

SOPHIA MARONGIU

”Det blir ett totalt utanförskap” – könsperspektiv på kvinnors karriärutveckling

Kvinnors låga representation bland chefer och beslutsfattare är ett demokratiskt problem. Det begränsar möjligheterna för kvinnor att påverka och förändra djupstrukturen i samhället. Det är en viktig kvinnopolitisk fråga att kvinnor får mer reell makt. Läget är dystert; inom den privata sektorn är knappt 10 % kvinnliga chefer och inom den offentliga sektorn är ca 30% av cheferna kvinnor och då oftast på mellannivå.¹

Vilka processer är det då som medverkar till kvinnors underrepresentation på chefsbefattningar i arbetslivet? Förklaring som man brukar ge är att kvinnor inte vill, eller att de hindras av barn och familj, har dåligt självförtroende osv. I mindre utsträckning har man studerat kvinnornas villkor för att göra karriär. I ledarskapsstudier har kvinnor som redan är chefer vanligtvis studerats i försök att fånga upp den framgångsrika ”formel” dessa kvinnor kan tänkas sitta inne med. Problemet är dock att det inte är säkert att de få kvinnliga chefer som finns kan ge svaret på varför det inte finns fler.

Chefsidentitet och ledarskapskurs

För att belysa de processer som påverkar kvinnors karriärutveckling följer jag därför en grupp kvinnors karriärmönster från rekryteringsbasen och uppåt i pyramiden. Med en kombination av kvantitativa (självskattningsformulär) och kvalitativa (intervjuer) metoder försöker jag fånga upp olika faktorer som kan tänkas bidra till en slags urvalsgrund, både utifrån organisationens val och utifrån kvinnornas egna val. Dessa faktorer är dels av intrapsykisk karaktär, dvs. frågor som rör könsidentitet i förhållande till chefsidentitet samt frågor som rör så kallade inre behov och motivationer som påverkar vårt beteende, dels är

det faktorer av mer strukturell karaktär, hur ser kvinnornas livs- och arbetssituation ut, Kvinnorna i undersökningen befinner sig inom en stor statlig, så kallad platt organisation med kontor över hela landet. Två grupper av kvinnor studeras, dels de kvinnor som själva har uttalat karriärambitioner och sökt sig till ett ledarskapsprogram som erbjuds av organisationen, dels de kvinnor som inte har satsat på någon karriärutveckling i traditionell bemärkelse. Kvinnorna i den första gruppen studeras vid två tillfällen, innan de börjar ledarskapskursen vilken syftar till att väcka intresse för chefskap och dels efter kursens slut. Detta för att studera eventuella effekter av interventionen på kvinnornas inställning till ledarskap. Vid det andra tillfället intervjuas kvinnorna för att ytterligare fördjupa förståelsen för de frågor som de tidigare besvarat. De har också själva fått ge synpunkter på de resultat som självskattningsformulären givit och på så vis varit delaktiga i hela forskningsprocessen. Uppföljningsstudier kommer att genomföras inom 1-2 år efter det att första delen av projektet är avslutat, för att se vilka av kvinnorna i de båda grupperna som sökt en chefstjänst samt vilka av dessa som har fått en chefstjänst. Det finns alltså två urvalsprocesser som studeras i uppföljningsstudien, dels kvinnornas egna val att söka chefstjänst och dessutom organisationens val av kvinnor till chefstjänster.

Första delen av projektet pågår ännu så endast en del av resultaten är analyserade och det är dessa som presenteras här. Men först en beskrivning av den teoretiska bakgrunden.

Psykologisk ledarskapsforskning

Psykologisk forskning om kvinnligt ledarskap brukar gruppera sig inom två områden, det intrapsykiska och det strukturella. Vanligtvis har endast ett av perspektiven studerats i taget utan att ställa dem i relation till varandra för att öka förklaringsmöjligheterna inom en och samma studie. Utifrån ett feministiskt perspektiv har det intrapsykiska perspektivet kritiserats då förklaringen till att kvinnor inte blir chefer ofta baserats på faktorer hos kvinnorna själva, t ex. att de inte har de egenskaper som erfordras för att bli en bra ledare, att kvinnor inte har tillräckligt självförtroende etc. Endast avstegen från normen, dvs det man jämför kvinnorna med (mannen) har problematiserats, inte normen i sig. Ett annat problem med det intrapsykiska perspektivet är att det ofta har karaktären av universella förklaringar av hela gruppen kvinnor utan att ta hänsyn till olikheterna mellan kvinnor.

