organisationen och uppåt i hierarkin.

2. Vad är genus?

Ordet genus är från början en grammatisk term som refererar till det genderiserade språket (maskulinum, femininum). Termen började användas inom kvinnoforskningen i slutet på sjuttioalet som ett resultat av kvinnoforskarens insikt om att kvinnligt och manligt är sociala konstruktioner och inte endast biologiskt givna fenomen. Många av dagens kvinnoforskare skiljer mellan kön och genus där kön används för att referera till biologiskt kön eller biologiska karakteristika såsom kromosomer och hormoner. Genus används i regel för att referera till kulturellt betingade personlighets- och beteendemönster. Dessa kan vara associerade till men inte nödvändigtvis betingade av biologiskt kön. Att kategorisera människor i enlighet med deras biologiska kön är därmed inte nödvändigtvis detsamma som att kategorisera människor i enlighet med deras genus. Relationen mellan kön och genus är alltså inte direkt eller automatisk. Egenskaper kulturellt definierade som "feminina" kan utgöra en del av personligheten hos båda könen. Sociala omständigheter kan påverka individer att anta egenskaper och beteenden som är kulturellt definierade som tillhörande det motsatta könets egenskaper.

Enligt befintliga könsteorier leder socialisationsprocessen till att individer beter sig "genderiserat", dvs. i enlighet med sociala föreställningar och förväntningar om hur kvinnor och män bör vara. Detta refereras till individens genus, dvs. i den mån kvinnor och män talar, klär sig, och orienterar sig mot omvärlden på olika sätt pga. sociala förväntningar om kön, är deras beteende genderiserat. I den mån organisationer fördelar vissa arbetsuppgifter/positioner till kvinnor och andra till män på basis av föreställningar om deras könsrelaterade förmågor, preferenser och personlighetsegenskaper, är organisationen genderiserad. Det symboliska värdet förknippat med genus både på social och individuell nivå leder alltså till stereotypa förväntningar som ger upphov till stereotypt beteende hos den enskilda kvinnan eller mannen, så kallad självuppfyllande profetia.

"En kvinna som gör karriär inom traditionella områden så som chefsvärlden, till exempel, blir ofta omformad så att hon upplevs i överrensstämmelse med den lokala kulturens antaganden om genus" (Alvesson & Billing, 1992, s. 94).

Till skillnad från kvinnostudier är genusstudier inte begränsade till att studera enbart kvinnor och kvinnors liv, utan fokuserar istället på relationen mellan kvinnor och män. Genusstudier handlar vidare inte bara om individens genusidentitet utan även om hur könsskillnader konstrueras och förmedlas i sociala grupper, institutioner, media och juridik. Fördelen med att skilja mellan kön och

genus är att det möjliggör analyser av beteendemönster som orsakas av sociala, historiska och symboliska konstruktioner av kön.

Emellertid har argument mot distinktionen mellan kön och genus framförts och en del menar på att det finns en falsk klarhet i denna distinktion, då biologiskt kön och socialt genus är ofrånkomligt sammanbundna (Eduards & Manns, 1987). Enligt Fausto-Sterling (1985) är frågan om huruvida det finns medfödda biologiska könsskillnader (i termer av personlighets och beteendemässiga skillnader) eller inte omöjlig att besvara eftersom vi aldrig kan isolera ett barn från social påverkan från födseln och därmed fastställa vad som är biologiskt givet. Judith Butler (1990) går så långt som att hävda att även biologiskt kön är sociokulturellt och historiskt föränderligt och att distinktionen mellan kön och genus i själva verket inte är någon distinktion alls. En del svenska kvinno-/genusforskare har därmed kommit att använda det svenska begreppet kön för att referera till, i första hand, det socialt konstruerade könssystemet utan att förneka att ett visst mått av biologiskt samband kan finnas i denna konstruktion.

En viktig aspekt inom genusforskningen är att lyfta fram maktrelationer mellan könen. Enligt Hirdman (1988) upprätthålls det rådande könssystemet av två logiker:

- Separationslogik. Män och kvinnor ska inte sammanblandas.
- Hierarki. Det manliga utgör normen.

Att synliggöra den könsmissiga fördelningen av makt och kontroll i det sociala livet är alltså en av de viktigaste aspekterna inom genusforskningen.

Vidare bör det uppmärksammas att genus som kategori i sig själv bär på en kritisk potential och att den huvudskaliga invändningen mot att studera kön i termer av skillnader implicerar en norm, en manlig norm, som kvinnor ställs emot. Därmed kan polariseringen mellan kvinnor och män förstärkas istället för tvärtom. Att kvinnor och män behandlas som två distinkta, homogena grupper och att resultat som visar att kvinnor avviker från män generaliseras till alla kvinnor, kan leda till att man bortser ifrån skillnader mellan kvinnor. Genus som analytisk kategori bör därför kombineras med andra kategoriseringar som klass och etnicitet. Detta är viktigt att tänka på vad gäller tolkningarna av resultaten från detta forskningsprojekt då demografiska och kulturella faktorer är begränsade till att gälla den studerade gruppen.

3. Teorier om orsaker till kvinnors underrepresentation i chefsvärlden

Att förstå vilka faktorer som predicerar en chefskarriär är viktigt både av jämställdhets- och produktivitetsskäl. Men bakom intresset för kvinnor och ledarskap är det också möjligt att skönja olika ideologiska grundsyner. Billing och Alvesson (1989) har identifierat fyra sätt att se på kvinnor och ledarskap. Dessa presenteras kort här nedan.

1. På lika villkor – kvinnor och män ses som lika varandra i termer av personlighet och förmåga men kvinnor som grupp är diskriminerad med avseende på möjligheten att erhålla en chefsposition. Huvudproblemet är att genussystemet leder till en preferens av manliga chefer ("promale bias"). Stereotypa föreställningar om kvinnor påverkar befordran, chefsrekrytering och värdering av arbetsprestationer. Nyckeln till jämställdhet står att finna i en reducering av ojämlika villkor i sociala institutioner (familj, skola, organisationer). Det har till exempel förts fram att kvinnor bör utbilda sig ur sin underordnade position. Men studier som har jämfört kvinnor och män med samma utbildningsbakgrund visar att kvinnors chefskarriärutveckling ändå är sämre än männens. De villkor som skiljer kvinnors och mäns framgång i arbetslivet är med andra ord inte så lätta att komma åt och korrigera som man initialt trott. Skälet till att intressera sig för ämnet baseras i regel på moraliska och rättvisgrundade värderingar.
2. Meritokratiskt perspektiv – det begränsade antalet kvinnor som rekryteras till chefsbefattningar tyder på en underanvändning av organisationers kompetens. Organisationer bör eftersöka kvalifikationer och personliga meriter och bortse ifrån kön, klass och etnisk tillhörighet. Med andra ord skulle organisationer vinna på att erkänna kvinnors kompetens och förbättringar i rekryteringsförfarande och mentorskap kan fungera som effektiva redskap för att bättre fånga upp individresurser. Perspektivet betonar inte specifikt rättvisa och jämställdhet för kvinnor utan fokuserar mer på användningen av "mänskliga resurser" i allmänhet. Det meritokratiska perspektivet har organisation och effektivitet som primärt fokus.
3. Kvinnor kan bidra med något speciellt – medan de två första perspektiven antar att kvinnor och män är tämligen lika varandra med avseende på egenskaper och beteenden, betonar detta perspektiv olikheter mellan könen. Pågrund av olika socialiseringsprocesser skiljer sig kvinnor och män åt i termer av erfarenheter, egenskaper och värderingar. Kvinnor antas kunna

påverka chefsrollen i riktning mot ett mer samarbetsinriktat och socioemotivt, samt mindre hierarkiskt chefskap. Om fler kvinnor blir chefer skulle de med andra ord kunna åstadkomma den nödvändiga förändring av ledarskapspraxis som råder. Därmed uppmanas kvinnor inte till att konkurrera med män på mäns villkor utan istället på egna villkor. Detta perspektiv går väl i hand med de förändringar i organisations- och ledarskapsfilosofi som diskuteras idag.

4. Kvinnors alternativa värderingar – detta perspektiv liknar det förra så till vida att det poängterar skillnader mellan könen. Men i detta perspektiv menar man även att det finns en inneboende konflikt mellan kvinnliga och manliga värderingar där kvinnor har blivit socialiserade till att värdera den privata sfären mer medan män är socialiserade till att värdera den officiella sfären högre. Kvinnor och män kommer alltså till organisationer med olika värderingar där de kvinnliga värderingarna kan komma i konflikt med de som anses nödvändiga för chefskapet. Frånvaron av kvinnor i chefsbefattningar kan då ses som ett resultat av negativ självselektion, dvs. brist på motivation att göra chefskarriär. Enligt detta och det förra perspektivet är det nödvändigt med genomgripande förändringar av organisationer för att göra dem mer kvinnovänliga.

De presenterade ideologiska perspektiven kan också delas in i personcentrerade (interna) eller situationscentrerade (externa) perspektiv. Det personcentrerade perspektivet representeras av de två sista ideologiska perspektiven där skillnader i personlighetsegenskaper (könsroll/identitet, värderingar, beteenden) förs fram som förklarande variabler. Det situationscentrerade perspektivet representeras av de två första ideologiska perspektiven där skillnader i strukturella förhållanden (sociala och organisatoriska strukturer) förs fram som förklarande variabler. I detta forskningsprojekt undersöks inflytandet av både personcentrerade och situationscentrerade variabler på kvinnors karriärutveckling mot chefskap.

De begrepp som förekommer fortsättningsvis i texten och som refererar till de psykologiska teorierna benämns omväxlande som personcentrerade eller interna faktorer medan de som refererar till de sociologiska teorierna benämns situationscentrerade eller externa faktorer. Detta för att omfatta även de begrepp som är vanligt förekommande i internationell litteratur.

Psykologiska teorier

Psykologisk forskning om kvinnor och chefskap har fokuserat på personlighetsfaktorer som förklarande variabler till kvinnors underrepresentation inom chefsvärlden. Tidiga teorier antog att könsbundna egenskaper reflekterade biologiskt givna skillnader mellan kvinnor och män. På grund av hormonella och fysiologiska skillnader var könen lämpade för olika aktiviteter. Mäns ”naturliga”

aggressivitet och dominans gjorde dem mer lämpade för det officiella livet medan kvinnor var mer lämpade för moderskap och omsorg (Tiger, 1970). Det ansågs t.o.m. förödande för den ”naturliga kvinnlighetens glädjefyllda altruism och omvårdande karaktär” i fall kvinnor deltog i det officiella livet (Bettelheim, 1965; Ericsson, 1964). Senare kritiker hävdade att tanken om ”medfödda” könsbundna egenskaper måste ifrågasättas och att de könsskillnader i egenskaper och beteenden som kan iakttagas helt enkelt kan vara en funktion av den sociala organisationen av kvinnor och män i olika könsroller. Forskningen skiftade härmed fokus och började undersöka de sociokulturella begränsningarna kring kvinnor som antogs bidra till kvinnors underordning.

Den senare tidens socialpsykologiska forskning (Eagly & Steffen, 1984) förklarade könsasymmetrin inom chefsvärlden som ett resultat av den rådande könsocialiseringen (genderdiseringsprocessen). Den kvinnliga könsocialiseringen karaktäriseras av omsorg, omvårdnad, empati och emotionellt stöd (Chodorow, 1978, 1989). Kvinnors könsidentitet definieras därmed i termer av självet i relation till andra. Mäns könsidentitet däremot, definieras primärt genom separation från andra och strävan efter autonomi. Konsekvensen av den kvinnliga könsidentiteten är att kvinnor anser tävling och konkurrens som okvinnligt eller t.o.m. hotande p.g.a. den isolering från andra som tävling och konkurrensbeteende resulterar i. En del forskare har kallat detta för ”kvinnors rädsla för framgång” och forskning som har funnit kvinnor vara mindre motiverade än män att göra chefskarriär har antagits stödja denna tes (Gilligan, 1982; Horner, 1972).

