

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [VT/16]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Elisaveta Sergeeva

Handledare: Gary Kokk

Examinator: Carina Abrahamson Löfström

Chefskap och karriär

Gråzoner och onda spiraler

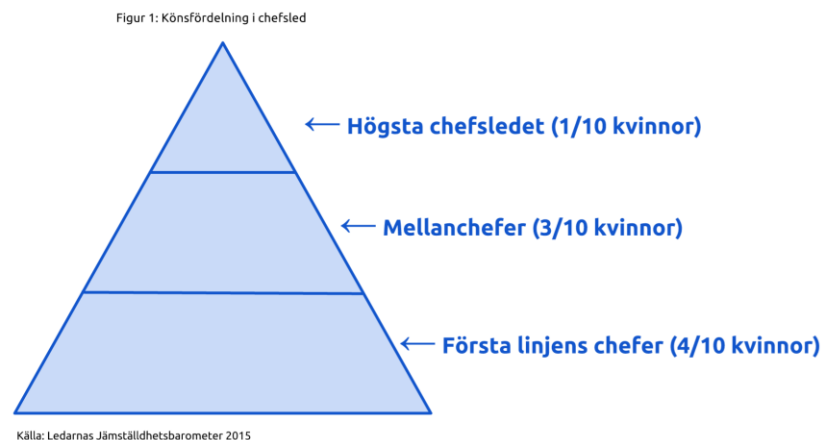
Innehållsförteckning

VAD ÄR PROBLEMET?	3
VAD ÄR SEDAN TIDIGARE KÄNT?	5
ENSAMHET OCH DRIVKRAFTER	5
ATT GÖRA KARRIÄR.....	5
CHEFEN- MYCKET ATT GÖRA, HELA TIDEN	6
TÄNKER KVINNOR OCH MÄN OLIKA?.....	7
MÄNNEN	7
KVINNORNA	8
HYPOTES BASERAD PÅ TIDIGARE FORSKNING	9
VAD SKA GÖRAS OCH HUR SKA DET GÖRAS?	10
MITT ANALYSVERKTYG.....	10
RESULTAT	12
MÄNNEN	12
1. MANLIGA CHEFERS UPPFATTNING OM SIG SJÄLV	12
2. MANLIGA CHEFERS UPPFATTNING OM PRIVATSITUATION	15
3. MANLIGA CHEFER OM SIN YRKESROLL.....	16
PERSONLIGARE: LEIF.....	20
KATEGORISERING AV MANLIG INSTÄLLNING TILL KARRIÄR.....	23
KVINNORNA	24
1. KVINNLIGA CHEFERS UPPFATTNING OM SIG SJÄLV	24
2. KVINNLIGA CHEFERS UPPFATTNING OM PRIVATSITUATION.....	26
3. KVINNLIGA CHEFER OM YRKESROLL.....	27
PERSONLIGARE: SONJA.....	30
KATEGORISERING AV KVINNLIG INSTÄLLNING TILL KARRIÄR.....	32
HYPOTESIEN PRÖVAS.....	32
DISKUSSION	34
SLUTORD	36
KÄLLFÖRTECKNING	37

VAD ÄR PROBLEMET?

Syftet med denna studie är att, ur ett genusperspektiv, undersöka karriäruppfattningen bland första linjens chefer i offentlig verksamhet.

Vikten av gott ledarskap betonas ständigt som något vitalt för organisationer och det har i flera generationer forskats på hur gott ledarskap kan definieras, hur det upptäcks samt hur vi främjar det. År 1990 publicerades det 8 648 skrifter på sökordet "good leadership", samma siffra år 2015 är 34 948, alltså en ökning på drygt 250 %. Det finns därför inga tvivel på att detta fenomen idag diskuteras. Men är det överhuvudtaget väsentligt om ledarskapet som utövas är gott eller ej, om organisationers chefsförsörjning är bristande? Det är sedan tidigare känt att organisationer som har en god fördelning mellan kvinnor och män på högre chefsposter har högre rörelsemarginal, högre avkastning och inte i lika stor utsträckning går i konkurs. Det går helt enkelt bättre för organisationer som väljer att ha en jämn könsfördelning på toppen.¹ Dock har kvinnliga chefer idag inte samma karriärbana som sina manliga kollegor då det inte återfinns lika många kvinnliga chefer på toppen. Det är problemet.



Figur 1 illustrerar hur den generella fördelningen av chefsposterna ser ut inom privat och offentlig sektor. Här framgår det tydligt att det inom chefsyrket generellt finns ett problem med fördelningen mellan män och kvinnor, främst inom högsta chefsledet. Bryter man dock ner statistiken efter branscher så är bilden inte lika dystert, i alla fall inte för den offentliga

¹ <http://hrbloggen.se/2015/05/blandat-bast-lonsammast.html> Hämtat: 4/4-2016

förvaltningen. I den kommunala verksamheten är 7 av 10 chefer kvinnor, trots detta är det vanligare att chefens överordnad är en man.² Alltså; även när kvinnor dominerar i branschen så är det ändå sällan de tar sig högre upp. Manliga chefer dominerar bland högre chefsposter. Är detta endast en tillfällighet, att kvinnor börjar som första linjens chefer och inte tar sig högre än så? Eller kan det vara så att chefer redan i första chefsledet upplever problem som avskräcker dem från att klättra högre upp? Deras vilja att göra karriär kanske försvinner när de blir chefer inom första chefsledet, om det då ens kan antas att viljan någonsin har funnits där.

Jag vill därför svara på frågan: Hur upplever första linjens chefer sina karriärmöjligheter (eller bristen på sådana) och kan dessa uppfattningar delvis förklara den skeva fördelning mellan män och kvinnor på högsta chefsnivå, isåfall hur?

Arbetet består av fem kapitel; i första och andra kapitlet behandlas problemet och vad som sedan tidigare är känt om det. I kapitel tre redovisas studiens resultat och arbetet knyts ihop med diskussion och slutord i kapitel fyra och fem.

² Ledarnas jämställdhetsbarometer 2015, Ledarnas Chefsbarometer 2012.

VAD ÄR SEDAN TIDIGARE KÄNT?

I detta kapitel behandlas skrifter av bland andra Ingela Thylefors, Mats Tyrstrup och Klara Rengö, som alla är relevanta för studien som ska genomföras.

Ensamhet och drivkrafter

Ingela Thylefors menar i *“Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn”* att många utvecklar sin yrkesidentitet tidigt, då man ser likheter mellan sig själv och en ofta stereotypiserad bild av en profession. Detta bekräftas av Yvonne Due Billings i *“Viljan till makt?: om kvinnor och identitet i chefsjobb”*, där hon genomför intervjuer med kvinnliga chefer och många berättar att de som små barn uppvisade ledaregenskaper när de ville styra och ställa. När dessa barn sedan växer upp och tar steget ut i karriären så möts många av en chock; chefskapet kan av många upplevas som ensamt. Om man har klättrat högre i verksamheten man tidigare har varit medarbetare inom så kan det vara problematiskt att förhålla sig till forna kollegor, då man fortfarande kan känna gemenskap med dessa trots att man numera är chef. Detta i kombination med upplevt bristande stöd kan vara något som får chefer att byta jobb, men de som är kvar drivs av annat än status, pengar eller prestige. De vill fortsätta vara chefer för att deras arbete innebär möjligheter till inflytande. Däremot mår chefer bra av förnyelse, och bör röra på sig efter att ha suttit på sin post i kanske 5-6 år.

Att göra karriär

När cheferna då ska röra sig från sin post kommer några vilja röra sig uppåt. I problemformuleringen beskrivs hur det uppstår en skev fördelning mellan könen ju högre upp i hierarkin en cher kommer, något som bekräftas av Klara Regnö i *“Det osynliggjorda ledarskapet, kvinnliga chefer i majoritet”*, där hon konstaterar just detta; ju högre upp man kommer i en organisation desto färre kvinnor återfinns på chefsposterna. Dessutom menar Regnö att arbetsmarknaden generellt är uppdelad efter kön, då kvinnor och män arbetar i olika sektorer och branscher samt återfinns på olika positioner. Detta visar sig tydligt genom den skeva könsfördelning som vi idag skådar i den offentliga och privata sektorn samt att de flesta branscher idag är antingen kvinno- eller mansdominerade. I studien som Regnö genomför framgår det att av 59 undersökta branscher är 40 mansdominerade. Endast 5 branscher är kvinnodominerade. Detta är ett symptom på att män i större utsträckning än kvinnor blir chefer. Något som Regnö inte ger svar på är var problemet uppenbarar sig först; kan man redan på första

linje-nivå märka att kvinnliga chefer upplever det svårare att göra karriär än sina manliga kollegor?

Chefen- mycket att göra, hela tiden

Mats Tyrstrup utvecklar i *“På gränsen till fiasko”* sin tes om att kriterier med vilka ledare utvärderas bör ifrågasättas, då ledarskapets komplexitet inte ryms i våra nuvarande kriterier. Tyrstrup menar att ledarskapets komplexitet istället förklaras av att det ständigt gäller att handskas med det som sker nu, ta ställning till det som redan skett men även arbeta med framtiden, chefer har med andra ord mycket att göra, hela tiden.