"människan i en kontextfri eter"

Psykologen Naomi Weisstein gick tom så långt i en artikel från 70-talet, som att hävda att "Psykologin inget har att säga om kvinnor, vad de behöver, vad de vill främst på grund av att psykologin inte vet".² Huvudorsaken till detta tillskrev hon själva grundprincipen för psykologin som bygger på idén att "människan rör sig i en kontextfri eter där endast inre dispositioner och individuella egenskaper styr hennes handlingar". För att ha någonting att säga om kvinnor måste psykologin förstå de sociala betingelser som kvinnor lever under.

Sedan dess har dock en förändring i synsätt skett inom psykologin. I en av de senaste personlighetshandböckerna *"Handbook of personality, theory and research"*, ligger tonvikten på det så kallade person-situations-perspektivet, dvs interaktionen mellan individuella dispositioner och situationella omständigheter som förklaring till våra handlingar.³ Med andra

ord har även psykologin insett det ohållbara i att enbart fokusera på intrapsykiska faktorer och helt bortse från de sociala betingelserna. Att kön fungerar som en viktig organiserande princip i sociala interaktioner har man dock inte tagit hänsyn till i någon större utsträckning, men att kön har betydelse för hur vi tolkar och förhåller oss till olika situationer, inte minst inom arbetslivet finns det emellertid idag mängder med stöd för.

Normen ett könstypiskt drag

Eftersom vi redan tidigt i livet införlivar könets betydelse i vår identitet utifrån samhälleliga normer och värderingar är könets betydelse för oss som individer och dess funktion i samhället i någon mån påverkade av varandra. Trots att alltfler kvinnor nu har tagit steget ut i arbetslivet och nya roller i princip är tillgängliga för kvinnor är förvärvslivet präglad av manliga normer och värderingar, vilket blir allra tydligast på chefsnivå. Det är normen som avgör vilka könstypiska drag som ska framhållas och det blir upp till kvinnan att hitta sätt att hantera konflikter som kan uppstå mellan köns- och chefsidentitet. För att förstå kvinnors karriärutveckling finner jag det därför viktigt att belysa könsperspektivet utifrån både en intrapsykisk och en strukturell analysnivå.

Relation och essens

Föreställningar om vad som är "kvinnligt" respektive "manligt" finns överallt i vårt samhälle. Det är ofrånkomligt att vi i viss mån påverkas av dessa föreställningar och internaliserar dem i vår identitet. Filosofen Jane Roland Martins formulering av de två principerna "omtanke, omvårdnad och mänsklig kontakt" samt "distans, objektivitet och effektivitet" får stå som symboler för det kvinnliga respektive manliga principerna som vi, i olika grad internaliserar i vår identitet redan som små och som kommer att prägla vår identitet genom hela utvecklingsprocessen.⁴ I socialpsykologiska termer talar man om könens olika ekologiska mognadsmiljöer som grunden för utvecklandet av de två "könsprinciperna". Kvinnors livssammanhang präglas till exempel av

kommunikation, förmedling av relationer och gemensamma mål medan männens produktiva kraft i större utsträckning präglas av en opersonlig miljö där lagar, ekonomi och politisk ordning styr. Redan tidigt i barnens lek kan dessa mönster skönjas. Vid 4 års ålder vet barn vilken könsgroup de tillhör och kan kategorisera sig som flicka eller pojke korrekt. De föredrar oftast lekkamrater av samma kön och könstypiska lekar och leksaker. I vuxenlivet kan man se effekterna av dessa mögdomsmiljöer, till exempel i arbetslivet där kvinnor ofta fungerar utifrån en så kallad. "ansvarsrationalitet" medan män snarare är inriktade på "mål-medel-tänkande". Kvinnors och mäns olika "jagkapaciteter" förstärks därmed som en konsekvens av de olika ekologiska miljöer de befinner sig i.

En mångfald av subjekspositioner

Kön är med andra ord en baskategori som vi använder för att förstå, strukturera och interagera socialt och det könsspecifika innehållet i vår identitet påverkar alltså vårt sätt att tänka och agera och vi har alla, om än på lite olika sätt införlivat kunskapen om den "kvinnliga" respektive "manliga" principen i vår identitet. Enligt kommunikationspsykologen Valerie Walkerdine socialiseras vi inte passivt in i rådande könsroller, utan "positionerar in oss själva" i ett spektrum av könssubjektiviteter.⁶ Men trots att många olika subjekspositioner står öppna blir vi ohjälpligt påverkade av den dominerande könsföreställningen och kan endast inta olika strategier för att handskas med den. Med andra ord, innan kvinnor har blivit chefer har de socialiserats in i en kvinnoroll. Frågan blir då, hur uppfattar kvinnor chefskapet i relation till den egna könsidentiteten? Många av kvinnorna i undersökningen upplever en distans mellan den egna identiteten och chefsidentiteten. En av kvinnorna säger så här:

"...om jag ser på mig själv då som kvinnlig, mjuk och glad och jag bryr mig om mina medarbetare...så tror jag att jag som kvinna är lite tveksam till att jag är stark nog...(för chefsrollen) att jag är rak i kommunikationen i mina åsikter...det här kraft-

fulla motsäger lite grann det här som jag ser på mig själv som lite mjuk och följsam och lite trevlig och go och så där..."

