



## INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

# Den könsmärkta karriärvägen

En kvalitativ studie om kvinnors upplevda karriärmöjligheter i en  
kommunal verksamhet

**Matilda Jagendal**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Helen Peterson

# Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Helen Peterson
Examinator:	Birgitta Jordansson
Nyckelord:	Genus, jämställdhet, kommunal verksamhet, karriärmöjligheter, karriärriktningar, ledarskap

- 
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka kvinnors upplevelser av sina och andra kvinnors karriärmöjligheter i jämförelse med mäns karriärmöjligheter inom en kommunal verksamhet.
- Teori:** Tidigare forskning och teorier kring karriärbegreppet, genus och ledarskap i historisk kontext presenteras för att skapa en förståelse för och möjliggöra analys av den empiriska undersökningens resultat.
- Metod:** Uppsatsen bygger på en kvalitativ metodologisk ansats. Insamling av empiri har skett genom semistrukturerade intervjuer med totalt nio personer från tre förvaltningar inom en kommunal verksamhet. På respektive förvaltning intervjuades tre personer från olika systemnivåer. Intervjuerna transkriberades och strukturerades sedan tematiskt för att underlätta bearbetning och analys.
- Resultat:** Studiens resultat visar att sju av nio informanter personligen definierar sig inneha en annan karriärriktning än den traditionella linjära karriärriktningen, och ur dessa karriärriktningar finns goda karriärmöjligheter inom organisationen. Den traditionella linjära karriärriktningen uppfattas emellertid vara den karriärriktning som värdesätts och premieras lönemässigt högre än andra karriärriktningar inom organisationen. Den linjära karriärriktningen är också den karriärriktning som män tycks lättare nå och för mindre arbete än kvinnor.

# Förord

Tack!

Jag vill rikta ett oerhört stort tack till min handledare Helen Peterson för hennes stora engagemang, tillgänglighet och värdefulla kommentarer redan från start och under hela skrivprocessen. Ditt engagemang, uppmuntran och stöd under det första uppstartsmötet och kontinuerligt under hela processen har verkligen bidragit enormt mycket till min motivation, mitt engagemang och att jag har tyckt den här uppsatsperioden har varit väldigt rolig och lärorik.

Jag vill även rikta ett tack till organisationen och de nio kvinnor som ställde upp på en intervju och delade med sig av sina erfarenheter och upplevelser.

Matilda Jagendal

Maj 2017

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte	2
1.2 Frågeställningar	2
1.3 Disposition	3
<b>2. Bakgrund</b>	<b>4</b>
2.1 Information om organisationen	4
2.2 Centrala riktlinjer	4
2.2.1 Karriärmöjligheter och kompetensutveckling	4
2.2.2 Jämställdhet och likabehandling	5
<b>3. Tidigare forskning och teoretiska perspektiv</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Tidigare forskning</b>	<b>6</b>
3.1.1 Definition av begreppet karriär	6
3.1.2 Anställningsbarhet och karriär	7
3.1.3 Ledarskap och genus i kvinnodominerad verksamhet	7
<b>3.2 Teoretiska perspektiv</b>	<b>8</b>
3.2.1 Genusarbetsdelning i historisk kontext	8
3.2.2 Upprätthållandet av genusordningen	9
3.2.3 Könsmärkt ledarskap	10
3.2.4 Glashiss och glastak	10
<b>4. Metod</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Undersökningsmetod och vetenskapligt förhållningssätt</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Urval</b>	<b>12</b>
<b>4.3 Insamling och bearbetning av empiri</b>	<b>13</b>
4.3.1 Insamling av empiri	13
4.3.2 Bearbetning av empiri	14
4.3.3 Analys av empiri	14
<b>4.4 Forskningsetiska aspekter</b>	<b>15</b>
<b>4.5 Studiens tillförlitlighet</b>	<b>16</b>
<b>5. Resultatredovisning</b>	<b>18</b>
<b>5.1 Bakgrundsinformation om informanterna</b>	<b>18</b>
<b>5.2 Resultatredovisningens disposition</b>	<b>18</b>
<b>5.3 Karriärbegreppets definition</b>	<b>18</b>
5.3.1 Personlig definition av karriär	19
5.3.2 Uppfattningar av hur organisationen definierar karriär	20

<b>5.4 Personliga karriärmöjligheter inom organisationen</b>	<b>21</b>
5.4.1 Cheferna	21
5.4.2 Specialisterna	22
5.4.3 Administratörerna	23
<b>5.5 Genus och karriär i den kommunala verksamheten</b>	<b>24</b>
5.5.1 Kvinnors karriärmöjligheter jämfört med män	24
5.5.2 Sociala barriärer och prestationskrav	26
5.5.3 Jämställdhet och karriär i kommunal verksamhet	27
<b>6. Diskussion</b>	<b>29</b>
<b>6.1 Karriär ur olika riktningar</b>	<b>29</b>
<b>6.2 Skillnader mellan yrkesgrupper och förvaltningar</b>	<b>30</b>
<b>6.3 Genus och karriär i organisationen</b>	<b>31</b>
6.3.1 Genus i en kommunal verksamhet	31
6.3.2 Ojämställda karriärvillkor	32
6.3.3 Strukturell diskriminering	33
<b>7. Slutsatser</b>	<b>35</b>
7.1 Förslag på vidare forskning	36
<b>9. Litteratur- och källförteckning</b>	<b>37</b>
9.1 Litteratur	37
9.2 Muntliga källor	39
9.3 Internt opublicerade källor	40
<b>10. Bilagor</b>	<b>41</b>
10.1 Bilaga 1 - Intervjuguide	41
10.2 Bilaga 2 - Bakgrundsformulär	43

# 1. Inledning

Det nationella jämställdhetsmålet syftar till att kvinnor och män ska ha lika möjligheter, skyldigheter och rättigheter inom livets alla områden (Regeringen 2016). Alla organisationer på den svenska arbetsmarknaden är enligt lag skyldiga att arbeta med aktiva åtgärder som ska främja jämställdhet i arbetslivet. Enligt diskrimineringslagen ska ett förebyggande och främjande arbete drivas inom verksamheter för att motverka diskriminering och verka för lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder (SFS 2008:567). Trots diskrimineringslagen så är arbetsmarknaden inte jämställd. Kvinnor och män har inte bara olika villkor på den svenska arbetsmarknaden utan möter även olika villkor för chefskap och karriär (Kunze & Thorburn 2014: 17; Wahl et al 2014: 182-183). Den här uppsatsen handlar om att undersöka vilka karriärmöjligheter en kvinna upplever sig ha i jämförelse med män inom en kommunal verksamhet. Inom den valda kommunala verksamheten, som är politiskt styrd, finns centrala riktlinjer kring hur organisationen ska arbeta med karriärmöjligheter och jämställdhet. För att öka förståelsen av kvinnornas upplevelser av karriärmöjligheter inom den kommunala verksamheten i relation till diskrimineringslagstiftningen (SFS 2008:567) kommer även resultatet att jämföras med de centrala riktlinjerna. Genom att undersöka kvinnors upplevda karriärmöjligheter i jämförelse med män kan vi öka vår förståelse för hur normer och föreställningar om kön och arbete påverkar möjligheter till att åstadkomma karriäravancemang. Således ökar vår förståelse för vad som fortsättningsvis behöver göras för att öka jämställdheten på arbetsmarknaden.

Historiskt sett har män i högre utsträckning än kvinnor haft chefspositioner och ledaregenskaper som har förknippats med manlighet har fungerat som normen för chefskap. Det här återspeglas i hur vi ser på ledare, ledarskap och vilka krav som ställs på ledare. Dessa föreställningar och normer påverkar således vilka som uppfattas som bäst lämpade för ledarskapspositioner och kan förklara att fler män än kvinnor idag är chefer (Jordansson, Holth & Gonäs 2011: 46). Samtidigt som mäns chefskarriärer underlättas av dessa normer och föreställningar utgör det ett socialt hinder för kvinnor (Wahl et al 2009: 152-154). Den offentliga sektorn och kommunala verksamheter är en kvinnodominerad sektor med fler kvinnliga chefer (Wahl et al 2014: 176-178), men även i denna kvinnodominerade sektor är männen överrepresenterade som chefer. I förhållande till antalet anställda kvinnor är kvinnor underrepresenterade på chefspositioner inom samtliga sektorer på

arbetsmarknaden (SOU 2015:50: 228-229). Med utgångspunkt i att ledarskap och chefskulturen är starkt förknippad med manliga egenskaper och därför ger bättre förutsättningar för män att bli chefer (Wahl et al 2009: 150-152; Wahl et al 2014: 168), avser uppsatsen att fokusera på att undersöka kvinnors upplevelse av möjligheter till karriäravancemang inom en kommunal verksamhet, det vill säga en hierarkiskt uppåtstigande karriär.

Uppsatsen avser emellertid att utvidga karriärbegreppet och undersöka kvinnors upplevelser av karriärmöjligheter ur fler riktningar inom den kommunala verksamheten. Dagens föränderliga arbetsmarknad med skapande av nya möjligheter på arbetsmarknaden har kommit att utveckla och utvidga karriärbegreppet. Följaktligen har nya karriärriktningar fått allt större betydelse för människor, där den traditionella chefskarriären nödvändigtvis inte längre är i samma fokus som tidigare (Enache et al 2011: 234). Skillnaderna mellan män och kvinnors möjligheter till karriäravancemang är tydliga i forskning och statistik (SOU 2015:50: 228), att undersöka upplevelserna med ett utvidgande synsätt på karriär möjliggör således en mer problematiserad förståelse av karriärbegreppet ur ett jämställdhetsperspektiv.

## 1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur kvinnor upplever sina egna karriärmöjligheter och hur de uppfattar kvinnors karriärmöjligheter generellt, i jämförelse med mäns karriärmöjligheter, inom en kommunal verksamhet. Studien avser att undersöka kvinnors upplevda möjlighet till ett traditionellt karriäravancemang inom organisationen. Centralt är dock även att förstå karriärbegreppet på ett mer utvidgat sätt och således även undersöka andra möjliga karriärriktningar baserat på kvinnornas egna förståelse och uppfattningar. Studiens resultat av kvinnornas upplevelser kommer även att jämföras med kommunens centrala riktlinjer kring karriärmöjligheter och jämställdhet.

## 1.2 Frågeställningar

- Vad innebär karriär för kvinnorna inom den kommunala verksamheten?
- Hur upplever kvinnorna sina karriärmöjligheter inom den kommunala verksamheten?
- Upplever kvinnor inom den valda kommunala verksamheten att det finns skillnader mellan kvinnors och mäns karriärmöjligheter, isåfall på vilket sätt? Hur kan de eventuella skillnaderna förstås och förklaras?

### 1.3 Disposition

I följande bakgrundskapitel presenteras en kort beskrivning av den aktuella organisationen. Därtill följer en beskrivning av den valda kommunala verksamhetens egna centrala riktlinjer kring karriärmöjligheter och kompetensutveckling samt jämställdhet och likabehandling. I kapitlet därefter presenteras tidigare forskning, i vilket karriärbegreppet problematiseras samt begreppet anställningsbarhet och karriär. I tidigare forskning presenteras även ett avsnitt om ledarskap och genus i kvinnodominerad verksamhet. Under teoretiska perspektiv presenteras teoretiska verktyg och förklaringar till problemområdet: genus i historisk kontext, upprätthållandet av genusordningen, könsmärkt ledarskap och begreppen glashiss och glastak.

Efter kapitlet om tidigare forskning och teori redovisas uppsatsens metodologiska utgångspunkt och process. Där presenteras uppsatsen vetenskapliga förhållningssätt, metodval, urval samt hur empirin insamlades, bearbetades och analyserades. Därtill presenteras forskningsetiska aspekter och studiens tillförlitlighet. Därefter följer uppsatsens resultatredovisning, där en tematiserad redovisning av informanternas svar presenteras. Initialt redovisas informanternas uppfattningar av karriärbegreppet. Vidare presenteras deras upplevelser av sina egna karriärmöjligheter och kvinnors karriärmöjligheter mer generellt i den kommunala verksamheten samt informanternas jämförelse mellan karriärmöjligheter för kvinnor och män. I diskussionskapitlet analyseras resultatet från den empiriska undersökningen även i förhållande till den tidigare forskningen och de teoretiska perspektiven samt kommunens centrala riktlinjer. Uppsatsen avslutas sedan med slutsatser.