Att alla chefer sysslar med ledarskap är inget som kan antas, menar Tyrstrup samtidigt som han refererar till Bennis, Nanus respektive Zalzniks klassiska tolkningar, det är snarare något som ibland förenas. Bennis och Nanus³ menar att ledare gör rätt saker och chefer gör saker rätt och Zalznik⁴ menar att chefskap handlar om att få saker utförda, ledarskap handlar snarare om att tillskriva händelser en innebörd och en betydelse. Med grund i detta drar Tyrstrup ovanstående slutsats. De chefer som väl utövar ledarskap gör det proaktivt, det är på ett sätt en orsak. Det som sker efteråt; reaktionen, effekten eller resultatet är ledarskapets verkan. Ledarskapet finner dock även sin plats i en chefs reaktion, beroende på hur ledaren tolkar en situation kommer utfallet att se sig på olika sätt. Om en chef inte reagerar på en företeelse så kommer företeelsen i fråga att ses som normal, då den inte framkallade en reaktion hos chefen. Ledarskap är alltså inte bara att agera, utan även att reagera. Ledarskap kan därför ses som något som improviseras, och denna förmåga att improvisera kan utgöra vilka chefer som uppfattas som dugliga.

Tyrstrup beskriver även att chefskap är händelsedrivet, och att det inte är rimligt att påstå att organisationer kan undvika kriser genom att förlita sig på gott ledarskap. Tyrstrup menar att det är just i krisen som vi faktiskt ser exempel på gott ledarskap. Inte bara är denna förväntning på stabila situationer utmattande för chefer, utan även deras förväntningar av olika scenarion. När en chef planerar framtiden och den sedan ter sig annorlunda kan det ofta upplevas som just utmattande, för man har ju planerat hur det ska vara. Utöver denna utmattning så har en chef som ovan nämnt mycket att göra, hela tiden. Detta målas upp av Tyrstrup i ett citat från ett

³ Warren GBennis, Burt Nanus *“Leaders-The strategies for taking charge”* (1975)

⁴ Abraham Zaleznik *“Managers and Leaders: Are They Different?”* (1981)

intervjuobjekt: *“En bra dag på jobbet är när läget inte är värre på kvällen än det var på morgonen när man kom”*⁵

Så om chefer kämpar för att få dagarna att gå ihop- har de ens tid att fundera över sin karriär? Och om chefer finner tid att fundera över sin karriär- hur tänker de då? Tyrstrup nämner även i slutkapitlet att han skulle vilja veta om personer som är särskilt duktiga på att improvisera lyfts fram i rekrytering och befordran av högre tjänster. Jag kommer att ha detta i åtanke vid genomförandet av denna studie.

Tänker kvinnor och män olika?

Det må även finnas en könsbunden skillnad på hur chefer resonerar kring sin karriär. Med tanke på hur könsfördelningen mellan chefer på högsta nivå ser ut så finns det en möjlighet att chefer på längre nivåer är medvetna om den skeva fördelningen som råder på toppen, och med anledning av detta (tillsammans med andra anledningar såklart) inte vill klättra högre på karriärstegen. I Elisabeth Bergs *“Kvinna och chef i offentlig förvaltning”* beskrivs hur män respektive kvinnor ser på sin möjlighet till karriär. Berg är noga med att poängtera att det självklart även handlar om i vilken utsträckning individen vill göra karriär, men att möjligheterna till detta påverkas av faktorer som kön, social klass, etnicitet, ålder, utbildning och civilstånd.

Männen

Elisabeth Berg intervjuar tre manliga chefer, varav två är socionomer och en har sjuksköterskeutbildning. Den första chefen, då Berg inte namnger sina intervjuobjekt så kan vi kalla honom Anders, berättar att han inte medvetet har valt sitt yrke, utan att han snarare har blivit chef av ren slump. Han har tydliga ambitioner att klättra i sin karriär och har gått flera vidareutbildningar. Han menar dock att karriären inte behöver vara en steg, utan att han kan komma att klättra horisontellt istället för vertikalt genom att söka sig till yrken han finner mer stimulerande. Anders upplever det som att det ibland saknas politisk vision, vilket påverkar honom i sitt nära arbete med den politiska nämnden. Han nämner även att han i sin roll som chef måste vara mycket medveten om att ständigt motivera sina beslut, gynnande som betungande- det är mycket att tänka på helt enkelt.

Den andra chefen med socionomutbildning, låt oss kalla honom Mehmet, uppfattar sitt jobb som mycket viktigt. Mehmet berättar att han för tillfället inte har planer att klättra högre upp i

⁵Mats Tyrstrup, *“På gränsen till flasko”* Sida: 16

karriären då det skulle innebära större ansvar, något han inte är beredd att ta. Den tredje chefen, Sven, är utbildad sjuksköterska och anser sig inte vara en karriärmänniska. När han har sökt högre tjänster så har det berott på att det har känts naturligt. Nu vill han ha ett lugnare arbetstempo och kommer därför att gå ner i tjänst. Sven har även fått mycket kritik hemifrån om att han jobbar för mycket och upplever själv att hans fru tar större del av hushållsarbetet.

Anders, Mehmet och Sven lyfter alla tre fram sin position i hierarkin genom att peka på det ekonomiska ansvaret samt personalansvaret som tjänsten innebär. På så sätt menar Berg att den manliga normen bibehålls, eftersom de ju inte arbetar på golvet. Vad gäller att klättra högre upp, även om alla inte är överens huruvida karriären bör ses horisontellt eller vertikalt, menar Berg att männen i 40-års åldern ofta har nått sin högsta position. Om inte annat är de på god väg dit. Hon diskuterar vidare hur att göra karriär innebär en aktiv insats, man arbetar mot ett mål som till exempelvis högre lön. Det är dock ett relativt snävt sätt att betrakta karriär menar Berg, och hänvisar till den franska sociologen Bourdieu när hon skriver att vi människor inte medvetet gör upp planer över hur vi ska gå tillväga för att göra karriär, utan det är först efteråt som vi finner att vårt tillvägagångssätt förefaller målmedvetet och kalkylerande.

Kvinnorna

Kvinnorna däremot, har en tendens att ta större ansvar för barn och hushåll än männen. Det är en av de många faktorer som skiljer kvinnors arbetslivsbanor från männens. Berg iakttar även att kvinnor delar upp sitt yrkesliv i tre faser, något som inte i lika stor utsträckning görs av män.

- Fas 1: Innan de får barn väljer de yrke och etablerar sig på arbetsmarknaden.
- Fas 2: De bildar familj, arbetar ofta deltid och låter arbetet komma i andra hand för att fokusera på familjen.
- Fas 3: Barnen är i tonåren och då satsar kvinnorna på arbetet igen. Här upplever många att karriären börjar.

De fyra kvinnor som Berg har intervjuat betonar precis som männen sitt ekonomiska ansvar samt personalansvar. Ingen av kvinnorna ger uttryck för att vilja klättra högre. Den ena kvinnan berättar att hon inte kommer att klättra högre upp i karriären, då hennes man har avrått henne från detta. Han menar att han inte önskar att vara kurator åt henne hemma, vilket är en risk om hon tar med sig jobbet som högre chef hem menar han.

Bergs studie visar alltså att män och kvinnor resonerar på olika sätt kring sina karriärer, detta är en effekt av att faktorer som till exempel kön, social klass och etnicitet påverkar deras möjlighet att göra karriär.

Hypotes baserad på tidigare forskning

Med tidigare forskning som grund samt statistik över hur karriärutvecklingen ser ut från första linjens chef till högsta chefsledet formuleras följande hypotes: Kvinnliga chefer visar tendenser att redan på första linje-nivå att inte vilja klättra högre i karriären. Manliga chefer visar inte samma tendens. Detta kan delvis förklara varför det finns så få kvinnliga chefer på högsta chefnivå.

VAD SKA GÖRAS OCH HUR SKA DET GÖRAS?

Studien är kvalitativ och semistrukturerade intervjuer har gjorts med första linjens chefer inom olika förvaltningar i Göteborgs Stad. Cheferna blir frågade om hur de ser på sina möjligheter till karriär. Frågor som tangeras är bland annat hur chefen resonerar kring sin karriär, om/hur hans privatsituation påverkar jobbet samt hur hans uppfattning om chefsyrket är. Syftet med att genomföra intervjuer är att bilda en uppfattning om hur chefer resonerar kring sina karriärer och analysverktyget kommer att vara utformat med utgångspunkt i Elisabeth Bergs intervjuer, där det framgick hur chefer eventuellt kan resonera kring karriärskap. Lika många manliga som kvinnliga chefer har kontaktas via mail. Intervjuerna spelades in och anonymiserades, då varken chefernas position eller namn är relevant för studien.

