

# Tusentals små beslut

Om kvinnliga och manliga akademikers karriärmöjligheter

November 2009

Charlotta Krafft

Omslag: *Ulrika Westin* är lärare i musik samt svenska som andraspråk. Hon trivdes själv som skolelev och fortsatte att läsa till lärare. Har just fått sin examen och sitt första lärarjobb. –Det är varierat, utvecklande och roligt, säger hon.

Ulrika är medlem i Lärarnas Riksförbund, ett av de 23 Sacoförbunden.

Foto: *John Ahlmark*

# Tusentals små beslut

Om kvinnliga och manliga  
akademikers karriärmöjligheter

2009 | Charlotta Krafft

**Tusentals små beslut**  
Om kvinnliga och manliga  
akademikers karriärmöjligheter

Charlotta Krafft

Citera gärna ur rapporten, men ange källa

© Saco 2009  
Grafisk form C-Convert  
Foto John Ahlmark  
Papper Lessebo Naturvit  
Tryckeri M.E - Produkter  
Upplaga 1000 ex

ISBN 91 871 46 59-2

[www.saco.se](http://www.saco.se)

# Förord

Jämställdheten mellan könen har genom decennierna tagit sådana kliv framåt, att tillbakablickar ibland utmanar löjet. Desto mer märkligt då, att det ännu tycks finnas ett glastak som försvårar för kvinnor att få sina insatser och ambitioner lika högt värderade som männens, såväl i lönekuvertet som i formellt ansvar.

Saco har tidigare analyserat skillnaderna i lön, och då funnit både förklaringar, bortförklaringar och sådant som inte går att förklara (se exempelvis *Olika kön-olika lön*, Saco, 2009). En viktig orsak till löneskillnader mellan Sacokvinnor och Sacomän är just befattningsdiskriminering. Charlotta Krafft har de senaste åren ringat in problemet med befattningsdiskriminering på arbetsmarknaden. Hon har gjort det i flera steg: I rapporten *Renhårigt – om kvinnors ledarskap* visade hon hur kvinnliga akademiker på chefsbefattningar i stort delade egenskaperna hos sina manliga chefskolleger. I sin rapport *Mer lika än olika* mätte Charlotta Krafft Sacomedlemmarnas värderingar av vad som är viktigt i arbetsorganisationen, samt lusten att leda den såsom chef. Även där är likheterna slående, inte minst rörande viljan att ta chefsansvar.

I denna sista del i Charlotta Kraffts trilogi, diskuteras orsakerna till att det ändå finns befattningsskillnader mellan könen. Metoden är intervjuer, kopplade till resultaten i de tidigare rapporterna. De tre rapporterna utgör en trestegsraket. Frågan om befattningsdiskriminering speglar uttalade värderingar som i andra sammanhang anses som självklart förlegade. Saco kommer oförtrutet att fortsätta sitt arbete med att analysera, förstå och motarbeta könsdiskriminering i arbetslivet.

*Anna Ekström*  
Ordförande, Saco



# Innehåll

1. Sammanfattning	9
2. Inledning	11
3. Utgångspunkter	13
4. Från befattnings-diskriminering till karriär	17
5. Vad statistiken visar...	19
6. Drivkrafter	25
7. Arbetsorganisationer	33
8. Möjligheter	41
9. Självgående spiraler	53
10. Makt	55
11. Risktagande	63
12. Karriär som lärprocess – diskussion	67
Bilaga 1 –Metod	73
Bilaga 2 – Litteraturförteckning	75





# I. Sammanfattning

Kvinnliga akademiker möter fortfarande större svårigheter i sina karriärer än manliga. Olika måttstockar påverkar kvinnors och mäns karriärmöjligheter. Ett exempel är att män kan rekryteras till högre tjänster för sin potential medan kvinnorna måste bevisa sin sakkunskap.

Kvinnor och män premieras inte endast olika mycket för sitt arbete, utan också för olika saker. Medan kvinnan uppmuntras att utveckla sin handlingsförmåga, får mannen möjlighet att utveckla sin strategiska förmåga. Det är en förmåga som kan hjälpa honom att komma igenom de glastak för karriär som många kvinnor fortfarande slår i.

Både orsaker och lösningar står ofta att finna i arbetsorganisationerna och i dess olika kulturer. Det handlar till exempel om den ojämna fördelningen mellan kvinnor och män i arbetsgrupper, om hur ojämnt möjligheter till utveckling i arbetet fördelas samt att kvinnor och män får olika träning i att hantera makt.

I denna rapport diskuteras orsaker till att det finns befattningsskillnader mellan kvinnliga och manliga akademiker. Rapporten är en del av det jämställdhetsarbete som Saco inriktat mot kvinnors ledarskap och kvinnors möjligheter att göra karriär. Den bygger på erfarenheter och slutsatser från tidigare rapporter kring temat och på intervjuer med kvinnliga och manliga akademiker.



## 2. Inledning

Saco arbetar för goda förutsättningar för chefer och för ökad jämställdhet. Dessa frågor förenas i de villkor som påverkar kvinnliga och manliga akademikers möjligheter till karriär.

Arbetsmarknaden är fortfarande könsmässigt segregerad i den mening att de flesta yrken och branscher förblivit antingen kvinno- eller mansdominerade. Det finns fortfarande skillnader mellan kvinnors och mäns löner. Saco har konstaterat att löneskillnaderna mellan könen i hög grad beror på att männen är överrepresenterade på högre befattningar. Inom två av tre akademikeryrken finns löneskillnader som beror på att kvinnor och män befinner sig på olika nivåer i arbetsorganisationen.

Det ursprungliga uppdraget från Sacos förbund var att utföra en fördjupad orsaksanalys över skillnader i befattningsstrukturer mellan kvinnliga och manliga akademiker. Uppdraget har vidgats till att även omfatta karriär i vid bemärkelse och vad som främjar eller hindrar främst kvinnliga akademikers karriärmöjligheter. I denna rapport fördjupar vi oss i frågor kring skillnader i kvinnliga och manliga akademikers karriärmöjligheter och hur dessa kan förstås för en fortsatt utveckling av främst jämställdhets- och arbetslivspolitiken.

Syftet med denna rapport är att bidra till att akademiker får en ökad förståelse för hur viktigt det är för karriären att ha kunskaper om hur arbetsorganisationer fungerar. Förhoppningen är att också kunna inspirera läsaren till reflektion över sin egen karriärutveckling.



### 3. Utgångspunkter

Vi som utfört uppdraget är projektansvarig utredare vid Sacos kansli, socionom Charlotta Krafft, leg. psykolog, fil.lic. Brita Blom och civilekonom, ekon. lic. Ann-Sofie Westelius. Tillsammans har vi många års erfarenhet av att, utifrån olika perspektiv, arbeta med olika samband mellan människa, arbete och organisation.

Det är vi som valt inriktning, intervjuat Sacomedlemmar, läst forskningsrapporter och facklitteratur och sökt oss fram för att nå en fördjupad förståelse av kvinnliga och manliga akademikers olika erfarenheter kring möjligheter och hinder för att göra karriär. I rapporten tolkar och resonerar vi kring de intervjuades tankar kring karriär och eventuella skillnader i förhållningssätt mellan kvinnor och män.

Vi har särskilt tagit till oss professorns vid Harvard Business School Rosabeth Moss Kanter's analyser i hennes *"Men and Women of the Corporation"*. Det är Moss Kanter's teori om arbetsorganisationens utformning, och dess påverkan på kvinnors och mäns arbetsvillkor, som utgör själva stommen i rapportens upplägg. Hennes teori fångar bland annat in betydelsen av majoritetsförhållanden på arbetsplatsen och hur makt och möjligheter fördelas. Trots att Moss Kanter's teorier till stor del vilar på studier som genomfördes för närmare ett halvt sekel sedan och i en annan värld, så har vi valt att utgå från hennes klassiker, då vi funnit att hennes teoribildning håller väl också i det post-industriella arbetslivet.

På denna teoretiska grund har vi vävt ett mönster på en varp blandad av data, forskningsresultat, erfarenheter, åsikter och synpunkter som underlag för diskussion. De citat vi har valt att använda i rapporten för att särskilt belysa ett problem eller ett intryck, är inte ordagranna utan formulerade från våra minneanteckningar efter intervjuerna. Vi har också ändrat uppgifter så att det inte ska gå att spåra citaten till någon av våra intervjuade. Vi vill här passa på att tacka alla dem vi intervjuat för att de så generöst delat med sig av sin tid men framförallt av sina kunskaper och erfarenheter. Vi har valt att endast använda oss av några få källhänvisningar direkt i texten och redovisa litteraturen i bifogad förteckning. Mer om hur vi arbetat redovisas också i bilaga.

Enligt vårt sätt att se skapas karriärmöjligheter i samspelet mellan individ,

arbetsorganisation och situation. Under arbetets gång har vi slagits av hur komplex och omfattande frågan om karriär och karriärutveckling är.

I *"Ty makten är din... myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige"* (SOU 1998:6) citeras Gunnar Qvist, som var Sveriges förste professor i kvinnohistoria, som menade att bristen på jämställdhet vilar på:

*» tusentals små beslut av beslutsfattare utan inbördes samverkan men styrda av traditionella och "självklara" värderingar och därför verkande i samma riktning «.*

Vi instämmer med Qvist och vill försöka förstå vilka "självklarheter" som leder till att kvinnors och mäns karriärer skiljer sig åt i ett komplext system på såväl samhälls- som organisatorisk och individuell nivå. I den här rapporten kommer vi huvudsakligen att närma oss frågan ur individens perspektiv – hur kvinnliga och manliga akademiker ser på sina karriärer och de "tusentals små beslut" som leder till att man väljer eller väljer bort att söka sig till chefsbefattningar.

Vårt synsätt är att psykologiska, sociala, biologiska, kulturella – kort sagt alla - skillnader *inom* en grupp kvinnliga eller manliga akademiker kan vara väl så avgörande och påtagliga som *mellan* dessa grupper. Vårt främsta intresse ligger dock inte i hur män och kvinnor är, utan kring de situationer och förutsättningar som präglar kvinnors och mäns förhållningssätt. Vi kan dock inte komma runt att vårt perspektiv påverkas av att vi är tre kvinnor. Vi ser det som en begränsning men inte som ett problem. Det är både en utmaning och ett privilegium att kunna få bryta sina egna perspektiv med andras.

## Tidigare kring temat

Frågor kring kvinnliga och manliga akademikers karriärer har länge funnits med i Sacos projekt om chefs- och ledarskap, om arbetsmiljö och arbetsvillkor samt om jämställdhet. I tidigare arbeten syntes inte några systematiska skillnader mellan manliga och kvinnliga akademiker i deras uppfattning om vad som är en god organisation. Det gick inte heller att se någon systematisk skillnad i viljan att ta ett chefsansvar.

I en projektrapport, *"Renhårigt – om kvinnors ledarskap"*, framhöll Saco att de intervjuade kvinnliga akademikerna som nått högre chefspositioner, i huvudsak betonade likheterna med sina manliga kollegor i ledarstil och värderingar. En noterbar skillnad var dock att de kvinnliga cheferna uppfattade att kvinnor i chefsposition ibland hade svårare att *"komma till skott"* i sitt beslutsfattande. De lade större vikt vid att lyssna till fler och olika röster innan beslut samt att de upplevde sig som mer ensamma och isolerade än männen.

I en annan projektrapport *"Mer lika än olika – kvinnliga och manliga akademiker om organisationsvärderingar och karriär"* redovisades resultaten av en enkätundersökning som riktades till ett slumpmässigt urval av Sacoförbundens medlemmar. Kvinnliga och manliga akademiker delade i stort samma värderingar om vad som är viktigt i arbetsorganisationen och att kvinnorna – i lika hög grad som männen – kunde tänka sig att leda en organisation. Ju högre hierarkisk position, desto mer lika blev chefernas bedömningar av vad de ansåg som viktiga värden i arbetet, oavsett deras kön.

Resultaten visade även på noterbara skillnader i förhållningssätt mellan kvinnliga och manliga akademiker; kvinnorna värderade goda relationer och gemenskap högre än männen. Kvinnorna inriktade mer tydligt sin energi mot hela verksamheten de arbetade i, männen fokuserade tydligare på sina arbetsuppgifter. Kvinnor hällde smörjmedel i arbetsorganisationen för att få verksamheterna att fungera. Med detta menar vi att de samordnar, planerar, håller ihop, löser problem och utför sådana uppgifter som ofta formellt ligger på överordnad chef. Vi tror att detta handlingsmönster, som många både kvinnor och män känt igen sig i, kan utgöra en orsak till att kvinnor inte befordras till högre nivåer.

## **Disposition**

I följande avsnitt ser vi närmare på begreppen befattningsdiskriminering och karriär samt ger en översiktlig bild av vad statistiken visar i relevanta aspekter. Därefter redovisas några exempel på individuella drivkrafter till karriär. Sedan följer en diskussion om arbetsorganisationens betydelse för möjligheterna att göra karriär. Även makt och risktagande diskuteras. Avslutningsvis reflekterar vi kring några av våra lärdomar.





## 4. Från befattningsdiskriminering till karriär

I diskussionen om de statistiskt belagda befattningsskillnaderna mellan könen, har begreppet befattningsdiskriminering myntats. Det ger en omedelbar genklang och en intuitiv förståelse av vad kvinnors problem att göra karriär handlar om. Men varken befattning eller diskriminering är enkla begrepp. Det moderna svenska arbetslivet har i stort lämnat befattningar och inriktats istället mot flexibla och behovsanpassade uppdrag. Begreppet diskriminering används med en rad olika förtecken: juridiska, etiska, politiska, ekonomiska.

### Förekommer befattningsdiskriminering?

För såväl kvinnor som män kan deras kön vara en utslagsgivande orsak till att de inte rekryterats eller befordrats till en högre tjänst. Men det är svårt att bevisa efter den mångfacetterade process som föregår ett rekryteringsbeslut. Det går inte att utesluta att det kan handla om direkt diskriminering mot den enskilde arbetstagaren, utifrån den juridiska definitionen (2008 års Diskrimineringslag) *"att någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan behandlas, har behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar situation"*.

Att styra verksamheter handlar till stor del om att finna rätt kriterier och system för arbetet. Hur arbete bäst ska organiseras behandlas oftast som en könsneutral fråga. I de flesta styrsystem och managementmodeller är inte jämställdhetsintegrering något påfallande tungt inslag. Det finns säkert en mängd förgivettaganden inbyggda i olika arbetsformer, som skulle kunna göras till föremål för förnyad analys utifrån en diskussion om risker för missgynnande. Detta utifrån lagens definition av indirekt diskriminering; *"att genom tillämpning av en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringsätt som framstår som neutralt, men som kan komma att missgynna personer av visst kön,..."*.

Som Moss Kanter har visat (och som vi återkommer till) finns det i arbetsorganisationer stora skillnader i hur möjligheter till karriär distribueras och fördelas. Men det är snarare positionen, nivån och yrket – inte primärt könet – som avgör vilka möjligheter som ges eller inte. Vi menar att såväl

kvinnor som män på liknande befattningar, inom samma yrken, branscher och på samma nivå, dvs de som befinner sig i "likartade situationer", möter samma typ av hinder i sin karriärutveckling. Men eftersom kvinnor och män proportionellt är ojämnt fördelade på arbetsmarknaden och i arbetsorganisationerna, fördelas möjligheterna olika till kvinnors nackdel. När befattningsdiskriminering mer ses som en form av strukturell diskriminering, där arbetsorganisationernas utformning systematiskt gynnar män och missgynnar kvinnor, handlar det dock inte nödvändigtvis om diskriminering i juridisk bemärkelse.

## Vad vi menar med karriär

Vi har valt att vidga vårt perspektiv från enskilda befattningar till att omfatta hela arbetsorganisationen och vi har förskjutit perspektivet från diskriminering till att tänka i termer av karriär.

Begreppet "*karriär*" härleds från franskans "*carrière*" från mitten av 1500-talet. Det betydde då väg eller kapplöpningsbana. Det franska begreppet kom i sin tur från latinets "*carrus*" som betydde fordon med hjul och även "*carriaria*"; väg för sådana fordon. Engelskans "*career*" har två närliggande betydelser. Den ena är en fortlöpande strävan efter framgång i det offentliga, professionella eller affärlivet. Den andra är utbildning till ett mer permanent yrke. Verbet "*to career*" betyder att röra sig snabbt (och ofta okontrollerat) framåt.

Karriär är en allmänt hållen benämning för en persons utveckling inom arbetslivet. Vi ansluter oss till denna övergripande tolkning och ser karriär som en utvecklingsprocess. Men för en fördjupad diskussion kring karriär krävs en uppdelning av begreppet.