Internationella studier om egenskaper och beteenden som associeras och positivt värderas med chefskap visar också att dessa sammanfaller med de karaktäristiska som förknippas med manlighet och män i allmänhet (Schein, 1973; 1975; Schein m fl, 1989). De här resultaten är ganska stabila och återkommer över en längre tidsperiod från 70-talet och fram till slutet på 80-talet. Tvärvetenskapliga studier tyder också på att resultaten är tämligen globala. Detta har lett till myntandet av uttrycket, ”Think manager-think male” (Schein m fl, 1996). Även på 90-talet har replikeringar av de tidigare studierna också bekräftat ”Think manager-think male”- fenomenet men med den skillnaden att de senare studierna visar att kvinnor i mindre utsträckning än tidigare och i mindre utsträckning än män associerar chefskvalifikationer med män och manliga egenskaper (Dodge m fl, 1995). Den här sammankopplingen chef-man kan lätt leda till en föreställning om en disharmoni mellan chefsrollen och kvinnligt genus och därmed med kvinnor i allmänhet. Då de flesta organisationer har skapats av och är dominerade av män, passar de män bättre än kvinnor. Detta är särskilt tydligt på chefsnivå där traditionella kvinnliga egenskaper och värden anses stå i konflikt med de traditionella önskvärda ledarskapsegenskaperna. Det hävdas att detta är en förklaring till att kvinnor inte blir chefer i samma utsträckning som män. Dels beroende på att kvinnor själva inte, i samma utsträckning som män, upplever att de passar för chefsrollen och dels att man inom organisationen inte väljer att

befordra kvinnor, i samma utsträckning som män, därför att de upplevs som opassande för chefsrollen.

”Om vi antar att människor i allmänhet är motiverade att söka sig till aktiviteter som överensstämmer med deras kulturellt definierade könsroll skapar chefsrollen, definierad på ett sätt som förutsätter manliga egenskaper, ett hinder för kvinnor att söka sig till.” (Eagly m fl, 1994, s.137).

På senare tid har emellertid förändringar i organisations- och ledarskapstänkande lett till ett ökat intresse för s.k. ”kvinnliga” värderingar och egenskaper. Den gamla auktoritära ledarskapsstilen, oftast utövad av män, anses inte längre passande för de nya organisationerna. Social kompetens, samarbetsinriktad och kommunikativ förmåga anses som viktiga ledaregenskaper (Blomqvist, 1994). Då kvinnor från tidig socialisation har erhållit mycket övning i dessa egenskaper, anser många att kvinnor skulle vara särskilt lämpade för det ”nya” chefskapet (Drake & Solberg, 1995).

Prediktionen inom det personcentrerade perspektivet är att så länge det finns en upplevd diskrepans mellan kvinnligt genus och chefsgenus kommer relativt få kvinnor att rekryteras till chefspositioner.

Sociologiska teorier

Den sociologiska inriktningen fokuserar på faktorer i den sociala omgivningen som är relaterade till kön. Här menar man att det är vissa sociala omständigheter som påverkar könsasymmetrin inom chefsvärlden. Till exempel kvinnors deltid-arbetande. I Sverige arbetar ca 41 procent av kvinnorna på arbetsmarknaden deltid p.g.a. av familjeansvar (SCB, 2000). Detta har i tidigare studier visat sig ha en negativ inverkan på befördringsmöjligheter (Tharenou & Conroy 1994). Enligt humankapital-teorin (Aigner & Cain, 1977) påverkar utbildning, träning och arbetserfarenhet befördringsmöjligheter positivt. Då kvinnor oftast har huvudansvaret för hem och barnomsorg investerar de inte lika mycket i utbildning som män gör. Frånvaron av kvinnliga chefer skulle då, enligt denna teori, vara ett resultat av att kvinnor inte har ett lika stort humankapital som män. Studier på senare tid har emellertid funnit att investering av humankapitalet påverkar möjligheterna till en chefskarriär mer för män än kvinnor (Tharenou, 1994). Detta kan förklaras av homosocialitetsteorin (Kanter, 1977) som pekar på att chefer är attraherade av de som liknar dem själva. Homogenitet förenklar kommunikation och förståelse vilket innebär att manliga chefer är benägna att välja män som liknar dem själva. Detta resulterar därmed i en homosocial reproduktion av befördringsgången. Statistisk diskrimineringsteori (Phelps, 1980) belyser hur rekryterare och arbetsgivares föreställningar om medlemmar av ut-grupper (andra sociala grupper än de själva tillhör) påverkar befördringsprocessen. Manliga rekryterare och arbetsgivare kan då bära på föreställningar

om att kvinnor som grupp är mindre produktiva och tenderar att lämna organisationen tidigare än män p.g.a. barnafödande och därmed välja att inte placera kvinnor i "karriärsvingen". Den stress det innebär att tillhöra en minoritetsgrupp vad gäller att hantera misstro, diskriminering och sexuella trakasserier, läggs till de problem kvinnor inom chefsvärlden möter (Kanter, 1977; Cooper & Davidson, 1982), liksom konflikt mellan arbets- och familjebelastning. Denna typ av konflikt har visat sig vara ganska betydande i karriärfamiljer (karaktäriserad av högt arbetsansvar och höga karriärförväntningar) och leder många gånger till en stress som sänker den totala livskvaliteten (Higgins m fl, 1992).

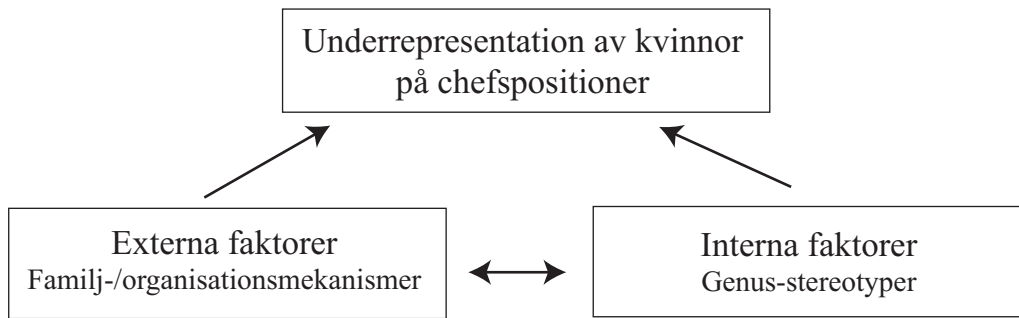
Prediktionen inom det situationscentrerade perspektivet är alltså att familje- och organisationsfaktorer samverkar på ett sätt som diskriminerar kvinnor i karriärutvecklingsprocessen.

Ett socialpsykologiskt perspektiv

Liksom andra områden inom organisations- och arbetspsykologin (Westlander, 1993), har området "kvinnor och ledarskap" utvecklats från ett personcentrerat perspektiv till ett situationscentrerat perspektiv och vidare till ett kombinerat perspektiv. Modern ledarskapsforskning bör alltså ta hänsyn till interaktionen mellan individuella (interna) och situationella (externa) influenser på mänskligt beteende:

"Psykologiska studier om kvinnor och ledarskap riskerar att missa faktorer som kan förklara en signifikant del av variationen i sina resultat såvida interaktionen mellan person- och situationscentrerade variabler inte beaktas. En fullständig förståelse av varför de finns så få kvinnliga chefer kan endast erhållas om båda dessa faktorer belyses i forskningen" (Riger & Galligan, 1989, s. 908).

Ett fåtal studier har undersökt hur interaktionen mellan person- och situationscentrerade (interna och externa) variabler påverkar chefskarriärutvecklingen för kvinnor (Fagenson, 1993; Tharenou m fl, 1994). De multivariata modeller som har presenterats inkluderar variabler som; personlighetsaspekter, familjefaktorer, könsideologier och organisationsstrukturer (rekryteringspraxis, utbildningsmöjligheter). Det kombinerade socialpsykologiska perspektivet har varit utgångspunkten i detta forskningsprojekt (se Figur 2).



Figur 2. En socialpsykologisk modell över faktorer som bidrar till kvinnors underrepresentation på chefspositioner.

3. Chefsideologier

Framväxten av större organisationer i början på 1900-talet ledde till behovet av att särskilt administrera och koordinera olika operationer. Detta gjorde chefskapet till ett yrke. Chefsyrket var tämligen teknikfokuserat och koncentrerat på maskinkomponentsystem (Taylor, 1911). Strukturella omvandlingar av arbetsmarknaden och tjänstestrukturen krävde dock förändringar av ledarskapsstrategier så att de riktades mer mot de mänskliga komponenterna i systemet (Mayo, 1933; Likert, 1961).

Dagens organisationer har att konfronteras med osäkerheten i en snabbt föränderlig marknad på grund av en globalisering av marknaden. Paradoxen är att detta har bidragit till ett ökat intresset för diversitet i chefsvärlden för att på så sätt erhålla mer flexibel kompetens på högre nivåer. Samtidigt leder den ökade osäkerheten till en tendens att satsa på ”säkra kort” – en homosocial reproduktionen där rekrytering av chefer sker på basis av social likhet i termer av kön, klass och etnisk bakgrund (Kanter, 1977; L’Orange, 1994). Det finns med andra ord pågående processer som talar både för och emot framväxten av ett nytt ledarskap.

Nedan följer en kort beskrivning av förändringar i synen på samt definitionen av chefskapet under det senaste decenniet.

Scientific Management

En av de första formuleringarna av chefskapet kallades ”The Scientific Management” (Taylor, 1947) och karaktäriserades av rationalitet och effektivitet. Den grundläggande ideologin handlade om att kontrollera de anställdas beteenden. Denna tidiga bild av chefskapet har beskrivits som en ”maskulin etik” där egenskaper som karaktäriserade en effektiv chef var:

”... Analytisk förmåga, förmåga att göra abstrakta planer, beslutskapacitet, kapacitet att åsidosätta personliga, emotionella faktorer, uppgifts- och problemlösningorientering. Egenskaper ansedda som tillhörande män i allmänhet” (Kanter, 1977, s. 22).

Kritiken mot det mekaniska synsättet på mänskligt beteende inom ”The Scientific Management” perspektivet växte så småningom (Flaa m fl, 1995). Arbetstagarens känslor, motivation, privata intressen och värderingar var åsidosatta och empirisk forskning visade att chefer med de mest effektiva anställda var de som engagerade sig i den mänskliga aspekten hos sina anställda och uppmärksammade det sociala klimatet inom organisationen (Likert, 1961). För att bättre förstå vad som påverkade de anställdas produktivitet genomfördes en rad studier i syfte att undersöka de anställdas attityder och känslor (Mayo, 1949). De viktigaste resultaten från dessa undersökningar visade på en grundläggande konflikt mellan

chefer och underordnade. Dessa konflikter ansågs vara ett resultat av bristen på kunskap om sociala och psykologiska variabler.

Human Relation Management

En ny ledarskapsteori utvecklades som ”The Human Relation Management” (Mayo, 1933). Den centrala idén i denna teori handlade om motivation och moral och satte sociala och psykologiska relationer i fokus. Istället för enbart ekonomiska incitament, lades även vikt vid den motivation som social belöning och personlig utveckling bidrog med. Behovet av att bättre förstå inflytandet av grupprocesser på mänskligt beteende växte också under denna period. Trots detta förändrades den traditionella chefsrollen endast marginellt och var fortfarande mycket influerad av den ”maskulina etiken”. Psykologisk forskning visade under lång tid att chefskapet fortfarande primärt associerades med manlighet och män i allmänhet (Schein, 1973).

