

Tuija Muhonen

Kvinnors karriärutveckling i ett longitudinellt perspektiv

De förväntningar som fanns på 1990-talet om att andelen kvinnor i beslutande positioner skulle öka kraftigt har inte gått i uppfyllelse. Det varnas dessutom för en kommande chefsbrist när 40-talisterna pensionerar sig samtidigt som många kvinnor lämnar chefspositioner. I den här uppföljningsstudien analyseras med hjälp av begreppen glastak, glasstup och inlåsning varför kvinnor bytt respektive inte bytt arbetsplats och befattning.

Jämställdheten i Sverige har förbättrats under årens lopp (SCB 2008). Idag är det möjligt för såväl kvinnor som män att både ha betalt arbete och barn. Kvinnor och män förvärvsarbetar också i ungefär samma utsträckning, 81 procent av kvinnorna och 87 procent av männen är i arbetskraften. Ytterligare ett exempel på positiv utveckling av jämställdheten är att könsfördelningen bland riksdagsledamöter har blivit relativt jämn med 48 procent kvinnliga och 52 procent manliga ledamöter (SCB 2008). Inom andra områden har det inte hänt så mycket ur jämställdhetssynpunkt, till exempel fortsätter arbetsmarknaden att vara segregerad både horisontellt och vertikalt. Den horisontella segregeringen yttrar sig genom att kvinnor och män är sysselsatta inom olika yrken och sektorer. Vårdyrken är kvinnodominerade, medan tekniska arbeten och byggnadsarbeten är mansdominerade. Männen arbetar till största del

inom privat sektor, medan kvinnor arbetar till lika stor del inom privat som offentlig sektor. Den vertikala segregeringen syftar på den ojämna könsfördelningen på ledande befattningar. De förväntningar som fanns på 1990-talet om att andelen kvinnor i beslutande positioner skulle öka kraftigt har inte gått i uppfyllelse och endast små förändringar har skett (Burke & Vinnicombe 2005,

Tuija Muhonen, docent i psykologi, lektor i arbetsvetenskap vid området Kultur och samhälle samt forskare på Centrum för tillämpad arbetslivsforskning vid Malmö högskola.
tuija.muhonen@mah.se

Projektet har finansierats av Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, FAS.

Fielden & Cooper 2001, SCB 2008) varefter situationen har stagnerat (Catalyst 2008, Renstig & Westlin 2006). Endast 29 procent av alla chefer är kvinnor och ju högre upp i organisationshierarkin man tittar desto mer mansdominerad blir den. Kvinnor utgör 18 procent av styrelseledamöter i börsnoterade företag och endast 7 av 294 verkställande direktörer i börsnoterade företag är kvinnor (SCB 2008). I betänkandet *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) konstateras också att kvinnors underrepresentation i chefspositioner inte förefaller att lösa sig automatiskt med den nya generationen.

Definition av begreppet karriär har varierat under årens lopp och inom olika discipliner (Huang 2006). Halls (2002, s 12) definition, "The career is the individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person's life", anses vara en av de mest vedertagna (Dries, Pepermans & Carlier 2008). Likaså kan framgång i ens karriär definieras på olika sätt; ofta används objektiva (externa) kriterier såsom lönenivå och befattning eller subjektiva (interna) kriterier som tillfredsställelse och välbefinnande (Dries, Pepermans & Carlier 2008; Dyke & Murphy 2006). Halls definition ovan utgår från individens upplevelse och täcker både objektiva och subjektiva aspekter av karriär och framgång.

Eftersom karriär länge ansågs tillhöra mannens livsfär präglades även karriärutvecklingsteorier av androcentrism, det vill säga teorier utvecklades av män och var baserade på män (Powell 1993). Det var först i mitten av 1970-talet som kvinnors karriärutveckling kom i fokus för forskningen (Diamond 1987). Något förenklat kan teorier eller förklaringsmodeller till varför det inte finns fler kvinnliga chefer delas i en individcentrerad ansats (Betz 2005; White, Cox & Cooper 1992) och en strukturell ansats (Kanter 1977, Wahl 2003). En ofta använd metafor för att kvinnor inte når toppen i organisationer är begreppet glastak som syftar till det närmast osynliga men ogenomträngliga hinder kvinnor möter när de försöker avancera (Morrison & Von Glinow 1990, Nelson & Burke 2000). Glastaket anses vara en strukturell barriär som hindrar kvinnor, men även andra marginaliserade grupper från att avancera just på grund av deras grupptillhörighet och inte för att de saknar kompetens (Barreto, Ryan & Schmitt 2009; Powell & Butterfield 1994). Metaforen glastak är fortfarande aktuell och den har gett upphov till andra metaforer såsom glasvägg för att beskriva den horisontella segregeringen, det vill säga att kvinnor är koncentrerade i vissa sektorer och yrken (Miller, Kerr & Reid 1999). Eftersom hindren kan finnas redan på lägre chefsnivåer i organisationshierarkin kan problemet uttryckas som det "klibbiga golvet" eller "the sticky floor" (Reskin & Padavic 1994). EU-kommissionär Margot Wallström (2009-02-01) har uttryckt detta på ett annorlunda sätt: *Det är inte glastak eller något klistrigt golv som hindrar kvinnor. Det är ett tjockt lager av män.*