Karriär kan tolkas i vid mening. Det kan till exempel handla om att utvecklas inom sitt expertområde, att byta organisation, att lära sig hur olika verksamheter och branscher fungerar, att vidga sina arbetsuppgifter eller göra helt andra saker och därmed få en bred sakkompetens. Det kan också handla om att bli mer insiktsfull och förstå hur människor och organisationer fungerar.

Karriär kan också tolkas i snäv mening. Det handlar då om att uppnå en högre formell position i hierarkin och att få mer makt, högre status och högre inkomst. Vi uppfattar att detta är det mer traditionella sättet att se på karriär.

Vi har märkt hur lätt det är att falla in i det traditionella, snäva synsättet att se på karriär. I rapporten använder vi dock oftast karriärbegreppet i dess mer övergripande mening. Där vi funnit det betydelsefullt för sammanhanget har vi angett om vi avser karriär i vid eller i snäv mening.

## 5. Vad statistiken visar...

Karriärer byggs på en mängd överväganden och *"tusentals små beslut"* av många enskilda individer. Det är svårt att i stunden uppfatta de främjande eller hindrande strukturer som lägger grunden för dessa avgöranden. Men i backspegeln och på aggregerad nivå kan vi se vilka mönster – med skilda konsekvenser för kvinnor och män - som uppstått (och upprepat sig).

### ... kring utbildning och karriärförväntningar

Val av studieinriktning har stor betydelse för karriärmöjligheterna. Genom tidiga val redan under skoltiden läggs, som vi ser det, grunden för skillnader i kvinnors och mäns karriärer. Det finns fortfarande stora skillnader mellan flickors och pojkars utbildningsval inom gymnasie- och högskolan. Statistiken visar inte några tecken på att mönstren håller på att förändras.

Läsåret 2006/07 var det fler kvinnor än män som skrev in sig, studerade och examinerades från universitet och högskolor. Det numerära övertaget som män haft över kvinnor på grundutbildningarna inom högskolorna och universitetet finns inte längre kvar. Det är endast inom det tekniska området där en tydlig majoritet är män. Men det var fortfarande fler män än kvinnor som skrevs in som doktorander och avlade doktors- eller licentiatexamen.

### Civilekonomer som exempel

En rapport från Sacoförbundet Civilekonomerna visar att förväntningar på framtida karriär formas under utbildningen. I sina svar till en studentenkät uppgav männen att de sätter hög lön framför trivsel på jobbet. Kvinnorna sätter trivsel och utvecklingsmöjligheter framför hög lön. De kvinnliga och manliga studenternas förväntningar på lön efter examen skilde sig åt. De kvinnliga studenternas förväntningar underskred den manligas med 10 procent. De kvinnliga studenterna skattade anställningstrygghet och bra arbetstider högre än de manliga, som satt förmåner och chefsjobb högt bland sina prioriteringar.

Förbundet har också följt upp medlemmar tre år efter examen. I uppföljningen syns fler likheter än skillnader mellan de kvinnliga och manliga

civilekonomerna och de skillnader som finns är marginella. Men likväl skymtar skilda mönster. Männerna satsade mer på Alumniverksamhet (kursåterträffar) än kvinnor, en större andel män jobbade i privat sektor, en större andel män fanns i storstäderna. En större andel kvinnor än män var föräldralediga. Kvinnorna hade lägre lön. Kvinnorna arbetade mer ofta inom administration, ekonomi, marknadsföring. Männerna återfanns mer ofta inom finans, IT, produktionsledning, forskning. Betydligt fler män fanns i företagsledningar.

Civilekonomerna gjorde också olika bedömningar om vad det var som varit viktigast när de fick sina första jobb. Kvinnorna lyfte fram examen som sådan, arbetslivserfarenhet och språkkunskaper. Männerna framhöll betydelsen av lärosäte, bra betyg, specialisering och goda kontakter.

## ... kring arbetsmarknad och chefspositioner

Övergripande ser den svenska arbetsmarknaden närmast jämställd ut. År 2008 deltog 78 procent av alla kvinnor i åldern 20-64 år i arbetskraften och 83 procent av männen i samma åldersgrupp.

När statistiken bryts ned och hänsyn tas till olika faktorer, så börjar skillnader framträda. Av alla sysselsatta kvinnor i åldern 20-64 år arbetade 65 procent heltid år 2008. Motsvarande andel för männen var 89 procent. Ju yngre de är och ju fler barn de har, desto fler deltidsarbetande mödrar. Kvinnliga akademiker arbetar dock mer sällan deltid jämfört med den totala gruppen förvärvsarbetande kvinnor.

### Sektorer

Kvinnor är numera jämt fördelade mellan offentlig och privat sektor, medan männen fortfarande till största delen jobbar inom privat sektor.

Under senare år har antalet såväl kvinnliga som manliga egenföretagare ökat. Men endast en fjärdedel av företagarna är kvinnor. Obalansen utjämnas dock sakta, då en ökande andel kvinnor startar företag. Knappt hälften av dem som startar företag har en eftergymnasial utbildning, med en något högre andel för kvinnorna än för männen. Men det är fler manliga akademiker än kvinnliga som är egna företagare. Lika stor andel manliga som kvinnliga företagare vill att deras företag ska växa och på så sätt göra karriär.

Bland akademikerna är arbetsmarknaden jämn inom statlig sektor och kvinnodominerad inom kommuner och landsting. De manliga akademikerna är fler än de kvinnliga inom privat sektor.

### Yrken

Av 350 yrken i SSYK (Standard för svensk yrkesklassificering) är sju jämställ-

da i statistiskt avseende (40:60). Bland "Sacoyrkena" ingår läkare och revisorer bland dessa sju. I de jämställda yrkesgrupperna finns endast 11 procent av alla kvinnor och 10 procent av alla män.

Även om Sacoförbundens medlemssammansättning totalt sett är jämnt fördelad mellan kvinnor och män, syns den tudelade arbetsmarknaden i medlemsstatistiken. I de tydligt kvinnodominerade förbunden återfinns till exempel lärare, bibliotekarier, arbetsterapeuter och sjukgymnaster. I de mansdominerade finner vi till exempel ingenjörer och fartygsbefäl. Fler av Sacoförbunden har en i huvudsak jämn könsfördelning bland medlemmarna, till exempel de som arbetar som läkare, civilekonomer, arkitekter, universitetslärare, veterinärer, skolledare och tandläkare.

Den tudelade arbetsmarknaden påverkar karriärmöjligheterna också för akademiker. I de kvinnodominerade yrkena saknas ofta karriärvägar och alternativa arbetsgivare eller marknader.

## Chefer

Andelen kvinnor bland chefer har långsamt ökat sedan 1960-talet, men hela tiden understigit andelen män i chefspositioner. Skillnaden blir mer uttalad ju högre upp i hierarkin man kommer, även om kvinnornas andel ökat också på de högsta nivåerna.

Sammantaget utgör kvinnorna 30 procent och männen 70 procent av samtliga chefer i privat och offentlig sektor. Men fördelningen mellan kvinnor och män på ledande positioner varierar mellan nivåer, yrkesområden, branscher och sektorer.

Inom *privat sektor* utgör kvinnorna knappt 40 procent av de anställda, medan deras andel av antalet chefer inom sektorn är ca 20 procent.

Inom *offentlig sektor* utgör kvinnorna knappt 80 procent av alla anställda. Deras andel av antalet chefer är ca 40 procent. Flest kvinnliga chefer finns inom kommunerna (60 procent av alla chefer). Men då är det viktigt att minnas att statistiken utgår från breda definitioner av chefsbegreppet och omfattar såväl kommundirektörer som till exempel chefer för äldreboende och förskolor. Det gemensamma är att de har ett formellt chef- och ledningsansvar, men med mycket olika räckvidd.

Sektorsövergripande och på de högsta positionerna, motsvarande *vd eller verksamchef*, är fördelningen 10 procent kvinnor och 90 procent män. I gruppen "högsta chefer" som till exempel verksamhetschefer och chefer med särskilda funktioner är i runda tal 70 procent män och 30 procent kvinnor. Det går dock inte att utläsa vilken typ av eller storlek på verksamhet som de leder.

De flesta kvinnliga chefer finns inom *verksamhetsområdena* utbildning, vård och omsorg samt som personalchefer. Män är chefer i till exempel till-

verkning, bygg, it, forskning och finansiell verksamhet. De återfinns oftare som försäljnings- och inköpschefer än kvinnor. Denna könsuppdelning är särskilt tydlig på lägre chefsnivåer. Inom gruppen högre chefer är sammansättningen mer balanserad, dock inte på de allra högsta chefsnivåerna.

Bland yngre kvinnor och män, som inte fått barn, är andelen som har en chefsposition lika stor. Övergripande har kvinnor och män ungefär lika många underställda medarbetare fram tills de blivit ca 30 år gamla. Därefter ökar inte kvinnorna sitt antal medarbetare, medan männens fortsätter att öka för att nå en topp när de närmar sig 40-årsåldern. De könsspecifika karriärmönstren kan ses som en konsekvens av *familjebildningen*, med negativ effekt för kvinnor. Ur statistisk synvinkel kan man se att det däremot finns en faderskapspremie. Pappor med barn över sju år har i betydligt högre utsträckning chefspositioner jämfört med andra män.

Alla Sacoförbund har medlemmar med chefsansvar på olika nivåer. I somliga förbund, som Sveriges Skolledarförbund och Sveriges fartygsbefälsförening, är närmast alla chefer. Jusek, Civilekonomerna och Sveriges ingenjörer är exempel på förbund med hög chefstäthet bland medlemmarna. Sacos enkätundersökning om akademikers arbetsvillkor år 2006 visar fördelningen mellan medlemmarnas position i arbetsorganisationen utifrån 1 588 kvinnliga och 2 170 manliga akademikers egna bedömningar:

	KVINNOR %	MÄN %
Inget ledningsansvar	74	60
Ledningsansvar på lägre nivå	11	17
Ledningsansvar på mellannivå	9	13
Ledningsansvar på högre nivå	6	10
Summa	100	100

## ... kring familj och arbete i hemmet

Det finns inte mycket nytt att förmedla från familjefronten. Kvinnor har fortfarande huvudansvar för familj och barn. Männerna har dock ökat sitt uttag av föräldraledigheten och de tar numera ut cirka en femtedel av föräldraledigheten. Men tre män av fem tar inte ut någon föräldraledighet alls under barnens första år.

Medelåldern för förstföderskor 2008 var 29 år. Männerna var i genomsnitt 31 år gamla när de fick sitt första barn. I storstäderna och på högskoleorterna föder man färre barn och är äldre när första barnet kommer än i industri- och glesbygdskommunerna.

Merparten av arbetet i hemmen utförs av kvinnor, även om männens andel har ökat. Mönstren skiljer sig åt mellan olika faser i livet. Störst är skillnaden mellan sammanboende kvinnor och män med barn mellan 0-6 år. Minst är skillnaden mellan kvinnor och män som är ensamstående och inte har barn.

Flera studier visar att det är vanligt att man inom familjen "*specialiserar*" sig på olika uppgifter, utifrån vad som bedöms vara rationellt och praktiskt. Konflikter mellan vardagens uppgifter ses som samordningsproblem snarare än som förhandlingssituationer. Välutbildade kvinnor och män är mer jämställda inom familjen och fördelar också hushållsarbetet jämnare. Men också för dessa familjer gäller vad professorn i statsvetenskap Bo Rothstein identifierat som "*könsmaksordningens grundbult*"; mannen är i genomsnitt tre år äldre än sin partner och har hunnit längre i sin karriär och löneutveckling.

I en studie visar Sacoekonomen Håkan Regnér och forskaren Gunnar Isacsson, högskolan i Borlänge, att kvinnors och mäns lönekurvor går åt olika håll efter att de bildat familj. Kvinnornas stagnerar medan männens fortsätter att öka, vilket förklaras med att kvinnorna minskar sitt arbetsutbud och männen ökar sitt. För de kvinnliga akademikerna är den negativa effekten något mindre än för dem med lägre utbildning, medan familjebildning har en klart positiv effekt för manliga akademiker.

## ... kring löner och förmåner

Övergripande är kvinnors löner, enligt SCB, 16 procent lägre än mäns och har så varit under senaste åren. Men om man går djupare in i statistiken förklaras löneskillnaden av fler faktorer än kön.

Med sina beräkningar, gjorda efter standardvägningar med hänsyn tagna till de lönepåverkande faktorerna ålder, utbildningsnivå och yrke, har Medlingsinstitutet år 2009 visat att skillnaden mellan kvinnors och mäns löner på hela arbetsmarknaden uppgår till fem procent.

Medellönen är högre för män än för kvinnor inom samtliga arbetsmarknadssektorer. Inom den kvinnodominerade kommunala sektorn, där löneskillnaderna mellan kvinnor och män visserligen är små, har lönegapet mellan könen ökat det senaste året till fördel för männen.

Löneutvecklingen var på kollektiv nivå något bättre för de kvinnliga akademikerna än för de manliga inom alla sektorerna.

Saco har sedan början av 1990-talet följt lönerna för kvinnliga och manliga akademiker. Den senaste rapporten "*Olika kön – Olika lön. Löneskillnader mellan kvinnor och män i 76 akademikeryrken*" av Thomas Ljunglöf och Galina Pokarzhevskaya presenterades i juni 2009. I rapporten konstateras att

löneskillnaderna mellan könen i hög grad beror på att männen är överrepresenterade på högre befattningar. Inom två av tre akademikeryrken finns löneskillnader som beror på att kvinnor och män befinner sig på olika nivåer i arbetsorganisationen. Därutöver kvarstår fortfarande oförklarade löneskillnader till de manliga akademikernas fördel inom de flesta av de studerade yrkena.

Löneskillnaderna mellan de kvinnliga och manliga akademikerna är större bland de högst avlönande – läs: mellan dem med befattningar på högre nivå – än dem som ligger längre ner på löneskalan. I rapporten ses detta som två glastak, ett som måste sprängas för att göra karriär i dess snäva betydelse och därefter ett till för att få god löneutveckling.

Flera Sacoförbund har konstaterat att skillnaderna i ingångslöner mellan kvinnor och män fortsätter att öka. Detta förklaras med att kvinnorna löneförhandlar i lägre utsträckning än männen samt att kvinnorna, särskilt i rekryteringssituationer, utsätts för så kallad statistisk diskriminering, dvs att arbetsgivaren gör en kollektiv riskbedömning på individnivå. Statistiken tolkas som om det vore givet att varje enskild kvinna tar ut större delen av föräldraledigheten och att "hon" därmed kommer vara mer frånvarande från arbetet.

Men löneskillnaderna mellan kvinnliga och manliga akademiker är ändå minst i början av förvärvsarbetet. När akademikerna fyllt 30 år drar männen ifrån och behåller sitt lönemässiga försprång till pensionering.

I Sacorapporten *"Inte bara lön – en studie av akademikernas löneförmåner och villkor"* visar ekonomen Lena Granqvist att inte endast lön utan även löneförmåner och bonus är ojämnt fördelade emellan kvinnor och män. Bland de förbundsmedlemmar inom Saco som år 2006 hade löneförmåner utgjorde kvinnornas andel 40 procent och bland dem som hade bonus 35 procent.

Löneförmånerna förklaras främst av att de kvinnliga och manliga akademikerna jobbar inom olika yrken. Varför fler män än kvinnor ges bonus kan inte förklaras fullt ut, även när hänsyn tagits till olika bakgrundsfaktorer.

Sammanfattningsvis visar oss statistiken att de arbetslivsrelaterade skillnaderna mellan kvinnor och män börjar framträda tidigt i livet och att dessa skillnader sedan förstärks. Det är vid tiden för familjebildning som de stora skillnaderna uppstår. Kvinnorna kommer sedan inte i kapp. Detta är varken någon nyhet eller hemlighet utan avspeglar kvinnors och mäns förväntningar - förväntningar som tenderar att bli självuppfyllande.



## 6. Drivkrafter

Karriär är ett laddat begrepp med både positiva och negativa förtecken. Är karriär bara för den som endast tänker på att själv komma fram? Eller är karriär något positivt, en möjlighet att få använda hela sin förmåga och att få utvecklas i arbetet? Hur kan kvinnor och män främja eller hindra sig själva i sin karriär? För att bilda oss en uppfattning har vi tagit upp frågan om personliga drivkrafter med de akademiker vi intervjuat inför denna rapport.

De drivkrafter som akademikerna lyfter fram pekar mot att karriär främst handlar om att kunna utvecklas både professionellt och personligt, utifrån egna värderingar och förmågor. En kvinnlig akademiker uttryckte sin strävan efter utveckling med att:

*» Jag tror det är viktigt att inte lägga för hård struktur på karriären utan söka sig dit där man finner energi och har roligt, får visa sina talanger och komma vidare. «*

Det var få av de intervjuade som hade en tydligt utstakad väg redan i början av sitt yrkesliv. Det var oftare så att de fattade sina beslut varefter möjligheter eller problem uppenbarades.