Human Resource Management

Senare utvecklingar av ”The Human Relation Management” är den s.k. ”Human Resource Management” eller ”Personnel Management” (Waterman, 1994). Stark extern konkurrens har lett till organisatoriska förändringar och nya ledarskapsideologier och nyckeln till framgångsrika organisationer anses vara en effektiv ledning av de anställda. Behovet av att öka produktivitet och förbättra kvalitet kräver en engagerad arbetskraft. Många organisationer söker därför bättre sätt att ta till vara den mänskliga resursen, t.ex. genom att omstrukturera arbetsuppgifter för att öka samarbete och utveckla plattare organisationsstrukturer:

”Människor idag är mycket engagerade i att finna en livsstil och sedan ett jobb för att stödja den, snarare än tvärtom... Detta erfordrar ett mer deltagande ledarskap, bättre lyssnande och en ansenlig demokrati på arbetsplatsen i fall dessa människor ska kunna bli mer produktiva och kreativa” (Odirone, 1980, s. 5).

Kvinnligt ledarskap?

Den nya form av ledarskap som växer fram sägs ha lagt s.k. ”feminina” element till den traditionella ”maskulina etiken” (Drake & Solberg, 1995; Kvitvik, 1995). Relationella och socioemotionella förmågor anses t.ex. vara viktiga chefskvaliteter för att uppfylla målet att behålla och förbättra det allmänna välbefinnandet hos de anställda. Förändringarna av organisationsstrukturer och framförallt framväxandet av den privata sektorn och tjänstemarknaden, har bidragit till att kvinnor är mer attraktiva på chefsmarknaden än någonsin tidigare: ”What business needs now is exactly what women are able to provide” (Peters, 1990, s. 216). Graden av attraktion tycks emellertid vara kopplad till organisationsstrukturen.

5. Organisationer

Organisationsstrukturen (arbets- och auktoritetsfördelningen) påverkar de anställdas arbetsvillkor och beteendemönster på olika sätt. Man kan urskilja organisationsstrukturer i termer av hur de skiljer sig åt i tre dimensioner; komplexitet, formalisering och centralisering (Hall, 1991). Dessa faktorer påverkar de anställdas beteende på så sätt att i starkt formaliserade organisationer är de anställdas handlingsfrihet mer begränsad än i mindre formaliserade organisationer. Makt och auktoritet är förbehållna dem som innehar en högre position medan ansvar och beslutsfattande delegeras på fler nivåer i decentraliserade organisationer. Organisationsstrukturen antas också spela en stor roll för vilka genusaspekter som präglar organisationen och organisationsteorier har kritiserats för att ignorera dessa aspekter (Acker & van Houten, 1974).

I de stora organisationsteoretiska klassikerna förutsattes arbetskraften vara manlig och chefen eller förmannen vara man (Sundin, 1998). Detta trots att kvinnor i arbetet inte är något nytt, tvärtom har såväl kvinnor som män alltid arbetat (Sundin, 1998). I organisationsstudier med genusperspektiv har tre typer av könssegregering i organisationer identifierats: (1) antalet kvinnor och män i organisationen (2) skillnader i fördelning av arbetsuppgifter och befattningar (3) den hierarkiska fördelningen mellan kvinnor och män i termer av makt och inflytande (Wahl, 1992). Studier har också visat att organisationer skiljer sig åt vad gäller graden av könssegregering (Blomqvist, 1994; Kvande & Rasmussen, 1990). Vad man då främst talar om är skillnaden mellan s.k. hierarkiska respektive ”platta” organisationer.

Dessa organisationsstrukturer presenteras mer utförligt nedan men bör i första hand ses som teoretiska. I verkligheten är det tveksamt om de två organisations typerna finns i renodlad form.

Hierarkiska och ”platta” organisationer

I Ferguson's (1984) bok, ”The Feminist Case Against Bureaucracy”, framförs det att framförallt hierarkiska organisationer bibehåller och legitimerar könsasymmetrin. Dessa organisationer är impregnerade av manliga värderingar där kvinnor oftast erhåller mindre betydelsefulla arbetsuppgifter, lägre inkomst, status och befattning än män (Acker, 1990; Acker & van Houten, 1974; Ferguson, 1984). I den hierarkiska organisationen styrs medarbetarens handlingar via instruktioner uppifrån. Den enskilde arbetstagaren förväntas hålla sig inom de givna ramarna för hans eller hennes arbetsområde och inte lägga sig i andras. Kvinnor saknas vanligtvis i toppen av den hierarkiska organisationen, de flesta finns längre ned, och har därför svårt att få gehör för sina idéer (Drake & Solberg, 1995). I den hierarkiska organisationen är det bara ett fåtal personer som utformar gällande

normer och regler. Personerna i toppen formar organisationen utifrån sina egna ideal och förebilder och medarbetarnas inflytande blir mycket begränsat. En starkt hierarkisk struktur kan öka kravet på konformitet till den manliga normen och den traditionella chefsrollen. Organisationer kan naturligtvis vara mer eller mindre hierarkiska men graden av hierarki samt könssymbolik har visat sig ha ganska klara könsrelaterade effekter; Ju mer hierarkisk organisationen är och ju tydligare den maskulina imagen är (flyg, diplomati), desto färre kvinnliga chefer, ju mindre hierarkisk organisationen är och ju högre grad av feminin image organisationen har (service, omsorg), desto fler kvinnliga chefer:

”Faktorer som påverkar existensen och graden av könsbaserad diskriminering i organisatoriska sammanhang är, t.ex., organisationens könsymbolik samt arbetsområdet. Om könssymboliken är stark... är det troligt att det finns starkt motstånd mot kvinnor som chefer för avdelningen” (Billing & Alvesson, 1989, s. 93).

Den platta organisationen eller nätverksorganisationen är anpassad för en föränderlig marknad, därför måste organisationen vara flexibel. Detta innebär att nätverksorganisationen präglas av öppenhet inför förändringar. Arbetstagaren har stort inflytande över sin egen arbetssituation. Platta organisationer har högre grad av delaktighet än hierarkiska. Den platta organisationen har färre hierarkiska nivåer och karaktäriseras av horisontell kommunikation, team-arbete, flexibla arbetsuppgifter, expertis istället för formell auktoritet. I en platt organisation finns utrymme för individualitet och skillnader. Kvande och Rasmussen (1990) hävdar att en organisation som är öppen för olikheter också är i stånd att ta till vara olika könsaspekter i större utsträckning än en hierarkisk organisation. Denna organisationsform anses med andra ord mindre könssegregerande och lättare för kvinnor att avancera inom (Kvande & Rasmussen, 1990).

Studier har också funnit att kvinnor ofta föredrar att arbeta i ”platta” organisationer (Kvande & Rasmussen, 1985, 1986). Att ”platta ut” organisationer kräver ett ledarskap som inriktar sig på en omfattande delegering av kontroll och skapande av självstyrande arbetsgrupper som ansvarar för ett större antal arbetsuppgifter. Genom delegering, självbestämmande och arbetsutveckling blir chefen mer av en samordnare och planerare än kontrollant. Den nya typen av organisation måste erhålla en hög grad av förtroende och arbetstillfredsställelse för att kunna bibehålla sin arbetskraft. Arbetsfrånvaro, förseningar och avhopp kan vara mycket kostsam för organisationen och arbetskraften måste hela tiden förbättras, vara flexibel och kunna adaptera till nya förhållanden. Chefens förmåga att hantera och utveckla den mänskliga resursen kan leda till organisationens överlevnad eller fall:

”För att delegera måste chefen ha förtroende för sina underordnade vilka, i sin tur, måste ha förtroende för att chefen inte kränker integriteten hos de

som fått ansvaret för arbetsuppgifterna. Denna typ av relation utvecklas då arbetskraften är väl informerad om organisationens operationer och känner sig säkra på att organisationen inte döljer någonting” (Tosi m fl, 1994, s. 5).

De utmaningar som framtida organisationer har att möta som att bryta ner hierarkier, införa team-arbete och hantera ambivalens har framhållits som uppgifter särskilt lämpade för kvinnor (Peters, 1990).

6 . De empiriska studierna

Organisationen

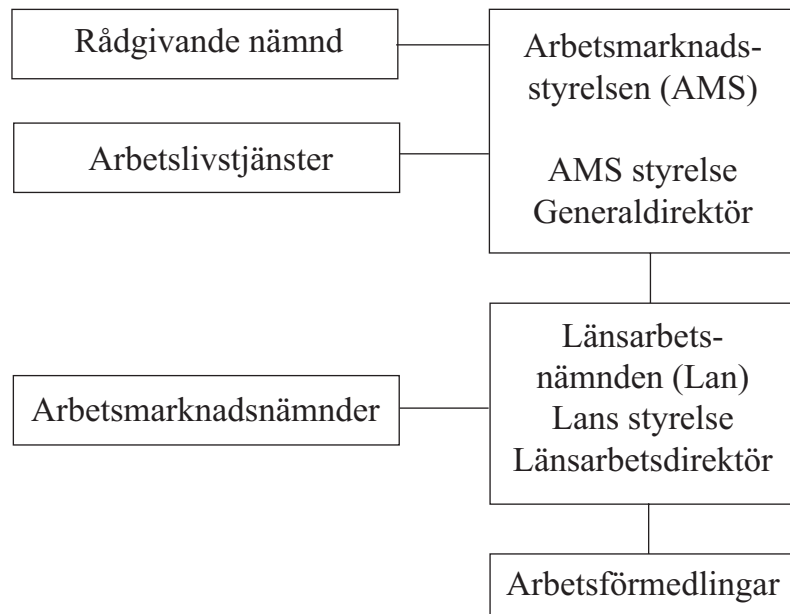
Deltagarna i detta forskningsprojekt är anställda inom Arbetsmarknadsverket (AMV). Arbetsmarknadsverket är den övergripande organisationen och inkluderar; Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS), Länsarbetsnämnden (LAN), arbetsförmedlingar samt arbetslivstjänster som finns i varje län. AMV har 418 plats-sökningskontor i nästan alla län i landet. Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) är den centrala auktoriteten inom organisationen med uppgift att dra upp riktlinjer, följa upp aktiviteter och fördela resurser till de lokala kontoren. Sedan mitten på 80-talet har AMS arbetat progressivt med chefsprogram och utbildningar i syfte att utveckla och höja kvaliteten på chefsbefattningar inom organisationen. En del program har riktats mot kvinnor i syfte att erhålla en mer jämställd könsrepresentation på chefsbefattningar. Två av dessa program har ingått i forskningsprojektet.

Det första programmet, ”Steget Vidare” är ett program för kvinnor och män med chefsaspirationer. Programmet syftar till att informera om chefsarbetet inom organisationen och inspirerar deltagarna att pröva sina egna resurser och lämplighet för chefsrollen. Deltagarna arbetar i små grupper med två handledare (en kvinnlig och en manlig chef). Alla anställda inom verket informeras om och har möjlighet att söka till ”Steget Vidare”.

Det andra programmet, ”SPU” (System för Planering och Utveckling) är ett program som syftar till att identifiera och rekrytera anställda till chefspositioner. Deltagare identifierade som chefspotentialer utbildas och tränas inom programmet. ”Steget Vidare” kan alltså sägas vara det första och SPU det andra steget i organisationens rekryteringsprocess. Det finns naturligtvis även andra möjligheter att nå en chefspositioner inom organisationen.

Deltagarna i detta projekt kommer från sex lokala kontor och representerar både små och stora städer i Sverige.

Som tidigare nämnts kan organisationer grovt delas in i kategorierna hierarkiska eller ”platta” organisationer där den senare anses mer ”kvinnovänlig” än den förra. Organisationen som ingår i detta projekt är inte lätt att omedelbart kategorisera i en av de två typerna. Vid en första anblick liknar den en typiskt hierarkisk organisationsstruktur. På lägre nivåer (där deltagarna kommer ifrån) är däremot organisationsstrukturen plattare med färre exekutiva nivåer och en någorlunda stor grad av frihet: ”ledningsarbete innebär frihet på lokal nivå samtidigt som det ställer stora krav på planering och uppföljning ” (AMV Styrdocument, s. 5). I jämförelse med organisationer som tidigare studerats ur ett genusperspektiv (Kanter, 1977; Silius, 1989; Wahl, 1992) kan dock denna organisation anses tämligen progressiv vad gäller jämställdhet.