Det varnas dessutom för en kommande chefsbrist när 40-talisterna pensionerar sig samtidigt som många kvinnor påstås lämna chefspositioner (Hewlett & Luce 2005) och andelen kvinnliga chefer inom näringslivet minskar (Renstig & Westlin 2006). Vad är det som får kvinnorna att hoppa av chefsbefattningar? Utöver glastaket kan det finnas flera olika anledningar som föranleder avhoppet. Kvinnor har lägre lön i de flesta yrken och detta gäller även på chefsnivåer (SCB 2008). Det har också visat sig att kvinnliga chefer har en stor arbetsbelastning samtidigt som de saknar socialt stöd i arbetet (Arbetsmiljöverket 2001, Fielden & Cooper 2002). Eftersom kvinnor ofta tar större ansvar än män för hem och familj, kan deras totala arbetsbörda bli hög och leda till konflikter mellan arbetsliv och privatliv (Greenglass 2002; Lundberg, Mårdberg & Frankenhaeuser 1994). Många kvinnliga chefer befinner sig i minoritetsställning i organisationen ("tokens") som kan medföra höga prestationskrav, mindre beslutsutrymme och små möjligheter att utvecklas (Kanter 1977). Detta kan leda till en sorts inlåsningsituation. Termen inlåsningsituation (Aronsson, Dallner & Gustafsson 2000) syftar till en situation där en anställd har ett fast arbete, men befinner sig inte i det yrke eller på den arbetsplats hon önskar sig. De som är vare sig i önskat yrke eller på önskad arbetsplats definieras som dubbelinlåsta. Aronsson *et al* (2000) fann att lågutbildade och unga på arbetsmarknaden kände sig mest inlåsta, medan inlåsningsituation inte var relaterad till vare sig ålder eller utbildningsnivå i en nyligen genomförd studie bland kommunalanställda (Muhonen in press). Faktorer som kan kvarhålla individen i en inlåsningsituation kan vara bostadsorten, familjesituationen eller den rådande konjunkturen på arbetsmarknaden.

Aktuell forskning (Ryan & Haslam 2005, Haslam & Ryan 2008) har också uppmärksammat att kvinnor som lyckas passera glastaket kan hamna på ett glastup (*glass cliff*) istället, det vill säga utses till chefspositioner i situationer där organisationen befinner sig i en kris och där riskerna att misslyckas är stora. Med hänsyn till kvinnors sämre karriärutvecklingsmöjligheter kan de vara mera benägna att ta vara på alla tillfällen som bjuds, även om det skulle handla om riskfyllda positioner. Detta fenomen kan således också ligga bakom att kvinnor hoppar av eller tvingas att hoppa av sina chefspositioner.

Syftet med den aktuella studien är att beskriva och analysera kvinnliga chefers och specialisters karriärutveckling i ett longitudinellt perspektiv med hjälp av en uppföljningsstudie (efter 11 år) bland 45 kvinnliga chefer och specialister som intervjuades första gången 1996 (Muhonen 1999)¹. Genom att från början fokusera på kvinnor i chefsbefattningar ville jag undvika att jämföra kvinnliga och manliga chefer, eftersom jämförelser ofta får som konsekvens att männen

¹ Studien utgick från följande chefsdefinition: Chefer och ledare som har ett administrativt ansvar för större enheter och leder arbetet med hjälp av underställd personal eller som har specialistbetonade funktioner (SCB, 1992, s 5). Undersökningsgruppen bestod således av kvinnor som hade en chefsbefattning med personalansvar, kvinnor som hade en chefsbefattning utan personalansvar och kvinnor som inte hade en chefsbefattning utan var specialister med självständigt kvalificerat arbete (Muhonen, 1999).

betraktas som norm, medan kvinnorna blir de som avviker från normen i den mån de skiljer sig från männen (Wahl 2003). Jämförelser leder dessutom ofta till polarisering mellan könen, där individuella skillnader bland kvinnor (och män) inte får utrymme.

Metod

Sammanlagt 38 av de ursprungligen 45 deltagare intervjuades under hösten 2007². Deltagarna representerade fyra olika yrkesområden eller branscher: samhällsbyggnad, social förvaltning, bank och teknik³, där de två förstnämnda företrädde offentlig sektor och de två sistnämnda privat sektor. Det finns även en geografisk spridning i gruppen, sammanlagt är 31 svenska orter från söder till norr representerade. Bortfallet bestod av fem kvinnor som inte kunde lokaliseras på den gamla bostadsorten. En av dessa tillhörde samhällsbyggnad, två social förvaltning och två teknikbranschen. Två kvinnor, varav en tillhörde samhällsbyggnad och en teknikbranschen, avböjde att medverka.

Deltagarnas medelålder vid det andra intervjutillfället var 58 år ($SD = 7.07$), den yngsta var 43 år och den äldsta 71 år. När det gäller familjesituation var 32 kvinnor gifta eller sambo och sex var ensamstående. Kvinnornas partners hade varierande yrkesbakgrund: tjänstemän, arbetare, egna företagare, akademiker och chefer. Tio deltagare hade tagit pension även om en del av dem fortfarande var aktiva antingen inom sitt yrke eller i olika typer av föreningar eller i politiken. De flesta (29) hade vuxna barn som inte längre bodde hemma, sju kvinnor hade barn som fortfarande bodde hemma och två kvinnor hade inga barn. När det gäller utbildningsnivån hade majoriteten (61 procent) universitetsutbildning med undantag för bankchefgruppen där ingen hade högskoleexamen.

Intervjuundersökningen genomfördes mellan september och december 2007. Intervjuerna var halvstrukturerade och varade 1–1,5 timme och genomfördes mestadels (20) på intervjupersonernas arbetsplats, sju personer intervjuades i sina hemmiljöer, sex personer blev intervjuade på ett närliggande hotell, ett par intervjuer ägde rum på ett kafé och tre personer blev intervjuade per telefon.

Alla intervjuer spelades in och skrevs ut ordagrant. De utskrivna intervjuerna lästes genom noggrant ett antal gånger för att ge en uppfattning av hela materialet och möjliggöra identifiering av centrala teman. Därefter kodades innehållet i intervjuerna med hjälp av QSR NVivo 7, ett datorprogram för kvalitativa analyser, enligt det indexsystem som utvecklades efter genomläsningen. Syftet med

² Forskningsprojektet är behandlat av Regionala etikprövningsnämnden i Lund (2007-01-16) som ansåg att det inte fanns några hinder för projektet från etisk synpunkt.