### Tidig påverkan

Människor strävar i allmänhet efter en plats i arbetslivet där man passar in och får göra något som upplevs som meningsfullt. Karriärer utgår dock oftast från ganska oöverlagda val. Alla de akademiker vi här intervjuat kunde i bakspeglarna se att deras tidiga val kommit att påverka deras yrkesbanor.

Ett avgörande val är till gymnasiet. Valet av en studieförberedande eller ett praktiskt inriktat program formar de framtida möjligheterna, även om de då ter sig avlägsna. I våra intervjuer fann vi hur mycket skolan och framförallt enskilda lärare hade betytt för val av utbildning. En kvinnlig akademiker fångar in både sitt eget intresse och inspirationen från sin lärare när hon säger att:

*» Skälet till att jag valde internationell ekonomi var att jag hade en bra ekonomilärare på gymnasiet och att jag gillade språk. «*

En man uttrycker en liknande men motsatt erfarenhet:

*» Jag ville egentligen bli journalist, men jag hade en så urusel gymnasielärare i svenska så... «*

### Duktig flicka! Duktig pojke?

En tanke som följer med oss från tidigare rapporter är att "duktig-flicka-syndromet" tidigt börjar påverka många kvinnliga akademiker i deras tankar kring framtida karriär. Flera av de intervjuade kvinnorna berättade att de nog hade valt att förvalta sina toppbetyg från gymnasiet för att skaffa sig bästa möjliga framtid på arbetsmarknaden. Betygen styrde, kanske mer än egna intressen. Ett exempel:

*» Jag gick naturvetenskapliga linjen på gymnasiet. Då var det självklart att titta på utbildningar som krävde höga betyg och jag gillade att jobba med människor så då var läkarlinjen självklar. «*

Ingen av de män vi intervjuade tog upp motsvarande resonemang. Finns det inte något "duktig-pojke-syndrom"? Inte kan det väl vara så att man helt självklart uppfattar pojkar som "duktiga"? Och vad läggs då i begreppet "duktig"? Är de ambitiösa, kompetenta, tuffa? Eller struntar den duktiga pojken i sina bra betyg – han gör det han är intresserad av?

Det är lätt att associera "duktig-flicka-syndromet" till lydnad och att de duktiga flickorna styrs utifrån, inte av sina egna inre drivkrafter. Den "duktiga flickan" lever upp till allas förväntningar och sätter stor press på sig själv. Omgivningen ställer också krav på att kvinnliga studenter ska kunna visa upp bättre studiemeriter än manliga. En kvinnlig akademiker med tidigt högt satta mål berättade:

*» Samtidigt som jag doktorerade på Handels så läste jag elektro på Teknis. Jag ville ha en dubbelexamen för att det skulle ge mig en "competitive edge". Som tjej måste man ju vara dubbelt så bra och det är ju kul att vara värst. «*

Om just denna akademiker är en "duktig flicka" eller om hon faktiskt endast är tävlingsinriktad vet vi inte. Men vi uppfattar att många kvinnor redan under

studietiden börjar tolka om "duktig flicka" till att betyda "duktigaste flickan" i konkurrensutsatta miljöer. På universitets- och högskoleutbildningar med höga intagningspoäng möter de som var "bäst-i-klassen" sina likar. Det räcker då inte att var bra nog i en redan utsallad elit, utan bäst av de bästa.

Många av de kvinnliga akademiker vi pratat med under åren känner dessvärre igen sig i denna roll. Vår erfarenhet är att den är svår att frigöra sig från och utgör inte heller någon positiv drivkraft. Hon är inte heller någon bra förebild.

## Förebilder

Varken kvinnorna eller männen bland dem vi intervjuat uppgav sig ha haft några bestämda förebilder som inspirerat dem. En kvinnlig chef uttryckte att det snarare är befogat med en viss misstänksamhet mot förebilder:

*» Det är ofta en kille i taget som är förebilden i näringslivet. Sen visar det sig att han inte håller måttet och så försvinner han från scenen. «*

För att lösa den upplevda bristen på trovärdiga förebilder sätts idealbilder samman:

*» Man får identifiera goda egenskaper hos flera och försöka plocka ihop dem. «*

Det kan te sig som en praktisk lösning att samla ihop det bästa från många människor, men vi tror att det är lätt att på så sätt skapa idealbilder, som ingen kan leva upp till.

## Självbilder

*» Man söker jobb för att uppfylla sin självbild. «*

Så uttryckte sig en ung manlig tekniker, vars första jobb var ett statusjobb på ett företag med hög profil, som han fick i konkurrens med sina studiekamrater. Många formulerar sin syn på karriär i relation till vem man är – eller vill vara – snarare än till vad man vill göra.

De självbilder som alla bär med sig från ungdomen påverkar karriärvalen. Karriärer påverkar i sin tur uppfattningarna om oss själva, som åter påverkar vår fortsatta karriär. Tidigt sätts självgående och kanske självförstärkande spiraler igång. Position och status påverkar inte endast våra materiella

förutsättningar, utan också vårt djupaste jag och därmed vår privata sfär, vår psykiska och fysiska hälsa.

Dessa spiraler ger oss en ledtråd till varför vi uppfattar att manliga akademikerna hyser mer självklara förväntningar på en framtida karriär än de kvinnliga. Förbundets Civilekonomerna undersökningar exemplifierar detta, de manliga studenternas högre förväntningar på såväl lön som karriär i dess snäva bemärkelse verkar börja infrias tidigt efter examen.

En intervjuad chef instämde med att självbilden är en viktig drivkraft för karriär för både kvinnor och män, men enligt henne är den än viktigare för män än för kvinnor:

*» Mina manliga kollegor har svårare att kliniskt betrakta sig själva som resursenheter – de skiljer inte mellan sina egna behov och organisationens. Det är den egna identiteten som blir helt styrande. «*

Vi återkommer till att kvinnor är mer inriktade mot verksamheten och ser sig som kuggar i ett hjul, eller som "resursenheter" som denna akademiker formulerade det. Men vi vill redan här nämna att hon uttrycker en ståndpunkt som framkom i den tidigare nämnda enkätundersökningen. Även om kvinnliga och manliga akademikers värderingar kring arbetsorganisation och ledarskap är mer lika än olika, satte de manliga mer ofta sin individuella strävan framför verksamhetens gemensamma frågor.

## Nyfikenhet

Vårt intryck är att akademikernas nyfikenhet varit den viktigaste drivkraften för såväl deras yrkes- som karriärval. Brinnande intressen och intellektuella utmaningar har gått hand i hand med denna nyfikenhet. Akademikerna vill helt enkelt ha roliga jobb och ha roligt på jobbet. Några av de unga studenterna vi intervjuat gjorde en närmast självklar koppling mellan att ha ett roligt och utvecklande jobb och att vara chef. En student formulerade saken:

*» Karriär har mycket med mig själv att göra, att utvecklas, att kunna jobba med det jag brinner för, att sträva uppåt och framåt, att bli rik på kunskap. Att bli rik på pengar är en klar bonus. «*

Studenten uppfattar att karriärens rörelse går "uppåt och framåt". Denna riktning är, som vi uppfattar det, inte lika självklar för de akademiker som förvärvsarbetat inom sin yrken ett antal år. Många har erfarenhet av att det

i första hand är genom att göra expertkarriär och/eller att vara rörlig mellan olika verksamhetsområden som nyfikenheten får sitt utlopp, inte i en karriär i linjeorganisationen. En del har, i likhet med studenten, sagt att de gärna skulle vilja vara både specialister och chefer, men att de vartefter tvingats välja var de ska lägga tyngdpunkten. Det är inte alla förunnat att samtidigt kunna vara duktigt expert och bra chef. En ung kvinna, som både arbetat och forskat ett antal år, pekade dock på att det inte alltid är nödvändigt att behöva göra avkall i sina val:

*» Av alla kul alternativ kan man försöka göra smarta val som ger "cred" och som för ens karriär framåt. «*

## Lön

Ingen av dem vi intervjuat satte hög lön som den starkaste drivkraften för att göra karriär. Därmed inte sagt lönen är oviktig. En bra lön sågs mer som en given förutsättning än en drivkraft.

Men det är viktigt att lönen upplevs som rättvis i förhållande till det man presterar, framför allt det man presterar i förhållande till närmaste kollegor. Lönen är en viktig måttstock, som kan fungera både som en sporre eller en hämsko. Om man upplever sig få rätt lön för sina prestationer kan man låta sig spurras till att göra både mer och bättre. Om man å andra sidan inte tycker sig få rätt lön i förhållande till sin arbetsinsats, avtar ambitionerna och man saktar in. En läkare uttryckte saken:

*» Man jämför sig internt. Det som är viktigt är att lönen uppfattas som rättvis, och man blir sur om det känns som att man gör mer än andra för samma lön. «*

En kvinnlig akademiker på en hög position inom näringslivet, ansåg dock att det är naivt att inte se lönen i sig som drivkraft:

*» Klart att pengarna är drivkraften. Man ska tjäna pengar och det ska synas att man tjänar pengar. Hur många av alla tunga VDar och styrelseledamöter hittar du i ideella organisationer där inte pengarna finns? Om dom sitter där så måste det ge väldigt mycket status eller vara väldigt synligt. «*

Lönens storlek utgör en viktig statusmätare och ett mått på framgång. Den ger också en tydlig signal om position i arbetsorganisationen.

## Inflytande

Att kunna påverka en verksamhet och dess utveckling är en stark drivkraft för att göra karriär i snäv mening. Kvinnor och män beskriver dock denna drivkraft på olika sätt. En man sammanfattade vad många män uttryckte:

*» Jag vill påverka verksamheter på ett övergripande sätt. «*

En mening som fångade många kvinnors vilja att påverka är:

*» Jag gillar att få folk att växa. «*

Många akademiker har valt sitt yrke för att det svarar mot deras värderingar och vilja att hjälpa andra. Dessa yrken ges ett särskilt förtroende av medborgarna, men de medför sällan makt över organisationer och inte heller någon hög lön. I sådana arbeten kan vara svårt att se direkta och mätbara resultat och att få uppskattning för sina arbetsinsatser. Inställningen till jobbet förväntas vara att man ska:

*» slita och släpa och få sin belöning i himlen. «*

Vi uppfattar inte att det finns några avgörande skillnader mellan mäns och kvinnors vilja att kunna påverka. Men vi har sett att det finns viktiga skillnader mellan mäns och kvinnors sätt att dels få inflytande och dels använda det. Vi återkommer till frågan att män tycks eftersträva inflytande över strukturer och söka sig till jobb på de strategiska nivåerna i en organisation. Kvinnor tycks mer söka inflytande över relationer i processinriktat arbete på operativt nivå.

## Generationskillnader

Ungefär hälften av de chefer vi intervjuat är födda på 1940- eller 50- talen. Från tiden när de gjorde sina yrkesval minns de att karriär inte var någon egentlig fråga. Karriär skulle följa som en given effekt av att man var duktig i sitt yrke. För många i "68- generationen" var karriär och personlig utveckling till och med tabubelagt. Det viktiga var att vara till nytta för samhället.

De äldre uppfattar att dagens unga ser karriär som något helt naturligt. Det bekräftas också av de yngre vi pratat med, men de lägger till att samhällsnyttan inte alls är borta ur bilden.

I intervjuerna framträdde inte några större skillnader i synsätt mellan

kvinnorna och männen inom respektive generation. En man lyfte dock fram en skillnad i synsätt mellan äldre och yngre män:

*» Förr tänkte vi män oss mer som förvaltare av familjens status och egendom. Så är det inte längre och det är en utveckling som går åt rätt håll, men det går långsamt. Mönstren är oerhört svåra att bryta. «*

## Tid och plats

Akademikernas val kring yrkesbana och syn på karriär har också styrts av när och var man växt upp. En jurist i 50-årsåldern minns:

*» När jag gick ut var det i en period med ont om jobb, så jag var glad att få jobb överhuvudtaget. «*

En akademiker drömde som ung om att få jobba inom någon form av internationell verksamhet:

*» Men i Kumla fanns det inte egentligen några sådana möjligheter. «*

Som 22-åring blev en av de intervjuade antagen till UD:s aspirantutbildning:

*» Hade jag inte kommit in hade jag fortsatt på institutionen. Vi hade inte så bra koll på arbetsmarknaden. Lund låg långt borta från de statliga byråkratierna. «*

För män i den äldre generationen (50+) har det generellt sett oftare varit möjligt att kombinera en karriär till en hög chefsbefattning med en roll som den gode familjefadern. Men för kvinnorna har rollerna som den goda modern och som den moderna yrkeskvinnan ofta kolliderat. Vi uppfattar att rollerna lättare smälter samman för de yngre kvinnorna och männen. De flesta vill och anser sig också – att utan rollkonflikter – kunna kombinera karriär med föräldraskap. Som en ung student uttryckte saken:

*» Vi killar kommer självklart att vara hemma och latta med våra ungar. «*

Men både de manliga och kvinnliga studenterna vi intervjuat är också medvetna om att karriär, framförallt i snäv mening, kan innebära att till exempel

tidpunkten för att bilda familj kan få skjutas upp tills efter studier och ett par år i förvärvsarbete. Det kan givetvis medföra särskilda problem för kvinnor, som inte kan ha samma planeringshorisont för att få barn som män.

Synen på karriär kan omprövas under åren. Både de kvinnliga och manliga akademikerna beskriver att det vartefter blivit allt viktigare för dem att jobba i uppdrag som känns meningsfulla. Karriärvägarna blir mindre viktiga (kanske också mindre tillgängliga) till förmån för att få arbeta i verksamheter och med uppgifter som ligger nära de personliga värderingarna. En medelålders kvinna som valt att avstå från att anta attraktiva erbjudanden om chefsjobb, formulerade saken:

*» Med åren har jag blivit alltmer klar över vad jag inte vill göra och den listan börjar bli längre än den på vad jag vill göra.«*

Drivkrafterna för karriär grundläggs således tidigt i livet, då är det oklart till vilka mål resan in i arbetslivet bär och vilka vägar som leder dit. Är det vägen som är lättast att ta sig fram som man bör välja? Eller den man verkligen vill ta? Eller den säkra och trygga? Var finns återvändsgränder? De första av de tusentals besluten fattas på osäkra grunder. Kanske är det då lättast att välja det man lärt sig vara beprövad erfarenhet framför det okända. Kanske är det i sig en bidragande orsak till att det går så långsamt att se trendbrott i statistiken och att de traditionella mönstren på den könssegregerade arbetsmarknaden består.



# 7. Arbetsorganisationer

Arbetsorganisationen kan ses som en arena där en stor del av våra liv förs. Den påverkar och formar oss alla. Den sätter ramarna för och styr vårt tänkande och agerande och till stor del också bilden av oss själva. Därför är det viktigt att kunna läsa av och tolka både dess formella och informella strukturer.

Arbetsorganisationer är olika. De är stora eller små, offentliga eller privata. De har skilda styrformer, finansieringsformer, ansvars- och kontrollsystem, osv. De skiljer sig också åt utifrån vilken typ av verksamhet som bedrivs, vilken fas en verksamhet befinner sig i, hur stabil den är och mycket annat. Även dess karriärvägar ser olika ut. Från system med strikt definierade karriärvägar, noga utarbetade kriterier och nivåer till mer eller mindre godtyckliga tillfälligheter. Det är främst i stora organisationer som möjligheterna till traditionell, linjär karriär finns.

I stora organisationer går det inte, på samma sätt som i mindre, att lösa problem eller samarbeta med hjälp av de personliga och fortlöpande samtalen. Behovet av att formalisera kontakterna är större. Strukturer byggs, rutiner växer fram och formella mötesplatser skapas i syfte att kunna hålla kontroll över och samordna verksamheten. Den enskilde individen, även den med hög status och stort eget handlingsutrymme, kan därför bli förhållandevis maktlös och begränsad i arbetet.

Visst går det att styra stora organisationer, men inte fullt ut och med total formell kontroll. I så fall skulle det inte bli mycket gjort. Informella strukturer och internpolitik behövs för att organisationen ska kunna bli effektiv.

## Några organisationsbilder

Man kan välja att se en given organisation på olika sätt. Är den i första hand att jämföra med en levande organism som är beroende av och samspelar med sin miljö? Eller är den att likna vid en maskin som endast behöver underhåll och reparation? Kan organisationer ses som hjärnor som styrs av informationsflöden av olika slag? Eller som politiska spelplatser, där makt och konflikt är i fokus? Eller som institutioner som dominerar och utnyttjar sin omgivning?

Den vanligaste bilden av en arbetsorganisation är fortfarande pyramiden med dess olika nivåer. Organisationen beskrivs ibland också som ett spindel nät för att åskådliggöra relationer. Den bilden används för att påvisa en förändrad syn från toppstyrda, mer slutna organisationer till mer dynamiska och kundorienterade, där "första linjen" är de som har den direkta kontakten med kunder, patienter eller klienter.