"Jag är människa helt enkelt..."

Enligt Birte Folgerö-Johannesen måste kvinnliga chefer tona ner sin kvinnlighet för att uppnå trovärdighet och kan därför inte få sin könsidentitet bekräftad genom chefskapet. Manliga chefer däremot får sin könsidentitet bekräftad eftersom den manliga principen traditionellt associerats med ledarskap. Ledarskap och manlighet har alltså en stark sammankoppling.

Eva Ethelberg menar att det hos alla kvinnor finns en konflikt mellan självkänsla och medvetenhet om den manliga dominansen.⁸ I ledarskapssammanhang blir den särskilt tydlig och för kvinnorna gäller det att hitta lösningar på detta dilemma. En lösning kan vara att hävda att kön inte spelar någon roll för chefskapet. Detta var en strategi som framkom bland några av kvinnorna i undersökningsgruppen.

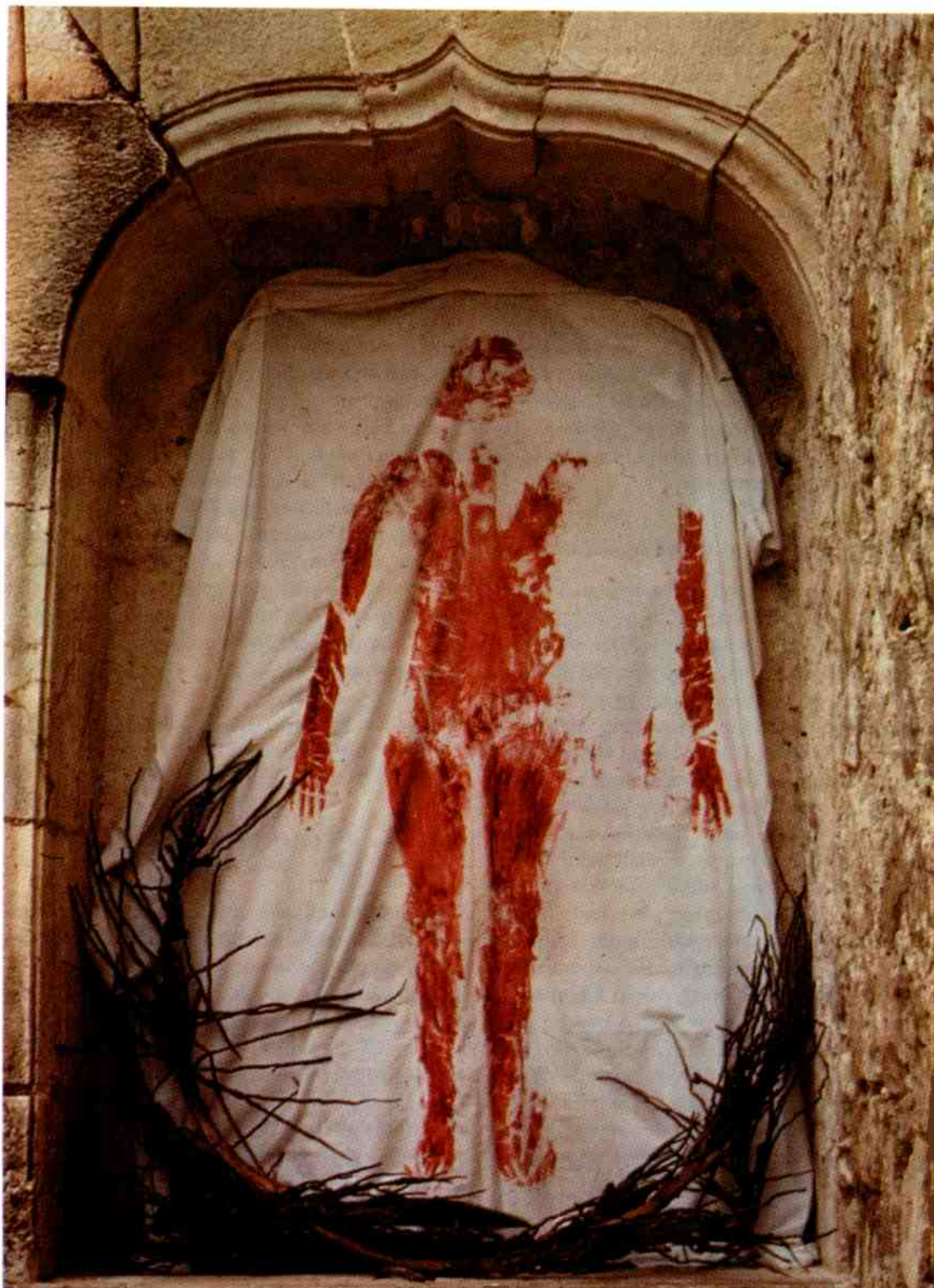
"Jag är inte speciellt kvinnlig eller manlig, jag är människa helt enkelt...det är så jag vill bli uppfattad som chef...inte som kvinnlig eller manlig."