³ De olika branscherna innehöll ursprungligen olika befattningar exempelvis samhällsbyggnad: förvaltningschef, byggnadsinspektör, samhällsbyggnadschef och stadsarkitekt anställda inom en kommun; social förvaltning: förvaltningschef, kommundelschef och 1. socialsekreterare anställda huvudsakligen i en kommun; bank: gruppchef, privatmarknadschef, kontorschef; teknik: miljö- och kvalitetschef, miljö- och utvecklingschef, teknisk chef.

en kvalitativ innehållsanalys är att organisera och förenkla intervjumaterialets komplexitet och åstadkomma meningsfulla och hanterliga teman eller kategorier (Patton 1987). Utgångspunkten för analysen som redovisas i den här artikeln är kvinnornas nuvarande arbetssituation och de eventuella förändringar som har skett sedan första intervjutillfället 1996. Karriärutveckling analyseras både generellt och för de fyra ingående branscherna för sig för att hitta såväl gemensamma som unika mönster.

Nuvarande arbetssituation

Endast åtta deltagare hade en *chefsposition* vid andra intervjutillfället som framgår av *tabell 1*. Hälften av dessa hade avancerat något sedan förra tillfället, medan andra hälften hade ungefär motsvarande befattning som tidigare.

Tabell 1. Nuvarande arbetssituation bland de intervjuade 2007

Befattning Bransch	<i>Chef</i>	<i>Specialist</i>	<i>Företagare</i>	<i>Anställd</i>	<i>Ej i arbete</i>	<i>Pension</i>
Samhällsbyggnad	1	2	1	1	0	3
Social	3	1	4	0	0	5*
Bank	1	7	0	2	0	1
Teknik	3	1	0	0	3	1
Totalt 2007	8	11	5	3	3	10

*Två kvinnor var både pensionärer och egna företagare.

Sammanlagt elva kvinnor arbetade som olika typer av *specialister*, två av dessa var kvar i samma specialistbefattning som förra gången, övriga hade bytt från chefsbefattning till en specialistbefattning.

Fem av de intervjuade hade *startat egna företag*. De flesta hade inga anställda med undantag av en kvinna som hade startat företag tillsammans med en kollega för ett tag sedan och nu hade utökat verksamheten med ett tiotal anställda i företaget.

Tre kvinnor var *anställda* inom försäljning eller kontorsarbeten och hade ingen chefsbefattning längre. Tidigare var två av dem lägre mellanchefer inom banken och den tredje hade varit verksam som specialist inom samhällsbyggnad. Två kvinnor tillhörande tekniska chefsgruppen var *"mellan jobben"*, det vill säga arbetssökande. De hade lämnat sina förra chefsjobb på grund av omorganiseringer som resulterat i en mindre attraktiv arbetssituation och inneburit att de skulle ta ett steg tillbaka i karriären. Ytterligare en kvinna som tillhörde den tekniska branschen var tjänstledig vid intervjutillfället och planerade att byta arbete. Sammanlagt tio personer var *pensionärer* vid intervjutillfället. De hade pensione-

rat sig vid olika åldrar (48–67 år), de som gått innan 65 års ålder har haft olika typer av avtal som möjliggjort tidigare pensionering utan att de förlorat så mycket ekonomiskt på det. Ett par av de pensionerade kvinnorna hade ett eget företag och arbetade cirka 50 procent med det.

När det gäller avancemang bland de intervjuade hade uppskattningsvis 53 procent lägre befattning vid tidpunkten för uppföljningsintervjun, medan 47 procent hade samma eller något högre befattning. Att få deltagare hade högre positioner var inte helt överraskande med hänsyn till att flertalet inte hade uttalade ambitioner att avancera ytterligare vid första intervjutillfället (Muhonen 1999). Däremot var det oväntat att många hade lägre befattning än för 11 år sedan och anledningar till detta kommer att beröras längre fram i artikeln.

Ungefär en tredjedel av kvinnorna ansåg att det inte hade funnits några direkta hinder för deras karriärutveckling, *Det jag har velat har jag gjort* (IP15, intervjuperson 15). Övriga tyckte att individuella faktorer såsom bristande drivkraft eller intresse, avsaknad av akademisk utbildning och personliga egenskaper (dåligt självförtroende och tvivel på sin egen förmåga) hade kunnat påverka deras yrkeskarriär negativt. Bland strukturella hinder lyftes framför allt familjesituationen, men även kön, avsaknad av nätverk och platsbundenhet som faktorer som möjligen bromsat karriären. Personliga egenskaper, bland annat att vara drivande, initiativtagande, flitig, seriös och envis ansågs ha gynnat karriären. Bland mer strukturella främjande faktorer nämndes framför allt stödet från partner och stödet från överordnad. Det sistnämnda hade kommit till uttryck bland annat genom att kvinnorna blivit tillfrågade att söka en viss tjänst. Att ha tillhört olika yrkesrelaterade nätverk hade också varit viktigt för karriärutvecklingen. Några kvinnor menade att det inte hade funnits något som främjat eller underlättat deras karriär, vilket uttrycktes som *det har jag fått kämpa för* eller *det har jag fått göra själv*.

Majoriteten av deltagarna (23) var tillfredsställda med sin karriärutveckling. Detta uttrycktes på olika sätt såsom *jättenöjd, mycket nöjd, inte missnöjd, det kunde inte ha blivit bättre, inget att klaga på*. Nästan alla som fortfarande hade chefsbefattning var nöjda med sin karriär. Ett par kvinnor var tydligt missnöjda med sina karriärer, de ångrade sina utbildningsval och kände att de inte trivdes med det arbete de hade för närvarande. Övriga deltagare var inte helt tillfreds med sin karriär samtidigt som de var nöjda med det de åstadkommit under sin karriär. Här nedan redovisas branschvis hur karriären utvecklats för kvinnorna med fokus på vad som hade fått dem att byta respektive inte byta jobb.