Inför varje intervju blir cheferna ombudda att fylla i en enkät, detta för att enkelt kunna kartlägga deras kön, social klass, familjesituation, etnicitet, ålder och civilstånd. Dessa faktorer kan, som nämnt tidigare, påverka en chefs karriärmöjligheter. Informationen hämtad från enkätsvaren kommer att kopplas till det som sägs i intervjun, dock kommer inte fokus att hamna på enkätsvaren utan ska endast ses som ett komplement.

I frågan huruvida begreppet "karriär" bör tolkas kommer jag att välja den klassiska definitionen av begreppet, det vill säga "befordran, stiga i graderna".⁶ Elisabeth Berg skulle mena att denna begreppsdefinition är allt för snäv. Dock har jag ändå valt att utgå från att karriär är något vertikalt, då den klassiska definitionen är lättare för mig samt chefer som intervjuas att greppa. Skulle det istället vara aktuellt att omformulera begreppet till något mer horisontellt så skulle det även innebära att jag får förklara min definition för intervjuobjekten, något som i sin tur skulle kunna rubba deras svar (med tanke på att min definition då skulle vara central). Trots denna tolkning av begreppet karriär ska inte andra uppfattningar falla bort, utan intervjupersoner som uttrycker att de önskar att avancera på andra sätt än vertikalt kommer även de att ingå i analysen samt kategoriseras i analysens schemat som återfinns nedan.

Mitt analysverktyg

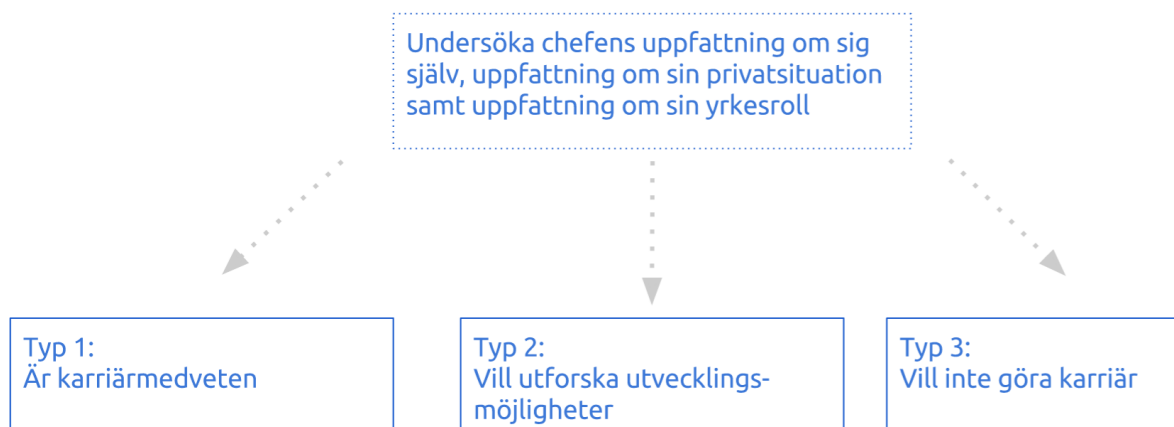
För att få svar på forskningsfrågan måste begreppet "karriärmöjligheter" brytas ner. Chefer som intervjuas kanske inte explicit har funderat över sin karriär, men de må ha funderat över egna förutsättningar samt möjligheter. Därför är det relevant att i syfte att få reda på deras inställning

⁶ SAOL, sökord: karriär.

till karriär angripa tre stycken områden: deras självbild, deras privatsituation samt deras yrkesroll. Därför berör frågorna dessa ämnen. I studien blir intervjuobjekten kategoriserade inom ramen för tre typer av karriärinställningar som är tänkbara att finna. Med detta som utgångspunkt kan hypotesen prövas, då det framgår om kvinnor och män redan som första linjens chefer tänker annorlunda kring sina karriärer.

Figur 2

TRE TYPER AV KARRIÄRINSTÄLLNINGAR

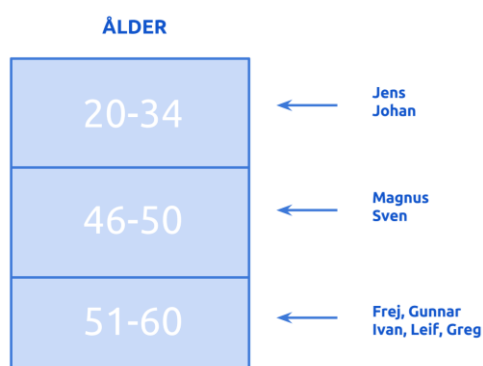


RESULTAT

Männen

I detta kapitel möter vi män, alla chefer inom kommunal verksamhet. Sven, Frej, Magnus, Johan, Ivan, Gunnar, Greg och Jens ger en bild av hur de resonerar kring chefskap och dess påverkan på deras övriga liv. Kapitlet avslutas med en personligare berättelse från Leif, som har upplevt chefskapet så tungt att han nu har valt att lämna det. Nedanför i figur 3 och 4 syns vilken ålderskategori männen tillhör samt vilken utbildningsnivå de har.

Figur 3



Figur 4



1. Manliga chefers uppfattning om sig själv

Sven har arbetat som chef i 16 år, och har för det mesta upplevt sin arbetssituation som trivsamt. Det var två slitsamma år berättar han, men utöver det så har han alltid trivts med sitt arbete. Han har tidigare arbetat som rehabiliteringsansvarig och hade även en coachande funktion för personal men blev sedan tillfrågad om han ville jobba som chef, och tackade då ja. Han har på så sätt aldrig funderat över sin karriär och har heller inte strävat högre. Det har blivit som det har blivit. Tjänsten ovanför är han inte intresserad av att söka och skulle tacka nej om han blev erbjuden den. Han skulle komma allt för långt från verksamheten då tycker han, något som illustreras väl när han säger: *“Jag är inte chefför cheffandets skull. Jag brinner för verksamheten”*

Sven berättar att han som erfaren chef kan betrakta de andra chefernas misstag på ett sätt som de själva kanske inte kan. Många chefer försöker planera sin verksamhet i detalj, och blir sedan upprörda och förvånade när det inte blir som planerat. Sven menar att planeringen endast är toppen på isberget, det är så oerhört mycket annat som sker. Han har fått en större förståelse för

just detta, och kan idag agera annorlunda när saker och ting inte blir som önskat. Han tror därför att han är en bra chef.

Frej har arbetat som chef i drygt 25 år, och på frågan om huruvida han trivs med sitt val av yrke svarar han tveksamt ja. Han berättar att han någon gång har funderat över sin karriär, men känner inte att han vill klättra högre nu. Det är ju bara ett par semestrar kvar, förklarar han skämtsamt, därför är det lika bra att hålla ut. **Magnus**, som är några år yngre än Frej och har arbetat som chef i 9 år, resonerar även han på samma sätt. Han vill inte klättra högre och har aldrig haft en önskan att göra det. Att han blev chef var resultatet av en önskan att avancera från sin tidigare position, då kändes chefspositionen naturlig att inneha.

Johan utmärker sig när han på frågan "Har du funderat över din karriär" är den enda chefen som med tveklöshet svarar "självklart". Han har med sin bakgrund som utbildad civilingenjör ofta naturligt känt sig som en informell ledare, men har det senaste året fått en formell chefsposition. Yrket har han valt medvetet men har inte alltid vetat att han skulle bli chef. Något han finner olustigt är att han nu är chef för tidigare kollegor till honom som är betydligt äldre. Detta var något han funderade över innan han valde att tacka ja till chefsjobbet, men bestämde sig tidigt för att inte låta detta utgöra hinder för honom. Nästa karriärsteg för honom skulle vara att vara chef över chefer, något han ser fram emot. Han har redan nu fått prova på att vikariera smått för sin chef och har tyckt att uppdraget har varit lockande. Han tror att alla på hans arbetsplats har lika möjligheter att klättra i karriären, men att det nog är få som vill just detta då man upplever sig hamna längre från verksamheten och närmare politikerna- något som inte är önskvärt. Däremot måste man, om man väljer att klättra högre i karriären, vara duktig på att koppla bort arbetet under sin lediga tid menar Johan. Han tycker att han är ganska duktig på att göra detta, men tror att det kan bli svårare ju högre upp man kommer. Han tycker inte att han är särskilt fyrkantig som chef, utan är ganska bra på att improvisera i lägen som kräver improvisation. Han menar dock att behovet att som ledare improvisera hänger ihop med ens kunskap om verksamheten. Om man är väl insatt i verksamheten behöver man sällan improvisera menar han, för då vet man vilka utfall som kan visa sig och kan då förbereda sig inför dessa.