Hur organisationen uppfattas påverkar synen på hur man bör agera internt. Det går att tolka vilka insatser som belönas och hur man kan göra karriär inom den. Om organisationen uppfattas som informell och dynamisk, agerar man på ett sätt och på ett annat om man ser den som strukturstyrd. I vissa organisationer premieras lydnad, i andra lärande och experimenterande. I organisationer som präglas av rationalitet, kan tanken "om jag gör ett bra jobb kommer jag att göra karriär" vara riktig. Men om organisationen mer kännetecknas av att vara en politisk spelplats blir det i stället naturligt att ägna tiden åt att bygga relationer med dem som man uppfattar har makten.

### Var läggs glastaket?

Många använder glastaket som metafor för när kvinnors möjligheter till fortsatt karriär i snäv mening tar slut, utan att det går att identifiera några givna orsaker till varför. Ur en arbetsorganisatorisk synvinkel tror vi att glastaken finns där de operativa uppdragen övergår till att bli strategiska. Där man går från i huvudsak handfasta och löpande uppgifter till mer abstrakta och osäkra. En kvinna med lång erfarenhet i olika ledningsgrupper på högsta nivå menade:

*» I ledningsgrupper är det inte säkert att man vill titta efter för noga hur det är ute i verksamheterna. Incitamentet är att inte veta för mycket. Det blir bara svårt och besvärligt. Tar man in duktiga tjejer som läser in allt och som har koll på detaljerna, ja, då ställs andra krav. Det går bra om ledningen är trygg och har genuin kompetens i det de håller på med. Men finns inte kompetensen blir det svårt. Killar som varken läst på eller är särskilt insatta i sakfrågan trycker till när de är på väg att avslöjas. «*

Vi menar att glastaket har flera funktioner, som kan vara nog så rationella. Dels måste man på ledningsnivå avgränsa inflödet av information för att kunna arbeta strategiskt, utan att fastna i en svåröverskådlig mängd detaljer. Dels måste ledare kunna behålla sin auktoritet och trovärdighet som makthavare i organisationen. Både kvinnliga och manliga akademiker kan slå huvudet i glastaket, men smällen drabbar kanske kvinnor både hårdare och snabbare. Vi

ser att kvinnliga akademiker i sina yrken skolas in att utveckla sakkompetens och även ledarskap på operativ nivå. Men de har mer sällan än sina manliga kolleger fått lära eller växa in i strategiska uppdrag.

Om vi fortsätter tala i metaforer ser vi taken (eller golven, sedda ovanifrån) mellan organisationsnivåerna som nödvändiga delar i den hierarkiska organisationen. Men vi frågar oss om dom verkligen behöver vara gjorda av glas. Det borde gå att få fram bättre material. Framförallt måste materialet göra så att taken går att se både på kort och långt avstånd. Men betong är ingen lösning. Det måste vara så transparent att det är möjligt att se hela organisationen och hur den fungerar. Var finns materialet som samtidigt är lätt att komma igenom från ett håll och som är stadigt nog att stå stabilt på från det andra? Och som inte skymmer överblicken över hela organisationen, oavsett utsiktsplats?

## Arbetskulturer

Arbetsorganisationen består av människor och formas av mänskliga värderingar och behov. Människorna i organisationen skapar dess kultur. Olika synsätt på karriär hör ofta samman med vilka värden det är som uppfattas vara viktiga i arbetsorganisationen.

I stora organisationer som är hierarkiskt uppbyggda är det viktigt att kunna identifiera vem som ska fatta beslut och ta ansvar för ett händelseförlopp i en given situation. Den som har makten att besluta ska få alla underställda att agera samfällt för att bringa ordning och reda. De centrala interna frågorna handlar då om behörighet, mandat, beslutanderätt och beslutsordningar. De ligger inbyggda i och premieras inom hierarkin. Att förstå dessa frågor är viktigt för att kunna utnyttja de karriärmöjligheter som den hierarkiska organisationen erbjuder. Många organisationer har under lång tid byggt på hierarkins principer som i huvudsak präglats av män. Vi vågar därför påstå att fler män än kvinnor fått lära, tolka och förstå organisationsstrukturer. Hierarkin är bara ett exempel på att organisationsformen i sig kan påverka arbetskulturen. Även i andra typer av organisation och av andra orsaker kan det växa fram kulturer som medför skilda villkor för kvinnor och män.

Ett exempel på hur arbetskulturen kan påverka kvinnor och män olika är sätten att kommunicera:

*» Det vanliga småpratande kvinnliga språket där man har en mer utforskande attityd kan tolkas som osäkerhet av männen, inte minst i ingenjörssdominerade miljöer. Där ska man vara tydlig och veta. «*

Ett annat uttryck i arbetskulturen rör synen på takt och tempo i arbetet, som kan påverka balansen i livet. Både kvinnor och män uppfattar att:

*» En trend är kraven på att alltid vara tillgängliga. Vi blir offer istället för att vi kan styra vår egen tid, och det jagar oss. Man blir rädd för att missa tåget, till exempel att missa en affär. Vi skapar snabbhet och brådska, även i situationer där saker inte behöver gå snabbt. Springandet får ett egenvärde. «*

Högt uppskruvat arbetstempo och korta leveranstider ställer höga krav på chefers närvaro och tillgänglighet. Inte minst har den nya tekniken medfört att chefer förväntas vara ständigt uppkopplade. Chefer med praktiskt ansvar för familj och barn har ofta svårare att hävda sig mot dem som har mer obunden tid. Men ställer verkligen alla verksamheter alltid sådana anspråk? Frågan är retorisk. Vi påstår att det finns valmöjligheter i organisationen för hur en normal arbetssituation ska te sig, också för en chef. Ligger det i kulturen att chefer ska jobba jämt för att kunna visa att dom är "på", så kliver många kvinnor och alltfler män av.

## Proportionernas betydelse

Det är inte endast organisationers storlek och utformning som har betydelse för hur arbetskulturer utvecklas. Moss Kanter har visat att det har också den relativa fördelningen mellan kvinnor och män i alla grupper och på alla nivåer inom organisationen. Inom en grupp skiljer sig villkoren åt, beroende på om man tillhör dess majoritet eller inte.

I grupper med skev sammansättning (ca 85:15) domineras kulturen av den antalsmässigt största gruppen. De få som tillhör minoriteten blir ofta sedda som symboler, inte som individer.

I grupper med något ojämn sammansättning (65:35) kan minoriteten forma koalitioner och allianser inom sig och dess medlemmar kan uppfattas som självständiga individer, såväl inom sin minoritetsgrupp som inom den stora gruppen. De kan dela sina erfarenheter med och få stöd av andra i samma situation. Majoriteten kan dock känna sin kultur hotad och ifrågasatt.

I balanserade grupper (ca 60:40) styrs kulturen av personligheter och av strukturer, inte av majoritets/minoritetsförhållandet. Men även i välbalanserade grupper kan undergrupper, ibland med nya snedfördelningar, uppstå.

I enkönade grupper (100:0) uppfattas i allmänhet inte frågan som ett problem. Alla i gruppen tillhör majoriteten och de har ingen direkt anledning att reflektera över sin fördelning.

Ju färre kvinnor i en grupp – i traditionellt mansdominerade yrken eller

på högre ledningsnivåer – desto större anledning att vara observant på arbets-situationen för dessa kvinnor och på deras möjligheter att göra karriär inom organisationen.

## Symboler

När någon enstaka kvinna eller man utgör minoritet i en arbetsgrupp eller på ledningsnivå, blir hon eller han ofta betraktad som symbol för sitt kön. Majoritetens kultur blir normen som "symbolen" jämför sig med och som riskerar att isolera henne eller honom från såväl formella som informella aktiviteter inom gruppen och från kontakter med överordnade.

Den positiva sidan av saken är att det i rollen som symbol är lätt att bli synlig och få mycket uppmärksamhet. Den negativa är att det ofta sker utifrån stereotypa bilder och generaliseringar. Det är svårare för "symbolen" att få sin kompetens och sina prestationer än sin närvaro att uppmärksammas.

När en kvinna blir "symbol" kan hon uppleva ett dilemma mellan att prestera på topp utan att för den skull förminska den dominerande gruppen män. En del kvinnor väljer då att istället förminska eller osynliggöra sina egna prestationer för att inte isoleras än mer.

Även i förhållande till medarbetare på lägre nivåer blir den kvinnliga "symbolen" extra granskad, både som kvinna och som överordnad. "Symbolen" blir till ett allmängods. Hennes kläder, fritidsintressen, arbetsrelationer, lunchsällskap och familjesituation kan bli föremål för stort intresse. Som chef blir hon bedömd utifrån synen på hur "kvinnor är" och inte för sitt ledarskap. Hon förväntas mer ofta bidra med "ett kvinnligt perspektiv" än med ett professionellt.

Den relativa fördelningen mellan kvinnor och män i en arbetsorganisation eller i en arbetsgrupp är således en viktig faktor för att bättre kunna förstå varför så få kvinnor återfinns på högre ledningsnivå. Det handlar inte främst om kvinnors och mäns personliga karaktäristika, utan om en systemfråga kopplad till arbetsorganisationen och proportionerna mellan kvinnor och män.

## Mångfald och konformitet

I vårt globala tidevarv förutsätts att utvecklingen ska gå mot ökad mångfald, en bred sammansättning av kompetenser, och mot ökad flexibilitet. Men det finns även tecken i tiden på motsatsen. Det handlar troligen om behov av kontroll i tider av förändring. En hög förändringstakt innebär stor osäkerhet och stora svårigheter att avgöra vilka kompetenser som en verksamhet behöver både på kortare och längre sikt.

Ett starkt skäl att arbeta med mångfald är att förse verksamheterna med rätt kompetens att möta förändringar. Men vi ser att kompetensförsörjning inte alltid utgår från ett sådant synsätt. Det förefaller istället som att man på många håll försöker kompensera för den ökande osäkerheten genom att förstärka den kompetens man vet har fungerat tidigare. Den erfarenheten kommer till uttryck i några av intervjuerna. Det är inte allom givet att erfarenhet från till exempel många branscher ger plus i kanten. Trots att rörlighet uppskattas så ska det vara "rätt" rörlighet.

Å andra sidan finns det även en trend som talar emot en mer konform arbetsmarknad. Ett exempel är att det breda begreppet "*social kompetens*" fått stort genomslag och kanske till och med bedöms som en tyngre merit än "*förtjänst och skicklighet*". Starka och karismatiska personer kan rekryteras just för att de är starka och karismatiska, oavsett utbildning och erfarenheter. Att ha varit arbetslös en kortare period ses inte längre nödvändigtvis som en belastning.

Vi har ofta fått höra att företagsledningarna inte hittar några kvinnor med rätt kompetens att bli högsta chefer eller styrelseledamöter. Vi tror inte att de alltid letar efter den kompetens som motsvarar krav i det snabbt föränderliga arbetslivet, utan fortsätter sitt sökande utifrån väl kända och beprövade kompetenskriterier. I stället för att präglas av mångfald riskerar arbetet med "Human Resources" att bli strömlinjformat. Ett exempel är från stora koncerner, där medarbetare och chefer "processas" genom interna utbildningsprogram och bestämda karriärsteg för att skolas in i och hålla samman företagskulturer.

## Internationaliseringen

Internationaliseringen av näringslivet har påverkat många arbetskulturer. Inspiration har ofta hämtats från värden och synsätt i den amerikanska kulturen. Därifrån kommer till exempel den fokusering vid finansiella nyckeltal som blivit ett allt starkare inslag även i svenska företagskulturer.

Allt fler akademiker har under de senaste decennierna känt av hur arbetskulturen påverkats när deras företag köpts upp av, fusionerats med eller på annat sätt kommit att bli beroende av internationella koncerner.

Många som jobbar i sådana stora koncerner har funnit att arbetsorganisationerna ofta är mycket strikta och att de interna besluts- och karriärvägarna är noga preciserade och följer nivå för nivå. En kvinna som lämnat ett sådant företag berättade:

*» Den internationella standarden sätts av huvudkontoret. Kravbilderna sitter i väggarna, det finns ständiga dead-lines som ska mötas. Det är hetsigt och det blir långa dagar och jobb på helger. Jag ville ha tid med familjen också. Även de som kommit längre i karriären slutade när de skaffade familj. De flesta i ledningsgruppen var visserligen kvinnor, men de var ensamstående. «*

Internationella koncerner ställer även höga krav på formella meriter. Eftersom de ofta är attraktiva arbetsgivare kan de ställa höga krav också på meriterna som sådana. En personalchef berättade:

*» Bara grundkravet för att komma in på ett trainee-program är att ha en femårig master. Och man ska helst ha dubbla examina. «*

I stora koncerner ges ofta formella meriter ett högre värde än både reell kompetens och social kompetens. Utan de formella meriterna som grund vore det närmast omöjligt att kunna jämföra sökanden med varandra. Det kan även handla om kontroll och trygghet, såväl i arbetskulturen som för den enskilde anställde eller arbetssökande.

För att kunna göra karriär i en internationell koncern ställs det inte endast krav på formella meriter och på rörlighet. Det krävs också förmåga att kunna hantera just mångfald. De kulturella skillnaderna är ofta subtila och svåra att upptäcka. Ett exempel är att man använder det gemensamma koncernspråket med olika innebörder och olika nyanser. Man pratar lätt förbi varandra med missförstånd och konflikter som följd. Konsten att rätt kunna överskrida de många kulturella gränserna är viktig för karriär i globala företag.

Vi har mött en uppfattning att jämställdheten skulle vara sämre i internationella koncerner än i svenskägda företag. Det stämmer dock inte med våra erfarenheter. Visst skiljer arbetskulturerna sig åt mellan europeiskt, amerikanskt eller japanskt ägda företag, också synen på jämställdhet. Men inom åtminstone europeiska företag finner vi fler kvinnor på höga chefsbefattningar än i svenska organisationer. I många EU-länder ses det inte som lika svårt som i Sverige att kombinera chefsjobb på hög nivå med familj, eftersom det där finns större acceptans och stöd för avlastning av hemsarbete. Hur stor betydelse det nyligen införda svenska systemet med skatteavdrag för köp av hushållsnära tjänster har för mer jämställda karriärmöjligheter kommer att

kunna visas om något år.

Ett krav som ofta ställs för en intern karriär inom en internationell koncern är att medarbetarna under förhållandevis långa perioder ska tjänstgöra i olika länder. Familjebildning kan därmed få komma att anstå. Eller så kan familjens intressen få stå tillbaka under ett antal år. En internationell karriär kan således kosta på – både för kvinnor och för män.

Väl högre upp i karriären kan man belönas med roliga och utmanande arbetsuppdrag:

*» Jag tycker det är roligt med organisationsutveckling och att förstå hur världen fungerar, att förhandla. Då är det kul att jobba högt upp i en internationell organisation. Ingenjörsbakgrunden ger trovärdighet, jag blir inte ifrågasatt. «*



## 8. Möjligheter

Karriärer i snäv mening skapas bland annat genom utbudet av möjligheter i arbetsorganisationen. En del möjligheter är direkta, lätta att förstå och ta till sig, andra mer indirekta och svåra att upptäcka. En del är formella och tillgängliga för många, som till exempel utlysningar av tjänster. Andra är reserverade för ett fåtal som trainee-program av olika slag. Åter andra är helt informella och direkt riktade till enskilda personer som handplockas till uppdrag eller som får mycket stöd från någon hög chef.

Öppnas en möjlighet, öppnas ofta flera. Motsatsen gäller också, skapas inga möjligheter till utveckling ökar stagnationen. Vi har liknat detta vid en spiral, i vilken man vrids uppåt – eller nedåt. Kraften i rörelsen påverkar tempot i karriärförloppet och även hur hårt man kan komma i kläm. En kvinna uttryckte hur viktiga möjligheter är:

*» För att tjejer ska försöka komma fram måste det finnas en chans att lyckas. Annars är det ju meningslöst. «*

Men en alltför vidlyftig möjlighetsstruktur – en inflation av löften om ständigt ökande status och belöningar - kan också föda konkurrens som inte leder till konstruktivt agerande. Relationerna i arbetet riskerar att endast bli instrumentella. Den interna konkurrensen tar över och den enskildes energi kanaliseras endast mot toppen.

### Det viktiga yrkesvalet

Som beskrivits är de relativa proportionerna mellan kvinnor och män viktiga – också inom yrken. Dess könsfördelning ger en uppfattning av framtida karriärmöjligheter. Finns det till exempel lika många kvinnor som män på chefspositionerna inom det yrke man funderar över?

Men framtida karriärmöjligheter avgör givetvis inte ensamt ett yrkesval. Det behövs till exempel kunskaper om yrkets prognoser på arbetsmarknaden, om dess relativa löneläge och löneutveckling i förhållande till andra yrken. Det behövs också kunskap om de branscher och sektorer där yrket bedrivs. Även om dessa kunskaper kanske kan dämpa förväntningarna på drömyrket, så kommer ett välinformerat yrkesval ändå att kunna understödja de person-

liga drivkrafterna.