Karriärutveckling inom samhällsbyggnad

Av de tio chefer eller specialister som ursprungligen tillhörde den här gruppen intervjuades åtta vid andra tillfället. Endast en i den här gruppen hade chefsbefattning, men hon hade lämnat den offentliga sektorn och arbetade som VD

inom ett privat företag. Hon hade bytt arbete i samband med att kommunen fick en ny politisk majoritet, eftersom hon upplevde att hon inte skulle kunna driva ett trovärdigt arbete enligt nya politiska prioriteringar. Hon blev tillfrågad att arbeta som VD för ett privat företag och hon lämnade den offentliga sektorn i samband med detta. Även om hon tyckte att hon hade arbetat med intressanta frågor som förvaltningschef inom en stor kommun så kunde det också vara påfrestande att efterleva politiska beslut som kunde vara både kortsiktiga och inkonsekventa.

Samtidigt så är det ju så att det är politiken som sätter dagordningen och det är ju också så att – det måste man förstå – att det är till politikerna som man ska leverera. Så det är andra förutsättningar och det är ju en mer utsatt tillvaro, som också tycker jag då med facit i hand inte är särskilt konsekvent, inte ens när man har politiskt samma majoritet, utan det är ju mycket dagsländor som dyker upp där och som är jätteviktiga och jättestora och så jobbar alla med det där och sen när resultatet kommer så har politiken glömt bort det på något sätt. (IP10)

En annan förvaltningschef blev uppsagd efter en tid med ny politisk majoritet i kommunen. Hon arbetade nu som en specialist inom en statlig verksamhet och hade tappat förtroendet för att arbeta i en politiskt styrd organisation.

Som sagt, jag är lite vingklippt på det här att jobba i en politiskt styrd organisation och jag bearbetar fortfarande det här med varför det inte funkade alltså. Jag tror att det är väldigt mycket genusfrågor som spelar in, att får du en [manlig] ordförande som inte riktigt har gjort klart för sej sin relation till kvinnor och till kvinnliga chefer. (IP13)

Ytterligare en förvaltningschef hade sökt sig vidare till privat sektor och arbetat som konsult i olika projekt inom IT och byggbranschen. Hon hade således lämnat både den offentliga sektorn och chefskapet sedan några år tillbaka. Hon saknade inte personalansvaret, eftersom hon upplevde att mycket av tiden åtgick för det dysfunktionella personalarbetet.

Nej, nej, [skratt]. Nej, för jag menar att 95 procent av tiden går till någon som inte fungerar och 5 procent till dem som fungerar då. Det är liksom min krassa erfarenhet – ifrån kommunen i varje fall så är det ju. (IP12)

Två kvinnor som hade specialistbefattning hade blivit utsatta för successivt ökande arbetsbelastning som slutligen resulterat i att de blev utbrända. Båda

hade slutat sitt arbete i samband med detta. Den ena hade sadlat om helt och arbetade med administrativa uppgifter i ett familjeföretag och den andra hade tagit pension lite tidigare. Likaså hade en av förvaltningscheferna pensionerat sig några år innan pensionsålder eftersom hon kände att hon var färdig med sitt jobb och ville ägna sig åt annat än arbete medan hon fortfarande var frisk och hade ork kvar.

En chef hade startat eget efter att ha arbetat länge i samma kommun. Att starta eget hade varit hennes dröm som hon nu förverkligade i ett skede av livet när hon hade ekonomisk möjlighet till det samtidigt som hon kände sig färdig med sitt gamla jobb. Det bästa med att vara egen företagare enligt henne var den stora friheten att själv planera sin tid. *Gud denna frihet, det är kolossalt, det är något helt underbart.* (IP2)

Endast tre av de intervjuade (inklusive de pensionerade) inom denna grupp hade inte bytt arbetsplats eller befattning under 11 år. Den främsta anledningen till att de inte hade bytt arbete under åren var relaterad till bostadsorten. På mindre orter fanns det inte så många valmöjligheter, utan då hade man antingen fått långpendla eller flytta. När barnen hade varit små var det svårt att flytta eller pendla, sedan hade åren gått och det blev svårt att flytta på grund av sociala skäl eller att maken inte varit beredd att flytta. Även en hög lön, i kombination med tillräcklig frihet i arbete, hade i vissa fall bidragit till att personen stannat kvar länge i samma organisation.

Karriärutveckling inom social förvaltning

Av de 11 intervjuade inom social förvaltning hade tre chefsbefattningar, varav en hade lämnat socialchefgruppen och arbetade som personalchef inom en statlig organisation. Anledningar till att hon bytt arbete var att hon ville ha utmaningar, roligt arbete och bättre lön, men även existentiella frågeställningar relaterade till åldern hade påverkat hennes val.

Då fyllde jag ju 48, 47 tror jag att jag var när jag sökte jobbet i X och då tänkte jag att – herre Gud jag är snart 50 och om jag inte skall sluta som socialchef och jobba liksom 15 år till som det, så är det dags för mig att börja fundera på vad jag vill göra. Och då fick jag den här, då hade jag ju tänkt att det här med personalfrågor det är ju kul, så fick jag ju den här möjligheten då. (IP11)

Tre chefer hade startat egna företag som var inriktade mot HR-området och var sysselsatta framför allt med ledarskapsutbildningar och coachning av chefer. Två av dem hade valt att starta eget efter att ha utlöst sina chefsavtal med förra arbetsgivaren i samband med en omorganisation eller när avtalstiden var ute.

Den tredje hade gått över från socialchefsskap till att arbeta med personalutvecklingsfrågor innan hon beslutade att starta eget, något som hon hade funderat på att göra länge eftersom hon ville kunna styra sin egen tid bättre. Hon upplevde också att hon då hade åldern (cirka 50 år) inne för att starta eget.