Figur 3. Arbetsmarknadsverkets organisation.

Studierna

På grund av den omfattning de fyra delstudierna har återges nedan en förkortad version av respektive studie. Läsaren som vill ta del av studierna i sin helhet hänvisas till de referenser som finns i anslutning till respektive studies titel.

Studie 1: Person- och situationsrelaterade faktorerers inflytande på kvinnors och mäns chefskarriär. Marongiu, S., & Ekehammar, B. (1999). Internal and external influences on women's and men's entry into management. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 421-433.

Den första studien designades i syfte att undersöka den relativa påverkan av två vanliga teorier om faktorer som påverkar kvinnors chefskarriär. En personcentrerad teori hävdar att den upplevda "disharmonin" mellan kvinno-/chefsroll skapar en preferens för manliga chefsaspiranter (s.k. pro-male bias) vilket minskar chanserna för att en kvinna ska bli vald till chef. Den upplevda diskrepansen återfinns både på individ och organisationsnivå. På individnivå kan det leda till negativ självselektion, dvs. kvinnor väljer att inte konkurrera om chefsbefattningar därför att de inte är lockade att axla en roll vars kriterier inte överensstämmer med deras genus. På organisationsnivå innebär det att man i rekryteringsprocessen i högre grad sällar bort kvinnor än män eftersom de inte upplevs uppfylla kriterierna för chefsrollen.

Emellertid har den senaste tidens tendenser till omdefiniering av chefsrollen inneburit att relationella förmågor anses särskilt viktiga för chefsrollen. Detta kan tänkas motivera fler kvinnor att aspirera på chefsbefattningar och också positivt

påverka rekryteringsprocessen för kvinnor. Frågan är då om kriterierna för chefsrollen har förändrats så att relationella förmågor bland kvinnliga chefsaspiranter utgör en positiv faktor för kvinnors möjlighet att göra chefskarriär.

Enligt sociologisk teori beror könsasymmetrin inom chefsbefattningar på strukturer inom familjen och organisationen som försvårar möjligheterna för kvinnor att göra chefskarriär. Trots omfattande sociala och politiska förändringar är det fortfarande kvinnor som tar huvudansvaret för hem och barnavårdande uppgifter. Även kvinnor i högstatuspositioner ägnar mer tid åt obetalda arbetsysslor i hemmet vilket lätt leder till ökad stress. På grund av det betungande familjearbetet arbetar många kvinnor deltid vilket påverkar befordringsmöjligheterna negativt. Inom organisationen konfronteras kvinnor av diskriminerande, könsstereotypa föreställningar vilket leder till färre befordringsmöjligheter än vad män har. Frågan är då om kvinnor har en större total arbetsbelastning (familje- & organisationsfaktorer) än män samt om detta utgör ett hinder för kvinnors karriärväg mot en chefsposition.

Då de flesta tidigare studier har undersökt någon av de ovan beskrivna förklaringsmodellerna var för sig, var syftet med denna studie att undersöka den relativa påverkan av både psykologiska (interna) och sociologiska (externa) variabler på kvinnliga och manliga chefsaspiranter samt kvinnliga och manliga icke-aspiranter.

Metod

Fyrtiofyra kvinnliga och manliga deltagare i kursen ”Steget Vidare” (för en beskrivning av kursen se sid. 16) jämfördes med 44 kvinnor och män utan chefskarriärambition, som inte deltog i kursen, med avseende på ett antal person- och situationsrelaterade variabler.

Deltagarna i ”Steget Vidare” kallas framöver Aspiranter eller Aspirantgruppen, jämförelsegruppen kallas Icke-aspiranter eller Icke-aspirantgruppen.

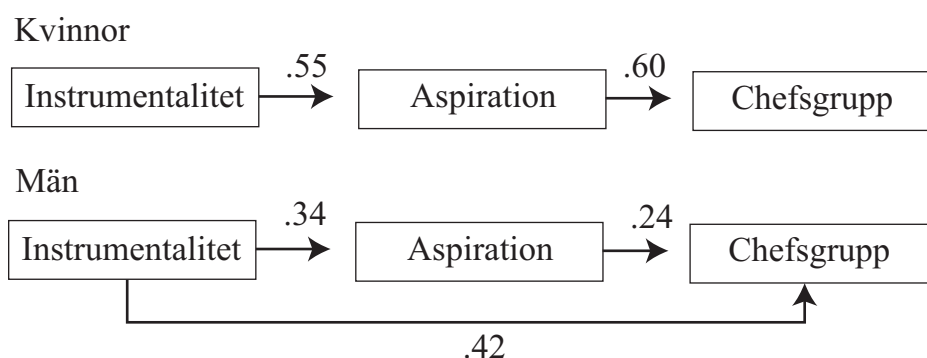
De interna variablerna bestod av (1) en modifierad version of Bem's Sex Role Inventory (BSRI), ett instrument designat för att mäta könsrollorientering på en feminin (relationell) skala och en maskulin (instrumentell) skala (Bem, 1974), samt (2) the Manifest Needs Questionnaire (MNQ), designad för att mäta motivationsbehoven Prestation, Relation och Makt. Faktoranalys genomfördes på de interna/personcentrerade variablerna vilket gav en tvåfaktorlösning. Baserat på Egenvärdesfördelning och psykologisk tolkning kallades Faktor 1 Instrumentell (begreppet instrumentalitet förekommer ofta i internationell litteratur synonymt med begreppet maskulinitet) och Faktor 2 Relationell (begreppet relationalitet förekommer ofta i internationell litteratur synonymt med begreppet femininitet).

För att mäta externa variabler konstruerades en Familje/arbetsbelastnings-skala på basis av tidigare forskning som fokuserar på familje- och arbetsrelaterade stressorer (Izraeli, 1993). Skalan kodas enligt en kostnads-intäktmodell

där svarsalternativ som implicerar hög psykologisk kostnad för att göra chefskarriär ges höga poäng. En medierande variabel, Chefsaspiration, behandlades som en påverkansfaktor mellan de interna och externa faktorerna. Huvudanalyserna bestod av 2 (Kön) x 2 (Grupp; Aspiranter vs. Icke-aspiranter) oberoende variansanalyser (ANOVA) och LISREL path analysis, för kvinnor och män separat, där person- och situationsfaktorerna introducerades som bakgrundsvariabler, Chefsaspirationsfaktorn som mellanliggande variabel och grupptillhörighet som utfallsvariabel. Dessutom genomfördes en mediansplit-dikotomisering på de interna- och externa faktorerna för att analysera den kombinerade effekten av dessa på grupptillhörighet (Aspirant eller Icke-aspirantgruppen).

Resultat

Resultaten från denna studie visade att den starkast predicerande faktorn för chefskarriären, oavsett kön, var den Instrumentella personrelaterad variabeln. I samtliga genomförda analyser visade sig den Instrumentella faktorn vara indikativ för chefsaspiration och grupptillhörighet (Aspiranter vs. Icke-aspiranter). En kausal analys visade att chefskarriären går via en instrumentell ("maskulin") personlighetsprofil för både kvinnor och män. För kvinnor tog den vägen via Chefsaspirationsfaktorn medan den för män även gick direkt från Instrumentalitet till en chefskarriär (se Figur 4).



Figur 4. LISREL-analys av interna, externa och aspirationsvariabler med chefsgrupp som utfallsvariabel för kvinnor respektive män.

Vad gäller den externa faktorn visade sig kvinnorna i båda grupperna (Aspiranter vs. Icke-aspiranter) ha högre poäng på Familje-/arbetsbelastningsskalan än män i bägge grupper. Trots detta visade sig denna faktor inte ha någon prediktiv kraft på chefskarriären (chefsaspiration och chefsgrupptillhörighet).

En analys av profilgrupperingar med mediansplit-dikotomisering av de interna och externa faktorerna genomfördes i syfte att studera effekten på chefsaspiration och chefsgrupptillhörighet av de kombinerade interna och externa faktorerna (se Tabell 1). Åtta (2 x 2 x 2) profiler erhöles med olika kombinationer av höga eller

låga värden på de interna och externa faktorerna. En 4-vägs ANOVA beräknades för att testa interaktionseffekter där de tre dikotomiserade faktorerna samt kön användes som oberoende variabler och grupp (aspirantgrupp eller icke-aspirantgrupp) som beroende variabel. Inga signifikanta interaktionseffekter erhöles men en huvudeffekt av instrumentalitet erhöles. Denna visade att personer med hög instrumentalitet var överrepresenterade bland chefsaspiranterna.

Tabell 1. Profilgrupperingar baserade på de dikotomiserade interna och externa faktorerna för alla deltagare samt proportion chefsaspiranter och medelvärde av aspirationsnivån för varje profil.

Instrumentalitet	Relationalitet	arbets/familje- belastning	antal	Chefsasp. proportion	Chefsasp. <i>M</i>
Låg	Låg	Låg eller Hög	17	0,30	-1,53
Låg	Hög	Låg eller Hög	24	0,25	-2,08
Hög	Låg	Låg eller Hög	7	0,67	1,52
Hög	Hög	Låg eller Hög	20	0,80	1,40

Kommentarer

I termer av könsskillnader i chefskarriärutvecklingen visar resultaten från denna studie på en tämligen homogen grupp kvinnliga och manliga chefsaspiranter. Det fanns inga större skillnader i karriärmotivation och både kvinnorna och männen karaktäriserades av en relativt hög instrumentell ("maskulin") personlighetsprofil. Chefskarriärmönstret uppvisade emellertid vissa könsspecifika skillnader. För män kunde karriärvägen gå direkt från en instrumentell personlighetsprofil till en chefsbefattning. För kvinnor, däremot, gick karriärvägen i högre grad via en tydligt uttalad chefsaspiration.

Vidare visade också resultaten att familje-/arbetsbelastning inte hade någon direkt prediktiv inverkan på chefskarriären trots att kvinnliga chefsaspiranter hade en betydligt högre grad av familje-/arbetsbelastning än de manliga chefsaspiranterna. Det är känt att hög grad av stress bland kvinnliga chefer kan leda till stressrelaterade sjukdomar (Davidson & Cooper, 1983; Frankenhaeuser m fl, 1991; Reifman m fl, 1991). Därmed bör fortsatt forskning om stressrelaterade hälsoproblem och copingbeteende bland kvinnliga chefer fokuseras.

Studie 2: Kvinnors entré i chefsvärlden: En jämförelse av kvinnliga chefer och icke-chefer. Marongiu, S., & Ekehammar, B. (2001). Women's entry into management: Comparing women managers and non-managers. Journal of Managerial Psychology, vol. 16, no. 4.