## 2. Bakgrund

### 2.1 Information om organisationen

Den valda organisationen är en kommunal verksamhet inom den offentliga sektorn och styrs av politiker som har valts av medborgarna. Den kommunala verksamheten består av 16 olika förvaltningar som ansvarar för och arbetar med olika fackområden. Varje förvaltning styrs av en nämnd och arbetar för att förverkliga de politiska beslut som nämnderna tar. De anställda inom förvaltningarna är experter inom det området som de ansvarar för.

### 2.2 Centrala riktlinjer

Kommunens stadsledningskansli inom den valda kommunala verksamheten har skrivit de centrala riktlinjerna som avser att gälla för samtliga förvaltningar och anställda inom organisationen. Nedan följer en sammanfattning av de centrala riktlinjer som finns kring karriärmöjligheter, jämställdhet och likabehandling. De centrala riktlinjerna kring karriärmöjligheter och jämställdhet är organisationens sätt att arbeta med det som de är skyldiga att göra enligt diskrimineringslagen (SFS 2008:567).

#### 2.2.1 Karriärmöjligheter och kompetensutveckling

Vad gäller karriärmöjligheter betonar kommunen att möjligheten att göra karriär skapar engagemang hos medarbetaren och ger arbetsgivaren bättre förutsättningar att använda kompetensen på rätt sätt. En karriär inom kommunen ska kunna utvecklas i många olika riktningar: ”på bredden, på djupet och på höjden”. Det är viktigt att möjliggöra olika karriärvägar. Karriärvägarna som ska finnas möjliga för medarbetarna kan vara möjligheten att utveckla sina professionella kompetenser, få successivt ökat ansvar, möjlighet att använda sina kunskaper i andra yrkesområden, enheter eller avdelningar. Eller möjligheten att byta yrkesområde inom organisationen. Detta ska enligt de centrala riktlinjerna möjliggöras genom möjligheter till intern rörlighet när tjänster blir lediga, medarbetarsamtal där allas kompetens tillvaratas och utvecklas, ett internt chefsprogram för medarbetare som anses ha förutsättningar till att bli chef, livs- och karriärplanering för tillsvidareanställda medarbetare, erbjudande av omplacering eller praktik i annan verksamhet.

Kommunen lyfter att det är ett viktigt chefsansvar att varje medarbetare får möjlighet att utvecklas i sitt arbete. En grundläggande förutsättning för intern karriär är: ”att varje medarbetare får

kontinuerlig kompetensutveckling och möjligheter att utvecklas utifrån verksamhetens behov i förhållande till sin egen kompetens, potential, personlighet och viljeinriktning”. För att varje medarbetares potential och unika kompetens ska kunna tas tillvara ska medarbetarsamtal genomföras årligen. Förvaltningarna har även kravet att årligen kartlägga varje medarbetares behov av utbildning och kompetensutveckling, utreda en individuell kompetensplan tillsammans med medarbetare och avsätta budget för kompetensutveckling för varje medarbetare efter upprättade kompetensplaner.

### **2.2.2 Jämställdhet och likabehandling**

Kommunen betonar i sina centrala riktlinjer att jämställdhet och likabehandling handlar om alla människors lika värde, som är grundläggande i de mänskliga rättigheterna. Kommunen uppger att de därför arbetar aktivt för att skapa en arbetsmiljö som är fri från diskriminering. Det är en viktig del i arbetet för att behålla kompetens, eftersom det främjar trivsel, effektivitet och höjer kvaliteten på arbetet. I enlighet med diskrimineringslagen lyfter kommunen att ingen ska diskrimineras på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder (SFS 2008:567). För framgång i arbetet med likabehandling måste det bedrivas: ”målriktat, systematiskt och fortlöpande”. I kommunen är allas rätt att vara den man är viktig. Oavsett vem man är ska man få ett gott bemötande och behandlas lika. Kommunen lyfter i de centrala riktlinjerna att arbetsklimatet i kommunens verksamheter ska präglas av respekt och kunskap om olikheter, där olikheter ses som en styrka. Mångfalden i form av olikheter i kompetens, erfarenhet, bakgrund och andra personliga förutsättningar är en styrka som kommunen ska ta tillvara. Det handlar också om att granska och arbeta med de normer och värderingar som råder på arbetsplatser. Ett så kallat normkritiskt förhållningssätt förespråkas i riktlinjerna och beskrivs: ”hjälpa oss att se alla människors lika värde och att vi alla är individer med behov”. En bra arbetsmiljö med ett öppet förhållningssätt inför människors olikheter är en bra grund att stå på i vår strävan att att bemöta andra. Jämställdhetsarbetet och likabehandling ska ske på alla nivåer i verksamheten, det ska ske aktivt på varje arbetsplats och finnas i alla processer i organisationen och alla individuella kompetenser ska respekteras och tillvaratas. Det behövs ett aktivt och kraftfullt jämställdhetsarbete för att ge kvinnor och män likvärdiga möjligheter till karriär och löneutveckling, enligt kommunen.

## 3. Tidigare forskning och teoretiska perspektiv

### 3.1 Tidigare forskning

#### 3.1.1 Definition av begreppet karriär

Den traditionella karriären, med betoning på avancemang inom organisationen, heltid och långsiktig organisationsanställning fungerade tidigare som bakgrund för forskningen kring karriär. Ett allt mer föränderligt samhälle och arbetsmarknad har förändrat karriärbegreppet. Den kunskapsbaserade ekonomin har förändrats i takt med globalisering, snabb teknologisk utveckling, ökad konkurrenskraft på marknaden, ökad flexibilitet, ökade deltidsarbeten, organisationsnedskärningar, ökad användning av outsourcing, bemanning och ökat beroende av spridning och tillämpning av intellektuella förmågor för att skapa och upprätthålla konkurrenskraften på arbetsmarknaden. Ovanstående faktorer har alla bidragit till att karriärbegreppet gradvis har kommit att utvecklas (Enache et al 2011: 234). Till följd av arbetsmarknadens förändringar så förändras även människors attityder och beteenden som svar på olika faktorer. Till exempel ökad arbetslivslängd, förändrade familjestrukturer, ökat antal parförhållanden med dubbla karriärer, ensamstående föräldrar och det växande antalet individer som vill uppfylla behoven för personlig inläring, utveckling och tillväxt. Som i sin tur resulterar i en ökad vilja hos individer att hitta nya karriärriktningar (Enache et al 2011: 235).

Karriär som begrepp har idag många olika betydelser och variationer. Kenneth Brousseau och Michael Driver är grundarna till The Career Concept Model som utvecklades för att förstå och beskriva individuella uppfattningar och erfarenheter av karriär (Larsson et al 2005: 3). Utgångspunkten för modellen är att visa variationen av vad karriär kan betyda för olika människor och skillnader i vad som motiverar människor i deras karriär. Modellen skiljer mellan fyra grundläggande karriärriktningar som innehas av individer i termer av två primära konceptuella faktorer. Den första är frekvensen av karriärförändring och den andra är den konceptuella riktningen av rörelse eller förändring. Dessa dimensioner konstruerar följande fyra primära och olika karriärriktningar; Expert, linjär, utvidgande och episodisk. Expertriaktionen handlar om att individen engagerar sig för ett yrkesområde och planerar att i sin karriär bli expert på området. Framgång handlar därför inte om uppåtstigande avancemang i expertriaktionen. Den linjära karriärriktionen däremot handlar om uppåtstigande avancemang inom hierarkin och handlar ofta om att nå en chefsposition. Av den orsaken stannar gärna en individ med linjär karriärriktion inom

ett specifikt karriärfält för att regelbundet kunna få befordringar. Den utvidgade karriärriktningen däremot handlar om horisontella förflyttningar till närliggande områden. En individ med utvidgad karriärriktning vill utvidga sin kompetens och sina erfarenheter och arbetar därför med olika närliggande yrkesområden i olika tidsperioder. Den episodiska karriärriktningen handlar om ett regelbundet byte av yrkesområden som inte är närliggande utan tar multipla riktningar. En individ med episodisk karriärriktning strävar efter en variation av erfarenheter (Larsson et al 2005: 3-4). Larsson och Brousseau med flera beskriver i *Building motivational capital through career concepts and culture fit: The strategic value of developing motivation and retention* att det är en viktig strategi för organisationer att arbeta med att motivera samtliga individuella karriärriktningar, för att det ger stora effekter på motivation och följaktligen ökade prestationer (Larsson et al 2005: 10).

### **3.1.2 Anställningsbarhet och karriär**

En vanlig föreställning är att karriärframgång handlar om individers prestationer och egenskaper (Wahl et al 2014: 166). Dagens föränderliga arbetsmarknad i förbindelse med nyliberalistiska tankegångar har även förändrat synen på arbete och på den allmänna välfärden. Begreppet anställningsbarhet (employability) beskriver att det på arbetsmarknaden alltmer har blivit individens ansvar att anpassa sig till arbetsmarknadens föränderliga krav och vara attraktiv på arbetsmarknaden. Att vara anställningsbar indikerar en individ som oupphörligt förändrar, utvecklar och anpassar sin förmåga och attityd. Individen har ansvaret att ha rätt utbildning och kompetens, initiativförmåga och attityd som är lämpliga för arbetsmarknadens krav (Fogde 2011: 25). Egenskaper som nyfikenhet, initiativförmåga, självförtroende och ett passionerat förhållande till arbete är egenskaper som betraktas som framgångsfaktorer för en individ på dagens alltmer flexibla arbetsmarknad (Gillberg 2011: 87). Den ökade konkurrenskraften, ekonomiska tillväxten och arbetsmarknadens snabba förändring har resulterat i ett samhälleligt krav på individens passionerade förhållningssätt till arbete. Karriärframgång är emellertid en mer komplex process, präglad av specifika föreställningar om ledarkompetens och den utbredda kulturen om chefskarriärer (Wahl et al 2014: 166). Även om individens inställning och karriärorientering är viktig för hur hans eller hennes karriär kommer att se ut finns det således också faktorer som ligger utanför individens kontroll som påverkar karriärmöjligheter.

### **3.1.3 Ledarskap och genus i kvinnodominerad verksamhet**

Offentlig sektor och framförallt kommunala verksamheter är kvinnodominerade (Muhonen 2010: 43). Arbetsvillkoren för chefer inom kommunal verksamhet skiljer sig åt i förhållande till chefer

inom privata verksamheter. I SOU 2014:81 beskrivs hur chefer inom kommunal verksamhet i högre grad är utsatta. Att följa regler och riktlinjer som finns för verksamheten, följa budget, arbeta med verksamhetsutveckling exempelvis, samtidigt som de ska arbeta med att möta förväntningar från medborgare och politiker, överordnande chefer och underställd personal. Tillskillnad från den privata sektorn kräver den kommunala verksamheten och dess byråkrati i större omfattning ett noggrant detaljerat arbete (Wahl et al 2014: 176-177; Barry, Berg & Chandler 2012: 411).

Den kommunala verksamheten inbegripande i stor omfattning omsorgsarbete, ligger nära det som traditionellt har kopplats till kvinnliga förmågor (Wahl et al: 177). I kvinnodominerade yrken får män ofta uppgifter som är starkt förknippade med manliga förmågor, däribland föreställda ledaregenskaper och förmåga till chefskap (Wahl et al 2009: 168). Studier visar att ju högre upp du tittar i organisationshierarkin desto mer mansdominerad blir den (Muhonen 2010: 44). Maskulinitet har högre status än femininet, därmed tycks inte heller män påverkas negativt av att vara en minoritet i en kvinnodominerad verksamhet så som en kommunal verksamhet. Kvinnor i minoritetspositioner i en mansdominerad verksamhet tenderar däremot att få sämre tillgång till möjlighetsstrukturer (Muhonen 2010: 45; Kankkunen 2010: 103; Wahl et al 2009: 159). I mansdominerade verksamheter skapas ofta en kultur som gör att kvinnor inte känner sig välkomna eller premieras, tillskillnad från män. I kvinnodominerade organisationer där det förekommer fler kvinnliga chefer är det ofta något lättare, eftersom upprätthållandet av en manlig ledarskapsnorm då blir svårare (Wahl et al 2014: 178). Män har det ändå lättare både i mansdominerade och kvinnodominerade verksamheter. I förhållande till antalet anställda kvinnor är kvinnor underrepresenterade på chefspositioner inom samtliga sektorer (Wahl et al 2009: 161; SOU 2015:50: 228-229), endast 29 procent av alla chefer är kvinnor (Muhonen 2010: 44).