De sociala förvaltningarna i kommunerna hade gått genom många omorganisationer och omfattande nedskärningar under åren, vilket hade påverkat socialchefsgruppen. En kvinna hade lämnat chefskapet redan vid första intervjutillfället och blivit projektledare, eftersom hon kände att hon höll på att "gå i väggen". Vid andra intervjutillfället var det flera som hade sagt upp sig eller bytt befattning inom kommunen i samband med omorganisationer. Ett par chefer hade fått fysiska problem ("utbrändhet") som resultat av en påfrestande (enligt dem en omöjlig) arbetsituation. Båda hade slutat som chefer. En av dem var kvar i samma organisation, men var missnöjd med sättet hon behandlats på efteråt när hon sökte en ny tjänst.

Jag sökte inte heller till det distrikt där jag sedan hamnade utan till ett annat distrikt. Men jag fick inte den tjänsten. När det blev intervju så tyckte chefen att jag blir säkert jättebra på det andra distriktet och så blev det så. Jag var sur ganska länge för hur de hanterade mig. Jag hade ju faktiskt varit verksamhetschef i tolv år. Jag tyckte att de hanterade mig illa. (IP38)

Spåren av utmattning eller utbrändhet kunde sitta kvar länge och en av de drabbade cheferna ansåg att det var en fördel att nu jobba i eget företag för då kunde hon bättre reglera arbetsmängden beroende på hur hon mädde.

Och jag märker varningssignalerna nu mycket tydligare än jag gjorde tidigare, så att istället för att gå in i en period där jag blir totalt blockerad och där jag inte kan sova och mår dåligt i största allmänhet så kan jag stoppa mycket tidigare. Så rent hälsomässigt så tror jag att det är mycket bättre jobba så här [i eget företag]. (IP33)

En förvaltningschef hade blivit uppsagd en tid efter att den politiska majoriteten förändrades i kommunen. Även om hon fortfarande inte riktigt visste varför hon blev uppsagd, berodde det förmodligen på att politikerna inte var nöjda med hennes sätt prioritera verksamheter vid nedskärning.

De förvaltningschefer som hade stannat inom samma organisation ansåg att de inte hade haft behov av att byta arbete eftersom de haft goda möjligheter att utvecklas i och med att verksamheten ständigt förändrats och utvecklats. Att vara bosatt på en mindre ort och stigande ålder lyftes fram som begränsningar när det gällde att söka ett nytt arbete.

Karriärutveckling inom bank

När det gäller bankchefer var nio av elva kvar inom bankvärlden, men endast en var chef vid andra intervjutillfället. Hon hade avancerat från gruppchef till kontorschef och hon trivdes bra med sitt arbete, dels på grund av hon hade lätt att samarbeta med sin chef, dels för att hon kunde utvecklas i sitt jobb.

De allra flesta (8 av 11) hade varit kvar inom samma organisation sedan förra intervjutillfället för 11 år sedan. Det hade visserligen skett fusioner och omorganisationer under den här perioden så de var inte exakt samma organisationer längre. Även om flertalet arbetade kvar inom samma bank, så hade de bytt befattning och provat olika jobb under de senaste 11 åren. Många arbetade som specialister, antingen med finansiella frågor eller med personal- och ledarskapsfrågor. Anledning till att de bytt befattning var att de velat ha nya utmaningar och att det hände saker. I ett fall hade en allvarlig sjukdom föranlett byte av befattning från chef till specialist.

En av bankcheferna hade hoppat av vid en fusion eftersom hon trodde att hon skulle kunna utbilda sig vidare. Det blev dock inte som hon hade förväntat sig och hon var besviken efteråt på hur det hela hanterades. Hon arbetade med administrativa uppgifter och längtade emellanåt efter nya utmaningar.

Ytterligare en kvinna hade lämnat bankvärlden vid 40 års ålder eftersom hon inte längre trivdes med sitt jobb. Att hon blev utsatt för två väpnade bankrån med täta mellanrum bidrog till hennes beslut att lämna banken. Hon hade tidigare varit gruppchef och rådgivare, men kände så småningom att hon ville göra något annat utanför bankvärlden.

Nej, det fanns inget intresse för – jag vill jobba för att det är kul inte för att jag liksom måste. Då kände jag att om jag ska fortsätta som privat rådgivare så fanns det inget att utvecklas till inom den rollen, och ville jag gå mot företag (rådgivning) – nej, absolut inte. Vill jag flytta på mig – nej, absolut inte. Jag bor så himla bra... Och då kände jag att då blir det antingen det jag gör nu som jag kommer att göra och det ville jag inte. Och så ville jag inte komma på den här tanken när jag är 55+ heller och börja leta jobb utan då gjorde jag det när jag fyllde 40. (IP32)

Bland anledningar till att inte ha bytt bank nämndes stora möjligheter att utvecklas, att man trivdes i organisationen samt att byta bank skulle ha kostat mer än det skulle ha smakat.

Jag har tyckt att man har fått de möjligheter man vill ha och sen är det ju naturligtvis också så att det är förenat med ganska mycket jobb att byta

helt. Och då är frågan hur stor insats vill jag göra i det läget och – nej, det var väl mera att spela ut de kort, alltså det man lärt sig, använda det vad. (IP27)

Även om det fanns alternativa karriärspår om man inte längre vill ha en chefsbefattning begränsades möjligheterna ifall man inte var beredd att pendla eller flytta till storstad eller utomlands. En bankchef som hade lämnat chefskapet och jobbat som specialist på konsultföretag och finansinstitut ansåg att hon haft möjligheter att ta större ansvar än hennes gamla kollegor som var kvar i banken. Hon upplevde att bristen på akademisk utbildning varit ett hinder, men även att kvinnor ofta fick de jobbiga chefsposterna, exempelvis när det gällde att verkställa uppsägningar och neddragningar.