Om drivkraften för att uppnå beslutsfattande positioner är stark redan inför valet av utbildning förefaller det klokt att välja en ekonomisk och/eller teknisk utbildning och ett lärosäte med gott anseende. Även om dessa utbildningar inte är managementutbildningar per se, rustas man tidigt för karriär i snäv mening, inte minst genom de direkta och indirekta nätverk man bygger upp och länkas till under utbildningen.

## Stöd av viktiga personer

Karriär gör man inte ensam, utan i samspel med omgivningen. Statistiken har visat att de manliga akademikerna når högre positioner och skapar ett lönemässigt avstånd till de kvinnliga akademikerna som inte utjämnas under åren. Om kvinnors karriärer ska kunna nå lika långt som männens blir ett antal nyckelpersoner viktiga, kanske särskilt när det är dags att bryta igenom glastaket.

### Den närmaste chefen

Ett av de allra vanligaste och viktigaste råden till kvinnor som vill göra karriär i snäv mening är *"välj din chef"*. En av de intervjuade kvinnliga cheferna sa:

*» Yngre behöver bra chefer som ser, är erfarna och har kompetens inom området. De kan ha uppsikt, ge feed-back och ge de yngre hintar om hur de kan gå vidare. Jag har sett många yngre akademiker som inte fått rätt feed-back och som bara rusat på och kraschat. «*

Men det handlar inte endast om att bli personligt utvald, omtyckt av och få bra stöd av sin chef. Det är lika viktigt att se till chefens egna möjligheter att röra sig uppåt i organisationen. Om sådana saknas kommer chefen troligen varken att vilja eller kunna öka sina medarbetares möjligheter.

Chefer som satsar på egen karriär tenderar att delegera, dela med sig av information och öka medarbetarnas delaktighet i olika verksamhetsprocesser. De rustar sina arbetsgrupper att klara sig utan dem. Inför "val" av chef kan man också granska var i organisationen chefen är placerad, hur många medarbetare hon eller han har och hur gruppsammansättningen ser ut. Det allra viktigaste kanske är att bedöma om chefen uppfattas som en trovärdig ledare. Hyser inte medarbetarna tilltro till chefen, kan förtroendet vara lågt också uppåt i organisationen. Hon eller han kan då inte skapa några möjligheter, vare sig för sig själv eller för sina medarbetare.

## Sponsorn

Karriärer i snäv mening underlättas om man får aktivt stöd av någon högt placerad i organisationen som tagit på sig en roll som möjliggörare – som sponsor. "Sponsrad" rörlighet, främst intern men även mellan organisationer, ger ofta bättre karriärmöjligheter än konkurrensbaserad rörlighet, som till exempel annonsering. Den som får tillgång till en sponsor i ledande position blir av naturliga skäl exklusiv, då antalet tillgängliga sponsorer är begränsat. Att få gott stöd av en sponsor innebär att man hamnar i en karriärmässig gräddfil vid sidan av de formella systemen.

Det är inte endast sponsorns roll som coach och personlig rådgivare som är viktig. Det kan ha än större betydelse att sponsorn visar sitt stöd utåt, ställer sig bakom (och vid behov försvarar) protegéns initiativ och förslag samt öppnar dörrar till rum dit få har tillträde. Protegén växer i sponsorns skugga. Något av det viktigaste en sponsor kan bidra med är att visa på de informella strukturerna i organisationen, men även att visa på genvägar för att komma runt hinder av olika slag.

Det är viktigt för både kvinnor och män i karriären att ha tillgång till en sponsor. Sannolikt har fler män än kvinnor haft denna förmån. Den kan dock ha än större betydelse för kvinnors karriärmöjligheter. Stöd från en sponsor kan till exempel få kvinnor som är i minoritet att lättare accepteras av manliga kollegor. Det kan dock vara svårare för en kvinna att få en sponsor. Sponsorskap är ju förknippat med visst risktagande. Att fungera som sponsor för en kvinna i en mansdominerad organisation kan uppfattas som utmanande. Men uppdraget kan även leda till att stärka sponsorns personliga ställning i organisationen. Kvinnan riskerar att kunna bli särskilt utsatt om det inom organisationen uppfattas som hennes relation med sponsorn är mer privat än professionell.

## En förstående partner

En chef frågade sig i intervjun:

*» Jag har lagt märke till att man nästan aldrig träffar en akademisk kvinna som är gift med en icke-akademisk man. Däremot är akademiska män gifta med icke-akademiska kvinnor. Ska man tolka detta som att karriär i mer traditionell mening är en tillgång på äktenskapsmarknaden för män, men en black om foten för en mer framgångsrik kvinna? «*

Vi låter frågan hänga i luften, men konstaterar att beslut om karriär handlar om beslut som måste tas av båda parter inom en familj. Både de intervjuade

kvinnorna och männen, som levde i parförhållanden och hade barn, poängterade att det knappast skulle ha varit möjligt att ha krävande chefsjobb om inte partnern varit delaktig i såväl besluten kring karriären som i det praktiska hemarbetet. Ingen av de kvinnliga chefer vi intervjuade var gift med en man längre kommen i sin karriär.

De flesta av de kvinnliga cheferna hade från sin omgivning mött förväntningar på att det är kvinnan som ska stanna hemma och som ska låta mannen i familjen göra karriär. Men i den intervjuade gruppen ser vi att både kvinnorna och männen under perioder valt att sätta familjen framför karriären. Det har rört arbetstider, restider, flytt till annan bostadsort, byten av jobb, missade erbjudanden med mera.

Även om kvinnor och män i ungefär samma utsträckning upplever att arbetet kommer i konflikt med familjelivet, är upplevelsen starkast bland heltidsarbetande och högutbildade kvinnor. Långa arbetsdagar för chefer kan få redan pressade kvinnliga akademiker att tycka att en chefskarriär inte är värd priset av en än mer konfliktfylld tillvaro. Men är det verkligen de långa dagarna som är problemet? En chef vi intervjuade var av åsikten att:

*»Chefer behöver inte alls jobba 60-80 timmar per vecka, det är snarare ett sätt att markera sin exklusivitet – men det tas nu för en given sanning att chefer behöver jobba jämt.«*

## Vägval i organisationen

I allmänhet är man inte van vid att se arbetsorganisationen som en karriärmässig språngbräda. Det vanliga är att anställda tror att om man gör sitt jobb bra så kommer man belönas. Men det behövs mer än väl utfört arbete för att en karriär i snäv mening ska ta fart. Ökad kompetens värderas sällan högre om den inte åtföljs av en ökning av den formella auktoriteten inom organisationen, det vill säga oftast en högre tjänst.

### Synligt arbetsinnehåll

I tidigare rapporter har Saco visat att det är vanligt att kvinnliga akademiker, utöver att utföra sina arbetsuppgifter, tar ett bredare verksamhetsansvar än deras manliga kollegor. De beskriver att detta ansvarstagande inte syns eller att det tas för givet. Därmed värderas det inte och de kvinnliga akademikerna får ingen uppskattning för sina insatser. Detta kan ha att göra med att de kvinnliga akademikerna tillhör minoriteten på många arbetsplatser. Men troligen har det än mer att göra med att varken uppgifterna eller de själva

synliggjorts i arbetskulturen.

Sacoekonomen Lena Granqvist har visat att det främst är de kvinnliga akademikerna som tillgodogjort sig lönesamtalen med sin närmaste chef. De har fått ett forum för att formulera och synliggöra sina insatser. Utvecklings- och lönesamtal ger troligen också karriären en viss skjuts, men det behövs mer. För att bli synlig måste till exempel arbetsinnehållet ge goda möjligheter att knyta kontakter såväl inom hela organisationen som utanför.

För att kompetensen och arbetsresultaten ska värderas krävs mycket av arbetsinnehållet. De goda arbetsresultaten måste kunna exponeras och medarbetarna måste kunna bli synliga inom den egna organisationen och inte minst av uppdragsgivaren. Därför är system för uppföljning och utvärdering viktiga.

Om inte de löpande arbetsuppgifterna kan utformas så att de ger goda möjligheter för medarbetarna att visa resultat och synas, blir det en viktig ledningsfråga att erbjuda breddning av arbetsinnehållet. Finns det möjligheter att till exempel arbeta i utvecklingsprojekt vid sidan av de ordinarie uppgifterna? Ingå i arbetsgrupper av olika slag? Vara med i olika programsatsningar? Anta utmaningar i form av nya uppdrag? Vara med i nätverk? Medarbetarna behöver få möjlighet att bli synliga, ansvarstagande, utvecklingsinriktade, kompetenta, engagerade och rörliga.

## Karriärstegar

Möjligheterna att göra karriär i snäv bemärkelse underlättas om det för yrket eller i den stora arbetsorganisationen finns bestämda karriärstegar, med många steg och korta avstånd mellan stegen. Karriärstegar är betydelsefulla för hur individens löneutveckling kommer att arta sig. Tidigare Sacorapporter har visat att detta är en orsak till att flera kvinnodominerade akademikeryrken har en närmast platt lönekurva och att till exempel sjukgymnaster, arbetsterapeuter och bibliotekarier tjänar i stort lika mycket när de anställs i yrket som när de pensioneras. Det är inte deras betydelse för samhället som ifrågasätts, inte heller deras kompetens, men det finns inga karriärstegar att tala om inom dessa yrken. Därmed finns inte heller möjlighet till löneutveckling via högre position i arbetsorganisationen.

På 1980- och 90-talen minskades karriärstegarna både till antal och i steg. De hierarkiska organisationerna ansågs för stelbenta och långsamma. Organisationerna kom att decentraliseras och bli platta, med färre hierarkiska nivåer. Det var de som mötte kunder, patienter och klienter som skulle svara mot den tidens krav på service och snabbhet. De förväntades mer eller mindre självständigt utföra sina uppgifter.

Men några nya, alternativa karriärstegar eller andra belöningsystem inom

organisationerna kom oftast inte till. Rörligheten mellan olika organisationer och branscher fick istället större betydelse för karriären. Mer tydliga expertkarriärer inom organisationen började dock försiktigt att utvecklas med titlar som "chefsjurist" eller "chefsekonom". Än så länge är dock stegen för expertkarriärer färre och kortare än för karriärer i linjeorganisationerna.

Några mer diffusa karriärstegar byggdes också in i verksamheterna, som samordnare eller projektledare. Men eftersom dessa positioner sällan varit tydliga eller statusgivande har de inte utgjort några stadiga pinnar på karriärstegen.

I dagens arbetsorganisationer skymtar, i till exempel många program för chefsförsörjning, en återgång till ordnade karriärstegar. Antalet nivåer i arbetsorganisationen ökar. Mellanchefer tycks vara på väg tillbaka. Omvärldens tryck på organisationernas snabbhet och effektivitet kvarstår, men har kompletterats med nya krav på kontroll, samordning och inte minst på övergripande strategisk planering. Dessa krav tycks den hierarkiska organisationen bättre kunna svara mot än den platta.

Betydelsen av att karriärstegen har rätt längd och att det måste vara möjligt att ta kliv "*uppåt och framåt*" ända fram till pensionering, uttrycktes av en jurist som följt en formellt styrd karriärväg. Han menade att bristen på variation var ett av karriärstegens största problem och att man ofta nått målet redan vid 40-45 års ålder. Arbetsinnehållet måste kunna utvecklas och vara utvecklande också för dem på höga tjänster:

*» för att man inte ska fastna på rutinens brant «.*

I den tidigare nämnda Sacorapporten "*Renhårigt - om kvinnors ledarskap*" framkommer att de kvinnliga cheferna önskade att karriärstegen omformades till en gammaldags klätterställning för barn, med många nivåer på höjden och framförallt med flera dimensioner än vad en stega har. Deras önskemål var att kunna öka rörligheten åt olika håll, att svinga uppåt, sidledes och nedåt, i organisationen utan att för den skull behöva tappa i status eller förlora framtida karriärmöjligheter.

## Linje eller stab

Karriärmöjligheterna är ofta större om man arbetar i en linjeorganisation än om man är placerad inom en stabsfunktion. Det är i allmänhet i linjen som de avgörande verksamhetsbesluten fattas. Även om chefer för rådgivande staber sitter med i ledningsgrupper, är vår erfarenhet att de inte tillmäts samma tyngd som linjecheferna. Intrycket är att chefer för till exempel HR och kommunikation – som ofta är kvinnor – har mer undanskymda roller i beslutsfat-

tandet. Återigen går det att ana ett arbetsorganisatoriskt hinder som begränsar kvinnors karriärmöjligheter.

## Bred eller smal kompetens

Är det lättare att göra karriär genom att försöka bredda sitt arbetsområde? Vi uppfattar att det inte finns något givet svar på den frågan. Företag och organisationer är ofta medvetna om hur kostsamt det är att rekrytera fel, framförallt till tjänster på chefsnivå. Det verkar därför finnas en benägenhet att spela med säkra kort i sitt urvalsarbete.

Förr kunde en akademisk examen vara särskiljande, men så är det inte längre. En intervjuad personalchef bedömde att personens kreativa förmåga spelar större roll än de formella meriterna för att få jobb. Akademisk examen ses snarare som en nödvändig - men inte tillräcklig - förutsättning.

Men samtidigt, när det väl kommer till kritan, är det inte sällan de formella meriterna som faller avgörandet. Kanske för att det är dem som rekryterande chefer känner igen och förstår. En chef förmedlade sin erfarenhet:

*» Jag tog kontakt med två head-hunters, men de kan inte läsa en CV. Man måste förklara vad man kan. De ser bara att man kan vara ekonomichef om man varit ekonomichef. De ser inte till vilken typ av kompetens det är som går att flytta över från ett område till ett annat. «*

Hans uppfattning var att rekryteringsföretag förlitar sig för mycket till mallar och standardfrågor. Det är endast de som valt ett förväntat och rakt karriärspår som därigenom kommer i fråga. Som arbetsgivare riskerar man då att missa de verkliga guldkornen som kanske valt mer oväntade karriärvägar.

En tidigare konsult gav dock en annan bild av hur rekryteringsfirmor arbetar:

*» de formella kraven, som kunskaper i engelska eller en viss examen är lätta att pricka av. Det svåra är att hitta rätt typ av person. När man kommer in på den diskussionen med beställare kommer ofta en rad floskler som stresstålig, kreativ, med mera. Jag försöker då få ned det till situationer som är exempel på vad som är viktigt för uppdraget och vilka beteenden och resultat man förväntar sig. «*

Utifrån vårt perspektiv att främst se till samspelet mellan individ, arbetsorganisation och situation kan vi se att såväl personal- som linjeföretagen och

konsulten har sina poänger. Vår tanke är att ju tydligare uppdrag formuleras och kravprofiler matchas med vad som faktiskt förväntas bli gjort, desto större chanser att kunna bedöma om det är en generalist eller specialist som efterlyses.

## Chef eller specialist

*» Jag vill börja med att ta det här med kvinnor och chefskap. Vi på Rekrytering AB gjorde 350 rekryteringar under den tid jag var där, de flesta till chefsjobb men även till jobb som kvalificerade experter. Vi lyckades endast rekrytera en enda kvinnlig chef. Det går inte att få tag på tjejer! På specialistplatserna rekryterade vi 50:50. Jag tycker det här är knäppt och har varit mentor till ett 10-tal tjejer, men inga killar, för att lyfta fram dem. «*

Så inleddes intervjun med en chef som uppfattar att det är betydligt lättare att rekrytera kvinnor till specialisttjänster än till chefstjänster. Det är troligen motsvarande erfarenheter som ligger till grund för den vanliga uppfattningen att kvinnor inte vill bli chefer. Men våra tidigare projektresultat visar att det inte är bristande vilja det handlar om, utan att det är betingelserna för chefskap som gör tjänsterna mindre attraktiva. Denne chefs engagemang i mentorskap är ett exempel på hur betingelserna kan förbättras.

En erfaren chef sa att hon under de senaste åren kommit att bli alltmer övertygad om att en del, vare sig de är kvinnor eller män, inte passar för strategiska uppgifter. De bör därför inte bli chefer på högre nivå för att:

*» ... det krävs att man kan se och förstå helheter och vad olika beslut kommer att få för konsekvenser för organisationen. Många kan göra fantastisk nytta på operativ nivå, med förvaltande uppgifter styrda av lag och avtal. Men för att vara ledare i en föränderlig organisation kan man inte läsa sig till hur man ska agera. «*

Specialister är inriktade mot sitt arbetsområde och de uppdrag som ska utföras. De kräver stort eget utrymme och hög grad av självständighet. Här är kvinnor och män lika. Det kan vara svårt att vara chef över en grupp specialister och det saknas ofta möjlighet att erbjuda dem någon lockande karriär uppåt i organisationen. Det gäller att istället kunna stimulera dem genom att till exempel erbjuda än mer utmanande arbetsuppgifter och kreativa miljöer.