## 3.2 Teoretiska perspektiv

### 3.2.1 Genusarbetsdelning i historisk kontext

Konstruktionen av kön och arbete är knutet till en historisk kontext. Historiskt har manlighet, i en kontrast till kvinnlighet, byggts på en bild av att mannen är det försörjande, arbetande och politiska könet. Vilka har inbegripit makt- och underordningsrelationer i och utanför arbetet. Pojkar har uppfostrats till män med ansvar och formell makt över kvinnor och barn. När de lönearbetande kvinnorna senare ökade i antal var deras arbetsuppgifter lätta, okvalificerade och mindre värda än männens. Som följd skapades och formades en arbetsmarknad utifrån manliga förutsättningar och

konsekvensen är den situation vi befinner oss i idag. Sverige framhålls som ett av världens mest jämställda länder men besitter samtidigt idag en av världens mest segregerade arbetsmarknader. Orsaken ligger på ett strukturellt plan där arbetsdelningen på arbetsmarknaden bygger i stor omfattning på föreställningar om vilka yrken, uppgifter och områden som passar män och kvinnor (Jordansson, Holth & Gonäs 2011: 35-37). Genusordningens strukturerande kraft ger män större tillgång och möjlighetsstrukturer (Kankkunen 2010: 103). Trots jämställdhetspolitik och jämställdhetsarbete som syftar till allas lika rätt till arbete och privatliv, återfinns dessa strukturer som upprätthåller en genusarbetsdelning där män och kvinnor befinner sig inom olika sektorer, yrken och arbetsuppgifter. Mannen som samhällsvarelse och kvinnan som omsorgsvarelse lever kvar som följd av den genusordning som skapades för mer än hundra år sedan (Jordansson, Holth & Gonäs 2011: 35-36).

### **3.2.2 Upprätthållandet av genusordningen**

Upprätthållandet av genusordningen sker via reproduktion, där ojämlikheten blir oföränderlig i och med att den organiserat upprepas och institutionaliseras (Tilly 2000: 59). Könssrollsocialisering är en del i den processen, vilket innebär att individer formas av de egenskaper som kvinnor respektive män förväntas inneha. Den stereotypa föreställningen av kvinnliga egenskaper är till exempel vårdande och detaljorienterad, medan män tillskrivs med egenskaper som styrka, stabilitet och analysförmåga (Halldén 2014: 51). Könssrollsocialiseringen handlar om internalisering av dessa normer och föreställningar, vilka i sin tur präglar individens tankar och handlingar (Wahl et al 2009: 106; Flaa & Andersson 1998: 65). En del handlar om konstruktionen och motsatsgörande av kategoriella par, till exempel kvinnor och män. Där den ena representerar det den andra inte är. Även kallat könspräglad dikotomi (Jordansson, Holth & Gonäs 2011: 37; Tilly 2000: 19). De förväntade egenskaper som kvinnor och män tillskrivs resulterar samtidigt i dualism, där män anses ha brist på mänskligt intresse och kvinnan som tekniskt inkompetent. Dualismen leder dels till att kvinnor och män väljer könsmärkta utbildningar och yrken. Framförallt leder det även till att föreställningar om kön påverkar kompetensbegreppet, där mäns förmåga ses som inlärdd kompetens medan kvinnors förmåga ses som medfödd och uppskattas därmed inte heller lönemässigt (Jordansson, Holth & Gonäs 2011: 37). Den rådande samhällsstrukturen belönar samt bestraffar enligt de rådande sociala värderingarna, vilket resulterar i att individer till stor del efterlever de sociala förväntningar som är ställda, vilka i sin tur resulterar i reproduktion (Boglund 2010: 43-44).

### 3.2.3 Könsmärkt ledarskap

Ledarskap är starkt förknippat med män. Ledarskapspositioner och beslutsfattande positioner inom organisationer domineras av män och i ledarskapslitteratur är den självklara chefen en man (Wahl et al 2009: 150-151). Ledaregenskaper som efterfrågas och ses som framgångsfaktorer är bland annat analytisk förmåga, intelligens, rådgivningsförmåga, självständighet och initiativtagande (Flaa & Andersson 1998: 120). Chefskraven gynnar traditionellt manliga egenskaper och ger därför bättre förutsättningar för män att bli chefer (Wahl et al 2009: 152; Wahl et al 2014: 168). Män har blivit normen för ledarskap och för att kvinnor ska accepteras måste de anpassa sig till normen (Wahl et al 2009: 161; Wahl et al 2014: 167). Som följd av att ledarskap är starkt knutna till våra föreställningar om manlighet skapar det hinder för att vara kvinna och en ledare (Wahl et al 2009: 170). Homosocialitet och strukturell diskriminering genomsyrar ofta högre nivåer i organisationer, vilket innebär att män framstår som mer lämpliga kandidater och får därmed via homosocialiteten en skjuts i karriären. I sin tur leder det till skilda karriärvillkor för män och kvinnor (Wahl et al 2014: 168; Kankkunen 2010: 102-103). De strukturella ojämlika villkoren mellan män och kvinnor återspeglas i ledarskapskraven och i sin tur i ledarskapspositioner, vilka resulterar i att kvinnor får sämre inkomst- och karriärmöjligheter än män (Jordansson, Holth & Gonäs 2011: 46).

### 3.2.4 Glashiss och glastak

Begreppet glashiss benämner den process som gynnar män i karriären. Glashiss är ett begrepp som beskriver hur män skjuts uppåt i karriären medan kvinnor når ett glastak som försvårar för kvinnor att nå högre positioner. Glashissen återfinns främst i kvinnodominerad sektor menar Wahl (Wahl et al 2009: 152-154). Begreppet glastak däremot beskriver hur kvinnor i karriärhänseende möter sociala barriärer. Könscrollsmönster resulterar i att kvinnor som avancerar hierarkiskt i organisationer möter osynliga hinder och hålls tillbaka innan de når de högsta positionerna (Muhonen 2010: 44). Genusforskningen betonar att kvinnlig ledarstil eller bristande kompetens hos kvinnor inte är orsaken, utan sociala processer. Kvinnor som når chefspositioner utgör en avvikelse och orsaken är att chefsnormen är att vara man. Kvinnor blir således betraktad som en symbol som får representera kategorin kvinnor. Kvinnan med en chefsposition får rollen som representant för vad samtliga kvinnor kan prestera och följaktligen måste kvinnor prestera bättre än männen för att hävda sin kompetens, emellertid inte för bra för att inte mista sin acceptans i arbetsgruppen. Eftersom chefsnormen är att vara man innebär det att kvinnor kontinuerligt behöver anpassa sig till normen, det vill säga ett traditionellt manligt chefsbeteende (Ellström & Kock 2009: 40; Wahl et al 2009: 152 och 161). För att karriärmöjligheterna vad gäller att nå ledarpositioner ska bli jämställda

krävs att normen för chefskap ifrågasätts kritiskt och att till exempel chefer blir medvetna om hur villkoren är utformade. Medvetandegörande och reflekterande av de strukturer som lägger krokben för kvinnor samt resulterar i de privilegier som hjälper männen att komma fram, krävs för att kunna skapa ökad jämställdhet (Wahl et al: 183).



## 4. Metod

### 4.1 Undersökningsmetod och vetenskapligt förhållningssätt

Studien använder en kvalitativ undersökningsmetod, med anledning att jag ansåg metoden som lämplig i relation till det formulerade problemområdet. I kvalitativa studier fokuseras insamlingen av empiri på mjuka data, det vill säga kvalitativa intervjuer, och sedan tolkningar och analyser av materialet som insamlas från intervjuerna (Patel & Davidsson 2011: 13-14). Studien är av explorativ och utforskande karaktär. Patel och Davidsson beskriver att explorativa undersökningar syftar till att inhämta så mycket kunskap som möjligt från ett specifikt utvalt problemområde (Patel & Davidsson 2011: 12). Studiens metodologi bygger på en hermeneutisk tradition som har fokus på att detaljerat beskriva människors förståelsevärld (Bryman 2011: 340). Studiens epistemologiska ståndpunkt är således interpretativistisk, det vill säga med betoning på förståelsen av informanternas tolkningar av sin sociala verklighet. Studiens ontologiska ståndtagande har en konstruktionistisk utgångspunkt vilket innebär att sociala egenskaper och fenomen är konstruerade och resultatet av samspel mellan individer (Bryman 2011: 341; Allwood 2010: 22).

### 4.2 Urval

Den valda organisationen i uppsatsen ingår i den offentliga sektorn och är en kommunal verksamhet i Sverige. För att få ett brett perspektiv genomfördes intervjuer på tre olika förvaltningar inom den valda organisationen; en kvinnodominerad förvaltning, en mansdominerad förvaltning och en förvaltning med jämn fördelning mellan kvinnor och män. Urvalet av förvaltningar gjordes med syftet att få en bred spridning av olika verksamhetsområden och upplevelser inom den kommunala verksamheten och således möjliggöra jämförelse. Totalt nio personer ingår i studien, där samtliga informanter arbetar på förvaltningsnivå och är tillsvidareanställda. På respektive förvaltning intervjuades tre personer ur olika systemnivåer; En medarbetare som har en chefsroll, en medarbetare som har en specialistroll och en medarbetare som har en administratörsroll. Samtliga informanter i studien är kvinnor, med anledning att syftet i studien är att undersöka kvinnors upplevelser av sina karriärmöjligheter inom den valda kommunala verksamheten. Åldersspridningen är stor, där den yngsta informanten är 25 år och den äldsta 54 år. Urvalet gjordes med syftet att få en bred spridning och för att öka sannolikheten att möta informanter med olika erfarenhet av karriärmöjligheter och karriärriktningar inom den valda kommunala verksamheten.

## 4.3 Insamling och bearbetning av empiri

### 4.3.1 Insamling av empiri

Uppsatsens empiri insamlades via kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren utgår från en intervjuguide med en flexibel intervjuprocess. En flexibel intervjuprocess betyder att ordningsföljden på frågorna varierar. Intervjuaren lämnar även utrymme för följdfrågor på de ordinarie frågor som ställs samt har en benägenhet att ställa uppföljningsfrågor på ämnen som uppkommer under intervjun. I kvalitativa intervjuer menar Bryman att intervjuprocessen är flexibel med anledning att fokus måste placeras på informanternas upplevelser och uppfattningar av frågorna och vad personen anser vara viktigt vid en förståelse av till exempel en händelse, beteende eller situation (Bryman 2011: 206, 415).

Intervjufrågorna förbereddes och genomfördes med god marginal innan de inbokade intervjuerna skulle genomföras, och under tiden skapades och bearbetades en intervjuguide som strukturerats tematiskt (se bilaga 1) (Bryman 2011: 206). En medarbetare i stadsledningen hjälpte mig att få tillgång till kontaktuppgifter till olika medarbetare via kommunens intranät. Jag kontaktade sedan möjliga informanter via mail för bokning av intervju. Samtliga ställde upp. För förtydligande så valdes samtliga informanter av mig och medarbetaren som gav mig tillgång till kontaktuppgifter har ingen vetskap om vilka som valdes och ingår inte personligen i undersökningen. Vid intervjutillfällena valde jag att i början lämna ut ett kort bakgrundsformulär med ålder, civilstatus, antal barn och yrkestitel (se bilaga 2). Formuläret syftade till att få en kort relevant bakgrundsinformation som jag ansåg som viktig för min analys men inte central och på så sätt ge tid till att under intervjun ställa fler huvudfrågor. När intervjuerna sedan genomfördes tog intervjun med respektive informant mellan 20 till 40 minuter vardera. Samtliga informanter gav även tillåtelse att spelas in. Det finns en mängd fördelar med inspelning enligt Bryman. Vid kvalitativa undersökningar är det inte enbart vad informanten säger utan också hur de säger det som analyseras. För att möjliggöra en sådan analys är det avgörande om hela intervjun finns tillgänglig senare och därav är inspelning av god fördel, att föra anteckningar istället för inspelning kan avleda intervjuarens uppmärksamhet och därmed riskera att missa viktiga delar (Bryman 2011: 428-429). Efter några av intervjuerna när bandspelaren hade stängt av så fortsatte informanten att prata om ett tema som jag ansåg vara viktigt för intervjun. Bryman poängterar att det är vanligt förekommande i kvalitativa intervjuer och att det ofta kan vara viktig information för intervjun då det kan

uppkomma åsikter eller avslöjande information, som därför så snart som möjligt ska antecknas (Bryman 2011: 431).

Trost betonar vikten av att motivera sitt val av plats för intervjuerna med anledning att det finns risk för störningsmoment som kan påverka intervjuresultatet samt att det är viktigt att informanten känner sig trygg i miljön. På grund av detta informerade jag informanterna vid inbokning av intervjutillfällena att de själva fick välja intervjuplats och att miljön bör vara så ostörd som möjligt. Intervjuerna genomfördes sedan på informanternas egna arbetsplatser, antingen på deras kontor eller i ett konferensrum med stängd dörr (Trost 2010: 65).