"... det är okvinnligt att hävda sin åsikt ."

Denna könsneutrala strategin går ut på att tona ned könets betydelse i ledarsammanhang. Detta osynliggör asymmetrin mellan föreställningarna om ledarskap och föreställningarna om vad kvinnlighet är menar Folgerö-Johannesen. Många kvinnor framhöll dock den specifika kvinnliga erfarenheten som en tillgång.

"Jag tror faktiskt att vi kvinnor, generellt har lärt oss ett annat sätt att nå målen...ett mjukare sätt, vi kan lyssna och delegera och ge äran åt varandra...det är framförallt att krossa den här hierarkin...tuffaktningen, som är ett viktigt bidrag för mig som kvinna...och chef..."

Vid en närmare analys visade det sig att det var i handlingen, snarare än i beskriv-



Ana Mendieta, *Siluetas* verk i Mexico, 1973-77 (från utställningen "Ana Mendieta" på Uppsala konstmuseum, 1996).

ningen och uppfattningen av sig själva, som uttryck för den s.k. "kvinnliga" principen gjorde sig gällande. När kvinnorna fick i uppgift att beskriva sina egenskaper gjorde de inte ett särskilt traditionellt feminint intryck, svaren präglades snarare av en mer androgyn hållning. När de däremot fick beskriva sina handlingar, hur de agerade i arbetssammanhang visade det sig att de var mycket uppmärksamma på sina kollegors känslor, föredrog att arbeta i grupp, undvek ibland att uttrycka en åsikt som tydde på oenighet med andra.

"Det viktiga är inte att alltid hävda sig, utan att hålla ihop...man måste komma fram till en gemensam handlingsplan...att delegera och låta andra delta...och då måste man kunna lyssna."

*"... inte bara män
är rädda för starka kvinnor."*

Att kvinnorna får mindre stöd än männen framkom också tydligt. En del kvinnor uttryckte besvikelse över bristen på stöd från sina kvinnliga kollegor.

"Männen bekräftar varandra hela tiden med små hummanden eller upprepar varandra. Men när jag, inför ett möte försöker förankra mina åsikter bland de kvinnliga kollegerna inför ett möte...då brukar de hålla med ...men sedan på mötet säger de inte ett ord...när det jag säger möts av motstånd bland karlarna då säger de inte ett pip...det är som om att det är okvinnligt att hävda sin åsikt."

"Jag tror att också andra kvinnor, inte bara män är rädda för starka kvinnor...upplever dem som okvinnliga...det blir ett totalt utanförskap..."

"Det är det här att som chef ska man vara så rak och tydlig...inte så velig...jag kan inte vara rak och tydlig om jag inte har de andra bakom mig..."

Att vara avvikande och hävda åsikter i strid med omgivningen väcker starka känslor av övergivenhet och ensamhet hos kvinnorna. Att få sin kvinnlighet bekräftad blir svårt om de samtidigt vill hävda sitt inflytande. När maktförhållanden ställs på sin spets kan det

hända att kvinnorna avstår från att "vara obekväma" och riskera att få sin kvinnliga identitet ifrågasatt.⁹ Det blir ibland en svår balansgång att bevara det "kvinnliga" och samtidigt kunna tillstå en önskan om makt och inflytande. Ett sätt att lösa det är att lägga tonvikten på det kvinnliga "yttre",

"Jag som aldrig brukar sminka mig...jag sätter på mig läppstift och kjol så fort jag ska ut och hålla föredrag eller något sådant....det är egentligen så fånigt..."

Det framgår tydligt att kvinnorna försöker hitta olika sätt att förhålla sig till chefsnormen utifrån sin kvinnoidentitet. Det är främst två strategier som framträder, att neutralisera könets betydelse samt att betona kvinnors anorlunda sätt att vara som en tillgång i ledarskapssammanhang, så kallad könsspecifik strategi. Den sistnämnda strategin var vanligast men de flesta kvinnor var samtidigt medvetna om att detta uppfattades som mycket hotande bland männen i organisationen. Den könsspecifika strategin ligger också i linje med den moderna organisations- och ledningsfilosofin.