Den sista perioden som chef var ju väldigt besvärlig i och med att det var mycket uppsägningar och det var mycket jobbiga sådana saker, neddragningar och sådant ... för jag har sökt jobb, speciellt inom [bank x] som jag gärna skulle ha velat jobba med, men jag är inte akademiker. Då gick man bara på akademikerbetygen och erfarenheten vägde liksom inte lika tungt i vågskålen. Så det var två sådana tjänster som jag sökte som jag inte fick och som jag blev väldigt ledsen över. Och det hade att göra med att, alltså den känslan som jag fick, det här var inom finanssidan inom banken och det var att jag passade inte in i mönstret ... med de här akademikerkillarna... Det har faktiskt varit sådana grejer som jag stött på, men jag har sökt mig en annan väg istället eller de erbjöd mig andra jobb som var mera praktiska och mera jobbiga. (IP5)

Karriärutveckling inom teknik

Tre intervjuade i den här gruppen hade en chefsbefattning, varav två hade motsvarande eller samma befattning och organisation som tidigare medan en hade bytt organisation. Det fanns en glidning i den tekniska chefsgruppen mot att inte arbeta så mycket med tekniska frågor, utan mer med marknadsföring, HR-frågor, ledarskap och verksamhetsutveckling.

Jag har ju lämnat teknikområdet och hur man än tänker så vill jag inte gå tillbaka där. Jag ville hellre jobba med någonting annorlunda – jag tycker om att jobba med ledarskap och ekonomifrågor. (IP 6)

Tre chefer hade bytt eller sagt upp sig i samband med omorganiseringar på grund av att de inte var nöjda med sin nya befattning, som hade inneburit att ta ett steg tillbaka i karriären. Även ålder har haft betydelse: de har inte velat fastna i ett

arbete som de inte trivs med för länge och därmed få svårare att byta jobb när de blivit ännu äldre. En av dem hade ett nytt jobb sedan ett år tillbaka, medan de andra två höll på att leta nytt jobb vid intervjutillfället. Båda två hade fått ett avgångsvederlag och hade tid på sig att söka och hitta ett nytt arbete, men samtidigt hade de en viss oro eftersom efterfrågan inte verkade så stor.

Jag har varit ute med min CV på ett antal hemsidor och bara vid ett tillfälle på ett års tid som någon har hört av sig överhuvudtaget så att det här snacket om att man vill ha kvinnliga chefer det tror jag inte på. (IP7)

En chef var kvar i sin gamla organisation, men hade bytt arbetsområde från de mer tekniska kvalitetsfrågorna till att utveckla marknadsavdelningen som hon nu ansvarade för. Hon hade inte känt behov av att byta företag eftersom arbetet hade erbjudit utveckling för henne och hon var nöjd med att ha gått över till marknadssidan.

Någon hade bytt jobb av privata skäl, för att komma geografiskt närmare sin sambo, även om detta innebar att hon gick ner i lön och fick mer begränsade arbetsuppgifter jämfört med tidigare. Hon trivdes dock inte med sin chef och pensionerade sig därför något tidigare vid 64 år.

Två kvinnor var kvar på samma företag och på samma befattning som för 11 år sedan. Den ena arbetade nu som specialist, vantrivdes i sitt jobb och var för tillfället tjänstledig. Anledningen till att hon hade stannat kvar var att hon hade trivts i den sociala miljön, även om hon inte trivdes med sina arbetsuppgifter. Den andra kvinnan ansvarade för en liten verksamhet som hade påverkats på olika sätt av organisationsförändringar och nedskärningar. Hon hade provat en högre chefsbefattning, men chefskap var inget som hon strävade efter.

Sammanfattande diskussion

Den aktuella uppföljningsstudien syftar till att analysera karriärutveckling bland kvinnliga chefer och specialister 11 år efter första intervjustudien som genomfördes 1996 (Muhonen 1999). Sammanlagt 38 av de ursprungligen 45 deltagare tillhörande fyra olika branscher (sambhållsbyggnad, social förvaltning, bank och teknik) intervjuades under hösten 2007.

Resultaten visade att många inte längre var chefer, vilket är i linje med tidigare studier (Hewlett & Luce 2005, Renstig & Westlin 2006) som pekat på att kvinnliga chefer lämnar sina chefspositioner. Det var vanligt att de intervjuade hade bytt arbetsplats och/eller befattning minst en gång sedan förra intervjutillfället. Anledningarna till varför kvinnorna hade slutat som chefer eller bytt jobb var många och varierade, allt från att de velat ha nya utmaningar i arbetet till att de blivit uppsagda, såsom framgår nedan.

Att vara chef inom den offentliga sektorn, i politiskt styrda organisationer,

var krävande speciellt när verksamheten drabbades av återkommande omorganiseringar och nedskärningar under en längre period. En del förvaltningschefer (inom såväl samhällsbyggnad som social förvaltning) hade bytt jobb i samband med att den politiska majoriteten i kommunen förändrats. I vissa fall hade de bytt självmant, i andra fall hade de blivit uppsagda på grund av att chefen och politikerna inte kunnat komma överens om bland annat vilka prioriteringar som måste göras för att kunna hålla budgeten. För vissa hade uppsägningen kommit som en chock, eftersom de inte ansåg sig ha gjort något fel eller misskött sitt arbete. Det förefaller som politikerna inte alltid haft förtroende för de förvaltningschefer som hade anställts under en annan politisk majoritet. Chefen kan således bli stämplad i en viss kategori även om hon inte är politiskt aktiv.

Ovanstående kan också vara exempel på att kvinnor lättare hamnar i riskfyllda chefspositioner, det vill säga på ett glasstup (Ryan & Haslam 2005). Även inom privat sektor, det vill säga bland bankchefer och tekniska chefer, fanns det tecken på att kvinnor fick de jobbiga chefstjänsterna när det var turbulent, personalkonflikter, förändringar, med mera. Kvinnor kunde känna sig smickrade när de tillfrågades om att ta på sig en svår chefsroll, men när problemen hopade sig gav organisationen inget stöd utan de fick stå ensamma. Arbetsmiljöverkets kartläggning (2001) har visat att kvinnliga chefer upplever generellt att de får dåligt stöd i sina organisationer.