Ivan ser sig som en medveten karriärmänniska, men som för tillfället inte önskar avancera i tjänst. Hans karriär startade när han började studera till socionom i slutet på 1980-talet. Han har sedan dess målmedvetet arbetat sig uppåt, något som inte alltid har varit helt lätt berättar Ivan, främst på grund av fördomar vad gäller hans utom-europeiska ursprung. "Det är två komponenter som avgör om man kan klättra i karriären eller ej; egna kompetensen och vad omgivningen

tycker om din kompetens. Det är dock svårare som invandrare, man får göra dubbelt så mycket som andra.” Han påpekar att det enligt hans erfarenhet är lättare för kvinnliga invandrare att klättra i karriären i jämförelse med män som är invandrare, då fördomarna och rädslorna är generellt större för män.

Gunnar är relativt ny som chef inom den offentliga förvaltningen. Han har innehaft sin chefspost i 4 år. Tidigare har han arbetat som första linjens chef i privat industriverksamhet. Han funderar mycket över sin karriär och påpekar att om han ska byta jobb så ska det vara en tjänst högre upp då han inte ser någon mening i att byta jobb och hålla sig på samma nivå, då kan han likväl behålla sitt nuvarande jobb. Han vet om att han är en bra chef, det baserar han på medarbetarenkäter där hans chefskap har fått höga betyg. Han tror att ett skäl till att medarbetarna tycker så gott om honom som chef är att han lämnar mycket frihet till dem. Han kontrollerar inte sina medarbetare som andra chefer gör berättar han, utan förlitar sig istället på att de klarar av att sköta sitt jobb. Han försöker istället alltid vara nåbar, då kan medarbetarna höra av sig om de stöter på några problem.

Greg är en man i åldergruppen 51-60 och har innehaft sin chefspost i ett halvår. Han är utbildad jurist och har tidigare jobbat statligt och privat, innan han tog steget och klev över till kommunal verksamhet. Skälet till detta branschbyte var att han kände att han ville göra något nytt och såg annonsen för detta jobb, som han såg som en utmaning. Han berättar att han har funderat över sin karriär, men att det väsentliga för honom har varit att genomföra idéer som han har haft. Han har alltid hittat vägar för just detta, och ibland har det inneburit ett steg uppåt i karriären. Att klättra har dock aldrig varit det centrala för Greg. För tillfället vill han inte klättra högre i karriären, trots att han berättar att han trivs att jobba som mellanchefer. Han tror att det inom den kommunala verksamheten blir alldeles för mycket politik när man som chef ska klättra högre, något han inte är beredd på. Han vill vara chef, inte lägga sig i politiska beslut. Greg beskriver sig själv som en chef som lyssnar på sina medarbetare och erbjuder stöd när det behövs, detta gör honom till en bra chef. Han är däremot mindre bra på att kommunicera och ha god framförhållning, han har fått höra att han måste meddela om sådant som ska ske i tid. Han berättar att han försöker träffa sin personal varje dag, han försöker äta lunch med dem och fika ihop ibland. Han tror att hans chefskap blir bättre om han upplevs som närvarande, däremot vill han tydligt veta vad hans personal förväntar sig av honom när han är närvarande. Kanske vill de bara se honom på kontoret, eller vill de att han ska kolla förbi deras kontor någon gång ibland? Han menar att betydelsen av en “närvarande chef” kan variera, och det är viktigt att inte se ensidigt på vad det

innebär. När Greg talar om sina tidigare chefer förklarar han att han har lärt sig mycket från alla, hade han haft en chef han inte såg upp till så hade han inte stannat kvar på arbetsplatsen. Han och hans chefer har haft en god relation, de har nästan sett varandra som kollegor som har olika arbetsuppgifter.

2. Manliga chefers uppfattning om privatsituation

I figur 5 syns vilka chefer som lever i partnerskap och/eller har barn i hemmet.

Figur 5 **PRIVAT SITUATION**

	Lever i partnerskap	Har barn i hemmet
Leif	✓	✓
Johan	✗	✗
Sven	✓	✓
Ivan	✓	✓
Jens	✓	✗
Greg	✗	✓
Magnus	✗	✓
Gunnar	✓	✗
Frej	✓	✗

Magnus upplever att hans chefskap inte har varit ett hinder för hans privatsituation, eller vice versa. De veckor han har barnen jobbar han mindre, de veckor barnen är hos Magnus "före-detta" kan han istället jobba mer. Den lösningen menar Magnus är smidig. Han är numera ensamstående, men när han inte var det så upplevde han det som att han fick göra karriär medan hans partner fick ta ett steg tillbaka. Det skulle i deras dåvarande situation ha blivit alldeles för svårt om båda parter strävade efter att göra karriär, därför fick den ena stå tillbaka. **Jens** tror att det inte skulle vara några problem för honom att klättra högre i karriären, hans privatliv skulle inte lida av det. Detta eftersom att han alltid är noga med att spendera sina åtta timmar på jobbet. Däremot öppnar han upp för möjligheten att det inte alls är så på högre nivåer, det vet man ju bara när man står där, säger Jens. **Johan** för liknande resonemang och menar att om man som chef vill klättra högre så måste man vara bra på att koppla bort sitt arbete på sin lediga tid, något som ofta kan vara svårt. Som medarbetare är det mycket lättare att lämna arbetet på jobbet, som chef måste du kämpa lite för att göra det. Ju viktigare position man har i en verksamhet desto svårare blir det att koppla bort menar Johan.

Greg däremot har en helt annan inställning, hans privatliv har påverkats av jobbet. Hans tidigare relation fick avslutas delvis på grund av att han jobbade för mycket, något han inte ville sluta med. Han ville jobba mycket, och såg det därför som ett aktivt val att avsluta relationen han levde i då. Greg har även mobilen på under semestern, för han vill alltid vara nåbar. Han vill inte missa något. Han har blivit hotad på sitt jobb, det har gått så långt att han har behövt ha personlarm med sig dygnet runt. Han berättar att det har varit jobbigt att förklara detta för barnen, varför de till exempel inte fick svara i telefonen när det ringde mitt i natten eller varför de aldrig fick förekomma med efternamn på bilder i skolan eller i idrottssammanhang. Hotbilden var helt enkelt för stor. Förutom detta tycker han att han är två olika personer, en jobb-Greg och en privat-Greg. Han har aldrig besvärats av det, men ger ett exempel: på jobbet förstår han att han måste kompromissa för att verksamheten ska fungera. Privat kompromissar han aldrig, han tycker istället att det är bättre om han får som han vill den gången, och så kan motparten få som hen vill nästa gång.

3. Manliga chefer om sin yrkesroll

I figur 6 syns hur stort personalansvar cheferna har:

Figur 6 **Antal medarbetare**

Johan	9
Greg	17
Ivan	20
Leif	21
Gunnar	22
Magnus	25
Jens	28
Frej	28
Sven	35

Sven beskriver chefskapet som notoriskt ensamt, en chef står ofta allena. Det är även förväntat att en chef ska göra allt. En kombination av detta gör att många chefer inte riktigt orkar med sitt yrke menar han. Trots att Sven upplever sin arbetsbelastning som rimlig så berättar han att han känner oro över om han skulle behöva vara borta. Han berättar att han under förra veckan var borta från jobbet med sitt sjuka barn och fick, trots att han hade VAB-dag, jobba hemifrån halva dagen med att ringa samtal och maila. Sven beskriver att det skulle vara helt omöjligt att arbeta som chef om

man hade haft barn som behöver mycket stöd, då det är helt omöjligt att bara lämna jobbet bakom sig när man är borta oplanerat.

Den ökade administrativa bördan målar Sven upp som ett 2000-tals problem. I slutet på 90-talet satt cheferna knappt vid sina datorer berättar han, men idag är det nästan det enda som görs. Detta i relation det minskande stödet från personalavdelningen skapar en ohållbar situation, då personalavdelningen inte stöttar på det sätt de borde. De levererar endast mallar och dokument. Det stöd han hade behövt från dem ges inte, vilket är svårt när man har ett personalansvar på 35 personer. Trots att han upplever sitt arbete som roligt och som ett privilegium så kan han inte undgå att irritera sig på det ständiga tillskottet av arbetsuppgifter. Sven ger ett exempel på detta:

“Lokalerna vi jobbar i måste vara brandsäkra, och tidigare kontrollerades detta av brandingenjörer som kom hit en gång om året och kontrollerade säkerheten. Nu ska detta arbete istället utföras av oss chefer. Vi ska alltså gå runt i lokalerna och bedöma huruvida de är brandsäkra eller ej.”

Även **Gunnar** diskuterar den administrativa bördan för chefer. Han finner det problematiskt att de administrativa sysslorna lätt kan sluka ett chefskap, Gunnar har dock löst detta genom att helt enkelt plocka bort administrativa uppgifter som inte är fruktsamma för varken honom eller verksamheten. Ett annat problem är att personalavdelningen inte ger det stöd Gunnar känner att han behöver utan istället väljer att producera rutiner, vilket inte är helt optimalt för en chef. Samtidigt som Gunnar tror att alla har samma möjligheter att klättra i karriären så besvärar han av den dåliga representation som råder bland chefer. Han tror att om man strävar efter att klättra i karriären som chef så är det vitalt att ha ett brett nätverk att luta sig mot.