Denna studie bygger på resultaten från Studie 1. Syftet var att undersöka hypoteserna att höga instrumentella ("maskulina") personlighetsegenskaper, låg familje-/arbetsbelastning samt adaptiv copingstil är prediktiva för chefsavance-

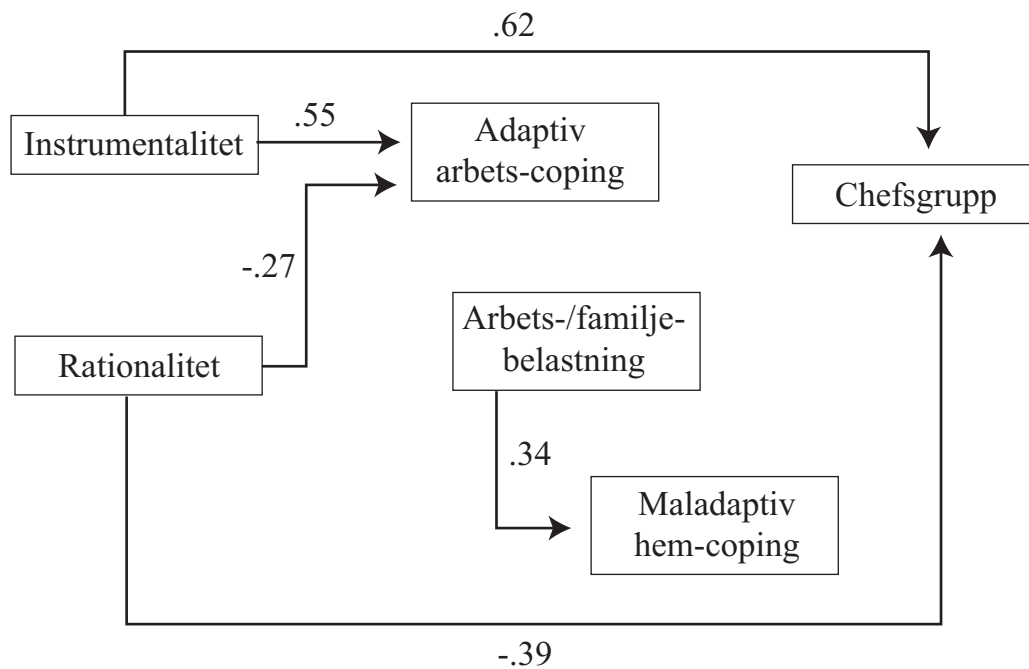
mang vid jämförelse av kvinnliga chefer och icke-chefer. Trots att familje/arbetsbelastning inte visade på ett prediktivt inflytande på chefskarriärutvecklingen i Studie 1 antogs den påverka nästa steg, dvs. att erhålla eller inte erhålla en chefsbefattning. Copingstil undersöktes också i denna studie på grund av den höga familje/arbetsbelastning som kvinnliga chefsaspiranter rapporterade i den förra studien. Tidigare forskning har visat på samband mellan copingstil, karriärframgång och hälsa. Hög instrumentell ("maskulin") personlighetsprofil samt problemfokuserad copingstil har visat sig vara vanligt samt mest funktionellt i termer av hälsoprevention bland chefer (Korabik m fl, 1993, Nezu & Nezu, 1987). Låg instrumentell ("maskulin") personlighetsprofil är kopplad till undvikande copingstil vilken är mindre funktionell i termer av hälsoprevention (Greenglass, 1993). Med avseende på möjligheten att kunna predicera stressrelaterade hälsoproblem bland kvinnliga chefer bedömdes det som viktigt att undersöka eventuella skillnader i copingstil bland kvinnliga chefer och icke-chefer i denna studie.

Metod

I studien bestod deltagarna av ett slumpmässigt urval kvinnor som under de senaste tio åren hade deltagit i chefsprogrammet "SPU" (för en beskrivning av kursen se sid. 16) Tjugofyra kvinnor som efter kursen hade blivit chefer (Chefsgruppen) jämfördes med 25 kvinnor som efter kursen inte hade blivit chefer (Icke-chefsgruppen). Kvinnorna jämfördes med avseende på de interna och externa variablerna som ingick i Studie 1. Dessutom användes en reviderad version av The Ways of Coping Checklist (WCCL) (Vitaliano m fl, 1985) för att mäta kvinnornas copingstilar i arbets- och hemsituationer. En faktoranalys av de fem copingskalorna gav en tvåfaktorlösning. Faktor 1 kallades "Adaptiv coping" och Faktor 2 "Emotionsbaserad coping". En LISREL analys genomfördes där de interna, externa samt copingfaktorerna introducerades som bakgrundsvariabler och chefsgrupptillhörighet som utfallsvariabel.

Resultat

En starkt signifikant skillnad mellan kvinnliga chefer och icke-chefer visade på en generell skillnad mellan chefsgruppen och icke-chefsgruppen vad gäller de interna och externa faktorerna samt copingfaktorerna. En LISREL-analys visade också på ett positivt samband mellan den Instrumentella faktorn och chefsgrupptillhörighet medan den Relationella faktorn hade ett negativt samband med chefsgrupptillhörighet. Liksom i första studien tycks därmed den instrumentella ("maskulina") personlighetsfaktorn vara starkt prediktiv för chefsavancemang (se Figur 5). Familje-/arbetsbelastning visade sig vara högre bland icke-cheferna men liksom i Studie 1 hade denna faktor inte någon direkt prediktiv inverkan på chefskarriären.



Figur 5. LISREL-analys av de interna, externa, arbets-/familjebelastning och coping-faktorernas effekt på chefsgruppstillhörighet.

Analysen av copingstilar visade att kvinnliga chefer använde mer problemfokuserad coping i arbetet än vad icke-cheferna gjorde. I hemmet, däremot, använde de kvinnliga cheferna betydligt mer av den maladaptiva (självskuldbeläggande) copingstilen än vad icke-cheferna gjorde. Som framgår av Tabell 2, karaktäriserades chefsprofilen av en hög instrumentell ("maskulin") personlighetsprofil och låg relationell ("feminin") profil samt hög adaptiv arbetsrelaterad copingstil. Medan de kvinnliga icke-cheferna karaktäriserades av låg instrumentell ("maskulin") personlighetsprofil och hög relationell ("feminin") profil samt en maladaptiv arbetsrelaterad copingstil.

Tabell 2. Profilgrupperingar baserade på de dikotomiserade interna, externa faktorerna relaterade till copingstil och chefsgruppstillhörighet.

Instrumentell	Relationell	Arbets/familje-belastning	Copingstil	antal	Chefsgrupp-tillhörighet proportion
Låg	Låg	Låg eller Hög	Låg adaptiv (arbetscop.) Låg maladaptiv (hemcop)	10	0,36
Låg	Hög	Låg eller Hög	Låg adaptiv (arbetscop.) Låg maladaptiv (hemcop)	13	0,00
Hög	Låg	Låg eller Hög	Hög adaptiv (arbetscop.) Låg maladaptiv (arbetscop)	17	0,94
Hög	Hög	Låg eller Hög	Låg adaptiv (arbetscop.) Hög maladaptiv (hemcop)	8	0,62

Kommentarer

Resultaten från denna studie ligger i linje med dem från Studie 1 och visar hur instrumentella kvaliteter snarare än relationella kvaliteter är prediktiva för chefsavancemang i både univariata and multivariata analyser. Detta är särskilt intressant när man tar den kulturella kontexten med i beräkning då svenska organisationer anses vara relativt ”kvinnovänliga” eller ”feminina” för att använda Hofstede’s (1986) taxonomi. Som tidigare framhållits tycks alltså rekryteringsprocessen till chefsbefattningar leda till en homogen grupp av chefskandidater där kvinnospecifika attribut (relationsorientering etc.) sällas bort även i relativt ”kvinnovänliga” organisationer (Billing & Alvesson, 1989).

Vad gäller familje/arbetsbelastning tycks den varken i Studie 1 eller Studie 2 utgöra ett avgörande hinder för kvinnors chefskarriärutveckling.

Skillnaden i användandet av copingstilar i arbets- respektive hemsituationer pekar i alla fall på vikten av att ta hänsyn till den totala livssituationen (hem och arbete) när man studerar kvinnors karriärutveckling. Resultaten från denna studie ligger i linje med tidigare resultat som visar att kvinnor i chefspositioner befinner sig i en starkare stressituation i hemmet i högre grad än vad manliga chefer gör (Frankenhaeuser m fl, 1989). Att de kvinnliga cheferna i denna studie använde mer emotionsbaserad coping (självskuldbeläggande) hemma kan indikera en ökad risk för stressrelaterade hälsoproblem för dessa kvinnor. Användandet av en maladaptiv copingstil i hemmet kan förstås vara adekvat med tanke på de konfliktämnen som utspelas i hemsituationer i jämförelse med de som utspelas i arbetet och som vanligtvis kräver mer problemfokuserad coping. Icke desto mindre använde de kvinnliga cheferna signifikant mer av denna copingstil än icke-cheferna och ett omfattande användande av maladaptiva (särskilt självskuldbeläggande) copingstilar har associerats med ökad ångest, somatisering och intag av lugnande mediciner (Greenglass, 1993). Effekterna av den maladaptiva copingstilen i hemmet bland dessa kvinnor bör därför följas upp i preventivt syfte.

*Studie 3. Genusperspektiv på ”Person-Chef symmetri” och chefsavancemang. Marongiu, S., & Ekehammar, B. (2000). A gender perspective on person-manager fit and managerial advancement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 175-180.*

I denna studie undersöktes relationen mellan ”Person-Manager fit” (Person-Chef symmetri) och chefskarriärutveckling. ”P-M fit”-begreppet kommer från ”Person-Organisation fit” (Person-Organisation symmetri) teorin som handlar om överensstämmelsen mellan individens egenskaper, värderingar, preferenser och organisationens värderingar och mål (Kristof, 1996). Enligt Person-Organisation teorin är yrkesframgång relaterad till överensstämmelsen mellan den anställdes

personlighet, attityder, värderingar samt organisationens attityder och värderingar. Syftet med denna studie var att undersöka skillnaden i Person-Chef symmetrin mellan kvinnliga och manliga chefsaspiranter och icke-aspiranter (Studie 1) samt skillnaden i Person-Chef symmetrin mellan kvinnliga chefer och icke-chefer (Studie 2). Person-Chef (P-C) symmetrin mättes genom att beräkna graden av överrensstämmelse mellan undersökningsdeltagarens självskattade personlighetsprofil och deras skattade personlighetsprofil av chefsrollen. Följande faktorer hypotestestades; Kön (män har högre P-C symmetri än kvinnor), Genus (ju högre individens instrumentella "maskulina" genusroll desto högre P-C symmetri) samt Grupp (chefer och chefsaspiranter har högre P-C symmetri än icke-chefer/aspiranter).

Metod

Deltagarna i denna studie (88 i Delstudie 1; 49 i Delstudie 2) ombads skatta både sin egen personlighetsprofil samt sin uppfattning om vad chefsrollen erfordrar för personlighetsprofil, på könsrollsskalan Bem's Sex Role Inventory (BSRI). Själv- och chefsskattningarna genomfördes i olika ordning och med andra uppgifter emellan för att minimera minneseffekter av den första skattningen på den andra. En faktoranalys genomfördes på data från BSRI-skalan och MNQ-motivations-skalan vilken gav en tvåfaktorlösning. Den första faktorn kallades Instrumentell och den andra faktorn kallades Relationell. Dessa faktorer användes för att estimerar styrkan i relationen mellan profilkongruensmått (P-C symmetrin). P-C symmetrin uppskattades genom att beräkna den Euklidiska distansen mellan själv- och chefsskattningarna (cf. Cronbach & Gleser, 1953). Profilkongruensmättet (ju högre värde desto sämre överrensstämmelse) beräknades över respektive Maskulina och Feminina värden samt över de kombinerade Maskulina och Feminina värdena.

Resultat

Resultatet från Delstudie 1 visade att chefsaspiranter hade en högre kongruens (P-C symmetri) än icke-aspiranter vilket gav stöd åt grupphypotesen. Däremot fanns det inget stöd för hypotesen att män, i jämförelse med kvinnor, hade en högre kongruens. Könsrollshypotesen, däremot, bekräftades och visade att ju högre individens maskulina könsrollsorientering desto högre kongruens. Delstudie 2 undersökte generaliserbarheten av resultaten i Studie 1 samt indikationer på en ökad kongruens med ökat avancemang. Resultaten visade att kvinnliga chefer hade en högre kongruens (P-C symmetri) än de kvinnliga icke-cheferna. Även i denna studie bekräftades könsrollshypotesen. Ingen indikation på en ökad kongruens med ökat avancemang återfanns dock i resultaten.