Relationskompetens

De senaste årens förändringar av arbetsorganisationer och ledningsfilosofi har lett till en ökad betydelse av relationskompetens. De personliga relationernas ökande betydelse i arbetslivet har påvisats och behovet av personorientering hos ledare betonats i senare företags- och organisationsforskning.¹⁰ Dessa studier visar bland annat, att kvinnor inom de undersökta företagen är mer inriktade på kommunikation än männen och att denna förmåga är högt värderad inom företag som producerar tjänster och som bygger på kontakt med kunder. Kvinnor har också visat sig vara mer tillgängliga för sina medarbetare.¹¹ Sociologen Martha Blomqvists undersökning av kvinnor i kunskapsföretag tyder på att relationsorientering har blivit en väsentlig del av det så kallade humankapitalet inom dessa företag och ses som en merit.¹²

De stora förändringarna som skett de senaste åren inom arbetslivet har lett till en ef-

terfrågan och uppvärdering av vad man skulle kunna kalla "kvinnlig kompetens". Frågan är dock vilka kvinnor som blir chefer. Studier av ledarstilar hos kvinnor och män tyder nämligen på att det inte är relationsorienterade kvinnor som blir chefer. Kvinnliga ledare har till exempel funnits vara mer resultatorienterade än manliga ledare.¹³ Detta skulle kunna tyda flera saker; att normerna är så starka för chefer att kvinnor och män "likrikas" eller att de kvinnor som blir chefer har en annorlunda ("manligare"?) personlighetsprofil än kvinnor som inte blir chefer. Björg Aase Sørensen har också funnit att kvinnor grundar sitt handlande på annan "rationalitet" än män, ett ansvars- och omsorgsrationellt förhållningssätt snarare än männens rationalitet som är mer inriktad på ekonomisk effektivitet men att denna ansvarsrationalitet inte sanktioneras av företagen som är mer styrda av traditionellt manligt "målmedel-tänkande".¹⁴ Det skulle också kunna tyda på att relationskompetenta kvinnor inte fångas upp i urvalsprocessen till chefsbefattningar därför att de inte uppfattas som möjliga aspiranter av sina chefer, rekryteringsansvariga o.dyl. trots den nya trenden mot en "feminin image" bland chefer. En kvinna säger så här,

"Att de bedömer att det behövs kvinnliga egenskaper innebär ju inte att en kvinna får chefsjobbet. Män kan ju också ha feminina egenskaper...de har upptäckt kvinnans bra sätt att vara och tagit över den (relations) biten, fastän bara den..."

"... jag tror att det ligger väldigt mycket hos oss."

Att det skulle vara lättare för kvinnor att erövra chefspositioner inom den nya organisationskulturen är med andra ord inte säkert.

Då organisationskulturen fortfarande bygger på manliga normer och värderingar kan kvinnor uteslutas från viktiga kommunikationsnät (formella och informella kontakter) vilka försämrar deras möjligheter till avancemang.¹⁵ Betydelsen av stereotypa uppfattningar om kvinnor och män i rekryteringsmanhang och diskriminering vid lönesättning

eller befordran har också behandlats i ett flertal studier.¹⁶

Bland de kvinnor och män inom organisation till vilka jag ställde frågan om män och kvinnor inom organisationen bedöms på likartade grunder vad gäller fördelning av arbetsuppgifter, tjänsteställningar och vid löneförhandlingar, svarade 88% av kvinnorna NEJ medan 89% av männen svarade JA.¹⁷

Kvinnorna gav oftast individuella förklaringar snarare än strukturella till detta resultat, t ex

"men är det inte så att vi håller oss inte framme på samma sätt...vi säger inte högt att vi vill ha en arbetsuppgift eller tjänst...jag tror att det ligger väldigt mycket hos oss."

Männen "objektiverar" situationen

Männen tyckte inte att det fanns någon skillnad i behandlingen av kvinnor och män. Detta tyder på att män och kvinnor har olika uppfattningar om organisationen. Männen upplever inget problem. Kvinnorna upplever problem och lägger problemet hos sig själva. De kopplar inte orsakerna till strukturen i organisationen. Här syns tydligt interaktionen mellan struktur och individ där den långa socialiseringsprocessen bryter igenom i den så typiska "kvinnliga" principen där kvinnorna tar på sig ansvaret för sina egna tillkortakommanden medan männen "objektiverar" situationen.

På en av frågorna visade det sig också att kvinnorna i högre grad än männen, ville ha en chefsposition. Detta motsäger det som tidigare har antagits av manliga chefer, nämligen att kvinnor inte vill bli befordrade.¹⁸ Kvinnorna bedömde dock sina utsikter att få en chefstjänst som sämre än vad männen gjorde. Detta kan tolkas på flera olika sätt, t ex att kvinnorna är mycket ambitiösa men har alltför dåligt självförtroende. Men om vi kopplar dessa svar till de föregående om bedömning vid fördelning av arbetsuppgifter, tjänsteställningar och vid löneförhandlingar, kan detta tolkas som ytterligare en form av diskriminering. Det räcker inte med att bara vilja bli befordrad man måste ha "rätt" kön också.