Frej finner sin arbetsbörda stundtals rimlig, men ofta är det mycket att göra. Han beskriver att det självklart finns årshjul och liknande som tillåter planering i syfte att minska arbetsbördan, men allt går ju inte att planera. Hans medarbetare struntar i om han har mycket att göra, om ett problem uppstår så vill de ju lösa det med hjälp av sin chef direkt. Om hans medarbetare vill samtala med honom så säger han inte nej med hänvisning till arbetsbörda, samtal måste ske ändå menar Frej. Ibland blir det inte som planerat heller, och då försöker Frej att ha en avspänd inställning till det:

“Vad är det värsta som kan hända? Det är ju att någonting blir fel. Om det inte är riktigt skogstokigt så går de felen att rätta till och kan resultera i en bra dialog”

Jens kan tänka sig att klättra i karriären både horisontellt och vertikalt. När han först började arbeta som enhetschef hade han 43 medarbetare, och han kan med den erfarenheten dra slutsatsen att det finns en korrelation mellan stort personalansvar och hans välmående på jobbet. Han berättar att han med ett personalansvar på 43 personer inte längre mådde bra på jobbet och förklarar samtidigt att han tror att alla första linjens chefer är beroende av stöd, något som kanske inte alltid ges.

Det ekonomiska ansvaret är inget som tynger Jens, han berättar att han känner sig trygg med det ekonomistöd som finns. Om hans enhet skulle börja backa så finns det hjälp att få, ofta i form av analyser som kan göras för att förstå vart pengarna tar vägen. Han uttrycker dock svårigheter med att rekrytera egen personal, han får helt enkelt anställa de som söker då det är så få sökande. Trots detta och andra svårigheter upplever han sig vara en bra chef. Han beskrivs ofta som en demokratisk ledare, något han tror att han blev fostrad till att vara.

Jens berättar att han i jämförelse med sina kollegor ser tydliga fördelar då han besitter privilegier som andra inte har, något som förklarar mycket i hans liv. Med detta menar han att han är en vit man och därmed norm i samhället, därför är det enklare för honom att göra karriär i jämförelse med hans kollegor (som ofta är kvinnor med utländsk bakgrund). Att det är lättare för honom att göra karriär beror på en enkel psykologisk mekanism; att lika dras till lika. När män redan är på toppen så kommer de rekrytera ännu fler män, det är en spiral som är svår att ta sig ur menar Jens. Han berättar även att han är för kvotering, men håller den åsikten för sig själv i sitt yrkesliv. Även privat känner han sig ganska ensam om att vara för kvotering, då han är en av de få i sin vänskapskrets som resonerar att det vore det bästa sättet att ta sig ur den destruktiva spiral som nu råder. Han tror även att hans arbetsplats måste prioritera detta problem. Jens beskriver att det har genomförts fantastiskt HBTQ- och mångfaldsarbete men att jämställdheten tyvärr har halkat efter.



I vidare diskussioner kring varför kvinnor har svårare att klättra i karriären beskriver Jens att kvinnorna fastnar i gråzonen mellan det operativa och strategiska arbetet, illustrerat ovanför. Som enhetschef har du för det mesta hand om operativa frågor och som verksamhetschef har du för det mesta hand om strategiska frågor. Tjänsten där emellan däremot, områdeschefen, måste i högre utsträckning arbeta både strategiskt och operativt. Kvinnor fastnar där beskriver Jens, då de stannar hemma med barnen mer och tar ett större ansvar för hemmet när det för att klättra i karriären krävs att man i denna gråzon fokuserar på jobbet, något som män i större utsträckning kan göra i det stadiet av sin karriär.

När **Magnus** ombeds att beskriva sina känslor kring chefskapet han besitter så dröjer det inte länge innan det framkommer att han upplever hög arbetsbelastning. Grunden till hans upplevelse är att han förväntas jobba strategiskt och operativt på samma gång, något som för honom är omöjligt. Det operativa bemanningsarbetet vid till exempel sjukfrånvaro tar väldigt mycket tid förklarar han, detta stjäl tid från det strategiska arbete som istället bör göras. Magnus känner att han utifrån förväntningarna på honom inte kan göra ett fullgott arbete och har därför valt att aktivt söka andra tjänster.

I diskussionen om huruvida chefsyrket är populärt eller ej berättar Magnus att han tror att hans yrke är något impopulärt, eftersom det är svårt att rekrytera chefer. En chef har ibland väldigt mycket att göra och ibland är det ganska lugnt berättar han, något som alla kanske inte skulle orka med i sitt yrkesliv. Även det ekonomiska ansvaret som en chef har kan vara avskräckande förklarar han.

När jag frågar Magnus om han har några tankar kring varför kvinnliga chefer har svårt att ta sig till högsta chefsnivån svarar Magnus att det delvis måste bero på en samhällsstruktur, att göra karriär som kvinna är svårare då kvinnor förväntas ta större ansvar för familjelivet. Om en kvinna ska göra karriär så ska det krävas en jämlik relation menar han. Magnus avslöjar skrattandes en fördom som han har; att kvinnor kanske inte är lika benägna som män att göra karriär, men är nog med att påpeka att detta är en förutfattad mening.

Ivan önskar precis som Magnus arbeta mer strategiskt, dock tycker han att han klarar av sitt jobb alldeles utmärkt. Han uttrycker ändå en förståelse för de chefer som upplever hög arbetsbelastning när han säger "*ingen vill bli chef*", detta med anledning av det stora ansvar som inte märkbart påverkar lönen samt det ständigt ökade administrativa arbetet. Lönen är heller inget som Ivan anser motiverar honom, hans nuvarande personalstyrka består av 20 medarbetare, förra

året hade han 35 medarbetare och en lägre lön. Det är inte rimligt tycker han, men det regleras ju av avtalsrörelsen. När jag talar med **Johan** om hans yrkesroll så beskriver han att det delvis kan vara lättare att vara chef inom privat sektor, då den verksamheten är lättare att mäta. Vinst innebär framgång i det privata näringslivet, men inom det offentliga kan man inte endast mäta resultat utan måste även se till att tjäna medborgarna. Han förklarar att den svårsmäta verksamheten även tar sig i uttryck när en medarbetare inte sköter sitt jobb ordentligt. Det är lättare att göra sig av med ineffektiva personer i privat verksamhet konstaterar Johan, något som inte kan göras inom det offentliga. Däremot är han som chef tryggare i offentlig verksamhet, med anledning av den stabila ekonomin. Verksamheten måste drivas oavsett hur omvärlden ser ut, det är inget företag som kan läggas ner i brist på vinst.

Greg beskriver att man som chef måste tycka om att ha många bollar i luften, annars går vardagen inte ihop. Det finns alltid uppgifter som borde göras, han blir aldrig klar. Greg förklarar hur han hanterar detta genom att beskriva ett scenario som utspelade sig förra veckan, då han hade en deadline att förhålla sig till. Deadlinen i sig stressar honom inte, däremot hann han denna gång inte att bli klar i tid. Då meddelade han sin chef om detta, och deadline sköts framåt. Det finns inte mycket annat att göra säger Greg. De kan ju inte krama vatten ur en sten. Valet fanns att göra uppgiften slarvigt och då få in den i tid, men det blir kontraproduktivt då uppgiften ändå är meningsfull och bör göras ordentligt.

Greg berättar även att det enligt hans erfarenhet ofta är yngre chefer som har svårt för att vara ledare, inte sällan är det även kvinnor. Han förklarar att detta beror på att de inte riktigt vågar tänka fritt och inte vågar säga ifrån eller ifrågasätta som äldre och mer erfarna chefer kan göra. När man inte kan ifrågasätta så blir man bara en chef, ingen ledare menar Greg. Yngre kvinnor har också en tendens att inte våga ta för sig, något som grundar sig i en förlegad könsroll tror han. Som kvinna vill man inte vara spiken som sticker upp, det är enklare att rätta in sig i ledet. Dock är detta på väg bort nu märker Greg, och yngre kvinnliga chefer börjar våga ta för sig.

Personligare: Leif

Jag intervjuar Leif på en tisdag, och redan innan intervjun bokas berättar han att han kommer sluta på sitt arbete vid månadsslutet, vilket är en och en halv vecka från intervjudagen. Leif är en man inom ålderskategorin 51-60, han upplever sig som medelklass och lever i partnerskap med barn i hemmet. Vid första anblick verkar Leif vara en pigg man. Han ler stort och vi småpratar

om allt från pollenallergi till aprilvärmerna när vi rör oss genom det öppna kontorlandskap där hans medarbetare sitter. Leif berättar att han sökte jobbet när en omorganisering pågick, då blev han lovad att på grund av sin bristande erfarenhet av chefskap få det enklaste uppdraget inom förvaltningen. Han fick istället det svåraste, något som bevisligen har tårt på honom då han suckar djupt och fortsätter berätta om sin tid som chef inom Göteborgs Stad:

“Min första arbetsdag kom en medarbetare fram till mig och sa “Varför är du min chef? Du kan ju ingenting”. Om man brukar säga att man har 100 dagar på sig att skapa sig ett rykte så fick jag enbart 100 sekunder, det började på en så låg nivå för mig.”