### **4.3.2 Bearbetning av empiri**

Bearbetningen av empirin började med att jag direkt efter respektive intervju gjorde en kort sammanfattning i ett dokument för att få en snabb överblick. Intervjuerna transkriberades sedan ut i sin helhet och strukturerades tematiskt för att underlätta analys och jämförelse mellan materialet från de olika informanterna. God tid och marginal för transkribering planerades och avsattes för att säkerställa kvalitét (Bryman 2011: 430). Att transkriberingen strukturerades tematiskt var av anledning att jag ville förenkla möjligheten till jämförelse av respektive ämneskategori med yrkesposition och vilken förvaltning de tillhörde. Bearbetningen och analysen av transkriberingen genomfördes genom att jag gick igenom varje informant grundligt och sammanfattade respektive intervju utifrån de olika teman som valts. Genom att sortera informationen från de olika informanterna i teman gavs en överskådlig bild av informanternas uppfattningar och upplevelser och som i sin tur underlättade analysarbetet.

### **4.3.3 Analys av empiri**

I uppsatsprocessen tillämpades abduktion som ett lämpligt angreppssätt. Abduktion är en kombination av induktion och deduktion, vilket innebär att forskaren pendlar mellan teori och resultaten från den empiriska undersökningen och låter förståelsen av problemområdet successivt växa fram (Trost 2010: 37). Det initiala steget i abduktion innebär att ett förslag på teoretisk djupstruktur tas fram som skulle kunna förklara fallet (Patel & Davidson 2011: 24). I det här fallet valde jag att i uppsatsen använda ett genusperspektiv med utgångspunkten att relationer mellan män och kvinnor på arbetsplatser är präglade av föreställningar om kvinnlighet och manlighet som är socialt konstruerade (SOU 2014:81) och formulerade därefter uppsatsens syfte och frågeställningar och därefter intervjuguiden. I det andra skedet i abduktion genomförs den empiriska

undersökningen och den teoretiska djupstrukturen testas på nya fall. Resultaten av den empiriska undersökningen påverkar därefter den teori som i det första skedet togs fram och har möjlighet att utvidgas och förändras. Patel och Davidson menar att det abduktiva arbetssättet har fördelen att den inte låser forskaren i samma omfattning som när forskaren arbetar enbart induktivt eller deduktivt. Samtidigt betonas att alla forskare är färgade av tidigare erfarenheter och tidigare forskning, ingen forskning startar förutsättningslöst. Det är därför viktigt att forskaren i den andra fasen i abduktion är vidsynt så att den hypotetiska teorin inte verifieras (Patel & Davidson 2011: 24). De valda teoretiska perspektiven som uppsatsen byggs på valdes parallellt med intervjuerna och även efter att samtliga intervjuer genomförts. Efter att jag sorterade transkriptionerna i olika teman under bearbetningen av empirin fortsatte jag att tolka och förstå vad informanterna hade berättat under intervjuerna med hjälp av det teoretiska ramverk som under processen arbetats fram. Informanternas upplevelser och uppfattningar analyseras inte enbart i relation till teori utan jämförs i uppsatsen även med de centrala riktlinjer som finns för den valda kommunala verksamheten som har redogjorts för under kapitlet bakgrund. De centrala riktlinjerna som finns tillgängliga på kommunens intranät, enbart synliga för anställda, har jag fått ta del av med hjälp av kommunens stadsledning.

#### 4.4 Forskningsetiska aspekter

Bryman betonar vikten av att i samhällsvetenskapen lyfta etiska problem som kan uppstå under olika faser i en undersökning. De etiska aspekterna menar Bryman är oundvikliga att bortse från (Bryman 2011: 126). Bryman samt Patel och Davidson beskriver fyra etiska krav som har formulerats av Vetenskapsrådet, myndigheten som fördelar medel till forskningen; Informationskravet, Samtyckeskravet, Konfidentialitetskravet och Nyttjandekravet. Kraven ska nogsamt reflekteras över i alla forskningssammanhang. Informationskravet handlar om att forskaren ska informera samtliga informanter om undersökningens syfte, att medverkan är helt frivillig samt vilka moment som ingår i undersökningen (Bryman 2011: 131; Patel & Davidson 2011: 63). I avseende av informationskravet så informerade jag vid bokning av intervjutillfället om vem jag var, vad uppsatsen kommer att handla om och att intervjun kommer att beröra personens upplevelser och uppfattningar. När personen hade tackat ja gav jag olika alternativ till datum för intervjutillfället. Samtyckeskravet handlar om att informanterna i undersökningen ska samtycka till sin medverkan i undersökningen (Bryman 2011: 135). Samtliga informanter fick möjlighet att själva avgöra om de ville delta i intervjun eller inte. Min upplevelse var att samtliga informanter

kände sig trygga med min information och visade sig således positiva till intervjun och undersökningen.

Konfidentialitetskravet handlar om offentlighet och sekretess, att samtliga informanter i undersökningen ska hanteras med största möjliga konfidentialitet. Personuppgifter ska förvaras på ett sådant sätt att ingen kan ta del av dem (Bryman 2011: 132 och Patel & Davidson 2011: 63). Vid bokning av intervjutillfället samt på plats innan intervjun skulle börja informerade jag om att informanten och organisationen kommer att vara anonyma och ska inte kunna identifieras i uppsatsen. Därav väljer jag även aktivt att inte i uppsatsen benämna de korrekta yrkestitlarna utan väljer att även anonymisera dessa. Personerna hade kunna identifieras om de blir benämnda vid yrkestitlar, då vissa yrkestitlarna är väldigt specifika och finns i ett begränsat antal inom organisationen. Yrkestitlarna benämns istället som; chef, specialist och administratör. Intervjuerna genomfördes även ostört med vardera informant, i ett kontor eller i ett konferensrum, där ingen annan kunde höra intervjun. Informanterna kommer inte heller få uppsatsen skickad till sig av anonymitetsskäl. Informanterna inom respektive förvaltning är kollegor och vet möjligen vilka de andra informanterna är, på grund av att deras kontor på två av tre förvaltningar låg i samma korridor. Till exempel stod två informanter och pratade med varandra i annat ärende när jag kom dit vid det första intervjutillfället. Detta blev de därför även informerade om inledningsvis vid intervjutillfället. Min upplevelse var att intervjupersonerna kände sig trygga i det och kan möjligtvis även ha resulterat i att de vågade delge mer information. Nyttjandekravet handlar om att alla personliga uppgifter som insamlats under undersökningen enbart ska användas för forskningsändamålet (Bryman 2011: 132). Jag försäkrar att alla personliga uppgifter är skyddade och används enbart anonymiserat för uppsatsens ändamål (Trost 2010: 61).

#### 4.5 Studiens tillförlitlighet

Kvalitativa forskningsansatser handlar om en strävan om att förstå ett fenomen och vilka variationer som fenomenet uppvisar i relation till kontexten, tillskillnad från en kvantitativ forskningsansats där kvantitet och generalisering har större betydelse (Patel & Davidson 2011: 109). En kvalitativ studie som den här är därför inte reliabel och valid, det vill säga tillförlitlig och giltig, på samma sätt som en kvantitativ studie. Ett grundläggande kriterie för att en kvalitativ studie ska vara tillförlitlig är att processen är transparent och att tydligt definiera hur materialet tolkas (Trost 2010: 134; Patel & Davidson 2011: 108). För att visa på den här studiens tillförlitlighet och interna giltighet har jag

tydligt redogjort för uppsatsens teoretiska referensram som utgör mina bakomliggande antaganden, vilket i sin tur kan ge en förståelse för hur resultaten i uppsatsen tolkas. Jag redogör även grundligt för studiens metodologiska utgångspunkt samt processen; undersökningsmetod, urval, insamling av empiri och vilka frågor informanterna fick svara på (se bilaga 1). Vad gäller extern giltighet, det vill säga huruvida studien kan generaliseras till andra sociala miljöer, är inte aktuellt i det här fallet. Studien har inte avsikten att generalisera resultaten utan avser att undersöka det enskilda fallet och informanternas förståelsevärld med dess uppfattningar samt upplevelser av sina och kvinnors karriärmöjligheter inom organisationen (Bryman 2011: 352). För att öka validiteten har jag strategiskt gjort ett så brett urval som möjligt för att fånga upp så många olika aspekter av det problemområde som studeras som möjligt (Patel & Davidson 2011: 109).

## 5. Resultatredovisning

### 5.1 Bakgrundsinformation om informanterna

För att underlätta läsningen kommer informanterna att benämnas som chef, specialist och administratör samt med en bokstav. Informanterna i den kvinnodominerade förvaltningen benämns med bokstaven K; chef K, specialist K och administratör K. Informanterna i den mansdominerade förvaltningen benämns med bokstaven M och informanterna i den jämnt könsfördelade förvaltningen benämns med bokstaven J. För förtydligande så finns beteckningarna inte inom organisationen. Alla informanter är kvinnor.

Chef K är 40 år, arbetat inom organisationen i 8 år.

Specialist K är 40 år, har arbetat inom organisationen i 3 år.

Administratör K är 31 år, har arbetat inom organisationen i 2 och ett halvt år.

Chef M, är 46 år, har arbetat inom organisationen i 23 år.

Specialist M är 38 år, har arbetat inom organisationen i 10 år.

Administratör M är 25 år, har arbetat inom organisationen i 4 år.

Chef J är 54 år, har arbetat inom organisationen från och till i 23 år.

Specialist J är 39 år, har arbetat inom organisationen i 10 år.

Administratör J är 51 år, har arbetat inom organisationen i 27 år.

### 5.2 Resultatredovisningens disposition

Strukturen på resultatredovisningen följer i stor utsträckning frågorna i intervjuguiden och i sin tur frågeställningarna. När det gäller frågan om de personliga upplevelserna av karriärmöjligheter inom organisationen redovisas resultaten yrkesgrupp för yrkesgrupp, där chefer, specialister och administratörer redovisas var för sig. Dessa skillnader, liksom likheter, analyseras mer ingående i efterföljande diskussionskapitel.

### 5.3 Karriärbegreppets definition

I intervjuerna återfinns en gemensam uppfattning av karriärbegreppets definition i samhällelig bemärkelse, däremot återfinns skilda meningar kring informanternas personliga definition av karriär.

### 5.3.1 Personlig definition av karriär

Inledningsvis fick alla informanter svara på frågor om hur de förstod begreppet karriär och vilken mening och betydelse det ges i samhället. Denna samhällsdefinition ställdes sedan emot deras egna sätt att förstå karriär. Samtliga informanter delgav en uppfattning om att karriär som begrepp i samhällelig betydelse definieras som att klättra hierarkiskt inom organisationen, det vill säga öka i position, öka lönemässigt och successivt nå en chefstitel. Följande citat av Specialist K avspeglar samtliga nio informanternas svar:

Man pratar om lönen som en starkare faktor än vad jag tänker in... och sen också att man tänker mer hierarkiska strukturer... Att man ska klättra i den hierarkiska organisationen. Då kanske det handlar mer om det att man klättrar på pappret till en nästa nivå och dessutom får en högre lön.

Informanterna skilde sig däremot något åt i sina resonemang kring hur de såg på sin personliga karriär. Samtliga specialister förmedlade att karriär för dem är att utveckla sin yrkesroll och att bli duktiga inom sitt yrkesområde, det vill säga att bli expert på sitt område. De talade även om vikten av att successivt få mer utmanande arbetsuppgifter, känna sig stimulerade av sina arbetsuppgifter och känna att de gör något meningsfullt. Specialisterna beskriver även att de inte är intresserade av att klättra hierarkiskt. Följande citat av Specialist J återspeglar svaren från samtliga specialister:

När jag ser ordet karriär så tänker jag att det är chef och man ska klättra inom olika chefsled. Men egentligen för mig själv så är ju karriär att jag får utvecklas, att jag hela tiden får jag... får möjlighet att ta in nya.. utvecklas som människa och i min profession. Det är egentligen det jag är ute efter. /.../ För man ska ju klättra och man ska ju vilja ha den där VD posten. Och jag är inte intresserad av den där VD posten. Men jag vill kunna utvecklas i mitt gebit där jag är duktig.