För att få legitimitet som chef över specialister underlättar det att ha egen sakkompetens inom det aktuella området. Men att göra den bästa specialisten till chef kan vara ett misstag. Man riskerar att mista en duktig specialist och få en dålig chef.

En manlig chef förklarade sin syn på orsaken till att kvinnor verkar vara mer intresserade än män av en specialistkarriär:

*» Tjejer väljer bort chefsrollen eftersom de inte har samma bekräftelsebehov. Jag tror att en drivkraft som finns hos alla höga chefer är att bli sedda. Att sträva i sidled och lära sig mer ger inte den uppmärksamhet och den bekräftelse som en karriär uppåt gör. Tjejer vill vara bra på det de gör, men killar är villiga att ta större risker för att få synas.«*

Denne chef återknyter till vilken betydelse självbilden har som drivkraft i karriären. Vi utgår från att det är kvinnors arbetsförhållanden som ofta gör dem osynliga i organisationen. Denne chef ser frågan ur ett annat perspektiv, att kvinnor inte har samma behov av synlighet. Vad som är höna och ägg kan vi inte bedöma här, men vi vill återigen fästa uppmärksamheten vid hur komplexa frågor kring karriär är.

## Rörlighet

Rörlighet breddar kompetens och stärker ställningen på arbetsmarknaden. Såväl arbetsgivar- som arbetstagarorganisationer har studerat kopplingen mellan lön och rörlighet och visat att byte av arbetsgivare ofta kan medföra löneökning jämfört med att stanna kvar hos den man är hos.

I Sacostudien *"Att byta eller inte byta – det är frågan"* visade Galina Pokarzhevskaya och Ossian Wennström år 2004 att både kvinnliga och manliga akademiker som bytte arbetsgivare fick bättre löneutveckling än övriga. Det leder tanken till att det finns ett samband mellan karriär och rörlighet. Man rör sig mellan arbetsgivare när man får högre tjänst. Men rörlighet mellan arbetsgivare kan givetvis ha många orsaker och inte alls vara kopplad till karriär. Den kan till exempel vara resultat av att arbetstillfällena försvunnit eller på andra sätt varit ofrivillig.

För en av de intervjuade ingick dock tankar kring rörlighet som en del i karriärplaneringen:

*» Det finns viss press att man ska byta jobb var annat, var tredje år, men där jag var tidigare kunde man byta inom företaget. Där jag nu är ska jag inte stanna så länge, nu ska jag flytta på mig snabbare. Många säger att det är enda sättet att få upp sin lön. Det är inte bra att folk sitter på sitt jobb och blir negativa, då är det bättre att de byter.«*

En personalchef menade att arbetsgivare inom privat sektor ser rörlighet som en merit för rekrytering och säger:

*» Men det är inte främst rörlighet mellan företag eller sektorer som gäller, det är främst att man rört sig mellan olika kulturer. Om man inte bytt mellan olika kulturer uppfattas man som trygghetstörstande.«*

Men, kommenterar en annan chef i ett privat företag:

*» Vissa branscher kräver mycket hög sakkunskap. Cheferna har en del av sin stolthet och trygghet i den kunskapen. Det är alltid lättare att bedöma CVt än att bedöma personliga egenskaper och därför lättare att ställa krav på visad branschfarenhet.«*

Några av dem vi intervjuat uttrycker också att många företagsledningar börjat uppfatta hög rörlighet som ett problem för verksamhetens långsiktiga utveckling. Ett intryck som en personalchef förmedlade:

*» Dom drar så fort årets bonus betalats ut och där står vi med skägget i brevlådan.«*

Arbetsgivare har således även intresse av att stimulera intern rörlighet. Det kan handla om att vidga (eller fördjupa) arbetsinnehåll. Det kan handla om att erbjuda breda kontaktytor, skapa system för och belöna senioritet, se över karriärkriterier och karriärsystem och mycket mer för att både dynamik och stabilitet ska kunna präglade verksamheten.

Men ur den enskildes synvinkel gäller det att för sin karriär i dess snäva bemärkelse vara selektiv i valet av till exempel projekt. Det är endast i aktiviteter kring frågor som vid tillfället är centrala för organisationen och kring vilka de interna diskussionerna kretsar som det är viktigt att bli synlig. Många kvinnliga akademiker har tagit sig an projekt som syftat till att förbättra det löpande arbetet och gjort viktiga och bra jobb. Men de har ändå inte upp-

märksammats för sina prestationer. Senare har de insett att de borde ha valt mer internpolitiskt intressanta projekt, även om dessa rört mer perifera frågor för verksamheten. De har beskrivit att deras manliga kollegor varit bättre på att bedöma och befinna sig i sammanhang som varit karriärbefrämjande. Även detta kan ha med proportionerna mellan kvinnor och män på arbetsplatsen att göra. De som tillhör en minoritet har svårare att få tillträde till organisationens informella mötesplatser och får därmed sämre möjligheter att uppfatta vad som är organisationspolitiskt intressant.

Även på ledningsnivåer är möjligheterna till rörlighet viktiga, trots att antalet positioner är begränsat. Det kan dock vara:

*» lättare att förflytta sig på tvären högre upp i organisationen, där frågeställningarna är mer generella. «*

Här kopplas frågan om rörlighet samman med frågan om generalistkompetens. I arbetet med rapporten "Mer lika än olika" kunde vi se att de kvinnliga och manliga akademikerna blev mer samstämmiga i sina värderingar ju högre upp i organisationen de befann sig. Vi förstår det så att chefsjobben "tvingar" fram överblick och samsyn som i sin tur utvecklar en generalistkompetens som kan underlätta rörlighet för såväl kvinnliga som manliga chefer.



## 9. Självgående spiraler

Vi har beskrivit hur arbetsorganisationen kan erbjuda möjligheter som påverkar såväl självuppfattning som agerande. Vi har liknat dem vid självgående spiraler: goda förutsättningar i organisationen öppnar för möjligheter och ger lockande framtidsutsikt som vi eftersträvar och arbetar för att uppnå, vilket i sin tur öppnar för fler...

Ett sammantaget karriärförspång har således de akademiker som arbetar i efterfrågade yrken med utvecklande arbetsinnehåll, som finns i organisationens kärnverksamhet och på arbetsplatser med förhållandevis väl balanserad fördelning mellan män och kvinnor. De hos arbetsgivare som befinner sig inom ett segment på arbetsmarknaden som inte är könssegregerat och som erbjuder goda möjligheter till att avancera i organisationen.

Men kvinnliga och manliga akademiker har inte samma möjligheter, när vi till exempel ser till vilken betydelse som andelen kvinnor i yrket har för karriären. Akademiker i kvinnodominerade yrken saknar ofta karriärmöjligheter, finns hos monopolarbetsgivare och har få möjligheter att röra sig inom och mellan organisationer. Det gäller såväl kvinnor som män inom dessa yrken.

Även för kvinnliga akademiker som finns i karriäryrken verkar karriär vara mer avlägset än för de manliga. För dem kanske det ligger närmare till hands att granska innehållet i arbetet, hur nära kärnverksamheten de befinner sig och hur mycket uppmärksamhet de får. På så sätt kan värdet de tillmäts i organisationen bli synligt.

### Att vara på uppåtgående

De som uppfattar sig ha goda möjligheter till karriär växer med sina uppgifter. De presterar bra, deras kontaktnät vidgas, de gör rätt saker som syns, uppskattas och belönas. Deras självförtroende ökar och de blir beredda att ta sig an nya utmaningar. Deras lojalitet mot verksamheten ökar och de ser sig som en del av hela organisationen. De lär sig förstå de större sammanhang som organisationen finns i. Deras professionella och personliga utveckling öppnar nya möjligheter...

När chefer lyckas med att mobilisera resurser och få saker gjorda, lyckas

de också med att ingjuta lojalitet hos sina medarbetare. Det minskar behovet av kontroll och medarbetarnas omdöme utvecklas i takt med att deras handlingsutrymme ökar. Ryktet om gott ledarskap sprider sig, gruppen blir attraktiv att söka sig till, kompetensen ökar, mer blir gjort...

## **När det tar stopp**

Ur effektivitetssynpunkt är det oklokt att begränsa medarbetares möjligheter till fortlöpande utveckling och lärande, oavsett var och på vilken nivå i organisationen de befinner sig. Om de inte ser möjligheter minskar deras självförtroende, vilket leder till att de också förminskar värdet av de egna prestationerna. Känslan av otrygghet ökar. De slutar att ta ansvar och engagera sig i verksamheten. De blir kritiska till ledningen och negativa till förändringar. De sluter sig inåt i sin grupp eller riktar sin energi utanför organisationen och presterar sämre...

Chefer kan nå vägs ände i sin interna organisationskarriär. Då tappar de möjligheterna att kommunicera via organisationens informella nätverk och tenderar att bli formalistiska och revirbevakande. Medarbetarna utnyttjar sin rörlighet och lämnar gruppen. Cheferna tappar i trovärdighet ...

Chefer som inte lyckas utträtta vad som ligger inom deras uppdrag blir ofta auktoritära i sitt ledarskap. De bestraffar mer än de uppmuntrar och belönar, de blir mindre omtyckta, de får mindre gjort...

# 10. Makt

Makt är en drivkraft för karriär. Den som strävar efter att göra karriär måste förhålla sig både till egen makt och till andras makt över en. Makthavare kan hjälpa eller stjälpas medarbetare eller kollegor i deras karriärsträvanden. Att det finns ett beroendeförhållande mellan chef och medarbetare går inte att komma runt.

Makt uppfattas ofta som ett svårhanterligt begrepp, både i diskussioner om jämställdhet och om ledarskap. Men det är också användbart för att bättre kunna förstå hur arbetsorganisationer fungerar och vad som formar de formella och informella strukturerna. Vi definierar här begreppet makt som förmågan att få saker gjorda, att kunna mobilisera och använda resurser för att nå personliga/gruppens/avdelningens/organisationens mål.

I makt ingår alltid att ta ansvar för det som görs (eller inte görs) i organisationen. Makt handlar om att förfoga över och kontrollera både belönings- och bestraffningssystem, om att förfoga över och kontrollera nödvändig information och kunskap. Makt handlar också om förmåga att skapa och upprätthålla goda relationer samt att ha legitimitet och auktoritet.

## Att uppnå makt

Givetvis betyder personliga förmågor mycket när makt utövas, men än större betydelse har de formella positionerna. Men maktbalanser kan också snabbt förskjutas mellan funktioner och positioner. Osäkerhet, oförutsedda händelser, oplanerade förändringar leder ofta till fler och svagare maktbaser inom organisationen.

Såväl goda arbetsprestationer som påverkan på organisationens kultur kan ge makt. Oavsett vilket måste det man gör vara:

- extraordinärt
- synligt
- relevant och
- ligga rätt i tiden

Med dessa villkor för att kunna få makt blir det lätt att förstå varför så många nytillträdde chefer väljer att visa handlingskraft genom att omorganisera. Det är alltid relevant att söka bästa möjliga sätt att organisera verksamhet. Omorganisationer är extraordinära till sin karaktär. De är synliga för alla inom organisationen. En av de riskbedömningar som ledningen måste göra är om den ligger rätt i tiden. En omorganisation kan befästa eller öka ledningens makt. Eller raka motsatsen.

De som är mer sak- än maktorienterade brukar tycka att omorganisationer endast är onödiga manövrar som leder till ineffektivitet i verksamheten.

Paradoxalt nog är det svårt att framstå som individuellt framgångsrik i en verksamhet som fungerar väl. Det är få förunnat att i arbetet kunna visa upp något extraordinärt. De flesta av oss har arbetsuppgifter som – hur kompetent de än utförs – sker inom ramen för en löpande verksamhet. Sällan får man uppmärksamhet eller beröm för det man förväntas göra.

## Positioner, relationer och sakfrågor

### Position kontra relation

Vi uppfattar att män är bättre än kvinnor på att värdera och utnyttja de möjligheter som en hierarkisk arbetsorganisation erbjuder. En av de intervjuade männen insåg detta tidigt i sin karriär:

*»För mig har nog verksamhetsutveckling varit min starkaste drivkraft. Och för att kunna genomföra det man verkligen vill, ja, då måste man ha både förmåga och position. För att kunna påverka verksamheter måste man upp till de högsta nivåerna. Att vara mellanchefer och mest ägna sig åt personalfrågor och att få folk att växa är inget för mig.«*

Vi har tidigare lyft fram att manliga akademiker är mer individualistiskt inriktade och avgränsar sig till egna arbetsuppgifter, medan de kvinnliga är mer grupp- och verksamhetsorienterade. Män tycks ha lättare än kvinnor att uppfatta hur kopplingen ser ut mellan position och den beslutsordning som lägger fast den formella makten. Vill man ha makt gör man det genom att skaffa sig en hög position. Konkurrerar med andra gör man genom att just positionera sig rätt i arbetsorganisationens struktur.

En manlig chef trivdes med att synas i sin roll och finnas på en hög position i organisationen:



*» Jag tycker om att stå på scenen och kunna se mig själv lite som en rockstjärna. Det är jag som är ansvarig för att driva det strategiska. De operativa frågorna intresserar mig inte. «*

Kvinnorna beskriver sitt förhållande till makt annorlunda än män. De vill påverka en viss sakfråga genom sina relationer med andra, inte genom sin position. En högre position uppfattar de som en belöning, inte som en förutsättning för att kunna få saker gjorda. De olika förhållningssätten kan således vara en förklaring till varför män, som genom att hantera strukturer, oftare finns högre upp i hierarkin. Kvinnorna fokuserar på sakfrågor, hanterar relationer och processer i vardagen och förblir därigenom på lägre hierarkiska nivåer.

Också specialister konkurrerar om resurser och därmed om makt. En forskare berättade:

*» På institutet är det absolut stenhård konkurrens, man måste ge allt för att vinna och många får betala ett högt pris för det. Måste jobba jämt. Dom som älskar sitt ämne klar väl sig hyfsat, dom lever sina jobb, men ändå pågår en vanlig maktkamp. Det finns endast några få extrema begåvningar som glider ovanpå, som slipper kämpa om resurserna. «*

Kvinnor befinner sig oftare längre från maktens centrum än män. De riktar mer sällan sin uppmärksamhet uppåt i organisationen. Därmed blir inte heller deras kompetens och prestationer synliga för ledningen. Ett exempel som ofta lyfts fram som en skillnad mellan kvinnor och män i karriären är att män är mer noggranna med att förankra idéer och förslag, inte endast med närmaste chef utan också med fler inflytelserika chefer på strategiska positioner. Dessa chefer behöver inte nödvändigtvis vara direkt involverade i frågan, men de kan understödja att planerna förverkligas och se till att initiativtagaren uppmärksammas.

Kvinnor beskriver ett annat mönster när de förankrar. De pratar med den eller dem som direkt har med frågan att göra och då kanske framförallt med de medarbetare som ska utföra uppgiften. Förankringen sker inte uppåt utan främst sidledes och nedåt. En kvinnlig chef formulerade det:

*» Jag vet att jag borde vänta med att tala om hur jag ser att ett problem kan lösas, tills jag befinner mig i rätt sammanhang och med rätt personer. Men jag kan bara inte hindra mig och talar om idén direkt jag fått den, i en diskussion på arbetsplatsen eller var som. Vill ju att den ska komma till nytta direkt. «*

## Position kontra sak

*» Män tillsätts ofta på tjänster för sin potential. Kvinnor för det dom kan. «*

Så formulerade en chef det som nästan alla vi pratat med ansåg vara en avgörande skillnad mellan kvinnors och mäns möjligheter till karriär. När man rekryterar med "potentialen" som ingångsvärde blir de informella strukturerna mycket viktiga. Män får redan från start en hög informell position i gruppen, medan kvinnorna istället får bevisa att de kan sin sak.

En man blir tidigt mer synlig i organisationen och kan lättare bedömas som ett chefsämne än den mer osynliga kvinnan. Den självgående positiva karriärspiralen är satt i rörelse. Alla – mannen själv, medarbetare, chefer – kan ha något att vinna. Vad det var som inledningsvis bedömdes som potential blir på lite längre sikt inte så viktigt.

Kvinnor som nått högre chefsnivåer har beskrivit att de möter skillnader mellan manliga och kvinnliga kollegors sätt att hantera makt. Kvinnorna tar, under till exempel ett ledningsgruppsmöte, direkt upp sakargument för att få gehör för sina ståndpunkter. Männerna läser först av beslutsordningen och om den är otydlig är det den som får utrymme på mötet innan man tar sig an sakfrågan. En kvinnlig chef berättade:

*» Jag har ofta varit med om att ingen har lyssnat till mig i ledningsgruppen. Jag har ofta funderat på om det är jag som själv fallerar på något sätt och att jag kanske borde ha lagt fram saken annorlunda. Gjort så eller så istället. Men jag har med åren börjat kunna se maktspelet. Det hela är svårt och subtilt, det kan ju inte vara så att alla män gaddat ihop sig. «*

Många kvinnor har beskrivit hur svårt det är att förstå att många möten handlar om att positionera sig och om vem som ska ha beslutsrätten. Eftersom de inledningsvis ofta inte ens uppfattar vad det är som egentligen pågår mellan de manliga mötesdeltagarna, tappar de i inflytande - hur kunniga de än är i själva sakfrågan.