Han fick en enhet på 9 personer när han började, men har under ett halvår anställt 12 nya medarbetare. Verksamheten växer intensivt just nu, förklarar Leif, men det blir för mycket jobb för honom tycker han. Ingen annan enhet har vuxit så mycket som hans på så kort tid. Situationen hade sett annorlunda ut om han såg ljuset i slutet av tunneln, men verksamheten kommer att utvecklas i den här takten fram till 2035 och därför orkar Leif inte mer. Han tycker att det blir för mycket jobb. Han har jobbat 10-12 timmar om dagen när det har varit kämpigt och ser inte längre något slut på det arbetstempot. Inte heller har hans medarbetare varit nöjda med omorganiseringen som har gjorts. Det har skapats en typ av destruktiv diskurs på arbetsplatsen, som har resulterat i en unken personalkultur där människorna ogillar varandra internt, något som har tagit sig i uttryck på olika sätt. Bland annat berättar Leif när en av medarbetarna, låt oss kalla honom Philip, blev av med sin arbetsstol. Någon hade alltså tagit Philips stol, och trots att det fanns andra stolar att sitta på valde Philip att sätta sig i ett hörn och arbetsvägra. Detta blev därför snabbt ett ärende för Leif, som försökte samtala med Philip och förklara absurditeten i att arbetsvägra för att en stol har försvunnit. Philip gav sig dock inte, och det slutade med att Leif och Philip gick runt och letade efter stolen. Detta barnsliga beteende är något som stör Leif, han blev inte chef för att gå runt och leta efter medarbetarnas stolar. Det är inte det enda tillfället han känt sig förnedrad, bland annat har en medarbetare på ett möte med direktören och hela fackförvaltningen berättat hur illa hon tyckte om honom som chef. Han har även upplevt att folk saknar respekt för honom, detta förstod han när en medarbetare valde att sluta dyka upp på jobbet och jobbade hemifrån istället- detta helt utan tillåtelse. Trots dessa händelser berättar Leif, nu med gråten i halsen, att medarbetarna säger att det inte är hans fel utan de är missnöjda över omorganiseringen och beslut som förts med den. Leif är deras närmaste chef och får därför ta kulor som egentligen inte riktas mot honom.

Leif tror att hans svårigheter att hantera chefskapet grundar sig mycket i att han har fått för lite utbildning. Han har gymnasieexamen och kompenserar sin avsaknad av universitetsstudier med sin erfarenhet av att vara arbetsledare och sin smidighet i yrket. Dock hade han önskat att få gå interna utbildningar för chefer.

“Ja det har ju funnits chefskurser jag har kunnat gå, det sa de redan när jag började. Men det var ju upp till mig, om jag ville gå en kurs så skulle jag själv leta upp någon. Jag har inte ens haft tid att titta efter kurser, hur ska jag då hinna gå en?”

Nu ska Leif återvända till den privata verksamheten han lämnade för att bli chef inom offentlig förvaltning, något som känns vemodigt då han trodde att uppdraget skulle ge honom mer. När han sökte tjänsten som han nu lämnar tänkte han att han ville vara med och påverka i en organisation i förändring:

“Jag vill ju inte stå på perrongen och se när tåget åker förbi, jag vill vara med och köra tåget”

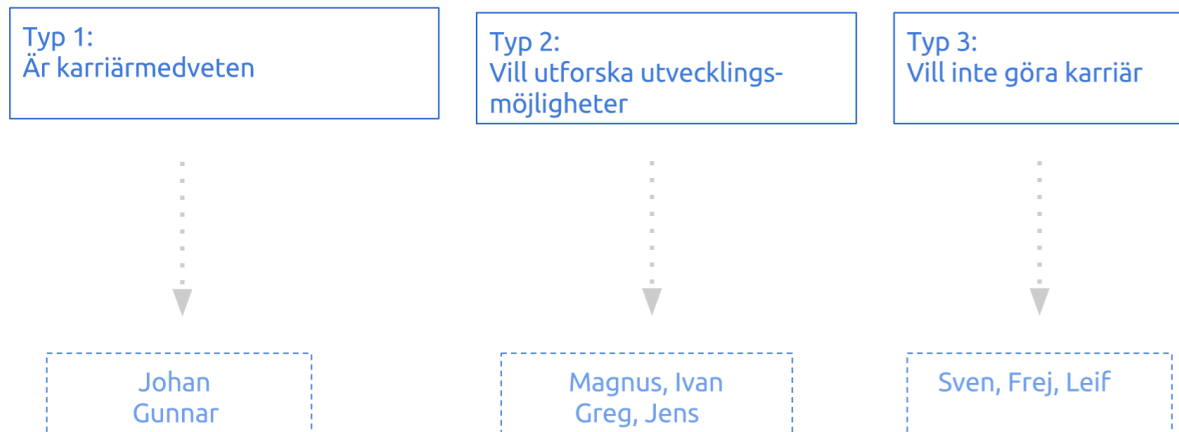
Nu verkar det tåget dock inte ha gått som på räls, på frågan om Leif tror att han är en bra chef är han först tyst en stund och säger sedan att han enligt medarbetarenkäterna är en sämre chef än genomsnittet. Det har sammantaget varit en enormt tuff tid för honom, något som han har orkat med hjälp av stödet han fått från sin chef och personalavdelningen. Han tror, förutom starkt chefskap och tydliga gränssättningar, att det är vitalt med en arbetsgivare som kommunicerar vad de förväntar sig av en chef. Detta skulle göra att cheferna vet vad de ska göra samt att medarbetarna skulle ha rätt förväntan på sin chef. Detta skulle med största sannolikhet eliminera stolsletande säger Leif och skrattar innan vi säger hejdå och jag önskar honom lycka till på nya gamla jobbet.

Kategorisering av manlig inställning till karriär

Med informationen som har samlats in via redovisade intervjuer kan det nu göras en kategorisering, som följer nedan.

Figur 8

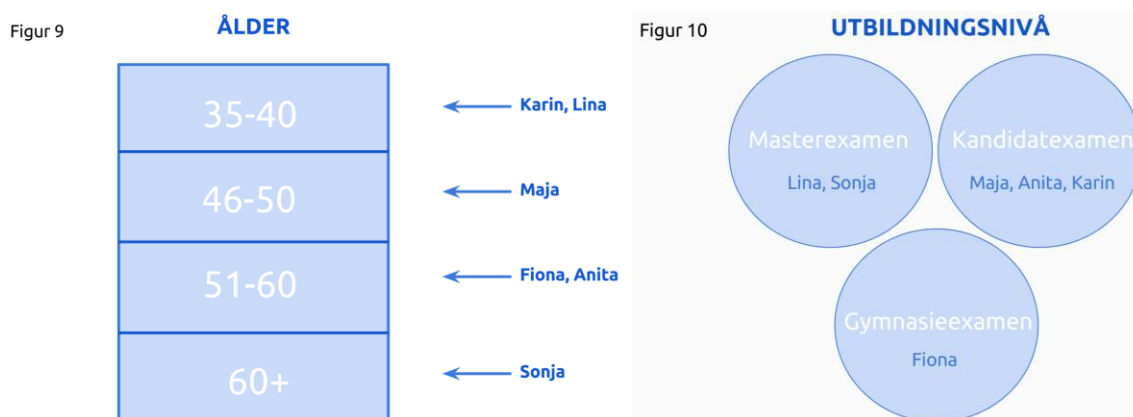
TRE TYPER AV KARRIÄRINSTÄLLNINGAR- MÄN



Kvinnorna

I följande kapitel möter vi kvinnliga chefer på kommunal nivå. Karin, Maja, Fiona, Anita och Lina ger en bild av chefskapet- hur de uppfattar sig själva i det, hur deras privatliv går ihop med det och hur de i allmänhet tänker kring chefskapet. Kapitlet avslutas med en personligare berättelse från Sonja, som har blivit prisad för sitt chefskap.

Figur 9 och 10 visar en fördelning mellan kvinnornas ålder samt utbildningsnivå:



1. Kvinnliga chefers uppfattning om sig själv

Karin har arbetat som enhetschef i fem år. Hennes tidigare erfarenhet består av samma typ av verksamhet hon nu chefar över, hon arbetade då som arbetsledare. Hon berättar att hon studerade på universitet för att få besitta en position som hon idag besitter, någon hon känner sig väldigt nöjd med. Det är nu efter fem år hon faktiskt börjar känna sig bekväm i sin roll. När vi diskuterar karriär framkommer det att Karin kan tänka sig att klättra högre, då till tjänsten som områdeschef, om kanske 10 år. Hon tror det skulle vara skönt att få arbeta mer strategiskt än operativt.