Administratörerna däremot hade mer skilda meningar kring sin personliga karriär. Administratör M betonade tydligt att hennes karriär handlar om att klättra i hierarkin och att på sikt bli chef. För Administratör J innebär karriär istället utveckling inom yrkesområdet men att även få möjlighet att utvidga sin kompetens inom närliggande områden. Administratör K förmedlade i intervjun, i likhet med specialisterna, att variation och utveckling inom ett och samma område är viktigast i hennes karriär, och att känna sig nöjd och att hennes arbete känns meningsfullt:



När man känner att man är nöjd med det man gör!... Alltså för mig är det att man går till sitt jobb och känner att man gör någonting meningsfullt typ. För mig handlar det inte om att vara chef. Det är inte karriär för mig.

Även cheferna skilde sig något åt. Chef M och Chef J förmedlade att utveckling och intresset för yrkesområdet är viktigast i deras karriärer och att de har ökat i position har enbart varit tillfälligheter. Medan Chef K även tillade ett intresse för att i perioder vara chef:

Karriär för mig personligen... betyder att jag får utvecklas på olika sätt. /.../ Ja men utveckling! /.../ Sen har jag alltid tyckt om att vara ledare också så för mig faller det ganska naturligt, jag vill pendla mellan liksom en chefsbefattning och specialistbefattning. Så det tycker jag är spännande, så det är karriär för mig, att få möjlighet att pröva olika saker.

Enbart två informanter i studien, Chef K och Administratör M ansåg sig vara karriärorienterade. Övriga informanter ansåg sig inte vara karriärorienterade. Informanterna talade i sammanhanget om huruvida de anser sig som karriärorienterade eller inte i bemärkelsen av att bli chef.

### **5.3.2 Uppfattningar av hur organisationen definierar karriär**

Samtliga informanter förmedlade en uppfattning av att organisationen har en traditionell definition av karriär; att få ansvar i en arbetsledande funktion eller att bli chef. Flera av informanterna beskrev även att det finns en vilja från kommunen att skapa en bredare definition på karriär, men i praktiken värdesätts chefskarriären högre. I intervjuerna betonade samtliga informanter att andra former av karriärriktningar borde värdesättas högre i praktiken inom organisationen. Följande citat av Chef J och Chef K avspeglar samtliga nio informanternas svar:

Ja här tror jag nog att karriär definieras ganska traditionellt. Ja det tror jag. Karriär tror jag i mångas ögon här betraktas som det är den som har ytterligare något ansvar inom någon arbetsledande funktion eller chef eller projektledare.

Chef K förmedlade att chefskarriären värdesätts lönemässigt högre och en önskan om att värdesätta andra karriärriktningar:

/.../ man värdesätter just chefskarriären lönemässigt högre och då tror jag att man skulle vara betjänt av att även värdesätta expert och specialistroller på ett annat sätt.

Specialist J beskrev följande att hon upplever att karriärriktningar som innebär utveckling och att bli expert på sitt område eller att utveckla en generalistkompetens och på så sätt göra karriär på bredden inte anses lika fint inom organisationen, som att avancera och bli chef. Hon förmedlar en önskan om att lyfta all kompetens inom organisationen, inte bara de som vill göra en chefskarriär:

Jag upplever att det finns en vilja att breddkompetensen finns, att den är viktig men att lönekarriären ligger i chefsspåret fortfarande. /.../ Karriär betyder inte chefskarriär, utan karriär måste kunna vara andra delar, och hur kan man göra det? Jag tror att vi skulle kunna bli bättre på att ta tillvara på all kompetens som finns i organisationen genom att faktiskt lyfta och hitta mer specialuppdrag. /.../ Jag vill ju att man ska få göra en bred karriär men den upplever jag är inte lika fint.

## 5.4 Personliga karriärmöjligheter inom organisationen

I intervjuerna återfinns skilda meningar bland informanterna i upplevelser av deras egna karriärmöjligheter inom organisationen. Ingen av informanterna uppger i intervjuerna att de har fått information om vad det finns för olika karriärvägar att välja mellan vid upprättandet av den individuella kompetensplanen som görs årligen.

### 5.4.1 Cheferna

Samtliga informanter med chefsposition förmedlar en positiv bild av deras egna karriärmöjligheter inom organisationen. Chef K började i organisationen som administratör, fick sedan erbjudande om att vara vikarie för hennes chef under chefens mammaledighet. Efter vikariatet fick hon en anställning som specialist och sökte sig sedan till en chefsposition, där hon jobbar idag. Hon upplever att hon har haft chefer som har lyft henne, att hon har fått gå de interna utbildningar som har varit relevanta för de positioner hon har haft och upplever därför väldigt goda möjligheter att göra karriär inom organisationen. Chef K berättade i intervjun att genom att göra ett bra jobb och överträffa förväntningarna också har varit en bidragande faktor till hennes goda karriärmöjligheter:

Jag är väldigt mån med att lämna ifrån mig ett gott resultat i mitt arbete. /.../ Att jag är väldigt väldigt mån om att göra ett fantastiskt bra jobb. Och känna att jag överträffar förväntningarna.

Chef M började i organisationen som specialist, har nu arbetat som chef två gånger. Hon upplever goda möjligheter att göra karriär inom organisationen för att yrkesområdet är stort och har många möjligheter. Hon berättade att hon inte från början hade någon tanke på att bli chef och anledningen

till att hon har jobbat som chef två gånger nu beror på att hon blev tillfrågad. Chef J har haft två specialistroller och har även arbetat som chef vid två olika perioder inom organisationen. Chef J upplever, liksom Chef K och M, att det finns goda möjligheter till karriärmöjligheter inom organisationen. Hon berättar också att hon inte från början hade tänkt att arbeta som chef utan fick möjligheten tack vare hennes stora engagemang:

Jag kan inte låta bli och engagera mig. Så utav att mitt engagemang och det är de här frågorna som jag tycker är roliga och så där va, då blir det ju tillslut att man hamnar i olika roller där man får olika uppdrag och tillslut så kanske man blir erbjuden en tjänst eller man blir tillfrågad. /.../ Så det var inte så där att åh jag måste absolut bli chef över det här..

#### 5.4.2 Specialisterna

Specialisterna förmedlar en mindre positiv bild av deras egna karriärmöjligheter inom organisationen vad gäller att avancera. Emellertid finns goda möjligheter för karriärmöjligheter vad gäller utveckling i deras expertkarriär. Specialist K berättade att hon har haft två titlar som specialist inom organisationen. Vid utträttande av individuell kompetensplan som görs årligen har de aldrig talat om möjliga karriärvägar uppger hon i intervjun. Hon förmedlade att hon inte har någon uppfattning av vad det finns för möjligheter för henne att göra karriär och betonar en besvikelse över detta:

Det är väl ett önskemål från min sida då, att kanske organisationen mer tydligt ska jobba med de frågorna och visa på vilka karriärvägar det finns och också hur man definierar det och vad man menar. Det är väl något önskvärt.

Både Specialist M och Specialist J har haft samma position och titel i organisationen. Båda upplever att det för dem personligen finns väldigt begränsade karriärmöjligheter både inom organisationen som helhet och inom förvaltningen. Det enda alternativet de ser är att isåfall söka sig till en helt annan tjänst och jobba med något annat. Specialist J förmedlade dock i intervjun hon är nöjd så länge det finns möjligheter att utvecklas i sin yrkesroll. Följande citat från Specialist J avspeglar samtliga tre specialisters svar i intervjuerna:

Egentligen finns inga karriärmöjligheter. Det finns min tjänst. Så så länge jag har möjlighet att utvecklas inom den. Men jag vet inte vad jag skulle kunna göra, det finns inget annat.. ingen annan väg för mig. Det gör det inte.

Samtliga tre specialister beskriver att de är nöjda med sina tjänster tack vare att de trivs, har varierande arbetsuppgifter och får möjligheten att utvecklas i sin roll. Specialist K uttryckte att trivseln gör att hon inte vill söka sig vidare: ”Jag trivs så jättebra med mitt jobb och mina kollegor så jag tänker ju inte åh jag vill byta jag vill, du vet när man trivs så bra så har man inte de tankarna riktigt.” Specialist J beskrev att hon har haft stora möjligheter att utveckla och förnya sina arbetsuppgifter och att det har varit viktigt för henne:

Jag har haft en väldigt stor möjlighet och förändra mitt uppdrag. /.../ Få möjlighet att utvecklas. Det tycker jag att jag har fått gjort här, jag hade inte varit kvar i tio år annars. Hade tjänsten sett ut som den gjorde när jag började, så hade jag inte varit kvar.

### 5.4.3 Administratörerna

Bland administratörerna förmedlas en positiv bild av deras egna karriärmöjligheter inom organisationen som helhet. Däremot förmedlas skilda meningar kring deras upplevelser av deras karriärmöjligheter inom förvaltningen. Administratör K har haft två titlar som administratör inom organisationen. Hon upplever att hon har goda möjligheter att göra karriär inom organisationen som helhet, med möjligheter för henne att söka andra tjänster. Inom förvaltningen upplever hon att hennes möjligheter är begränsade. Hon upplever även att hennes chef ger henne utrymme att utvecklas inom hennes profession genom att få större ansvar. Administratör M har haft två titlar som administratör inom organisationen. Hon upplever att det finns goda möjligheter för henne att göra karriär inom organisationen. Hon berättade att hennes chef förväntas gå i pension inom några år och att de tillsammans har gjort en plan för att hon ska ta över den tjänsten:

Här har jag en annan möjlighet också, att min chef kommer att gå i pension om 2-3 år och då är det tänkt att jag ska ta hennes del. /.../ Och då känner jag att utvecklingen finns och det är den vägen jag vill gå. Så... lite spännande är det, att kunna jobba med henne nu och kunna samarbeta och lära sig det som hon gör just nu.

Administratör J har haft fyra titlar som administratör inom samma förvaltning på organisationen. Även hon upplever att det har funnits goda möjligheter för henne att utvecklas i hennes yrkesroll och därmed upplever hon att hon har haft goda karriärmöjligheter inom organisationen. Hon upplever dock likt Administratör K att hade hon velat avancera och bli chef hade hon fått byta förvaltning. Inom sin förvaltning upplever hon att hennes möjligheter är begränsade med anledning att förvaltningen är liten och det finns för få chefsuppdrag.

## 5.5 Genus och karriär i den kommunala verksamheten

I intervjuerna återfinns både gemensamma och skilda uppfattningar av kvinnors karriärmöjligheter och dess orsaker inom kommunal verksamhet.

### 5.5.1 Kvinnors karriärmöjligheter jämfört med män

Av intervjuerna framkom det en generell upplevelse av att kvinnor har goda möjligheter till att göra karriär i den bemärkelsen av möjligheter till utveckling inom sin roll, möjligheter till att utvidga sin kompetensbas och på så sätt göra förflyttningar till närliggande områden. Kvinnors karriärmöjligheter i den traditionella bemärkelsen, att klättra uppåt i organisationshierarkin upplevs däremot som sämre än för män. Bland informanterna återfinns skilda meningar kring vad som är orsaken till att det är lättare för män att klättra i hierarkin. Fem informanter (Specialist K, Specialist M, Specialist J, Chef J och Administratör K) förmedlar en upplevelse av att strukturer, normer och föreställningar är orsaken till att kvinnor inte har det lika enkelt att klättra i organisationshierarkin. Strukturer, normer och föreställningar om att män och manliga egenskaper är mer lämpade för ledarskapspositioner existerar i organisationen, vilka ger männen förutsättningar att lättare klättra. Följande tre citat, det första av Specialist J, avspeglar de fem informanternas svar:

Det är lättare för killarna att plockas fram. De blir lätt duktiga. Och sen finns det någon bakom som har bollarna i luften. /.../ Det finns vissa som jag inte förstår.. vad har hänt där! /.../ Och samtidigt kan man titta och se men herregud den tjänsten borde inte gått till honom, den borde gått till den som har jobbat och presterat så mycket mer. Så man kan verkligen se att män kommer upp lite snabbare. /.../ Sen så klart att jag menar ju inte att männen inte presterar, det är ju inte så, men på något sätt finns det fortfarande med det, att det finns med i strukturerna. Det är något vi inte får släppa, jag tror att det blir bättre och bättre men ja. De där genvägarna finns fortfarande inte för kvinnor på samma sätt.

Administratör K upplever att det finns en norm om att män är bättre, vilket resulterar i att de har lättare att få högre status och högre lön:

Det har ju vart en del män som har kommit ganska långt som har samma titel som andra kvinnor. Och på något sätt så har de fått en högre status på något sätt. Och mycket högre lön! /.../ Jag har ju svårt att tro på att det beror på ett kön, alltså att män är bättre för att de har det könet. Det handlar om normer tror jag, att män skulle va bättre.