Vi har under åren mött många kvinnor som fått och tagit sig an chefskap över närmast havererade verksamheter. De rekryteras för sin sakliga "hands-on"-inställning. Förmåga att skapa ordning och reda blir i dessa lägen mycket viktig kompetens. Men även om dessa kvinnor lyckats återställa ordningen, så har arbetet enbart uppfattats som städning. Trots att arbetsinsatsen kan ha varit extraordinär, så framstår inte resultatet som extraordinärt. Den

förväntade ordningen har uppnåtts, varken mer eller mindre. Många av dessa kvinnliga chefer har också förmedlat att städuppdragen sällan ansetts vara meriterande för fortsatt karriär.

Vi skulle gärna se en utveckling där just städning (eller reparation för att ta ett mer manligt begrepp) kom att värderas efter förtjänst. Det kan vara minst lika svårt och lika mycket värt att komma i ordning som att utveckla.

## Relation kontra sak

Även om varken kvinnliga eller manliga akademiker ryggas inför makt och ansvar slår det oss att det finns påtagliga skillnader i hur de ser på makt samt skillnader mellan hur och var de kan utöva den.

En man beskrev sin strävan efter makt som:

*» Innerst inne tror jag att det handlar om en längtan efter att få erövra, att ta hem något värdefullt, att fälla den största elefanten. Den största elefanten är att ha störst fögderi och det mäts på olika sätt i olika kretsar. Här handlar det om att vara chef över så många personer som möjligt och på andra ställen om störst omsättning eller högst vinst. «*

Lite av jaktlagskultur tycks finnas i många mansdominerade ledningsgrupper. Många kvinnliga akademiker, som befunnit sig i minoritet vid ett ledningsmöte, har erfarit att jakten på troféer tenderar att ta mycket energi i gruppen. Kvinnorna utesluts ur gemenskapen och kunde lika väl ha varit frånvarande. När mötet återgår till någon sakfråga på dagordningen kan dock kvinnorna bli mer intressanta att lyssna till. Men männen konkurrerar också med kvinnorna. Kanske känner många kvinnor igen att:

*» Killar har faktiskt ofta svårt att bli slagna av tjejer. Kolla vad som händer om du kör om en kille. Han kommer att försöka bräcka dig om han så sitter i trampbil. «*

Vi har tidigare nämnt att kommunikation mellan kvinnor och män kan vålla problem i arbetskulturen. Det kvinnor kan uppfatta som en tävlan mellan könen, kanske män tolkar annorlunda. Oavsett vilket så måste kvinnor i karriären lära sig att hantera såväl de formella som informella strukturerna i en organisation. En hög kvinnlig chef, med många års erfarenhet inom tillverkningsindustrin, menade att en av hennes främsta lärdomar var just att kvinnliga chefer måste lära sig att se och hantera strukturer och inte endast relationer för att kunna:

*» spela på samma planhalva som grabbarna. «*

Men det är inte så säkert att kvinnor kommer in på denna del av planen, även när de kan spela maktspel. Dragkampen om makt utspelas ofta mellan grupper av män om vilken typ av maskulinitet (macho-, mjukis-, pamp-, grabbrollerna är exempel) som ska vara bärande i organisationskulturen.

Att kvinnorna är mer inriktade på sakfrågor och på verksamheten, den uppfattningen återkommer i de flesta intervjuer och bekräftar våra tidigare erfarenheter. Denna sakfrågeinställning uttryckte en kvinnlig akademiker:

*» Jag tycker inte det är särskilt bra om man tänker för mycket på hur man ska göra karriär. Det är bättre att man fokuserar på att göra ett bra jobb där man är. «*

Men denna inriktning kanske inte alltid är så fruktbar för kvinnorna när karriär kommer på tal:

*» Kvinnor tar ansvar och levererar. De tar in kompetent folk och ställer krav på dem. Även på småbarnsmammor. Män snackar mycket men det blir inte alltid så stor verkstad. Men att vara duktig och leverera ger inte alltid utdelning. En av de högsta cheferna sa en gång; ni tjejer är korkade, ni tror att ni kommer någonstans bara för att ni levererar. «*

Vi kan således se att det finns ett starkt spänningsfält mellan kvinnliga och manliga akademikers syn på position, relation och sak. Vi skulle till och med våga oss på en generalisering och tala om den positionsinriktade mannen och den sakorienterade kvinnan. Inte för att mannen är positionsinriktad till sin natur, lika lite som kvinnan är naturligt sakorienterad, men både kvinnor och män har tidigt fått lära sig och tränats in i olika sätt att förhålla sig. Att detta påverkar relationerna i arbetet kan däremot ses som en naturlig följd av dessa olikheter.

## Organisatoriskt oskuldsfull

Maktspel pågår inte endast mellan chefer, utan på alla nivåer i organisationen och även mellan medarbetare och chef. Om det brister i struktur och beslutsordning kan stora problem i relationerna mellan chef och medarbetare uppstå. I värsta fall kan medarbetarna – mer eller mindre systematiskt – utnyttja otydliga situationer till att driva igenom egna agendor och underminera

chefens auktoritet. En chef berättade:

*» Jag hade en medarbetare som alltid brukade fråga mig om beslut, men som alltid sedan gjorde som han själv ville från början – fast senare «.*

Om en chef har ett i huvudsak "coachande" ledarskap, kan hon eller han öppna för att till exempel ett informellt samtal uppfattas och används som ett formellt beslut.

Ett annat exempel som många handlings- och relationsorienterade chefer riskerar att möta är att medarbetarna "delegerar uppåt" i organisationen. Medarbetare utnyttjar chefen genom att avlasta sig både uppgifter och ansvar. Det kan leda till en kultur som präglas av passivitet och ansvarslöshet samt av lågt förtroende och dålig respekt för ledningen. Chefen kan till slut hamna i en helt omöjlig och allvarlig situation, både personligen och i sin chefsroll.

Som chef förväntas man och måste också kunna utöva makt över verksamheten, att tydligt sätta ner foten och inte låta till exempel alltför starka professionskulturer eller alltför starka informella relationer inom organisationen ta över. Det finns en risk för att kvinnor oftare än män drabbas av sin oskuldsfullhet då de fokuserar på individer och relationer snarare än på de strukturer som inte bara ger utan också upprätthåller makt.



## 11. Risktagande

Det går endast att göra mer eller mindre osäkra bedömningar om framtiden, hur väl utarbetade analyser och prognoser som än läggs till grund för beslut. Chefskap är alltid kopplat till risktagande. Ju högre upp i organisationen, desto fler blir de strategiska, abstrakta och riskfyllda besluten. Ledningsuppgifter är sällan rutinmässiga, de är relativt ostrukturerade och styrs av många oförutsägbara faktorer. Lägg därtill att organisationskulturen på ledningsnivåer ofta är tävlingsinriktad och krävande. Det är därför inte så konstigt att chefer på högsta nivå kan sträva efter att begränsa riskerna för sin organisation och även för sig själva.

Både för att våga ta risker och för att begränsa dem måste chefer kunna hysa tillit till sina närmaste kollegor. Detta är enligt vårt sätt att se en starkt bidragande orsak till att vi ser så få kvinnor på högsta ledningsnivå. I sin strävan att minska risker letar chefer efter sina likar. Det är med dem som cheferna känner sig bekväma, som de enkelt och snabbt kan läsa av, tolka och förstå. Den kanske viktigaste likheten är samma kön. Även samma sociala bakgrund, samma utbildning, samma lärosäte, samma fritidsintressen är viktiga. Alla dessa faktorer blir till urvalskriterier för att få tillträde till den exklusiva gruppen i organisationens ledning.

Detta behov av att söka trygghet i en kultur som präglas av osäkerhet kan även finnas hos specialister. En läkare reflekterade över hur mycket svårare det var för henne än för sina manliga kollegor att bli accepterad in i en mansdominerad expertgrupp:

*» Mina manliga kollegor har något gemensamt med de andra männen i nätverket, som jag kan känna mig utestängd ifrån. «*

Vi kan, ur ett annat perspektiv, även se att risktagande på lägre nivåer i en mansdominerad organisation påverkar kvinnors möjligheter att göra karriär. Ur arbetsorganisatorisk synvinkel tar medarbetarna en större risk att begränsa sina egna möjligheter till karriär när de backar upp en kvinnlig kollega eller chef som utgör en minoritet på arbetsplatsen. Det är ju mer osäkert om denna kvinna verkligen kommer att kunna nå så långt i karriären och få så stor makt

att hon kan plöja väg för andra.

Vi kan också se risktagande ur ett tredje perspektiv. Den vanliga och generaliserande riskbedömningen att kvinnan kommer att vara hemma med barnen gör att kvinnors karriärmöjligheter minskar. Arbetsgivare uppfattar att de minimerar risken för frånvaro genom att inte rekrytera eller befordra kvinnor på samma sätt som män. Intresset av att begränsa risk och osäkerhet kan bli mer styrande än att tillvara kvinnornas kompetens.

## Rädd att flyga

Vi har ofta fått höra att kvinnor varken vill eller vågar satsa fullt ut för att nå höga chefstjänster. Denna ståndpunkt delas inte av dem vi intervjuat och som en kvinna uttryckte saken:

*» Många kvinnor får chefsjobb i nerkörda företag. Några kanske inte riktigt vet vad de ger sig in på, men många har en realistisk bild. Det ger inte bilden av att kvinnor är riskaverta, snarare tvärt om. «*

Men även om det inte är riskerna som avskräcker, kan identifiering med yrket, gemenskapen i arbetsgruppen, lojaliteten med verksamheten och mycket annat hålla kvinnor tillbaka:

*» Det är svårare för oss kvinnor att ta det stora språnget, vilket också gör det svårare för oss att karriärplanera. Vi är för ofta ett med det jobb vi redan har. «*

Det behövs mod för att "lyfta", något som en intervjuad chef ansåg mognar fram:

*» Jag har tidigare inte sagt vad jag vill, kanske för jag har varit osäker på om jag då skulle kunna leva upp till kraven. Jag har under åren lärt att ta för mig, tycker jag har mycket att tillföra och behöver inte längre värja mig för tanken på makt. «*

Är då män mer modiga än kvinnor eftersom de oftare gör karriär? Vi uppfattar att det faktiskt kan förhålla sig så, utifrån att vi sett att män ofta bedöms och rekryteras utifrån sin potential. Det ligger, vad vi förstår, en stor portion mod för att våga låta sig rekryteras på denna grund. Å andra sidan kanske inte modet behöver vara så stort om det inom organisationen finns informella eller andra nätverk som kan fånga upp dem som misslyckas.



Resonemanget kan vridas ett varv till. Det är vanligt att kvinnor sägs underskatta sin kompetens och därför inte vågar ta chefsjobb. Skulle det då tyda på att de är mindre modiga eftersom de inte vill låta sig rekryteras till jobb som de inte är hundra procentigt säkra på att behärska?

Eftersom osäkerhet utgör en inte oväsentlig del av arbetet på högre chefsnivåer, kan det vara värt att reflektera över frågor om mod och om det skiljer sig mellan kvinnor och män. Men det är än mer relevant att skapa sådana arbetsförhållanden att personligt mod endast behöver utgöra en mindre del av också höga chefers kompetens för sina uppdrag. Vi uppfattar dock att flertalet av de kvinnliga akademiker vi intervjuat har fullt upp med att besvara frågor hur de ska göra så förståndiga avvägningar som möjligt mellan sitt arbetsliv och sitt privatliv. Frågan om de är modiga nog att spränga sina gränser förefaller därför avlägsen.

## Rädd att falla

Glastaket är också ett glasgolv. Det gör minst lika ont att trilla igenom som att slå i det. Fler män än kvinnor har anledning att vara rädda för att falla från sin maktposition, av den enkla anledningen att det främst är männen som kan förlora dem. Men en erfarenhet är att kvinnor kan landa mjukare och att de därför inte behöver vara lika rädda:

*» Kvinnor kan vara väl så engagerade i jobbet, men de har fler strängar på sin lyra. Det är till exempel kvinnorna som är de stora kulturkonsumenterna. Kvinnor landar därför mjukare om de faller. Det gör att kvinnor vågar ta kamikatzjobb – de vågar falla. «*

Om det är så att kvinnor har ett starkare skyddsnät utanför jobbet än män, skulle inte det tala för att det borde vara enklare att rekrytera kvinnliga chefer? Det kan vara så. Men då hamnar vi åter i frågan om kvinnor överhuvudtaget har utrymme för att tänka i termer av att vara rädd för att misslyckas i sin karriär. Vi har ju påstått att hon knappt har utrymme att fundera över om hon har vad som krävs för att lyckas.

Ett vanligt sätt att bearbeta rädsla och öka trygghet kan vara att avskärma sig. Det kan vara ett skäl till att medarbetare ofta upplever ledningsgrupper som slutna:

*» När manliga chefer riskerar att förlora i prestige sluter dom sin organisation mot omvärlden om något börjar gå dåligt och då blir det omöjligt att uppnå goda resultat. «*

Rädsla är en stark kraft i livet. Ytterst handlar den om överlevnad. Det kan tyckas trivialt att hysa rädsla för att endast förlora sin position i en organisationsledning. Men om vi återknyter till drivkraften att befästa eller utveckla vår självbild genom karriären, blir det lättare att förstå viljan att bli kvar på en hög position. En sargad självbild är inte något trivialt. Ju snyggare avslut på en karriär, desto lättare får man att omorientera sig till andra värden i livet.

# 12. Karriär som lärprocess – diskussion

Det är en komplex bild av kvinnliga och manliga akademikers förutsättningar för karriär som har växt fram under detta arbete. Den sträcker sig från det individuella och djupt personliga till övergripande samhällsfrågor som utbildnings- och arbetsmarknadspolitiken. Redan tidigt i vårt arbete fastnade vi för ett citat om att jämställdhet vilar på:

*» ... tusentals små beslut av beslutsfattare utan inbördes samverkan men styrda av traditionella och "självlara" värderingar och därför verkande i samma riktning.«*

Det vore troligen oklokt och inte heller särskilt respektfullt att från vår horisont föreslå en omdirigering av den riktning som vi alla varit med att välja genom våra "tusentals små beslut". Men vi tycker att är viktigt att vara observant på vart riktningen går, vad den för med sig och hur den påverkar oss. Det är genom medvetna och informerade val och tusentals nya små beslut som riktningen kan förändras. Vi hoppas att vi har kunnat uppmärksamma läsaren på några viktiga faktorer som kan påverka våra personliga val. Så här långt har vi försökt undvika karriärrådgivning. I detta avsnitt riktar vi oss mer direkt till kvinnliga akademiker som vill satsa på chefskap och till de chefer som kan påverka deras villkor. Men först gör vi en tillbakablick och några mer allmänna reflektioner.

## Vill, kan, får?

Med de kvinnliga akademikerna framför ögonen, har tre enkla frågor följt oss i arbetet. Vill kvinnliga akademiker göra karriär och bli chefer? Kan de? Får de?

Vi uppfattar att kvinnliga akademiker, lika ofta som de manliga, vill bli chefer och ledare. De vill lika gärna göra karriär som män. Vi har inte uppfattat att de kvinnliga och manliga akademikernas drivkrafter för karriär nämnvärt skiljer sig åt. Skillnaderna mellan kvinnor och män tycks således inte i

första hand bero på olika inre drivkrafter. Däremot uppfattar vi att kvinnor och män gör olika bedömningar och prioriteringar utifrån sina yttre livs- och arbetsbetingelser.

Men vi kan inte se att de kvinnliga akademikerna kan göra karriär på samma sätt som de manliga. Inte minst medför den könssegregerade arbetsmarknaden att kvinnliga akademikers möjligheter till karriär i snäv mening begränsas. En lärdom är också att kvinnors arbete inte synliggörs i verksamheterna på samma sätt som männens. Chefer får därmed svårare att uppfatta och belöna stora delar av kvinnors arbetsinsatser.

Kvinnliga akademikers karriärspann är mer sammanpressat än manligas. Möjligheterna till karriär i arbetet är som störst under samma tidsperiod som det är vanligast med familjebildning. Statistiken visar att kvinnors, men inte mäns, karriärmöjligheter minskar under denna period. Det återstår att försöka förstå varför kvinnornas karriärmöjligheter inte ökar när detta skede i livet är avslutat.