Maja berättar att hon ha funderat en del över sin karriär. Hon väljer dock att se karriär som något horisontellt, då hon hellre vill finna utvecklingsmöjligheter. Hon har även arbetat som områdeschef i två år, men valde att kliva tillbaka ner på enhetschefs-nivå, då tjänsten inte var så givande som tänkt att den skulle vara.

Hon anser att hon har för hög arbetsbörda, delvis för mängden medarbetare hon har hand om. Hon tror däremot inte att hennes arbetsbörda hade lättats om det funnits fler chefer, utan det hade istället behövs fler samordnare som kan syssla med detaljer och operativt arbete. Eftersom hon inte är helt nöjd med nuvarande situation har hon valt att söka andra tjänster, och förhåller sig öppet vad gäller framtiden. Hon har inga ambitioner att klättra högre, utan uppdraget och huruvida det är intressant eller ej avgör.

Maja nämner också att hon kämpar med att hantera sitt ledarskap då hon upplever svårigheter med att bry sig lagom mycket om sina anställda. Hon vill inte att hennes medarbetare ska tycka att hon är känslökall, men hon kan heller inte vara en container för deras känslor. Hon tycker också om att utmana sin personal, något som hon förklarar att alla kanske inte gillar.

Fiona arbetar som områdeschef men har mångårig erfarenhet av arbete som enhetschef bakom sig. Hon har arbetat som chef i totalt 15 år, och har aldrig tänkt att det var det hon skulle göra. När hon började arbeta ute i verksamheten, som hon senare klättrade högre inom, tänkte hon att hon aldrig skulle bli chef då det var det absolut tråkigaste man kunde göra. När jag idag frågar Fiona om hennes nuvarande jobb är det tråkigaste man kan göra skrattar hon högt och svarar att jobbet är jätteroligt och förklarar vidare att hennes syn på chefskap har förändrats från då när hon jobbade inom verksamheten för 40 år sen. Då tänkte hon att chefskap mestadels handlade om att sitta på kontor och arbeta med papper. Detta stämmer såklart än idag, men hon upplever ändå att hon arbetar med människor och är ute i verksamheten till den grad som tillfredsställer hennes behov av just detta. Hon tror att hon är en bra chef eftersom att hon är stödjande, lyhörd och prestigelös. Dock uppfattas hon ibland som väldigt mjuk, och vissa uppfattar att det inte är någon konst att till exempel löneförhandla med henne. Dessa personer har senare blivit motbevisade berättar Fiona, då hon är väldigt bestämd och sällan ger vika.

Det är skönt att bli tagen på allvar när man nu är chef, nu är man inte längre någon jobbig medarbetare som tycker saker berättar **Lina**, som ser sig som en kreativ ledare. Lina har aldrig tänkt att hon skulle bli chef, utan det har bara blivit så. Hon gav chefsjobbet ett försök och kände att det gick bra. Hon har idag hand om 28 medarbetare och på frågan om hon är en bra chef tvekar hon en stund och svarar sedan att hon för det mesta är en bra chef, men inte alltid. Jag ber henne utveckla och berätta vad som ibland gör henne till en mindre bra chef och då berättar hon att hon ibland är stressad och inte har tid att varken lyssna eller ha tålamod med alla medarbetare. Hon orkar ibland inte se alla individer, även då är hon en dålig chef tycker hon. Hon tänker att hennes chefskap bestäms en del utifrån förutsättningarna som råder, du blir automatiskt en sämre

chef om du går från att ha 28 medarbetare till 40- då minskas ju tiden man får lägga per medarbetare. Lina berättar att hon är intresserad av att söka tjänsten ovanför, då hon vill vara med och påverka verksamheten i ett större sammanhang. Hon tycker att hon sköter sitt jobb bra och vill då kunna bidra mer, vilket hon får möjlighet till att göra om hon klättrar högre i hierarkin.

2. Kvinnliga chefers uppfattning om privatsituation

Nedan visas det hur många av cheferna som lever i partnerskap och/eller har barn i hemmet.

Figur 11 **PRIVAT SITUATION**

	Lever i partnerskap	Har barn i hemmet
Maja		
Fiona		
Anita		
Lina		
Sonja		
Karin		

Karin berättar att hennes chef alltid har varit förstående vad gäller hennes privatsituation. Karin har nämligen haft tre barn hemma, något som av förklarliga skäl har lett till att hon ibland fått vabba eller jobba hemifrån. Hon och hennes man har alltid delat lika på vab-dagarna, men trots detta känner Karin ändå en stress över att vara hemma då ingen kommer in och sköter hennes arbete om hon är borta en dag- allt samlas bara på hög och väntar på att hon ska återvända. Vad gäller föräldraledigheten så var Karin hemma mer med barnen än hennes man var, detta var ett aktivt val av Karin då hon ville vara hemma mer med barnen. Hon förklarar att jobbet har varit tufft när hon har haft småbarn, men nu när de börjar bli äldre så känner hon att det blir lättare att kombinera yrket och privatlivet.

“Jag tänker att kvinnor försöker hela tiden att vara lite duktigare för att bli accepterade och att man också kämpar hårdare med att kombinera hemmalivet med yrkeslivet. För även om samhället är väldigt jämställt nu mot hur det har varit så tror jag att det ändå är så att kvinnorna känner ett större ansvar för hushållssysslorna och barnen än vad männen gör. Man ska vara duktig flicka hela tiden”

Fiona berättar att hon, precis som Karin, har haft svårigheter att kombinera privatliv med sitt yrkesliv. Hennes privatliv blev lidande när hon började arbeta som chef, då satte hon nämligen inte gränser som hon gör idag. Det tog ett tag för henne att förstå att om hon skulle skapa en hållbar situation så skulle det krävas att hon satte gränser för sådant hon skulle göra.

“Som chef finns det alltid arbetsuppgifter som du kan göra. Det finns alltid något du skulle behöva läsa in, alltid något du skulle behöva göra mer utav. Har man inte förmågan att sätta gränser för sig själv, till exempel “nu går jag hem” eller “nu tar jag ledigt imorgon”- vem ska då göra det? Ingen annan kan göra det, det är ett ansvar man själv måste ta”

Lina ser dock annorlunda på det, hon har också småbarn hemma, men ser dem snarare som en friskhetsfaktor. Det är hennes barn som gör att hon faktiskt jobbar 40 timmar i veckan och inte mer, då hon måste hem och ta hand om barnen. Hon måste hämta barnen på dagis en bestämd tid, men det finns utrymme för henne att sitta och jobba lite på kvällarna när hon har nattat barnen berättar hon. Hon känner dock inte samma oro som Karin över att vara hemma om det skulle behövas, eftersom hon har kollegor som täcker upp för henne. De är flertalet chefer som jobbar nära varandra, något som Lina uppskattar mycket. Samtidigt som hon tror att moderna arbetsgivare måste se till att alla personer oavsett förutsättningar ges möjligheten att vara chefer så menar hon att man som individ bör ha någorlunda stabil situation hemma för att klara av ett chefskap. Om det är svajigt båda hemma och på jobbet så blir vardagen svår att klara av förklarar Lina.

3. Kvinnliga chefer om yrkesroll

Figur 12 **Antal medarbetare**

Fiona	5*
Sonja	20
Lina	28
Karin	31
Maja	37
Anita	41

*Fionas medarbetare är chefer

Karin förklarar att hennes arbetsbörda går i perioder, ibland är det mycket och ibland är det ganska lugnt. När det är svårt så försöker hon att bita ihop och tänka att det snart är över. För att underlätta i svåra perioder får man planera väl och delegera arbetsuppgifter som tål att delegeras menar hon. Mycket går givetvis inte att planera, och då får man istället vara flexibel samt bra på

att improvisera. Men sådant som inte går att planera kan även det bli en rutin menar Karin, då man ofta kan tänka "hur löste vi det här sist?" och på så sätt underlätta situationen.

Hon förklarar att hon känner ett obehag i att se sig som någons chef då hon istället vill vara en stöttande funktion, något som ofta förknippas med främst ledarskap. Hon tror dock att chefskap kan vara enklare att utföra, då det främst handlar om att säga åt någon att göra något. Skulle hon bete sig endast på det sättet så skulle hon dock inte bygga någon bra verksamhet tror hon, eftersom det ändå är viktigt att få med sig människor på tåget.