”... det har ju med mig att göra.”

Att de nya arbetsorganisationerna skulle vara till fördel för kvinnor är alltså inte entydigt. Flertalet undersökningar har till exempel visat att kvinnliga chefer utsätts för mer stress än sina manliga kollegor på grund av strukturer i organisationen samt kvinnors familjesituation och att de upplever en större konflikt mellan yrkesroll och föräldraroll. Några studier visar också exempel på svårigheter för kvinnor då inbokningar av resor, träffar och sammanträden ofta sker med mycket kort varsel.¹⁹ Organisationer struktureras som om endast arbetslivet existerar, vilket kan göra kvinnors situation i arbetslivet mycket problematisk. Dessutom gäller fortfarande att huvudansvaret för barn och familj vilar på kvinnorna. Det finns framför allt en sak som kvinnorna som vill bli chefer i min studie har gemensamt, de har lagt småbarnsåren bakom sig.

”...jag hade aldrig suttit här (på chefskursen) för 5, 10 år sedan....det har ju med mig att göra...men idag när barnen är äldre sitter jag här...jag hade inte velat ha det på något annat sätt för jag är funtad så...”

”Jag känner att jag vill ha rent först med mina ungdomar självständiga, då först kan jag satsa på mig själv, på min egen utveckling helt enkelt...”

Kvinnoforskning och myter

Det här visar på att det som många kvinnoforskare har kallat myter om kvinnor, nämligen att barn och familj skulle utgöra hinder i kvinnors karriärutveckling, faktiskt upplevs av dessa kvinnor själva som ett reellt hinder. De uttrycker att de har valt att satsa på barnen i första hand för att de vill ha det så. Oavsett om vi nu skulle vilja hävda att detta s.k. ”fria val” i själva verket är styrt av en patriarkalisk ideologi där kvinnor förväntas ta det primära ansvaret för barnuppfostran, är det onekligen viktigt att fundera över vad det innebär att kvinnorna väljer att prioritera barn och familj under en period av sina liv och därmed kommer ut mycket senare på chefsmarknaden än vad männen gör. Detta tangerar det som Lau-

rie Larwood och Barbara Gutek tar upp om åldersuppfattningar i karriärtänkandet, män är ofta etablerade i karriären i 40-årsåldern medan kvinnorna i motsvarande ålder vanligtvis har lämnat småbarnsåldern bakom sig och då vill utvecklas och etablera sig.²⁰

Den snart nu klassiska frågan om arbetsfördelningen i hushållet visade också bland dessa kvinnor att de utför den största delen av arbetet i hemmet. Av de kvinnor med karriärambition var det få som ville beteckna detta som en belastning medan de kvinnor som inte satsade på karriären upplevde det mycket stressigare att kombinera yrkes- och föräldrarollen. De upplevde också, till skillnad från den grupp kvinnor som satsade på karriären att de inte hade fått så mycket stöd av chef, arbetskamrater, anhöriga i sin karriärutveckling.

Samverkan mellan struktur och individ

De resultat som hittills analyserats i denna pågående studie av kvinnors karriärutveckling visar på hur intrapsykiska och strukturella faktorer samverkar. Ett exempel är de konflikter som kan uppstå i gränslandet mellan köns- och chefsidentitet. Svårigheterna handlar ofta om att få sin kvinnlighet positivt bekräftad i en roll präglad av manliga normer och värderingar. Att tillstå viljan att ha makt och inflytande men samtidigt inte vara okvinnlig kan liknas vid en algebraisk formel, vad ska läggas till och vad ska dras ifrån av den ”kvinnliga” respektive ”manliga” principen för att få den rätta summan. Att hitta den ”rätta” formeln kan vara svårt. Kvinnorna tar dessutom på sig ansvaret för att hitta rätt liksom de tar på sig ansvaret för den diskriminering de upplever i organisationen. De ”tar inte för sig”, de vågar inte säga ”det här är jag bra på”, de är inte ”framme” tillräckligt mycket. De funderar inte över om männen istället är ”för snabba”, ”tar för sig för mycket” eller tycker att de är ”för bra”, utan tycker att det är dom, kvinnorna som måste ändra på sig. Kvinnorna kan med andra ord sägas vara dubbelt belastade, de är upp till dem att hitta den rätta balansen mellan könsföreställningarna i kvinnorollen och chefsrollen. Det är också upp till dem att



Ana Mendieta, *Siluetas* verk i Mexico, 1973-77 (från utställningen "Ana Mendieta" på Uppsala konstmuseum, 1996).