Tabell 3. Kongruens, uttryckt som profildistans mellan de skattade själv- och chefsprofilerna över Maskulinitet respektive Femininitet, och över Maskulinitet och Femininitet kombinerat för Chefsgruppen samt Icke-chefsgruppen. (ju lägre kongruens desto högre värde).

Variabel	Chefsgrupp	Icke-chefsgrupp	<i>F</i>	η
<i>Studie 1</i>				
Maskulinitet	3,15	4,14	14,61**	,38
Femininitet	3,47	3,64	,45	,07
Total	2,55	2,76	9,75*	,32
<i>Studie 2</i>				
Maskulinitet	3,03	4,14	14,65*	,56
Femininitet	3,12	3,68	3,82	,29
Total	2,46	2,78	12,97*	,52

* $p < .01$, ** $p < .001$. Notera. I Studie 1, $df = 1, 84$, i Studie 2, $df = 1, 46$.

Kommentarer

Resultaten från båda studierna visar på en stark koppling mellan en instrumentell personlighetsprofil och chefsprofil. Det fanns inget stöd för hypotesen att kvinnor, i jämförelse med män, har sämre Person-Chef symmetri. Selektion och socialisationsfaktorer tycks alltså gynna både kvinnliga och manliga chefsaspiranter som är anpassade till en traditionell, ”maskulin” chefsnorm. Kausaliteten kan förstås gå i den andra riktningen, dvs. kvinnor och män med en mer instrumentell (”maskulin”) personlighetsprofil väljer att göra chefskarriär i större utsträckning än de som inte har en instrumentell (”maskulin”) personlighetsprofil. Emellertid kan antagandet att kvinnors entré i chefsvärlden betyder en omfattande förändring av organisations- och chefsnormer ifrågasättas eftersom selektions-processerna tenderar att reducera diversitet i chefsskiktet inom organisationen.

Studie 4. Intervjustudie kring hem/arbetsrelaterade konflikter som påverkar möjligheterna till chefsavancemang. Marongiu, S. (2000). *Gender-related barriers at home and workplace influencing managerial advancement*. Manuscript submitted for publication.

Den fjärde studien är baserad på intervjuer med kvinnliga och manliga chefsaspiranter från Delstudie 1. Studien genomfördes i syfte att få ett kompletterande perspektiv på frågor kring genusrelaterade faktorer inverkan på kvinnors och mäns möjligheter att göra chefskarriär. Medan delstudierna 1–3 huvudsakligen lyfte fram faktorer som gynnar chefskarriärutvecklingen, fokuserar denna studie på faktorer som inverkar hindrande på chefskarriärutvecklingen.

Den första delen av studien består av kvantitativ data från ett familje-/arbetskonfliktformulär som deltagarna besvarat i en tidigare studie (se Studie 1). Den

andra, och största delen av studien, bestod av intervjuer baserade på svaren på familje-/arbetskonfliktformuläret.

Metod

Fyrtiofyra chefsaspiranter (24 kvinnor och 20 män) besvarade familje-/arbetskonfliktformuläret och deltog i intervjuerna. En kvinnlig projektledare genomförde intervjuerna med kvinnorna och en manlig projektledare genomförde intervjuerna med männen. Intervjuerna var ca 2,5 timme långa och genomfördes i ett rum i anslutning till arbetsplatsen. Intervjuerna bandades och transkriberades av en oberoende person. Intervjuerna analyserades genom att skapa frekvensbaserade generella kategorier. Fem huvudkategorier erhöles; Diskriminering i organisationen p.g.a. kön, Könsrelaterade ledarskapsstilar, Fördelning av hushållssysslor, Familjekonflikt och Socialt stöd. De erhållna kategorierna bröts vidare ner i underkategorier. Varje deltagares uttalanden (antal = 463) klassificerades sedan i varje underkategori av två oberoende bedömare. Interbedömaröverensstämmelsen, beräknad med Cohen's $\kappa = .93$, var tillfredsställande.

Citaten som förekommer i texten har valts ut med utgångspunkten att vara så representativa som möjligt för de diskussioner som förekom under varje erhållen kategori.

Resultat och kommentarer

Resultatet från familje-/arbetskonfliktformuläret visade på en betydligt mer negativ familje-/arbetssituation för kvinnorna än för männen på nästan samtliga frågor i formuläret (se Tabell 4). Fler kvinnor än män arbetade deltid, en omständighet som har visat sig ha negativa konsekvenser för karriärutvecklingen (Roman, 1994). En majoritet av kvinnorna rapporterade även incidenter av diskriminering p.g.a. kön vid löneförhandlingar, befordran och fördelning av arbetsuppgifter. Konflikter kring arbets-/och familjeansvar var också vanligare bland kvinnorna än bland männen, liksom upplevelser av stress p.g.a. denna konflikt. Kvinnorna lade följaktligen också ner mer tid på hushållssysslor än vad manliga kollegor gjorde.

Tabell 4. Procent kvinnor och män som svarat JA på frågor vilka givit signifikanta ($p < .05$) skillnader mellan könen (χ^2).

Fråga	Kvinnor (%)	Män (%)	χ^2
1. Arbetar du deltid?	64	3	15,40**
2. Anser du att dina arbetsuppgifter motsvarar din kompetens?	29	64	5,65*
3. Har du blivit diskriminerad av din organisation vid t.ex. löneförhandlingar, befordran, fördelning av arbetsuppgifter p.g.a. kön?	89	17	23,13*
4. Upplever du det svårt att uppfylla kraven hemifrån?	76	44	4,14*
5. Upplever du det svårt att uppfylla kraven på arbetet?	67	30	5,87*
6. Spenderar du mer tid på hushållssysslor/ barnomsorg än din partner?	65	8	14,49**
7. Upplever du dig stressad av den kombinerade arbets/familjebelastningen?	82	22	17,65**

* $p < .05$, ** $p < .01$.

I intervjuerna synliggjordes flera manifestationer av könsspecifika normer och förväntningar både inom organisationen och i hemmet. Inom organisationen tycks dessa normer och förväntningar resa tvivel kring kvinnors kompetens och förmåga att vara chefer och kvinnorna möttes ofta av en mindre stödjande arbetsomgivning än män. Möjlighetsstrukturer och kollegialt stöd gynnade i regel män. En generell uppfattning var till exempel att män fick bättre/intressantare arbetsuppgifter än kvinnor, något som helt klart påverkade befordringsmöjligheterna.

”Kvinnor antas vara mindre intresserade av karriären... att de prioriterar barnen... så kvinnor får ofta mindre spännande och kvalificerande arbetsuppgifter. De mest intressanta arbetsuppgifterna går nästan alltid till männen oavsett om de är kvalificerade eller inte...” (kvinna).

”Män har bättre självförtroende än kvinnor...de är för självkritiska. Män tänker inte så mycket på kvalifikationer och sådant, de tar chansen bara. Om det funkar, fint, om inte är det ingen större grej. Män är bättre på att leva i nuet...kvinnor är inte så spontana, de planerar och fixar och ser hinder och problem i allt. Det är synd för de missar många tillfällen med det sättet” (man).

Männen var generellt inte positiva till speciella åtgärder för att stödja kvinnors karriärmöjligheter. De tyckte att organisationen fokuserade för mycket på jämställdhet och på kvinnors karriär. De ansåg inte att det fanns några riktiga jämställdhetsproblem inom organisationen och hänvisade till att lönerna var lika för båda könen. Konkurrens till olika befattningar borde ske på lika villkor för både kvinnor och män, menade de.

”Det talas så mycket om jämställdhet och diskriminering idag. Om man tar upp det hela tiden så tror jag det påverkar hur man ser på dessa saker... till syvende och sist så handlar det ändå bara om kompetens, inte om du är kvinna eller man” (man).

”Det satsas så himla mycket på kvinnor, kvotering och jämställdhet... jag tror inte det är så bra, särskilt inte för kvinnorna, de riskerar att hamna i ett B-lag om man inte först och främst satsar på kompetens. Om kvinnor ska komma in på toppositioner ska de göra det på samma villkor som män” (man).

”Om man vill bli chef i den här organisationen får man nog göra en könsoperation. Det finns väldigt tydliga signaler om att de vill ha kvinnor som chefer” (man).

Männen upplevde också att de hade bra stöd från manliga kollegor och överordnade. Detta trodde de berodde på den kollektiva socialisering som pojkar genomgår där sporter och tävlingsaktiviteter sågs som en grund för det gemensamma sociala utbyte män som vuxna har av varandra och som gynnar dem i karriären. Män talar samma språk, har liknande erfarenheter osv. Detta tydliggjordes många gånger under intervjuerna t.ex. använde män ofta sportmetaforer då de talade om ledarskap och ledarskapsstrategier.

”Män har en naturlig tendens att stödja varandra. Jag tror det kommer från barndomen, team-sporter, tävlingar och så. Lagandan, att se alla som ett team det har vi tränats i sedan barnsben. Om jag ska lyckas måste jag stödja mina lagkamrater och de måste stödja mig för att vi ska kunna vinna. Det är ett automatiskt språk vi män har gemensamt” (man).

Det faktum att många kvinnor saknar denna kollektiva erfarenhet ansåg männen vara ett hinder för kvinnors karriärutveckling. Männen ansåg också att kvinnor ofta saknade det självförtroende och den drivkraft som behövs för att komma framåt i karriären. Samtidigt tog de starkt avstånd från kvinnor som i sitt chefskap agerade ”för manhaftigt”. De motsägelsefulla förväntningarna på kvinnor som chefer blir här tydliga. Kvinnor antas sakna självförtroende och drivkraft, samtidigt bedöms de negativt om de agerar utifrån dessa principer.

”Män och kvinnor är lika goda chefer, det finns inga större skillnader. Allt handlar om personlighet och kompetens. Men det stör mig när kvinnor försöker agera som män i sitt ledarskap... Margaret Thatcher-stilen... det stör mig mer än män som är lite mjuka, kvinnliga faktiskt” (man).

”Jag har många kollegor som har haft konflikter med de där kvinnliga cheferna för de lägger sig i saker de inte borde lägga sig i. Kanske är de för osäkra... de uppträder i alla fall alldeles för aggressivt” (man)

Denna ambivalenta karriärmiljö skapar behov av strategier för att hantera denna rollkonflikt. Liksom i tidigare studier (Wahl, 1992) använde sig de intervjuade kvinnorna antingen av en genusneutral strategi, för att hantera denna rollkonflikt, vilken innebär att betydelsen av kön tonas ned. Detta resulterar i att kollisionen mellan förväntningarna på chefsrollen och kvinnorollen osynliggörs. Den andra vanliga strategin var att betona det specifika med ett kvinnligt ledarskap och på så sätt både leva upp till omgivningens förväntningar på kvinnligt beteende och samtidigt framhålla detta som en resurs i ledarskapet.

”Det finns inget speciellt kvinnligt sätt att vara som chef... det handlar mer om personlighet, om du har det eller inte, inte om du är man eller kvinna” (kvinna).

”Kvinnor har definitivt något särskilt att tillföra i ledarskapet, de är mer uppmärksamma på personalens behov... jag tror att det kommer från mammarollen där man måste hålla många bollar i luften, att vara flexibel... att ge personalen ”credit” för sina insatser, att inte ta på sig berömmet själv... att använda makten på ett kreativt sätt istället för att kontrollera människor. Jag tror att detta är särskilda sätt som kvinnor utövar sitt ledarskap på” (kvinna).

Trots att svensk jämställdhetspolitik har resulterat i en mer balanserad fördelning av hem- och hushållsarbete mellan könen, var det tydligt i intervjuerna att det fanns en obalans mellan könen i familjen. Förutom att kvinnor vanligtvis var mer belastade av hem- och hushållssysslor än män, synliggjordes en rad andra faktorer som påverkar kvinnors möjlighet att kombinera familje- och yrkesliv. Till exempel uttryckte kvinnor att stöd från maken/partnern var en förutsättning för att kunna gå vidare i karriären. Utan en jämställd man eller partner var det helt enkelt inte möjligt att göra en chefskarriär.