De olika förväntningarna på män och kvinnor resulterar i bättre förutsättningar för män och ett upplevt hinder som håller tillbaka kvinnor i karriären, förmedlar Specialist K. Bättre förutsättningar för kvinnor att nå högre positioner anses vara vad som behövs för att fler kvinnor ska avancera:

Vi kvinnor förväntas inte ta för oss, och då backar vi kanske på något sätt. Utifrån samhällets syn och då tar vi också inte det, som männen kanske tar automatiskt, för att de vet att de har alla förutsättningar att avancera. /.../ Ger man bättre förutsättningar för kvinnor att göra karriär, så tror jag också att det resulterar i att kvinnor vågar ta för sig mer för då vet de att det ger effekt.

Fyra informanter (Chef K, Chef M, Administratör M och Administratör J) förmedlar en upplevelse av att kvinnor har lägre positioner och sämre karriärutveckling inom organisationen på grund av bristande engagemang och framtoning. Karriärmöjligheter skapas av individuellt ansvarstagande och engagemang menar de fyra informanterna. Följande citat av Chef K avspeglar de fyra informanternas svar:

Jag tror inte man kan dra några paralleller kvinnor och män utan tror att det har mer med individer och göra. /.../ Jag tror att det finns en föreställning om att det är lättare att göra karriär om man är man. Men jag tror att det är en myt. Faktiskt. /.../ Bara man själv visar och vågar tro på sig själv då är det liksom möjligt att göra karriär på olika sätt.

Chef M betonade att hon är medveten om att fler män besitter chefspositioner men att orsaken till att kvinnor inte har högre poster handlar om kvinnors egen framtoning:

Jag hänger inte upp mig på det här kvinnligt och manligt, så jag kan inte säga att jag har sett någon skillnad. Sen är jag ju medveten om att det finns fler män på chefspositioner och på de högre posterna om man säger så. Det är jag ju också medveten om. /.../ Jag tror det handlar om framtoning, så jag tror det är ett kvinnoproblem det är inte männens problem.

Egenskaper som attityd, engagemang och vilja hos individen är framgångsfaktorer till att göra karriär inom organisationen menar Administratör J. Hennes uppfattning är även att män tar större plats och vikten av att ta för sig för att kunna göra karriär:

Det handlar om attityd, engagemang och vilja. /.../ Det tror jag att det beror på det, att man visar att man kan ta ansvar. /.../ Den manliga då, han har varit väldigt... har tagit stor plats och verkligen velat göra karriär. /.../ Jag har hört en del andra som säger det, att det är bara för att han är man! Men jag tror mer att det handlar om en själv, alltså vilken framtoning man har

och att man liksom slår sig fram för att komma någonstans. Att man som kvinna inte har tagit för sig lika mycket.

### **5.5.2 Sociala barriärer och prestationskrav**

Tre av informanterna (Chef J, Specialist M, Specialist J) förmedlade i intervjuerna att de på grund av att de är kvinnor möter sociala barriärer i deras arbete. Chef J förmedlar en upplevelse av att när de är ute och arbetar mot externa parter finns förväntningar på att de ska möta en chef som är en man:

Vi jobbar ganska mycket externt utåt /.../ där kan man möta det! En förvåning eller någonting de inte förväntar sig. Utan de kan ju ibland om jag möter någon.. så säger de ja men jag vill prata med din chef... Så säger jag ja men det är jag! Jaha! Då kan man se att de trodde att det var en man de skulle prata med. Med någon som har ansvar för avdelningen så tror de att de är någon annan än jag. Så kan det ju vara. Det är det vanligaste hindret jag möter.

Vid frågan om diskriminering beskrev Chef J att hon tidigare i organisationen har på grund av att hon var en kort och blond kvinna, trots sin chefsposition, fick vara sekreterare vid möten. Hon upplevde att på grund av henens kön och utseende ansågs hon inte ha samma karisma och tyngd som en man, som därmed låg till grund för att hon inte blev tagen på allvar i sin yrkesroll. Hon förklarar emellertid att det nu förekommer mer sällan:

/.../ Jag var den där lilla lilla blonda tjejen liksom. Det tar ganska många år innan man kommer ur det liksom på något vis. Du är den lilla blonda tjejen. Och ja på något vis ger inte det samma tyngd. Och då har man inte den karisman.. som en lång och mörk man så där va. Utan man är den där lilla söta blonda tjejen va.. /.../ mer än att man ser rollen som den professionella person man är när man ska mötas. /.../ Då betraktades det nästan som att jag var med där som någon minnesantecknare... skriva protokoll eller sekreterare. Men nu är det väl ganska ovanligt. Förr då vet jag att jag kunde betraktas som att jag var med som sekreterare, när jag var chef /.../.

Även Specialist M beskrev att hon som kvinna, och hennes kvinnliga kollegor, möter sociala barriärer vad gäller bemötande från män när de är ute hos externa parter. Hon beskriver att de som kvinnor, trots sin specialistroll, blir bemötta med att inte bli tagen på allvar och där män ger förklaringar på saker som ingår i deras yrke:

När jag kommer som tjej ut på ett möte på en extern arbetsplats... att män kanske ska förklara väldigt övertydligt till mig och att man kanske inte blir tagen på allvar på det viset. /.../ Många

tänker nog att bara för att man är tjej så har man liksom inte så bra koll och att det måste förklaras mer detaljerat. /.../ Det behöver inte vara att man kommer ut som ensam tjej heller utan det har varit, jag har kollegor som också är i min ålder, som har åkt tillsammans på möte och som har blivit ja inte idiotförklarade, men blivit förklarade för i ingående detalj olika tekniska grejer, sånt som är självklara för oss. Så jag menar, vi skulle ju inte sitta där om vi inte visste vad vi skulle göra.

Specialist J uttryckte i intervjun att hon i sitt arbete ofta upplever prestationskrav och möter situationer där hon upplever att hon förväntas prestera bättre än en man. Hon upplever även att män inte behöver prestera lika bra och kommer undan lättare än en kvinna:

Det kanske är att det ligger någonting i att man vet att man måste prestera mycket hela tiden, att man har de kraven på sig. Att det är att man är så himla noga, att man är där och petar ibland och så. Man vill göra det så perfekt som möjligt, och att det är lättare för en man att inte behöva göra det lika perfekt, för man kan prata bort det lite och komma undan. Så.

Övriga informanter (Chef K, Chef M, Specialist K, Administratör M, J och K) förmedlade i intervjuerna att de inte har upplevt något hinder eller att de har högre förväntningar på att prestera på grund av att de är kvinna.

### **5.5.3 Jämställdhet och karriär i kommunal verksamhet**

Samtliga informanter uttrycker att den kommunala verksamheten under de senaste åren har blivit bättre och bättre på att arbeta mot jämställdhet och skapa jämlika karriärmöjligheter. Anledningen uppfattas vara att den kommunala verksamheten till skillnad från andra organisationer har ett samhällsansvar, är styrda av politiker och arbetar därför mer noggrant med lagar och regler. Informanterna uttrycker en upplevelse av att det därför i jämförelse med andra organisationer är lättare att göra karriär för en kvinna inom en kommunal verksamhet. Administratör K betonade även att den kommunala verksamhetens storlek, med många förvaltningar, ökar möjligheterna att göra karriär. Eftersom det ger möjlighet till att söka tjänster vid andra förvaltningar. Följande citat av Specialist M avspeglar de samtliga nio informanternas svar:

Jag tänker att det inom det offentliga är lättare att göra karriär för då finns det kanske politiskt påtryck uppifrån och att det finns att man ska jobba för en mer jämlik och lika lön och sådär, och kanske inom det privata så..då är det kanske inte riktigt samma påtryckning från ägare. Här är det ju liksom politiskt förankrat, det vi gör. Och då kanske det finns en annan vilja att jobba mot mer jämlikhet.



Likt de andra informanterna förmedlade Specialist J en upplevelse av att den kommunala verksamheten har blivit bättre på att arbeta med jämställdhet. Emellertid menar hon att det finns ojämställdhet kvar som ibland glöms bort i en tro om att Sverige redan är jämställt:

Jag tror att vi kan vara lite snabba och tycka att Sverige är jämställt. Och då behöver vi inte jobba så mycket med frågorna, för det är lite.. man vill ju inte själv säga att jag är där jag är för att jag har varit privilegierad. Och vi har ju fortfarande kvar väldigt många män som är på sina positioner utan högskoleutbildning, men en kvinna har ingen chans att komma dit utan högskoleutbildning.

## 6. Diskussion

### 6.1 Karriär ur olika riktningar

Överensstämmande med Enache visar undersökningen att den föränderliga arbetsmarknaden har medfört ökade möjligheter och nya förutsättningar för nya former av karriärer. Informanternas förhållningssätt till sina personliga karriärer ger uttryck för ett alltmer utvidgat karriärbegrepp, tillskillnad från det traditionella synsättet på karriär (Enache et al 2011: 234-235). En övervägande del av informanterna (sju av nio) i undersökningen gav tydliga uttryck för andra former av karriärriktningar än den traditionella linjära karriärriktningen. Det här visar på att karriärbegreppet har många olika betydelser, vilket har belysts i The Career Concept Model. I intervjuerna framkom det ändå att den linjära karriärriktningen ses som definitionen av karriär, dels i samhällelig betydelse, dels i organisationen och även hur informanterna återkommande i intervjuerna talade om karriär. Sju av informanterna ansåg sig därför inte heller som karriärorienterade i det avseendet, trots att de i intervjuerna förmedlade att de anser sig inneha en karriär dock ur en annan riktning än den linjära karriärriktningen (Larsson et al 2005: 3-4).

Utifrån The Career Concept Model framkommer det i intervjuerna olika nyanser hos informanterna i de personliga definitionerna av karriärbegreppet. Samtliga informanter som är specialister har en karriärriktning som liknar modellens expertriktning, vilken innebär att de i sin karriär har en vilja att bli expert inom ett specifikt yrkesområde. Ett intresse för att bli chef återfinns inte bland specialistgruppen. Bland administratörerna och cheferna var det däremot blandade definitioner av deras personliga karriärriktningar. Två av cheferna hade expertriktning likt specialisterna och den tredje chefen hade ett expertintresse med linjär riktning. Det innebär att hon i perioder har en vilja att pendla mellan att arbeta som specialist och chef inom samma yrkesområde men den linjära riktningen med uppåtstigande karaktär framstod som starkast. En administratör hade en blandad expert- och utvidgande karriärriktning, en annan hade en expertriktning och den tredje hade en linjär riktning. Enbart två av samtliga informanter hade alltså en traditionell linjär karriärriktning. I relation till The Career Concept Model ser vi med andra ord att flera av informanterna pratade om olika sammansättningar av de presenterade karriärriktningarna. Intressant är även att ingen av informanterna nämnde tecken på att inneha en episodisk karriärriktning, vilken innebär ett intresse för att i olika perioder arbeta med helt skilda yrkesområden (Larsson et al 2005: 3-4). Förändringarna på arbetsmarknaden, som Enache lyfter, som har öppnat upp nya möjligheter för individer i arbetslivet och att vilja skapa nya karriärriktningar visas med andra ord även i den här

kommunala verksamheten (Enache et al 2011: 235), men det traditionella karriärbegreppet hänger kvar som norm.

I intervjuerna förmedlas en brist på information om vad det finns för olika karriärvägar inom organisationen och enbart en av respondenterna uppger i intervjuerna att hon har tillsammans med sin chef uträttat en karriärplan. Enligt de centrala riktlinjerna har alla förvaltningar ett krav på att uträta individuella kompetensplaner som ska genomföras årligen och uträta en karriärplan för tillsvidareanställda medarbetare. En önskan förmedlas i intervjuerna om att organisationen fortsatt ska arbeta med att informera om och skapa fler möjliga karriärvägar. Vilket kan vara en strategi för att främja olika karriärriktningar och den interna rörlighet som kommunen lyfter som viktigt för användandet av kompetens inom organisationen. Det överensstämmer med Larsson och Brousseau som lyfter att det är viktigt att organisationer motiverar olika karriärriktningar och att det är en nödvändighet för att motivera individer i arbetet (Larsson et al 2005: 10).