Omorganiseringar hade medfört konsekvenser även för kvinnornas karriär inom den privata sektorn. De hade fått söka om sina tjänster, blivit övertaliga eller sagt upp sig eftersom de annars hade fått ta ett steg tillbaka. Det var intressant att notera att det fanns en glidning i den tekniska chefsgruppen mot att inte arbeta så mycket med tekniska frågor, utan med marknadsföring, HR-frågor, ledarskap och verksamhetsutveckling, det vill säga arbetsområden som traditionellt varit kvinnodominerade.

Det fanns också exempel på både förvaltningschefer och specialister som hade slutat sitt arbete på grund av att de blivit "utbrända" av sin tidigare arbetsituation. De hade försökt arbeta hårt för att klara av sin arbetssituation, men utan resultat och de hade fått sluta i samband med att deras hälsa hade påverkats. Enligt flera av dem hade de inte fått gehör för förändringar så länge arbetet rullade på, men när de väl hade slutat hade deras tjänster ersatts av flera personer. Detta tyder på att det är fördelaktigt eller "hälsosamt" lämna en påfrestande arbetsituation i ett tidigt skede.

Relativt många förvaltningschefer inom social förvaltning hade startat eget och jobbade med HR-frågor. Att starta eget kan vara ett sätt att utvecklas när kvinnor känner att det inte finns andra sätt eller vägar att utveckla sig i organisationen (Terjesen 2005).

Åldern tas upp som en viktig faktor när deltagarna hade fattat beslut som rört

deras karriär. När barnen vuxit upp var fokus mer på existentiella frågor kring ålder och vad kvinnorna ville uppnå i sin karriär. Kritiska punkter i livet verkade vara 40 års ålder, 50 års ålder och sedan kring 60 år om och när kvinnorna skulle pensionera sig.

En del av de pensionerade hade varit något oroliga inför pensioneringen, men deras upplevelse nu av pensionering var positiv och de trivdes med sin tillvaro. Att som chef ha varit van vid att själv strukturera sin tid kunde kvinnorna även ha nytta av i livet efter pensioneringen. Fördelen med att pensionera sig innan 65 har varit att det var lättare att börja en ny tillvaro medan de fortfarande var friska och hade ork kvar att anpassa sig i en ny livssituation. Flera var aktiva i olika föreningar, inom politiken, deltog i samhällsdebatten och ägnade sig åt sina intressen (såsom resor, måleri, med mera). Ett par av de pensionerade kvinnorna hade ett eget företag och jobbade cirka 50 procent med det.

Vilka faktorer hade påverkat kvinnor att stanna kvar i samma befattning eller organisation? De som av olika anledningar hade varit bundna till en viss, ofta mindre, ort eller geografiskt område hade haft begränsade möjligheter att byta arbete, medan storstadsregioner såsom Stockholm kunde erbjuda helt andra karriärmöjligheter.

Flera bankchefer var kvar i samma bank, även om de hade lämnat chefskapet och arbetade som specialister, ofta i olika projekt. De uttalade anledningarna till att jobba som specialist var att de velat utvecklas och ha nya utmaningar, men det kunde också bero på att de hade stött på ett glastak och inte kunnat avancera ytterligare som chefer. Att det finns en tydlig könsarbetsdelning inom banksektorn visar sig genom att kvinnor tar hand om privatkunder och finns på lägre och mellanchefernivåer, medan de saknas på högre chefsnivåer. Männerna arbetar på högre chefsnivåer och med företagskunder, det vill säga med arbetsområden som har högre status. Det går således att skönja både glastak och glasväggar (Barreto *et al* 2009, Miller *et al* 1999) inom bankvärlden.

Avsaknad av högskoleexamen var en faktor som kunde ha försvårat kvinnornas karriärutvecklingsmöjligheter eller kunde åtminstone ha använts som ett skäl till att de inte har kunnat avancera till högre chefstjänster. De som saknade högskoleutbildning hade också svårare att lämna sin nuvarande arbetsgivare eftersom det var svårt att konkurrera med yngre välutbildade personer på arbetsmarknaden. Stigande ålder i sig upplevdes som en begränsande faktor vad gällde möjligheter att byta jobb.

Samtidigt som det var viktigt med högskoleutbildning, hade inte inriktningen på utbildningen alltid varit avgörande för inom vilken bransch man kunde arbeta. När personen väl hade fått en befattning och byggt upp nätverk blev hon tillfrågad och erbjuden att söka tjänster som var intressanta. Utbildningsinriktningen i sig var inte längre det viktiga utan resultaten av chefskapet och då

behövde hon inte längre vara begränsad till en viss bransch. När det gäller rekrytering hade många blivit tillfrågade att söka en viss tjänst. Detta tyder på vikten av att ha nätverk som kan upplysa om nya tjänster och möjligheter. Annorlunda uttryckt kan avsaknaden av nätverk påverka karriärutvecklingen negativt.

Flertalet av deltagarna var tillfredsställda med sin karriärutveckling, speciellt de som fortfarande hade en chefsbefattning. Det fanns dock ett par kvinnor som var klart missnöjda med sina karriärer, de ångrade sina utbildningsval och trivdes inte med det arbete de hade för närvarande. Övriga deltagare kunde känna visst missnöje med sin karriärutveckling, även om de var generellt sett nöjda med sin karriär. Att vara tillfredsställd med sin karriär kan användas som ett subjektivt kriterium för framgång i karriären (Hall 2002).