”Man måste vara två för att kunna göra karriär. Tänk på alla dessa ensamstående mammor, det är helt enkelt omöjligt för dem att satsa på karriären. Jag har väldig tur som har en jämställd man. Vi hade många diskussioner hemma, min man och jag, ifall jag skulle acceptera en befordran eller inte, om han skulle stödja mig, ta hand om barnen när de var sjuka osv. Det gjorde han. Ja, det fungerar ju inte 100 procent men vi talar mycket om det. Utan hans stöd skulle det inte gå” (kvinna).

En liknande förutsättning återfanns inte bland männen, de kunde mer oberoende av sin partner fatta karriärbeslut. Många kvinnor uttryckte också en psykologisk konflikt kring den förändring av maktförhållandet mellan makarna som uppstod om kvinnan, genom yrkesavancemang, fick högre social och ekonomisk status än mannen. De menade att detta kunde leda till en känsla av förlorad manlighet hos partnern och därmed resultera i spänningar mellan paret. Samtidigt framkom det att ett skäl till att kvinnor satsade på karriären var att de ökade resurser som detta

innebar (ökad social och ekonomisk makt) också ökade möjligheterna att uppnå större jämställdhet i parförhållandet. Paradoxalt nog var det ju också så att jämställdhet (i termer av stöd från partnern) i familjen vara en förutsättning för kvinnornas möjligheter att överhuvudtaget satsa på karriären.

Kvinnorna upplevde också en ökad samhällstendens till skuldbeläggande av mödrar vilken resulterade i en allmän känsla av otillräcklighet och skuld känslor. En prioritering av karriären upplevdes som godtagbar endast om den inte stod i konflikt med barnens och familjens behov. Ständiga inventeringar av prioriteringarna gav lätt upphov till skuld- och otillräcklighetskänslor och familje-problem tenderade att uppfattas som konsekvenserna av att kvinnorna hade prioriterat karriären framför moderskapet.

”När min tonårsdotter kommer för sent hem från disco är det mitt fel. Meddelandet är ofta uttalat men klart, om jag inte hade prioriterat karriären, om jag hade varit hemma mer hade det aldrig hänt. Det har ju en pappa men det är ändå mitt fel så fort något går snett. Jag har fått betala ett mycket högt pris för att revoltera mot detta... fast jag stannade kvar i äktenskapet” (kvinna).

”Samhället skyller hela tiden på modern så fort något går snett. Alla dessa unga pojkar som hamnar snett och blir kriminella, det är mammornas fel... alla dessa skuld känslor som de överöser oss mammor med. Om man är karriärkvinna så försummar man sina barn och är i alla fall indirekt ansvarig för alla brott som begås. Om man är hemmafru är inte det bra heller, då är man totalt undergiven... ja, ingen har ju råd med det systemet ändå. Vart man än vänder sig finns där en mur av negativa bedömningar... jag blir så jävla arg på det” (kvinna).

Analyserna visade emellertid också tendenser till en ökad familjeprioritering bland de intervjuade männen. En del män uttrycket t.ex. tveksamheter till att avancera inom arbetet om detta inkräktade på familjelivet för mycket. En del män uttrycket även svårigheter att bli insläppta av kvinnorna i ansvarstagandet för omsorgen om småbarnen. De tyckte att mödrar har svårt att släppa ifrån sig ansvaret för och närheten till sina barn och att de tenderade att kritisera männens sätt att utöva faderskapet.

”Vi diskuterade i familjen kring möjligheten att jag var hemma med barnet men inte en chans. Hon ville ta allt själv... jag tror det är ett problem för många män... kvinnorna vill inte släppa ifrån sig föräldraledigheten eller dela den med mannen. De vill ha full kontroll” (man).

De könsrelaterade maktförhållanden inom hem- och arbetslivet illustreras här på ett intressant sätt. Inom chefsvärlden tycks makten fortfarande vara av en manlig karaktär. Män har sin kunskap och kompetens i ett manligt kollektiv som utgör chefsnormer och värderingar. Inom hemmets sfär är normer och värderingar för-

ankrade i ett kvinnokulturellt kollektiv vilket kan göra det svårare för män att delta i omsorg och vård av småbarn då kvinnor av tradition definierar vad som är ”tillräckligt god” omsorg. Kvinnor kan dessutom känna sina omsorgs- och relationella domäner hotade när män tar sig in i dem. Så även om organisationer ger upphov till bristande jämställdhet, är också privatlivet med och reproducerar denna. Det är därför viktigt att förstå att den dynamiska interaktionen mellan hem- och arbetslivets könskonstruktion påverkar möjligheterna att uppnå jämställdhet mellan könen.

7. Sammanfattning och konklusioner

Studierna som ingår i detta forskningsprojekt belyser, utifrån ett socialpsykologiskt perspektivet, könsrelaterade hinder och möjligheter att göra chefskarriär. Även om de faktorer som hindrar kvinnor från att nå chefspositioner inom arbetslivet idag har blivit betydligt färre, är svenskt arbetsliv fortfarande starkt könssegregerat. Den omfattande forskningen som bedrivits inom området har identifierat ett flertal faktorer som bidrar till denna könssegregation och försök att konstruera modeller som kan predicera karriäravancemang för kvinnor har inkluderat variabler som involverar både interna faktorer och externa faktorer. I detta forskningsprojekt har det ömsesidiga inflytandet av både interna och externa faktorer på kvinnors karriärutveckling mot chefskap undersökts.

Med avseende på interna faktorer har chefsrollen länge ansetts kräva psykologiska egenskaper och kompetenser som inte förknippas med kvinnors traditionella socialisationsmönster (Burke, 1994; Rosen & Jerdee, 1978; Schein, 1975; Schein m fl, 1989). Det finns alltså, eller har åtminstone funnits, en generell uppfattning om en motsättning mellan kvinnors sätt att vara och chefskapets krav. Detta disharmoniska förhållande har ansetts leda till att kvinnor själva inte väljer att göra chefskarriär i samma utsträckning som män men också till diskriminering i organisationers chefsrekrytering vilken reflekterar en preferens för manliga chefskandidater.

Emellertid har de omfattande sociala och organisatoriska förändringar som skett under 80- och 90-talet tvingat organisationer att omvärdera den traditionella chefsrollen. Eftersom chefskapet idag innefattar en hög grad av interaktion med andra människor kan den sägas vara en tämligen social funktion (Avotie, 1998). Kvinnor, genom sin socialisation, anses kunna skapa goda mellanmänniskliga relationer samt vara lyhörda för medarbetarnas behov och intentioner (Peters, 1990). Detta sammantaget har lett till ett ökat intresse för kvinnor och kvinnors ledarskap (Blomqvist, 1994). Förväntningarna på de kvinnor som gör entré i chefsvärlden är därmed att de inte ska adaptera till rådande värderingar och standards utan istället formulera ett eget ledarskap för att kunna åstadkomma nödvändiga förändringar inom organisationer men även politiskt (Siim, 1993).

Baserat på de fyra delstudier som ingår i detta forskningsprojekt pekar dock resultaten från denna organisation mot en tämligen homogen grupp kvinnor och män som aspirerar på, eller har gjort, en chefskarriär. Den främsta prediktorn för chefsavancemang visade sig vara en instrumentell ("maskulin") personlighetsfaktor (Studie 1 och 2) och Person-Chef överensstämmelsen visade sig utgöras av en stark koppling mellan instrumentella och maskulina personlighets- och chefsegenskaper (Studie 3). Även om det fanns indikationer på en förändring i befordringssystemet till fördel för kvinnliga chefsaspiranter (Studie 4), tycks selektionsfaktorer operera på ett sätt som gynnar kvinnor med den traditionellt

instrumentella ("maskulina") personlighetsprofilen. Liknande tendenser har man också funnit i andra studier. I sin avhandling från 1998 fann t.ex. Avotie att kvinnliga chefer var mer orienterade mot manliga värdesystem än förväntat. Andra studier har också funnit en starkare "maskulin" personlighetsorientering bland kvinnliga chefer jämfört med "kvinnor i allmänhet" (Frankenhaeuser, 1993; Henning & Jardim, 1977; Hofstede, 1980; Powell, 1989). Enligt ytterligare organisationsstudier har kvinnor kommit att bli alltmer adapterade till manliga beteende- och värderingssystem (Hood & Koberg, 1994). Organisations- och chefsnormer tenderar alltså att vara tämligen "pro-male biased". Det finns därmed anledning att vara skeptisk till att kvinnors specifika egenskaper och socialisationsmönster skulle öka deras chanser att nå en chefsposition i praktiken. Som Billing & Alvesson (1989) påpekar har situationen blivit närmast paradoxal eftersom de faktorer som gör det viktigt att fler kvinnor når auktoritetspositioner samtidigt gör det mindre sannolikt att de når dessa positioner.

Historien har för övrigt visat att kvinnor i större omfattning gör entré i prestigefyllda arbetsområden under perioder då dessa urholkas på makt och inflytande (Reskin & Roos, 1990). Det är kanske därför inte en tillfällighet att kvinnors ökade möjlighet att nå chefspositioner idag inträffar när det råder en allmän nedgång för chefsyrket (Holmquist, 1997). Omstruktureringen av chefsfunktionen och reduceringen av antalet chefer och chefsnivåer som pågår kommer dessutom leda till en allt hårdare konkurrens om de chefstjänster som blir kvar (Konrad & Cannings, 1997). Detta kan komma att leda till en ökad rädsla att välja "fel" kandidat och därmed en ökad homogenitet inom chefs-skiktet. Framtida forskning bör därför rikta uppmärksamhet mot de högre chefsnivåerna där kvinnor kan komma att konfronteras med en subtilare form av "glas-tak".

Med avseende på den externa faktorn, tillskrivs en belastande familje-/arbets-situation ofta en central roll när det gäller att förklara kvinnors frånvaro på chefspositioner. Men trots att den externa faktorn avslöjade en betydligt mer negativ familje-/arbetssituation för kvinnor än män, hindrade detta inte kvinnors chefsavancemang (Studie 1 och 2). Icke desto mindre kan denna faktor påverka kvinnors totala familje- och arbetslivssituation. Studie 4 synliggjorde flera könsrelaterade faktorer som verkar både inom organisationen och i familjen på ett sätt som skapar en belastning för kvinnor. Inom organisationen möter kvinnor ofta en mindre stödjande omgivning än sina manliga kollegor. De bedöms också utifrån högre standards än männen i befordringssituationer. Vidare är kvinnors befordringmöjligheter beroende av makens/partnerns stöd på grund av den större förändringen i familjelivet som blir följden av kvinnors karriäravancemang. Männen är mer fria att fatta beslut som rör befordrings- och karriärmöjligheter. För att lyckas som chef måste kvinnor motsäga den kvinnliga stereotypen associerad med brist på karriärmotivation och samtidigt upprätthålla rollen som ansvarig för familjens behov av vård och omsorg. Detta kan resultera i en negativ coping-

strategi som en följd av den rollkonfliktstress som dessa kvinnor upplever (Studie 3). Det är därmed ytterst viktigt att arbeta för mer familjevänliga och mindre ”maskuliniserade” organisationer. Studier har också visat att stöd från överordnade, stödjande arbetsklimat och likvärdiga befordringsmöjligheter oavsett kön kan reducera konflikt och stress samt resulterat i bättre coping-strategier bland yrkesarbetande kvinnor (Galinsky m fl, 1996).