Vi uppfattar inte heller att kvinnliga akademiker får göra karriär utifrån samma villkor som de manliga. Det handlar om att risken för frånvaro från arbetet bedöms som högre för kvinnor och de därmed blir mindre attraktiva att rekrytera eller befordra. Det handlar också om att sammansvetsade ledningsgrupper, där majoriteten är män, inte har intresse av att förändra sin kultur genom att till exempel utjämna könsfördelningen.

Men detta är givetvis ett generaliserande och förenklat resonemang. Självklart vill inte alla kvinnliga akademiker samma sak, inte heller de manliga. Alla formas dock av sitt arbete och därför är hur man väljer att organisera arbete och utveckla arbetskulturer en viktig fråga för ökad jämställdhet i arbetslivet – inte minst för mer jämställda karriärmöjligheter.

## **Kvotering?**

De ojämna proportionerna mellan kvinnor och män på arbetsmarknaden är en starkt bidragande orsak till skillnaderna mellan kvinnors och mäns karriärmöjligheter. Forskningen visar också att de som tillhör en minoritet på arbetet ofta kan få det besvärligt i sitt arbete. Kvinnliga chefer tillhör ofta en sådan minoritet.

Den ojämna fördelningen har under åren visat sig vara så manifest att det väcker funderingar på om den går att påverka eller om vi får lära oss att leva med den som den är. En nära till hands liggande lösning för att åstadkomma jämn fördelning är kvotering. Den skulle troligen ge hyfsat snabba resultat, medföra antalsmässig rättvisa och kanske även ökad effektivitet och arbetsglädje. Men vilka pris ska betalas? Minskad personlig valfrihet? Blir hänsyn

till kön överordnat hänsyn till en individs personliga förmågor? Skulle värdering av kompetens komma att devalveras och ifrågasättas? Frågetecknen hopar sig. Kanske är det bättre att gå andra vägen, som att organisera arbete på nya, mer effektiva och kompetensbaserade sätt. Det kräver mer än kvotering och det tar längre tid. För lång tid?

Om det snabba kvoteringsspåret till karriär ska kunna medföra någon hållbar förbättring behövs en fördjupad diskussion om till vilka positioner man ska kvotera. Samtidigt som kvotering medför att kvinnor inte längre antalsmässigt marginaliseras, vore metoden meningslös om den inte skulle kunna föra kvinnor till positioner med reell makt.

## Till den kvinnliga akademikern

I en chefskarriär lär du dig snabbt att det finns gränslöst mycket som kan göras. Du kanske upplever att du till exempel borde vara bättre påläst, mer genomtänkt eller bättre förankrad. Även som chef gäller det dock att kunna leva med att allt inte blir perfekt, bara att rätt saker blir tillräckligt bra.

Det är viktigt att inte ta med sig rollen som "duktig flicka" in i sitt chefs- och ledarskap. Vi har pekat på att många flickor tidigt växer in i rollen som "duktig flicka". De strävar efter att leva upp till höga krav från omgivningen och toppar dem med höga förväntningar på sig själva. Kompetenta kvinnor behöver inte vara duktiga flickor.

På ledningsnivå uppfattas inte heller alltid en "duktig flicka" som en tillgång för verksamheten. Ett citat från en manlig akademiker belyser detta:

*» Tjejer är sämre på att hantera situationer där det är råddigt och konfliktfyllt. De som vinner är de som orkar stå kvar när det inte fungerar, de som sparkar fram bollen och inte får spader när det inte blir bra. När man får mer ansvar vill alla ha saker från en, man måste säga nej.«*

Över "glastaket" måste både kvinnor och män konsolidera sin kompetens och visa upp sin duglighet. Ledningsarbete handlar om styrka, inte genom att vara bäst, utan att vara bra nog.

Den politiska diskussionen handlar ofta om att glastaken måste krossas. Vi menar dock att dessa skikt kan, ur arbetsorganisatorisk synvinkel, vara funktionella. Vi finner det mer angeläget att kvinnliga akademiker ges möjlighet att lära sig läsa och förstå såväl formella som informella organisationer. Det handlar inte minst om att kunna identifiera var i organisationerna glastaken ligger samt om och hur det är möjligt att ta sig igenom dem.

## Familj och barn

Ett vanligt dilemma för kvinnor och män i karriären är att inte få ihop det så kallade livspusslet. Pusselbitarna består inte endast av antalet arbetade timmar. Det handlar också om den omätbara graden av fokusering på arbetet. I arbetsituationer som präglas av osäkerhet, som så ofta i chefskap, är det lätt att bli absorberad av sitt uppdrag. Dåligt samvete för familjen blir lätt följd. Många kvinnliga chefer beskriver att de, för att kunna förena familj med ett krävande jobb, har stor nytta av sin mentala on/off-knapp, men att det krävs träning i att använda den. Det är också viktigt att lära sig se om förväntningar på till exempel representation och tjänsteresor är slentrianmässiga eller inte och om de bör infrias.

I tidigare Sacorapporter har vi visat på problemet att kvinnor ofta tar ansvar och utför sådana uppgifter som inte syns men som utgör själva smörjmedlet på arbetsplatsen. Planering och samordning är exempel på sådana uppgifter som inte är konkreta och mätbara. Kanske gör många kvinnor samma sak hemma? Eftersom kvinnor i karriären ofta jobbar heltid kanske de bär en dubbelt tung arbetsbörda? På sikt orkar ingen med ett osynligt men krävande samordningsansvar både på jobbet och hemma. Livspusslet går inte att lägga om det endast är antalet bitar som räknas. En vaksam omgivning kan hjälpa till med att uppmärksamma dess mönster så att pusslets motiv blir synligt och bilden kan framträda i sin helhet.

## Till chefen

Män rekryteras på sin potential. Det finns inga kompetenta kvinnor. Vi har hört båda dessa uppfattningar som förklaring till att kvinnor har svårare till att göra karriär i snäv mening än män. Hur kan dessa uppfattningar gå ihop? Vi har konstaterat att kvinnors uppgifter ofta är osynliga i organisationen. Vår bedömning är att både kvinnor och deras arbetsinsatser måste synliggöras bättre. Delvis är det givetvis en uppgift för kvinnorna själva, men det måste finnas mottagare. Det måste finnas de som ser hur kvinnor fyller logistiska och verbala tomrum i verksamheten. Det måste finnas någon som lyssnar efter och hör hur kvinnor formulerar sina erfarenheter och uttrycker sin kompetens. Chefer på alla nivåer i organisationen är dessa mottagare. Vi hävdar att det till och med borde vara ett explicit uppdrag till alla chefer att se och lyssna efter all kompetens som finns och som kan komma verksamheten till nytta. Det handlar om att se till allas potential, inte endast till de synliga männens.

Vi har beskrivit att män tycks eftersträva inflytande över strukturer och söker sig till jobb på de strategiska nivåerna i en organisation, medan kvinnor

mer söker inflytande över processer och blir därmed kvar på de mer operativa nivåerna. Sådana mönster borde vara intressanta för chefer att uppmärksamma. Förutom personalpolitiskt, kan olika mönster också påverka själva produktions- eller tjänsteprocesserna, med till exempel konsekvenser för hur kunder bemöts.

Knappast någon lockas av att år efter år ha ett rutinmässigt arbete, utan möjligheter att vare sig vidga eller fördjupa sina kunskaper. Vi menar att kompetensutveckling, arbetsmiljö och andra ”mjuka” frågor är minst lika viktiga för chefer att arbeta med som till exempel teknik och ekonomi. Kanske kan de ekonomiska resultaten påverkas och att det faktiskt kan visa sig vara lönsamt att arbeta med karriär- och utvecklingsmöjligheter i organisationen?

## Lärprocessen

I den bredare jämställdhetsdiskussionen ses inte sällan frågan om kvinnors karriär som ett lyxproblem för ett fåtal och mer som en icke-fråga. När man ser frågan ur ett strukturellt perspektiv menar vi dock att den är högst relevant för alla kvinnor och män. Såväl arbetsgivare som fackliga organisationer och deras medlemmar kan få god utväxling av organisationsförändringar som stödjer också kvinnors karriärmöjligheter. Att välja att endast se frågan som en kvinnofråga för ett litet antal leder inte till en utveckling som kan främja många, kanske inte ens de kvinnliga akademikerna. Att skapa möjligheter för karriär är en investering i kompetensutveckling och också till nytta för verksamhetsutveckling.

Vi ser karriär som en lärprocess. Det går inte att göra karriär utan att ständigt pröva och ompröva, att lära in och lära om, att hela tiden ifrågasätta både sig själv och andra. Att testa gränser och lära sig förstå vad som är möjligt och inte möjligt. Då tänker vi oss karriär i vid mening och att målet är att finna en plats där man trivs och kan arbeta med vad som upplevs som givande och meningsfullt. Det handlar långt ifrån endast om att få makt, även om vi i denna rapport i huvudsak koncentrerat oss på karriär i snäv bemärkelse, att nå en hög position med befogenheter och resurser. Vi vill uppmuntra till uppbrott från de traditionella karriärvägarna, men vill samtidigt att de traditionella vägarna blir både bättre och mer tillgängliga för både kvinnliga och manliga akademiker.





# Bilaga 1 – Metod

Rapport grundas på projektarbete i tre faser. I tidigare två faser har ett 10-tal fokusgrupper, en enkätundersökning (redovisad i "Mer lika än olika") och ett stort antal enskilda intervjuer genomförts. I den här aktuella fasen har arbetet genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer främst med akademiker som har erfarenhet av chefs- och ledningsuppdrag. Under 1-2 timmars samtal har vi bland annat frågat om deras individuella drivkrafter, om deras syn på karriär samt om hur de ser på kvinnors och mäns karriärer och på eventuella skillnader. Inspiration och kunskap har också hämtats ur litteratur inom området. Se bilaga 2.

## *Period*

Denna sista fas av projektet påbörjades under våren 2008 och avslutas hösten 2009. Den första fasen påbörjades 2001.

## *Urval*

Genom egna kontakter och på rekommendation intervjuades kvinnliga och manliga akademiker med olika utbildningsinriktning, i olika åldrar och med chefs- och ledningserfarenhet på olika nivåer, inom olika yrken, inom olika sektorer och branscher. Fem var PA-studenter, medlemmar i föreningen Dynamikus i Uppsala.

- **Antal intervjuade**  
Vi har enskilt intervjuat sammanlagt tjugonio akademiker, nitton kvinnliga och tio manliga.
- **Ålder**  
Av kvinnorna var tolv under 50 år gamla och sju över.  
Av männen var fyra under 50 år och sex över.

- **Chefserfarenhet**

Av kvinnorna var (eller hade varit) sju chefer på hög organisationsnivå, sju chefer på lägre nivå och fem specialister.

Av männen var (eller hade varit) fem chefer på hög nivå och tre på lägre...

Tre kvinnor och två män var studenter.

- **Utbildningsinriktning**

Nio av kvinnorna och tre av männen hade en tekniskt, ekonomiskt eller naturvetenskapligt inriktad utbildning.

Sju av kvinnorna och fem av männen hade humanistisk eller samhällsvetenskaplig utbildning.

- **Sektor**

Sex av kvinnorna och två av männen hade sin främsta erfarenhet av chefskap inom offentlig sektor.

Sju av kvinnorna och sex av männen hade främst varit chefer inom privat sektor.

- **Förbund**

De intervjuade har haft sin fackliga tillhörighet inom Akademikerförbundet SSR, Civilekonomerna, DIK, Jusek, Naturvetarna, Sveriges ingenjörer, Sveriges läkarförbund och Sveriges psykologförbund.

# Bilaga 2 – Litteraturförteckning

- Peterson, H (2008) *Man måste sälja sig själva. Yrkesmässiga krav i det nya arbetslivet – Ett könsperspektiv.* Arbetsliv i omvandling 2008:2
- Brytting, T; Westelius, A; Westelius A-S (2004) *Förnuft och känsla – om organisering för att må bra*
- Borglund, T (2006) *Aktieägarvärden i fokus: Internationell påverkan på intresserelationer genom förvärv och fusion*
- Civilekonomerna (2007) *Studentenkät.* Rapport
- Civilekonomerna (2008) *Tre år efter examen.* Rapport
- Dahlbom-Hall, B (2002) *Lära män leda kvinnor till framgång*
- Ekstedt, Else (2008) *Att leda chefer*
- Forsberg Kankkunen, T (2006) *Könade verksamheter?* En studie av hur stressande arbetssituationer för kommunala enhetschefer hanteras inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar
- Grönlund, A & Halleröd, B (red) (2008) *Jämställdhetens pris*
- Hirdman, Y (2001) *Genus- om det stabila föränderliga former*
- Holgerson, Ch (2003) *Rekrytering av företagsledare – en studie av homosocialitet*
- Bygren, M & Gähler, M (2007) *Kvinnors underrepresentation på chefsposter – en familjeangelägenhet?* IFAU-rapport 2007:25
- Jusek (2008) *Avskaffa tjejtaxan nu – ingångslöneskillnaderna ökar dramatiskt.* Jusekrapport
- Kärreman, D & Rehn A (red) (2007) *Organisation – teorier om ordning och oordning*
- Ledarna (2008) *Chefen & Karriären.*
- Medlingsinstitutet (2009) *Nio perspektiv på jämställdhet – En antologi om kvinnors och mäns löner.*
- Morgan, G (2006) *Images of Organization*
- Moss Kanter, R (1993) *Men and women of the corporation*
- Nutek (2005) *Företagens villkor och verklighet – dokumentation och svarsöversikt.* Nutekrapport R 2005:10
- Regeringen (2006) *Makt att forma samhället och sitt eget liv – Nya mål i jämställdhetspolitiken.* Regeringens proposition 2005/2006: 155
- Regeringen (2009) *En jämställd arbetsmarknad – regeringens strategi för jämställdhet på arbetsmarknaden och i näringslivet.* Regeringens skrivelse 2008/09: 198
- Regeringskansliet (2002) *Låt huvudet vara med – om kvinnor, män och karriär i näringslivet.* Projekt "Jämt på Toppen"

- Regeringskansliet (2009) *Ekonomisk jämställdhet mellan kvinnor och män*. Särtryck ur budgetpropositionen 2010
- Renstig, M (2005) *Flera kvinnor i toppen*
- Hildingsson, K & Krafft, Ch (2002) *Renhårigt – om kvinnors ledarskap*. Sacorapport
- Krafft, Ch (2007) *Mer lika än olika – kvinnliga och manliga akademiker om organisationsvärderingar och karriär*. Sacorapport
- Hildingsson, K, Ljunglöf, T, Bengtsson, J (2007) *Akademikers arbetsvillkor*. Sacorapport
- Regnér, H & Isacson, G (2008) *Inkomstskillnader mellan par och singlar. Är mönstren desamma för kvinnor och män?* Sacorapport
- Granqvist, L (2009) *Inte bara lön – en studie av akademikers löneförhållanden och villkor*. Sacorapport
- Granqvist, L & Regnér, H (2009) *Chefens, fackföreningens och medarbetarens roll i lönesättningen*. Sacorapport
- Ljunglöf, T & Pokarzhevskaya, G (2009) *Olika kön – Olika löner. Löneskillnader mellan kvinnor och män i 76 akademikeryrken*. Sacorapport
- Pokarzhevskaya, G & Wennström, O (2004) *Att byta eller inte byta – det är frågan*. Sacorapport
- SCB (2008) *På tal om kvinnor och män – Lathund om jämställdhet*
- SOU (1997) *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. SOU 1997:137
- SOU (1998) *Ty makten är din... Myter om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*. SOU 1998:6
- SOU (2004) *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. SOU 2004:43
- SOU (2007) *Kön, makt och statistik*. SOU 2007:108
- Thoursie, A (2004) *Varför tjänar kvinnor mindre?* Handbok i lönediskriminering
- Universum (2008) *Karriärguide: kvinnor i karriären*
- Wahl, A; Holgersson, Ch; Höök, P; Linghag, S (2001) *Det ordnar sig - Teorier om organisation och kön*
- Webster, J (2001) *Reconciling adaptability and equal opportunities in european workplaces*. Report for DG- Employment
- Verva (2008) *En god chefsförsörjning*. Förstudie 2008:1
- Östergren, P (red) (2008) *F-ordet*
- [www.anewleadership.se](http://www.anewleadership.se)
- [www.jusek.se](http://www.jusek.se)
- [www.saco.se](http://www.saco.se)
- [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu)



Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, är den samlande organisationen för Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig centralorganisation. Sacos 23 självständiga förbund företräder yrkes- och examensgrupper från hela arbetsmarknaden, inklusive egenföretagare. Något som förenar våra medlemsförbund är akademisk utbildning, kunskap, kompetens och yrkes stolthet. Totalt är nära 600 000 akademiker medlemmar. Som företrädare för Sveriges akademiker är det självklart för Saco att ständigt påverka kunskapsnivån i Sverige. Utbildning och forskning som ger kunskap är en investering för såväl samhället som individen och är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt och utveckling av ett samhälle.