## 6.2 Skillnader mellan yrkesgrupper och förvaltningar

Samtliga informanter återger en positiv bild av karriärmöjligheter inom kommunen vad gäller deras personliga karriärriktningar. Av den empiriska undersökningen framkom det dock vissa skillnader mellan yrkesgrupperna och deras upplevda karriärmöjligheter i avseende av att avancera inom organisationen. I undersökningen skiljer sig specialisterna åt från övriga informanter. Specialisternas begränsade yrkesområde gör det svårt att avancera, eftersom deras individuella yrkestitlar inte kan återfinnas inom andra delar av organisationen. Specialisterna uppger att den enda möjligheten skulle innebära att byta yrkesområde helt, det vill säga den karriärriktningen i The Career Concept Model som kallas episodisk riktning (Larsson et al 2005: 3-4). Hur omfattande det aktuella yrkesområdet är alltså en avgörande faktor inom den kommunala verksamheten för huruvida möjligheterna till karriäravancemang är möjligt. Emellertid innehar ingen av specialisterna ett intresse för att avancera. Specialisternas karriärmöjligheter vad gäller deras personliga karriär, som liknar expertriktningen i The Career Concept Model, upplevs däremot som goda inom den kommunala verksamheten. De upplever goda möjligheter till utveckling av arbetsuppgifterna och att utveckla sin yrkesroll. De övriga informanterna befinner sig inom större yrkesområden med fler yrkestitlar inom samma yrkesområde och möjligheter till karriäravancemang, samtliga uppger att de upplever goda karriärmöjligheter inom organisationen som helhet. I övrigt återfinns inga tydliga skillnader mellan förvaltningarna (Larsson et al 2005: 3-4).

Vad gäller ålder finns inte heller tydliga skillnader i karriärmöjligheter eller avancemang. Istället verkar de personliga karriärriktningarna ha haft en bidragande faktor till hur snabbt cheferna har tagit sig fram i organisationen. Den ena chefen med främst linjär karriärriktning har arbetat inom kommunen i 8 år och de andra två cheferna, båda med expertriktning, i 23 år. Cheferna med expertriktning har inte haft ett intresse av att bli chef, tillskillnad från chefen med linjär karriärriktning, utan har på grund av kompetens fått erbjudande att bli chef (Larsson et al 2005: 3-4). Det här kan vara ett tecken på att kommunen har goda möjligheter att avancera om intresse finns.

## 6.3 Genus och karriär i organisationen

### 6.3.1 Genus i en kommunal verksamhet

Av intervjuerna framkommer en uppfattning hos informanterna om att det inom kommunal verksamhet är lättare för kvinnor att göra karriär i jämförelse med andra organisationer, vilket överrensstämmer med studier av Wahl om att det ofta är lättare när det förekommer fler kvinnliga chefer som det gör inom kommunala verksamheter (Wahl et al 2014: 178; Wahl et al 2009: 159 och 161). Kommunen är styrda av politiker och enligt informanterna är de därför tvungna att arbeta mer noggrant med lagar och regler, vilket ligger i linje med Barry, Berg och Chandler och Wahl om att kommunala verksamheter och dess byråkrati kräver detaljerat arbete. I det här fallet vad gäller likabehandling och jämställda karriärmöjligheter (Wahl et al 2014: 176-177; Barry, Berg & Chandler 2012: 411). Organisationens storlek med många förvaltningar, möjligheter till omplacering och att söka nya tjänster inom andra förvaltningar, det vill säga den interna rörligheten som lyfts i riktlinjerna, upplevs även bidra till ökade jämställda karriärmöjligheter. I de centrala riktlinjerna, tillgängliga för alla medarbetare inom kommunen, finns även bra dokument som går i linje med diskrimineringslagens krav på att alla verksamheter ska arbeta aktivt, förebyggande och främjande för jämställdhet i arbetslivet (SFS 2008:567). Trots detta upplever informanterna i undersökningen att det finns skillnader mellan män och kvinnor i karriärmöjligheter inom kommunen. Undersökningen visar, i likhet med Muhonen, en upplevelse av att fler män når ledarskapspositioner och att maskulinitet har högre status än femininet inom organisationen (Muhonen 2010: 44-45). Precis som Kankkunen och Wahl belyser framkommer det i intervjuerna att män får större tillgång till möjlighetsstrukturer trots en minoritetsposition i en kvinnodominerad verksamhet (Kankkunen 2010: 103; Wahl et al 2009: 159). Informanterna upplever dock att

kommunen under senare år har blivit bättre och bättre på att arbeta mot jämställda karriärmöjligheter, men i intervjuerna lyfts vikten av att aktivt fortsätta att arbeta med jämställdhet.

### 6.3.2 Ojämställda karriärvillkor

Den linjära karriärriktningen i The Career Concept Model, det vill säga att avancera, upplevs vara den karriärriktning som premieras och värderas lönemässigt inom organisationen. Den linjära karriärriktningen är också den riktning som fler män dominerar (Larsson et al 2005: 3-4). Överensstämmande med Wahl upplever informanterna att det är fler män som besitter chefspositioner och att det finns en genväg för män att nå toppen (Wahl et al 2014: 168). Den manligt präglade karriärvägen är alltså den karriären som premieras. Samtidigt visar undersökningen att en övervägande del (sju av nio) av informanterna föredrar en annan typ av karriär än den linjära karriärriktningen (Larsson et al 2005: 3-4), och upplever att dessa inte belönas lika högt. Intressant var att det i intervjuerna framkom en föreställning hos fyra av informanterna att möjligheten till avancemang handlar om specifika ledaregenskaper som naturligt besitts av män. Att män når högre positioner uppfattas bero på att män tar för sig, har mer karisma och en hårdare attityd än kvinnor. För att öka kvinnors möjlighet, menar de fyra informanterna att kvinnor behöver anpassa sig till förväntade beteenden, det vill säga ett traditionellt manligt chefsbeteende. Något som Wahl samt Flaa och Andersson lyfter som en vanlig föreställning (Wahl et al 2009: 161; Flaa & Andersson 1998: 120). Det ansågs därför vara vad en informant kallade ”/—/ ett kvinnoproblem”, inte något som har med könsskillnader att göra. De fyra informanterna förmedlar alltså en uppfattning om att det är individens ansvar att göra sig anställningsbar och attraktiv för att kunna få möjlighet att avancera inom organisationen. Det här förtydligar resonemangen som Fogde och Gillberg för, om att individen allt mer har fått ansvaret att anpassa sig till yttre krav (Fogde 2011: 25; Gillberg 2011: 87). Konstruktionen av kön och arbete, där mannen historiskt ses som det arbetande, försörjande och politiska könet, i enlighet med Jordansson med flera, lever alltså kvar i ledarskapskraven inom organisationen. Likaså de makt- och underordningsrelationer hos män och kvinnor premierar män och manliga egenskaper, som enligt Tilly och Boglind organiserat reproduceras (Tilly 2000: 59; Jordansson, Holth & Gonäs 2011: 35-37; Boglind 2010: 43-44) och därmed även den karriärväg som är förknippad med dessa egenskaper. De övriga informanterna förmedlade, överensstämmande med Wahl och Kankkunen, att män inom organisationen har privilegier som kvinnor inte har, att män inom organisationen anses bättre och mer lämpade och på så sätt får högre status och i sin tur högre lön och möjligheter (Wahl et al 2014: 168; Kankkunen 2010: 102-103). Den strukturella diskrimineringen, vilken har diskuterats av Jordansson med flera,

leder till skilda karriärvillkor för män och kvinnor och att kvinnor får sämre karriärmöjligheter än män (Jordansson, Holth & Gonäs 2011: 46). I linje med Muhonen anses kvinnor också hämmas från att våga söka sig uppåt i organisationen enligt informanterna för att de är medvetna om det glastak de riskerar att möta (Muhonen 2010: 44). Att män når högre positioner lättare än kvinnor och att kvinnor uppfattar att de behöver anpassa sitt beteende för att ha likvärdiga villkor, kan förstås ur ett historiskt perspektiv av genusarbetsdelningen, som Jordansson med flera lyfter, där de strukturella skillnaderna mellan könen upprätthålls av sega strukturer (Jordansson, Holth & Gonäs 2011: 35-36).

Bland informanterna återfinns en uppfattning av att kommunens stadsledning har en vilja att skapa olika karriärvägar och jämställda karriärmöjligheter, vilka också formuleras i de centrala riktlinjerna, men att det inte fullt har gett effekt i praktiken. I de centrala riktlinjerna lyfts vikten av att möjliggöra olika karriärvägar med anledning att det skapar engagemang hos medarbetaren och också bättre förutsättningar för arbetsgivaren att använda kompetens på rätt sätt. I riktlinjerna framkommer också att alla individernas kompetenser ska respekteras och tillvaratas, där jämställdhetsarbetet och likabehandling ska ske på alla nivåer i verksamheten. Det ska ske aktivt på varje arbetsplats och finnas i alla processer i organisationen. De lyfter att det behövs ett aktivt och kraftfullt jämställdhetsarbete för att ge kvinnor och män likvärdiga möjligheter till karriär och löneutveckling. Trots viljan av att möjliggöra och premiera olika karriärriktningar och ge män och kvinnor lika karriärmöjligheter, tycks de centrala riktlinjerna och arbetet i de olika förvaltningarna inte fullföljas. Kvinnor och män anses olika lämpade för olika yrken och män och manliga egenskaper värdesätts högre. Vilket enligt Wahl är vanliga föreställningar och som leder till hinder för kvinnor. Den linjära karriärriktningen, som män tycks ha en genväg till, och som premieras lönemässigt högre inom organisationen, skapar också krav på de kvinnor som vill avancera inom organisationen och kunna ta sig till toppen (Wahl et al 2009: 161 och 170).

### **6.3.3 Strukturell diskriminering**

Överensstämmande med Ellström och Kock samt Wahl återspeglar undersökningen de strukturella makt- och underordningsrelationer som finns mellan män och kvinnor i karriärhänseende och att chefskulturen är manligt präglad (Ellström & Kock 2009: 40; Wahl et al 2009: 152 och 161). Intervjuerna visade att kvinnor inom organisationen möter sociala barriärer och prestationskrav i arbetet baserade på att de är kvinnor. Kvinnor möter reaktioner av externa parter ute på arbetsplatser när de berättar vad deras yrkestitel är. De externa parterna förväntar sig att den de ska möta är en

man och kvinnorna upplever även att deras kompetens inte blir tagen på allvar. Ledarskap är alltså, vilket har belysts av Wahl, så starkt förknippat med män att det skapar hinder för kvinnor på ledarskapspositioner. De inte blir bemötta i sin professionella roll utan möts av reaktioner och förvåning på grund av sitt kön (Wahl et al 2009: 150-151 och 170). Bristande kompetens hos kvinnor eller speciella kvinnliga ledarstilar, menar Ellström och Kock, är inte orsaken till att kvinnor möter reaktioner när de besitter professionella yrkestitlar utan orsaken är vad Wahl belyser de sociala processer och de könsmärkta ledarskapskraven. Kvinnorna blir även som följd av den manliga normen för chefskap en symbol för kategorin kvinnor. De blir representanter för vad alla kvinnor kan prestera och behöver till följd prestera bättre än männen för att hävda deras kompetens för övriga medarbetare (Ellström & Kock 2009: 40; Wahl et al 2009: 152 och 161). I intervjuerna framkommer upplevelser hos kvinnor av att behöva prestera bättre än männen, överträffa förväntningarna och genomföra uppgifter perfekt samtidigt som män upplevs komma undan och ändå lyftas högre. Männen upplevs alltså ha åkt uppåt i glashissen och kvinnorna hejdas av det glastak som Muhonen och Wahl belyser (Muhonen 2010: 44; Wahl et al 2009: 152-154). I intervjuerna går det alltså att på ett tydligt sätt urskilja en genusordning och könsnormer, vilka diskuteras av Wahl och Flaa, och som strukturellt lever kvar inom organisationen (Wahl et al 2009: 106; Flaa & Andersson 1998: 65).

I de centrala riktlinjerna uppges kommunen arbeta aktivt för att skapa en arbetsmiljö som är fri från diskriminering. Oavsett vem man är ska man få ett gott bemötande och behandlas lika. Ingen ska diskrimineras på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder (SFS 2008:567). De centrala riktlinjerna ger också ett krav på att alla arbetsplatser inom den kommunala verksamheten ska arbeta med ett normkritiskt förhållningssätt. I relation till de resultat kring den diskriminering och de sociala barriärer som kvinnor möter inom organisationen, visar undersökningen att det fortsättningsvis finns mer att arbeta med inom kommunen. Av informanternas svar framkommer det att de centrala riktlinjerna kring diskriminering och likabehandling inte uppfylls. Brister återfinns kring bemötande från externa parter och internt upplever kvinnor prestationskrav som liknar de som Ellström och Kock samt Wahl diskuterar. Informanterna upplever även att dessa krav inte finns för män (Ellström & Kock 2009: 40; Wahl et al 2009: 152 och 161).