Sammanfattningsvis har detta forskningsprojekt lyft fram en rad faktorer som bidrar både positivt och negativt till kvinnors karriärutveckling mot chefskap. Dessutom visade det sig att kvinnliga och manliga chefer/chefsaspiranter är mycket lika varandra i termer av personlighet och motivation att göra chefskarriär. Trots detta assimileras inte kvinnor in i de högre chefsskikten i samma utsträckning som män. Detta beror nog inte så mycket på kvinnors personlighets-egenskaper eller bristande motivation utan snarare på att genuskonstruktionen påverkar rekryteringen till chefspositioner. Genuskonstruktionen påverkar både hur kvinnor och män uppfattas och behandlas i organisationen men också hur de uppträder och uppfattar sig själva som chefer eller chefsaspiranter. Detta skapar en ambivalent karriärmiljö för kvinnliga chefsaspiranter samt behov av effektiva copingstrategier för att hantera dessa rollkonflikter. För män är överensstämmelse mellan chefs- och mansrollen mer uppenbar.

Maktstrukturer inom familj och organisation skapar olika men interrelaterade hinder för kvinnor och män. Den manliga dominansen inom chefsvärlden har lett till en fusion av manliga värderingar vilket gör kvinnors inträde problematiskt. I familje- och omsorgsvärlden har de kvinnliga värderingarna varit rådande vilket kan skapa problem för mäns deltagande. Varken kvinnor eller män kanske är benägna att ge upp sina tidigare maktdomäner. Den fortsatta separationen mellan s.k. offentliga och privata sfärer döljer könssystemets interagerande krafter vilket innebär att den rådande genuskonstruktionen kommer att reproduceras i någon form. För att skapa jämställdhet mellan könen är det viktigt att underlätta för män att ta del i familjelivet liksom att underlätta för kvinnors deltagande i beslutsfattande och auktoritetsfunktioner.

Detta projekt har bidragit med en kompletterande bild av kvinnors karriärutveckling mot chefskap genom att jämföra matchade grupper av kvinnor och män i olika faser av karriären med avseende på en rad variabler. Studierna är emellertid utförda inom en enda organisation vilket innebär begränsningar av resultatens generaliserbarhet. Ytterligare studier bör därför genomföras för att undersöka chefskarriärutvecklingen inom olika organisationer för att få ett multiorganisatoriskt perspektiv. En longitudinell design skulle också möjliggöra identifiering av kausala relationer mellan variabler. Dessutom är konstruktioner av kvinnligt och manligt inte statiska varför olika metoder för att identifiera dessa konstruktioner bör användas för att synliggöra både variationer och motsägelser i konstruktionen av genus. Detta skulle ytterligare möjliggöra identifikation av faktorer som bidrar till att förstärka eller försvaga jämställdhet mellan könen.

Referenser

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs and bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*, 139-158.
- Acker, J., & Van Houten, D.R. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organisations. I Mills, A.J., & Tranced, P. (red., 1992), *Gendering organizational analysis*. Newbury Park: Sage.
- Aigner, D.J., & Cain, G.C. (1977). Statistical discrimination in labor markets. *Industrial and Labor Relations Review, 30*, 175-187.
- Alvesson, M., & Billing Due, Y. (1992). Gender and organization: Towards a differentiated understanding. *Organization Studies, 13/12*, 73-102.
- AMV (1995). Styrdokument. Stockholm: *Arbetsmarknadsverket*.
- Avotie, L. (1998). *Chefer ur ett genuskulturellt perspektiv*. Doktorsavhandling. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Bem, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42*, 155-162.
- Bettelheim, B. (1965). The problem of generations. In E. Ericson (Ed.), *The challenge of youth*. New York: Doubleday.
- Billing, Y.D., & Alvesson, M. (1989). Four ways of looking at women and leadership. *Scandinavian Journal of Management, 5*, 63-80.
- Blomqvist, M. (1994). *Könshierarkier i gungning: Kvinnor i kunskapsföretag*. Avhandling. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Burke, R.J. (1994). Canadian business students' attitudes towards women as managers. *Psychological Reports, 75*, 1123-1129.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.
- Chodorow, N. J. (1978). *The reproduction of mothering*. Berkely: University of California Press.
- Chodorow, N.J. (1989). *Feminism and psychoanalytic theory*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Cooper, C., & Davidson, M. (1982). *High pressure: The working lives of women managers*. London: Fontana.
- Cronbach, L.J., & Gleser, G.C. (1953). Assessing similarities between profiles. *Psychological Bulletin, 50*, 456-473.
- Davidson, M., & Cooper, C. (1983). *Stress and the woman manager*. Oxford: Robertson.
- Drake, I., & Solberg, A. (1995). *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Dodge, K.A., Gilroy, F.D., Fenzel, L.M. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. Gender in the workplace (Special Issue). *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 253-264.
- Eagly, A.H., & Steffens, V.J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735-754.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., Miner, J.B., & Johnson, B.T. (1994). Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 5, 135-159.
- Eduard, M., & Manns, U. (1987). Om genus och genussystem. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, 4, 61-69.
- Erikson, E.H. (1950). *Childhood and society*. New York: Norton.
- Fagenson, E.A. (1993). *Women in management: Trends, issues and challenges in managerial diversity*. Newbury Park: Sage
- Fausto-Sterling, A. (1985). *Myths of gender: Biological theories about women and men*. New York: Basic Books.
- Ferguson, K.E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur: Lund.
- Frankenhaeuser, M., Lundberg, U., Fredriksson, M., Melin, B., Tuomisto, M., & Myrsten, A-L. (1989). Stress on and off the job as related to sex and occupational status in white-collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 321-346.
- Frankenhaeuser, M., Lundberg, U., & Chesney, M.A. (1991). *Women, work and health: Stress and opportunities*. New York: Plenum Press.
- Frankenhaeuser, M. (1993). *Kvinnligt, manligt, stressigt*. Stockholm: Bra Böcker.
- Galinsky, E., Bond, J.T., & Friedman, D.E. (1996). The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Journal of Social Issues*, 52, 111-136.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Greenglass, E.R. (1993). The contribution of social support to coping strategies. *Applied Psychology: An International Review*, 37, 271-288.
- Hall, R.H. (1991). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Henning, M., & Jardim, A. (1977). *The managerial woman*. New York: Pocket Books.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Irving, R. (1992). Work-family conflict in the dual career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 51-75.
- Hirdman, Y. (1988). Genussystemet, reflektioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, 3, 49-63.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 305-320.
- Holmquist, C. (1997). Den ömma bödeln: kvinnliga ledare i åtstramningstider. I E. Sundin (red.). *Om makt och kön: I spåren av offentliga organisationens omvandling* (sid. 147-177). Stockholm: Fritzes.
- Hood, J.N., & Koberg, C.S. (1994). Patterns of differential assimilation and acculturation for women in business organizations. *Human Relations*, 47, 159-181.
- Horner, M.S. (1972). Towards an understanding of achievement-related conflicts in women. *Journal of Social Issues*, 28, 157-175.
- Izraeli, D.N. (1993). Work/family conflict among women and men managers in dual-career couples in Israel. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8, 371-388.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1984). Variations in managerial career structures in high-technology firms: The impact of organizational characteristics on internal Labor market patterns. I P. Osterman (red.), *Internal labor markets*. The MIT Press.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Konrad, A.M., & Cannings, K. (1997). The effects of gender role congruence and statistical discrimination on managerial advancement. *Human Relations*, 10, 1305-1328.
- Korabik, K., McDonald, L.M., & Rosin, H.M. (1993). Stress, coping, and social support among women managers. I B.C. Long & S. Kahn (red.), *Women, work, and coping: A multidisciplinary approach to workplace stress* (sid. 133-135). Montreal: McGill-Queens University Press.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1985). *Er det organisasjonene eller kvinnene som mangler mot?* Trondheim: Institutt for Industriell Miljøforskning.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1986). Hvorfor gir den offentlige sektor kvinner dårlige karriermuligheter? *Nytt om Kvinneforskning*, 5, 14-20.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1990). *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam, Arbeidslivsbiblioteket.
- Kvitvik, S. (1995). *Kvinnelige toppledere i kultur. Muligheter og begrensninger*. Løten. Kvinneuniversitetet.
- Lerner, H.G. (1985). *The dance of anger*. New York: Harper & Row.
- Lignell du Rietz, A. (1994). *Myten om jämställdhet i välfärdsstaten*. Stockholm: City University Press.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- L'Orange, H. (1994). *Kjønn og organisasjonslaering*. Sociologiavhandling. Oslo: Universitetet Oslo.
- Lundberg, U., Mårdberg, B., & Frankenhaeuser, M. (1994). The total workload of male and female white collar workers as related to age, occupational level, and number of children. *Scandinavian Journal of Psychology*, 35, 315-327.

- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the Western Electric Company. I D.S. Pugh (red.), *Organizational theory* (sid. 86-105). London: Penguin Education.
- Nezu, A.M., & Nezu, C.M. (1987). Psychological distress, problem solving, and coping reactions: Sex role differences. *Sex Roles, 16*, 205-214.
- Odirone, G.S. (1980). HRM policy and program managements: A new look in the 1980s. I S.J. Carroll and R.S. Schuler (red.), *Human resource management in the 1980s. Bureau of National Affairs, 1983*, 1-23.
- Phelps, E. (1980). The statistical theory of racism and sexism. I A. Amsden (red.), *The economics of women and work*. St. Martin's Press.
- Powell, G.N. (1989). *Women in management*. London: Sage.
- Reifman, A., Biernat, M., & Lang, E.L. (1991). Stress, social support, and health in married professional women with small children. *Psychology of Women Quarterly, 15*, 431-445.
- Reskin, B.F., & Roos, P. (1990). *Job queues, gender queues*. Philadelphia: Temple University Press.
- Riger, S., & Galligan, P. (1980). Women in management: An exploration of competing paradigms. *American Psychologist, 35*, 902-910.
- Roman, C. (1994). *Lika på olika villkor: Könnssegregering i kunskapsföretag*. Doktorsavhandling. Stockholm/Stehag: Symposium Graduale.
- Rosen, B., & Jerdee, T.H. (1978). Perceived differences in managerially relevant characteristics. *Sex Roles, 4*, 837-843.
- SCB. (2000). *På tal om kvinnor och män. En lathund om jämställdhet*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.
- Schein, V.E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology, 57*, 95-100.
- Schein, V.E. (1975). Relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology, 60*, 330-334.
- Schein, V.E., Muller, R., & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles, 20*, 210-219.
- Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior, 17*, 33-41.
- Siim, B. (1993). The gendered Scandinavian welfare states: The interplay between women's roles as mothers, workers and citizens in Denmark. I J. Lewis (red.), *Women and social policies in Europe: Work, family and the state* (sid. 25-48). London: Edward Elgar.
- Silius, H. (1989). *Kvinnor i mansdominerade yrken*. Åbo: Institutet för Kvinnoforskning.

- Sundin, E. (1998). Genus i organisationer. I B. Czarniawska (red.), *Organisationsteori på svenska* (sid. 233-256). Malmö: Liber.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Norton.
- Taylor, F.W. (1947). *The scientific principles of management*. New York: Harper.
- Tharenou, P., & Conroy, D.K. (1994). Men and women managers' advancement: Personal and situational determinants. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 5-31.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? Examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 4, 899-931.
- Tiger, L. (1969). *Men in groups*. New York: Random House.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R., & Carroll, S.J. (1994). *Managing organizational behavior*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisationer: Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Doktorsavhandling. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan.
- Waterman Jr., R.H. (1994). *What America does right: Learning from companies that put people first*. New York: Norton.
- Westlander, G. (1993). *Socialpsykologi: Tankemodeller om människor i arbete*. Göteborg: Akademiförlaget.
- Vitaliano, P.P., Russo, J., Carr, J.E., Maiuro, R.D., & Becker, J. (1985). The Ways of Coping Checklist: Revision and psychometric properties. *Multivariate Behavioral Research*, 20, 3-26.