se till att de inte bli diskriminerade. De måste bevisa sin duglighet, sin kompetens och samtidigt försöka hitta en ny form för kvinnlig identitet. Att kvinnorna med karriärambitioner inte upplever det relativt större ansvaret för hushållet som en belastning skulle också kunna betecknas som en anpassningsfråga. Rosabeth Moss Kanter beskriver hur kvinnor kan uppfattas som osäkra kort om de öppet visar att de är belastade av andra åtaganden då den totala hängivelse män ofta uppvisar till arbetet uppfattas som förtroendeingivande.²¹

Stereotyp om kvinnor och omsorg

Många kvinnor är samtidigt medvetna om rådande könsföreställningar och att dessa kan vara både hinder och tillgångar i karriären. De vet att de är diskriminerade på grund av sitt kön men de ser också sina specifika kvinnliga erfarenheter, sitt annorlunda sätt att vara som en tillgång för att omskapa den manliga kultur som chefsrollen är bunden till och göra den mindre hierarkisk. Detta överensstämmer med Kathy Fergusons beskrivning att kvinnor i organisationer är kritiska mot den manliga dominansen och att kvinnornas kreativa dimension, dvs kvinnors omsorgs- och relaterande erfarenheter, utgör möjligheten till motstånd.²² Nackdelen är att om utrymme för motstånd endast medges inom ramen för dessa specifika kvinnliga erfarenheter finns risken att stereotypa uppfattningar om kvinnors omsorgsfunktion befästs ännu mer och på så vis begränsar kvinnors handlingsutrymme. Kanter påpekar att kvinnor som är chefer ofta hamnar i chefspositioner som innebär relativt liten rörelsefrihet och utveckling, därför att dessa anses passa kvinnor bättre. Den nya så kallade "kvinnliga kompetensen" kan alltså fungera både fjättrande och frigörande för kvinnliga chefer. Men frågan är om det är de kvinnor som uttrycker viljan att förändra den traditionella chefskulturen som väljs till chefer. I uppföljningsstudierna längre fram blir därför en av huvudfrågorna, är det de kvinnor som formellt passar in på ledande befattningar eller kvinnorna med den större förändringspotentialen som kommer att bli chefer i framtiden?

NOTER

- ¹ SCB, Statens Statistiska Centralbyrå, *Man är chef*, SCB-förlag, Örebro, 1992.
- ² Weissten Naomi, "Psychology constructs the female", i Bohan, Janis (red), *Seldom seen, rarely heard. Women's place in psychology*, Westfoord Press, San Fransisco, 1994.
- ³ Pervin, Lawrence, *Handbook of Personality, Theory and Research*, Guilford Press, New York, 1990.
- ⁴ Martin, Jane Roland, "Bildade kvinnor-motsägelser och utmaningar", *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 4, 1994.
- ⁵ Chodorow, Nancy, *The reproduction of mothering.*, University Press of California, Berkely, 1978.
- ⁶ Walkerdine, Valerie, "Femininity as performance", *Oxford Review of Education*, 15 (3), s 267-279, 1989.
- ⁷ Folgerö-Johannessen, Birte, Ledere, organisasjoners styrningssymboler. Hva med kvinnene?., *Nytt om Kvinnoforskning*, 1986.
- ⁸ Ethelberg, Eva, Självkänsla kontra realitet, ett dilemma för psykologin och för kvinnorna, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1, 1985.
- ⁹ Fredelius, Gunilla, Frithiof, Patricia Klein, Ursing, Ingrid, *Kvinnoidentitet*, Natur och Kultur, 1994.
- ¹⁰ Aburdene, Patricia, Naisbitt, John, *Nya tider, Nya företag*. Svenska Dagbladet, Borås, 1986.
- ¹¹ Helgesen, S, *Ledarskap på kvinnors vis*, Svenska Dagbladets Förlag, Stockholm, 1990.
- ¹² Blomqvist, Martha, *Könshierarkier i gungning*, Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1994.
- ¹³ Frankenhauser, Marianne, Parr, Deirdre, Ekvall, Göran, "A psychophysiological study of female and male clinical managers", *Report-Swedish Council for Management and Organizational Behaviour*, 0281-7942; 1994:4
- ¹⁴ Sörensen, Björg Aase, Ansvarsrasjonalitet: Om mål-middeltenkning blant kvinner", i Holte, Harriet (red), *Kvinner i felleskap.*, Universitetsforlaget, Oslo, 1982.
- ¹⁵ Asplund, Gisèl, *Karriärens villkor*, Trevi, Stockholm, 1984.
- ¹⁶ SOU, Statens offentliga utredningar, Socia departementet, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, Nordstedts, Stockholm, 1994:3.
- ¹⁷ Frågorna i enkäten är delvis hämtade från Anna Wahls avhandling "Könsstrukturer i Organisationer" (1992) för att se om dessa ger liknande utslag i en platt organisation som i de mer hierarkiska organisationer anna Wahl studerade.
- ¹⁸ Cockburn, Cynthia, *In the way of women*, Macmillan, London, 1991.
- ¹⁹ Sargent, A, *Den hårdmjuke chefen*, Liber, Stockholm, 1983.
- ²⁰ Larwood, Laurie och Gutek, Barbara, *Women's career development*, Sage, Newbury Park, 1987.
- ²¹ Kanter, Rosabeth Moss, *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York, 1977.
- ²² Ferguson, Kathy, *The feminist case against bureaucracy*, Temple University Press, Philadelphia, 1984.