Sammanfattningsvis kan konstateras att många av deltagarna inte längre hade en chefsposition. Vissa hade medvetet sökt sig ifrån chefskapet, medan andra hade mer ofrivilligt fått lämna sina chefsbefattningar. Vidare kunde olika faktorer begränsa kvinnornas karriärmöjligheter och hålla dem kvar i en form av inlåsningsituation (Aronsson *et al* 2000, Muhonen in press). Utöver ålder, bostadsort och familjesituation kunde utbildningsnivå, men även utbildningsinriktning, försvåra möjligheterna att göra karriär mellan olika branscher och sektorer. Det fanns tecken inte bara på glastak utan även glasväggar och glasstup inom de olika branscherna (Barreto *et al* 2009, Ryan & Haslam 2005, Miller *et al* 1999). Eftersom kvinnor generellt har sämre utvecklingsmöjligheter (Kanter 1977) kan de vara beredda att ta på sig chefspositioner där riskerna att misslyckas är stora. Arbetsuppgifter och arbetsområden visar sig vara könskodade oavsett om det är frågan om en kvinno- eller mansdominerad bransch. Kvinnor arbetar och blir chefer i områden som har lägre status, såsom privat kundsektor i banken eller HR-frågor i teknikföretag. Att uppnå jämställdhet på chefsnivåer handlar inte bara om kvantitet, det vill säga en jämn könsfördelning antalsmässigt, utan även om kvalitet så att förutsättningar och utvecklingsmöjligheter i chefsbefattningar inte skiljer sig mellan kvinnor och män (Barreto *et al* 2009).

Referenser

- Arbetsmiljöverket (2001): *Negativ stress och ohälsa. Inverkan av höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd i arbetet*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Aronsson G, Dallner M & Gustafsson K (2000): *Yrkes- och arbetsplatsinlåsningsstudie. En empirisk studie av omfattning och hälsokonsekvenser*. Arbete och hälsa, nr 2000:5. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Barreto M, Ryan MK & Schmitt MT (2009): *The glass ceiling in the 21st century. Understanding barriers to gender equality*. Washington: American Psychological Association.
- Betz NE (2005): Women's career development. In Brown SD & Lent RW (Eds): *Career development and counseling. Putting theory and research to work* (s 253-277). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Burke R, & Vinnicombe S (2005): "Advancing women's careers." *Career Development International*, vol 10, nr 3, s 165-167.
- Catalyst (2008): <http://www.catalyst.org/press-release/141/catalyst-2008-census-of-the-fortune-500-reveals-women-gained-little-ground-advancing-to-business-leadership-positions>
- Diamond EE (1987): Theories of career development and the reality of women at work. In Gutek BA & Larwood L (Eds): *Women's career development*. Newbury Park, CA: Sage.

- Dries N, Pepermans R & Carlier O (2008): "Career success: Constructing a multidimensional model." *Journal of Vocational Behavior*, vol 73, s 254-267.
- Dyke LS & Murphy SA (2006). "How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men." *Sex Roles*, vol 55, 357-371.
- Fielden SL & Cooper CL (2001): "Women managers and stress: A critical analysis." *Equal Opportunities International*, vol 20, s 3-16.
- Greenglass ER (2002): Work stress, coping, and social support: Implications for women's occupational well-being. In Nelson DL & Burke RJ (Eds): *Gender, work stress, and health* (s 85-96). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hall DT (2002): *In and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haslam SA & Ryan MK (2008): "The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations." *The Leadership Quarterly*, vol 19, s 530-546.
- Hewlett SA & Luce CB (2005): "Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success." *Harvard Business Review*, vol 83, s 43-54.
- Huang, Q (2006): *The nature of women's career development. Determinants and consequences of career patterns*. Doctoral thesis. Stockholm: Stockholm University.
- Kanter RM (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- 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*, vol 35, s 315-327.
- Miller W, Kerr B & Reid M (1999): "A national study of gender-based occupational segregation in municipal bureaucracies: Persistence of glass walls?" *Public Administration Review*, vol 59, s 218-229.
- Morrison AM & Von Glinow MA (1990): "Women and minorities in management." *American Psychologist*, vol 45, nr 2, s 200-208.
- Muhonen T (1999): *Kvinnor, karriär och familj. En studie om chefer i fyra olika branscher*. Doktorsavhandling. Lund: Lunds universitet.
- Muhonen T (in press): "Feeling double locked-in at work – implications for health and job satisfaction among municipal employees." *WORK*.
- Nelson DL & Burke RJ (2002): A framework for examining gender, work stress, and health. In Nelson DL & Burke RJ (Eds): *Gender, work stress and health*, (s 3-14). Washington DC: American Psychological Association.
- Patton M (1987): *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Powell GN (1993): *Women & men in management* (2nd ed). Newbury Park, CA: Sage.
- Powell GN & Butterfield DA (1994): "Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management." *Academy of Management Journal*, vol 37, nr 1, s 68-86.
- Renstig M & Westlin K (2006): Kvinnliga chefer i näringslivet 2006 – statistik. Rapport. SNS. http://www.sns.se/document/kvinnor_2006.pdf
- Reskin B & Padavic I (1994): *Women and men at work*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Ryan MK & Haslam A (2005): "The glass-cliff: Evidence that women are over-presented in precarious leadership positions." *British Journal of Management*, vol 16, s 81-90.
- SCB (1992): *Man är chef. En studie av kvinnor och män i ledande ställning i privat och offentlig sektor*. Örebro: SCB.
- SCB (2008): *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2008*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- SOU 2003:16: *Mansdominans i förändring. Utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet*, 16. Stockholm: Fritzes.
- Terjesen S (2005): "Senior women managers' transition to entrepreneurship. Leveraging embedded career capital." *Career Development International*, vol 10, s 246-259.
- Wahl A (2003): *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- White B, Cox C & Cooper C (1992): *Women's career development. A study of high flyers*. Oxford: Blackwell Publishers.