## 7. Slutsatser

Undersökningen visar att organisationen har bra dokument som går i linje med diskrimineringslagstiftningen (SFS 2008:567). Emellertid visar undersökningen att det finns strukturella skillnader mellan män och kvinnor i den kommunala verksamheten, där män tycks ha privilegier som kvinnor inte har. Vad gäller karriärriktningar är den linjära karriärriktningen den karriär som premieras och värdesätts lönemässigt högre än andra karriärriktningar. Den linjära karriärriktningen är också den karriärriktning som män lättare når och för mindre arbete än kvinnor. Vilket går i linje med Muhonens forskning som visar att ju högre upp i organisationshierarkin ju mer mansdominerad blir den (Muhonen 2010: 44). Av intervjuerna framkom även uppfattningar om att kvinnor behöver anpassa sig till ett traditionellt manligt chefsbeteende, vilka har belysts av Ellström och Kock, för att ha möjlighet till att avancera (Ellström & Kock 2009: 40). I likhet med Muhonen visar undersökningen att de strukturella skillnaderna som ger olika villkor till män och kvinnor i karriärmöjligheter hämmar även kvinnor för att de är medvetna om det glastak de riskerar att möta (Muhonen 2010: 44). En övervägande del av informanterna upplever däremot goda karriärmöjligheter ur andra karriärriktningar (Larsson et al 2005: 3-4), men upplever att dessa inte främjas och premieras inom organisationen på samma sätt som den linjära karriärriktningen. Att kvinnor väljer andra karriärvägar kan förstås av arbetsmarknadens förändringar som har skapat nya möjligheter, vilket Enache belyser, men även att de ojämställda karriärvillkoren fortfarande belönar män i en manligt könsmärkt karriärväg (Enache et al 2011: 234; Muhonen 2010: 44). De centrala riktlinjerna om karriärmöjligheter och jämställdhet finns för att aktivt arbeta för att uppfylla diskrimineringslagen. Informanternas upplevelser visar alltså att riktlinjerna inte har implementerats, vilket är allvarligt. Dels vad gäller jämställda karriärmöjligheter eller dels vad gäller uträttande av karriärplaner eller information om möjliga karriärvägar inom organisationen.

För att ta tillvara på olika sorters kompetens bör andra karriärriktningar, än den linjära chefskarriären, i större omfattning lyftas. Att lyfta olika karriärriktningar betonar Larsson och Brousseau som en strategi som skapar ökad motivation och prestationer hos individer (Larsson et al 2005: 10), men även bättre förutsättningar för jämlikhet och främjande av olika kompetenser inom organisationen. För att öka jämställdheten, enligt min mening och i enlighet med Wahl, behöver strukturer som ger privilegier till män och hindrar kvinnor i karriärhänseende medvetandegöras och ifrågasättas (Wahl et al 2014: 183). Organisationen bör i högre grad aktivt arbeta utifrån ett normkritiskt perspektiv, vidga och premiera olika karriärriktningar, skapa lika förutsättningar för att



göra karriär ur olika riktningar oavsett könstillhörighet. I större omfattning behöver organisationens alla förvaltningar och arbetsplatser arbeta aktivt med att implementera de centrala riktlinjer som finns för att uppfylla diskrimineringslagstiftningen (SFS 2008:567).

## 7.1 Förslag på vidare forskning

Den här uppsatsen har haft ett centralt fokus på kvinnors upplevelser och uppfattningar av sina och kvinnors karriärmöjligheter inom en kommunal verksamhet. För vidare forskning skulle det vara intressant att undersöka skillnader mellan den offentliga sektorn och den privata sektorn. Den privata sektorn präglas i högre grad av flexibilitet och är inte heller politiskt styrd i samma utsträckning vilket kan tänkas bidra till andra former av karriär och att karriärmöjligheterna är annorlunda än inom den offentliga sektorn. I en vidare och mer omfattande undersökning kan även intervjuer med män inkluderas för att möjliggöra jämförelse av skillnader mellan könen i karriärmöjligheter och val av olika karriärriktningar. Personligen hade jag även i en framtida undersökning velat utvidga den här undersökningen och även undersöka skillnader i karriärmöjligheter ur ett intersektionellt perspektiv, med faktorer så som etnicitet, funktionsnedsättning, sexualitet och ålder. Baserat på resultaten i den här undersökningen önskar jag även mer forskning kring strategier för att öka jämställdheten i samhället och långsiktigt kunna bryta de normer och strukturer som skapar och upprätthåller ojämställda villkor för män och kvinnor på arbetsmarknaden.

## 9. Litteratur- och källförteckning

### 9.1 Litteratur

Allwood, Carl Martin & Martin G Eriksson (2010) *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*. Lund: Studentlitteratur (Upplaga 1:9)

Barry, Jim, Elisabeth Berg, John Chandler. (2012). "Changing Leadership and Gender in Public Sector Organizations". *British Journal of Management*, Vol. 23, 402–414

Boglund, Anders. (2010). "Strukturalism och funktionalism". I Per Månsson (red.), *Moderna samhällsteorier: traditioner riktningar och teoretiker*. Stockholm: Nordstedts (8:e upplagan)

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi

Ellström, Per-Erik & Henrik Kock. (2009). *Mot ett förändrat Ledarskap? Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet*. Lund: Studentlitteratur

Enache, Mihaela, Jose M. Sallan, Pep Simo, Vicec Fernandez. (2011). "Career attitudes and subjective career success: Tackling gender differences". *Gender in Management: An international Journal*, Vol. 26 Iss 3 pp. 234-250

Flaa, Paul & Andersson, Sten. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Fogde, Marinette. (2011). Att göra sig anställningsbar: om instrumentella identitetspositioner och könad säljbarhet. *Sociologisk forskning*. 2011(48):4, s. 25-43

Gillberg, Gunnar. (2011). "Arbetet och självförverkligande: Unga vuxna i spänningsfältet mellan passion och exploatering" i *Arbete: Passion och Exploatering*, Gunnar Gillberg, Tuuila Bergqvist och Lars Ivarsson (red.), *Arbetsliv i omvandling 3/2011*. Växjö: Institutionen för samhällsvetenskaper, Linnéuniversitetet

Halldén Karin. (2014). "Könssegregering efter yrke på den svenska arbetsmarknaden år 2000–2010". I SOU 2014:81. *Delegationen för jämställdhet i arbetslivet: Yrke, karriär och lön - kvinnors och mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes Offentliga publikationer

Hartman, Jan. (2001). *Grundad teori. Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur

Jordansson, Birgitta, Line Holth och Lena Gonäs. (2011). "Genusarbetsdelning. Exploatering av kvinnors arbetskraft", i *Arbete: Passion och Exploatering*, Gunnar Gillberg, Tuuila Bergqvist och Lars Ivarsson (red.), *Arbetsliv i omvandling* 3/2011. Växjö: Institutionen för samhällsvetenskaper, Linnéuniversitetet

Kankkunen, Tina. (2010). "Sociala relationer och makt i genusmärkta verksamheter". I Annika Härenstam och Eva Bejerot (red.), *Sociala relationer i arbetslivet: studier från föränderliga arbetsplatser*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning

Kunze Astrid och Karin Thorburn. (2014). "Introduktion". I SOU 2014:81. *Delegationen för jämställdhet i arbetslivet: Yrke, karriär och lön - kvinnors och mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes Offentliga publikationer

Larsson, Rikard, Kenneth R. Brousseau, Katarina Kling, Patrick L Sweet. (2005). *Building motivational capital through career concepts and culture fit: The strategic value of developing motivation and retention*. Lund: Lund University and Decision Dynamics

Muhonen, Tuija (2010). Kvinnors karriärutveckling i ett longitudinellt perspektiv. *Arbetsmarknad & arbetsliv*. 2010(16):1, s. 43-58

Nilsson, Anders. (2011). *Ett hållbart arbetsliv: om organisation och ledarskap*. Stockholm: Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS)

Patel, Runa & Bo Davidson. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Regeringen. (2016). *Mål för jämställdhet*. Hämtad 170501 från: <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstalldhet/mal-for-jamstalldhet/>

SFS 2008:567. *Diskrimineringslag*. Stockholm: Kulturdepartementet

SOU 2015:50. *Hela lönen, hela tiden. Utmaningar för ett jämställt arbetsliv*. Stockholm: Fritzes Offentliga publikationer

Tilly, Charles (2000). *Beständig ojämlikhet*. Lund: Arkiv

Trost, Jan. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Wahl Anna, Charlotte Holgersson, Sophie Linghag och Klara Regnö (2014). "Chefskapets könsmärkta villkor". I SOU 2014:81. *Delegationen för jämställdhet i arbetslivet: Yrke, karriär och lön - kvinnors och mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes Offentliga publikationer

Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök och Sophie Linghag. (2009). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur

## 9.2 Muntliga källor

Intervju med administratör, 170329

Intervju med administratör, 170330

Intervju med specialist, 170330

Intervju med chef, 170330

Intervju med administratör, 170331

Intervju med chef, 170331

Intervju med chef, 170331

Intervju med specialist, 170403

Intervju med specialist, 170403

### 9.3 Internt opublicerade källor

Kommunen. 2017. *Centrala riktlinjer: Karriärmöjligheter*. [Internt material].

Kommunen. 2017. *Centrala riktlinjer: Jämställdhet och likabehandling*. [Internt material].

Kommunen. 2017. *Centrala riktlinjer: Lika rättigheter och möjligheter*. [Internt material].

# 10. Bilagor

## 10.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

### Intervjuguide

*Lämnar ut ett formulär med ålder, civilstatus, antal barn och yrkestitel (Se bilaga 2).*

### Bakgrund

- Hur länge har du arbetat här?
- Har du tidigare haft andra tjänster och positioner inom organisationen än din nuvarande?
- Hade du en anställning någon annanstans innan du började här?
- Har du tidigare haft andra positioner i andra organisationer inom kommunen?
- Vad har du för utbildningsbakgrund?

### Karriär

- Vad betyder karriär för dig personligen? (Är det att öka i position, utveckla din kompetens inom ett område, utveckla en generalistkompetens, eller olika yrkesområden vid olika tider i livet?)  
*Är det här samma syn på karriär som finns i samhället i stort tycker du?*  
*Är din syn på karriär samstämmig med den som finns i organisationen?*

- Skulle du beskriva dig själv som karriär-orienterad? (Utifrån olika karriäriktningar)
- Hur upplever du dina möjligheter att göra karriär inom organisationen?  
*Vad beror det på tror du?*

### Genus och karriär:

- Hur upplever du dina karriärmöjligheter inom organisationen som helhet i jämförelse med manliga kollegor? (Utifrån olika karriäriktningar)  
*Bättre? Sämre? Likvärdiga? Förklara*

- Hur upplever karriärmöjligheterna för kvinnor generellt inom din organisation i jämförelse med män?  
*Bättre? Sämre? Likvärdiga? Förklara*

- Har du upplevt några hinder vad gäller möjligheter, förmåner, villkor eller karriär som du upplevt varit kopplade till att du är kvinna? På arbetsplatsen och inom organisationen.

*På vilket sätt?*

- Har du någon gång upplevt att du har behövt prestera bättre än en man på något sätt?

*Kan du beskriva hur och på vilket sätt?*

- Har du upplevt diskriminering på något sätt? Från både kvinnor och/eller män.

*Kan du beskriva vad som hände?*

### **Arbetsplats/Centrala riktlinjer:**

*Jag har fått ta del av de centrala riktlinjer som finns gällande karriärmöjligheter och hur kommunen ska arbeta med jämställdhet.*

- Har du fått information om vad du har för möjligheter till utveckling, kompetenshöjning eller att avancera?

*Vad innehöll den informationen?*

- Skulle du säga att din arbetsplats präglas av jämlikhet och socialt inkluderande?

*Arbetar ni/din närmsta chef aktivt med lika rättigheter och möjligheter i praktiken?*

*På vilket sätt märker du av det?*

- Upplever du att det inom en kommunal verksamhet finns några speciella utmaningar vad gäller jämställdhet och kvinnors och mäns lika karriärmöjligheter?

*Tror du att det finns någon skillnad för en kvinna att göra karriär i en kvinnodominerad respektive en mansdominerad verksamhet?*

*Varför ser det ut som det gör tror du?*

### **Avslutning**

- Skulle du vilja tillägga något?

Tack för att du ställde upp på en intervju!

## 10.2 Bilaga 2 - Bakgrundsformulär

### **Bakgrundsformulär**

*Du som informant och organisationen är helt anonyma i uppsatsen.*

Ålder: \_\_\_\_\_

Civilstatus: \_\_\_\_\_

Barn (antal): \_\_\_\_\_

Yrkestitel: \_\_\_\_\_