LITTERATUR

- Aburdene, Patricia, Naisbitt, John, *Nya tider, Nya företag*. Svenska Dagbladet, Borås, 1986.
- Asplund, Gisæl, *Karriärens villkor*, Trevi, Stockholm, 1984.
- Blomqvist, Martha, *Könshierarkier i gungning*, Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1994.
- Chodorow, Nancy, *The reproduction of mothering*, University Press of California, Berkely, 1978.
- Cockburn, Cynthia, *In the way of women*, Macmillan, London, 1991.
- Ethelberg, Eva, Självkänsla kontra realitet, ett dilemma för psykologin och för kvinnorna, *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 1, 1985.
- Ferguson, Kathy, *The feminist case against bureaucracy*, Temple University Press, Philadelphia, 1984.
- Folgerö-Johannessen, Birte, Ledere, organisasjoners styrningssymboler. Hva med kvinnene?", *Nytt om Kvinneforskning*, 1986.
- Frankenhauser, Marianne, Parr, Deirdre, Ekvall, Göran, "A psychophysiological study of female and male clinical managers", *Report-Swedish Council for Management and Organizational Behaviour*, 0281-7942; 1994:4
- Fredelius, Gunilla, Frithiof, Patricia Klein, Ursing, Ingrid, *Kvinnoidentitet*, Natur och Kultur, 1994.
- Helgesen, S, *Ledarskap på kvinnors vis*, Svenska Dagbladets Förlag, Stockholm, 1990.
- Kanter, Rosabeth Moss, *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York, 1977.
- Larwood, Laurie och Gutek, Barbara, *Women's career development*, Sage, Newbury Park, 1987.
- Martin, Jane Roland, "Bildade kvinnor-motsägelser och utmaningar", *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 4, 1994.
- Pervin, Lawrence, *Handbook of personality, theory and research*, Guilford Press, New York, 1990.
- Sargent, A, *Den hårdmjuke chefen*, Liber, Stockholm, 1983.
- SCB, Statens Statistiska Centralbyrå, *Man är chef*, SCB-förlag, Örebro, 1992.
- SOU, Statens offentliga utredningar, Sociala departementet, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, Nordstedts, Stockholm, 1994:3.
- Sörensen, Björg Aase, Ansvarsrasjonalitet: Om mål-middeltenkning blant kvinner", i Holte, Harriet (red), *Kvinner i felleskap*, Universitetsforlaget, Oslo, 1982.
- Wahl, Anna, *Könsstrukturer i Organisationer*, Stockholm, 1992.
- Walkerline, Valerie, "Femininity as performance", *Oxford Review of Education*, 15 (3), s 267-279, 1989.
- Weissten Naomi, "Psychology constructs the female", i Bohan, Janis (red), *Seldom seen, rarely heard. Women's place in psychology*, Westfoord Press, San Fransisco, 1994.

SUMMARY

The purpose of the project in this paper is to study women's career development in order to elucidate obstacles as well as advantages from a gender perspective. "Women in management" studies have so far mostly concentrated on women already in a leading position. The problem is, however, that these women have very little to say about why the number of women in leading position is so small. For this reason I have concentrated on following the career development of a group of women working on lower levels of a big, decentralised governmental organisation. Some of the women have clear career ambitions; they want to be promoted and gain leading positions, others have not stated any personal interest in pursuing a career. The study concentrates on interaction and intrapsychological as well as structural models of analysis are used.

My hypothesis is that the cultural representations of femininity and those of leadership are divergent, a fact which compels women to use specific strategies in order to reconcile gender identity with that of a leader.

Since this article is a work-in-progress-report the results I present are only preliminary. It is possible, however, to identify at least two significant strategies. One could be called a gender-neutral strategy, where the significance of gender in leadership is denied altogether. The other strategy is to emphasise specific female qualities as a tool to be used in order to change the prevailing male norm connected with leadership. The question is whether the organisation is prepared to invest in those women who see themselves as potential transformers of traditional male values. In a follow-up study I am going to scrutinise the selection process in the organisation in order to see which women are chosen for leading positions in the future.

Sophia Marongiu
 Psykologiska institutionen
 Uppsala universitet
 Box 1854
 S-751 48 Uppsala