Maja upplever sig ha ganska hög arbetsbelastning. I normalläget är arbetsbelastningen tänkt att vara rimlig, men det händer saker hela tiden som gör att det blir omöjligt att bibehålla en rimlig arbetsbörda. Nu är många av hennes medarbetare sjukskrivna, något som leder till att hon får jobba mycket med att bemanna verksamheten samt stötta vikarierna som är inne. I sådana lägen tror Maja att chefer är extra utsatta, de mottar tryck både uppifrån och nerifrån. Detta förklarar hon när hon säger: *"Det finns inga marginalet i arbetslivet. Chefen ska göra allt"*

Hon tror även att många chefer brottas med otydliga direktiv, det är svårt att veta när man har nått ett mål. Dessa chefer är ambitiösa individer, därför överkompenserar de för att fylla eventuella gap som man tror uppstår när man kanske inte når ett mål. Dessa chefer vet helt enkelt inte om när de gör ett bra jobb. Att den administrativa bördan har ökat förbättrar inte detta fenomen, berättar Maja. Trots att tanken bakom ökad administrativ börda är god, nämligen att vilja styra allt medvetet och inte låta fel begås, så är det något som chefer inte kan hantera. Hon berättar att verksamheterna mäter och konstaterar resultat, men gör inget åt det. Om ett missgynnande resultat framgår så görs inget för att förbättra det till nästa mätning. Fokus ligger endast på att genomföra mätningarna, något som Maja ställer sig högst tveksam till. Hon menar att den strängt reglerade offentliga förvaltningen aldrig får ta över det sunna förnuftet, något som hänger ihop med att hon skulle önska att vara mer fri i sitt chefskap. Hon tror att hon skulle må bättre av ökad frihet i sin roll.

Hon har en bild av att organisationer ofta glömmer bort att även chefer är medarbetare, och att det sällan talas om dem på just det sättet. Man slängs ofta in i chefskapet, något som kan vara en utmaning för många. Maja tror det hade underlättat om det fanns obligatoriskt mentorskap, där chefer kan coacha varandra och utbilda varandra om allt från processer till arbetsplatsens oskrivna regler. *"När man får en chefstjänst så förutsätter alla att man kan allt"*, men man kan ju inte allt, berättar Maja. Innan hon återgår till sitt arbete tydliggör hon för mig att hon tror att

icke-fungerande chefskap kan vara en av samhällets stora ekonomiska förluster. Därför är det märkligt att större fokus inte läggs för att lösa det problemet.

Fiona skiljer inte på chefskap och ledarskap i praktiken. Rent teoretiskt finns det ju givetvis en skillnad menar hon, men i det vardagliga arbetet som chef kan man omöjligt skilja på när man är ledare och när man är chef. Fiona gör samma distinktion mellan chefskap och ledarskap som övriga chefer (ledarskap är att få med sig folk på tåget och chefskap är tydlighet och fyrkantighet), dock menar hon att båda delarna behövs lika mycket. Fiona resonerar även kring första linjens chefer och deras ledaregenskaper när hon menar att dessa chefer måste besitta mer ledaregenskaper i jämförelse med högre chefer. På lägre nivå måste man på ett annat sätt få med sig folk, men ju högre upp man kommer desto mer betyder ett fattat beslut. Där ligger vikten inte på att få med sig medarbetare i lika stor utsträckning som på längre nivå.

Fiona är numera, som tidigare nämnt, områdeschef. Hon har fem stycken chefer att ansvara för, något hon nästan känner är för lite. Hon skulle gärna vilja ha fler att ansvara för. Däremot har hennes chefskap som områdeschef blivit mer komplicerat eftersom hon är chef över chefer, en grupp som är mer svårstyrda än vanliga medarbetare. Chefer kan tala för sig på ett bättre sätt än vad medarbetare kanske kan, därför är det en större utmaning att få med sig dessa på banan tycker Fiona.

Anita har aldrig medvetet siktat på att bli chef, det har mer eller mindre blivit när hon med åren har upptäckt att hon besitter goda ledaregenskaper. Hon började arbeta som enhetschef 2012, och verksamheten har växt enormt under det senaste året. Hennes höga grad av personalansvar är ett medvetet val, den mängden arbete kommer hon ha ett år till, sedan kommer enheten att delas då alla är överens om att läget inte är hållbart nu. I detta svåra arbete upplever hon att hon har fått stöd från sin närmaste chef, däremot har det administrativa stödet varit bedrövligt berättar hon. Finns det något som skulle få henne att inte längre orka med sitt arbete så skulle det vara avsaknaden av administrativt stöd, något som hon tydliggör när hon säger: *“Vi (första linjens chefer) ska göra allting. Jag kan inte be någon om hjälp heller, då får jag bara en lathund som svar. [...] Om det fortsätter såhär så kommer jag dö på min post.”* Även arbetsuppgifter som alltid landar hos henne är tröttsamt, berättar Anita samtidigt som hon suckar djupt. Hon berättar om ett exempel från förra veckan, då ekonomiavdelningen bad henne att gå runt på arbetsplatsen och räkna samt lista alla möbler. Detta är självklart inte hennes arbete att sköta, därför säger hon numera nej till sådant. Däremot tror hon att det kan vara svårare för nya chefer att säga ifrån och

därför gör man istället allt som ombeds av en. Inte heller finns det någon som kan utöva enklare arbetsuppgifter, som att tvätta arbetsbilar, det förutsätts att cheferna själva ska göra detta. Jag missuppfattar till en början Anita när jag tror att hon menar att den typen av sysslor är under hennes värdighet, men hon är snabb med att berätta att det snarare handlar om att hon inte är avlönad att syssla med den typen av arbete. Det är slöseri med skattepengar om hon med sin chefslön ska räkna möbler eller tvätta arbetsbilar.

Lina berättar att hon i yrket tycker att personalansvaret kan vara tungt ibland. Hon berättar att de för tillfället har en lönerrevision, därför har hon nu 30 medarbetare som ringer och i princip säger att hon är dum i huvudet för att de inte känner att de blir rättvist avlönade. Samma scenario utspelar sig när semestrar ska läggas, alla vill ju tillbringa tid med sina familjer men man kan inte göra alla nöjda. Trots detta börjar hennes arbetsbelastning nu jämnas ut menar hon, tidigare har det varit alldeles för mycket att göra. Hon förstår att många av hennes kollegor har valt att lämna yrket på grund av arbetsbelastningen, men känner att hon själv orkar stanna kvar då det är välbekant kaos. Lina berättar att detta kanske hör ihop med att hon lätt blir uttråkad vid stabila situationer, hon saknar ett trygghetsbehov och ser hellre ständig förändring. Som chef tror hon att det är viktigt att kunna improvisera och kompromissa när det krävs, något som hon oftast är bra på.

Personligare: Sonja

Sonja är en kvinna över 60 år som har arbetat som chef sen 1989. Vid första anblick verkar hon vara en tuff och energisk chef, hon tar mig hårt i handen och vallar mig snabbt in i ett mötesrum. Hon berättar att hon tycker att det är skönt att jag kunde komma till hennes kontor för intervju, de håller nämligen på att flytta verksamheten till nya kontor och hon är en av de få chefer som än idag sitter kvar i gamla byggnaden, därför är det skönt att få träffa lite människor här säger hon och skrattar. Hon har generellt svårt för planer och strukturer, det stör henne inte att bli avbruten. Hon föredrar att vara i rörelse, att improvisera och att fatta snabba beslut.

Sonja har blivit prisad för sitt chefskap, och har sedan dess fått förfrågningar om att klättra uppåt i karriären. Hon har dock avböjt dessa, då hon tycker att hon är för gammal för att nu ta en högre tjänst. Hon lockas inte heller av tjänsten högre upp, då det skulle innebära ett arbete närmare politikerna. När Sonja berättar om sin erfarenhet av arbete nära politiker fnyser hon och förklarar att det finns allt för mycket okunskap bland fritidspolitiker, något hon inte har tålamod nog att hantera. Hon känner dock stolthet över att ha blivit prisad och förklarar att hon tror att hennes

goda chefskap präglas av att hon är en närvarande chef. Hon syns ute i sin verksamhet menar hon, något som för hennes 20 medarbetare skapar trygghet. Hon har dock inte alltid varit på samma arbetsplats, utan har under åren bytt både arbetsort samt uppgifter. Hon har bland annat under en tid följt med sin partner utomlands och jobbat där.

När jag frågar Sonja vad hon känner kring sin arbetsbelastning så funderar hon en stund och berättar sedan att hon upplever att det är jobbigt att allt hänger på henne. Hon kan givetvis vara sjuk eller oplanerat borta om så behövs, men det ställer till väldigt mycket då menar hon samtidigt som hon med kroppen visar att hon får kalla kårar bara av att tänka på det. Det som räddar hennes vardag är att hon ständigt är på plats och inte låter uppgifter ligga på hög.

“Jobbet blir aldrig färdigt”

Hon har trots detta lätt att koppla bort jobbet när hon är hemma. Hon poängterar att hennes vardag hade förbättrats avsevärt om det gick att planera framtiden mer. Detta är tyvärr omöjligt då hennes arbetsgivare har ett-årsbudget, något som skapar ovisshet för åren framöver. Sonjas barn har idag flyttat hemifrån och hennes partner jobbar för tillfället på annan ort, något som hon märker påverkar hennes arbetsstimmar. Hennes arbetsdagar blir längre nu när hon inte har någon hemma som tjarar på att hon ska komma hem, hon sitter gärna till 18.30 och arbetar trots att hon är på jobbet tidigt på morgonen.

“När mina vuxna barn idag tittar tillbaka på hur det var när de var små så brukar de säga “du var aldrig hemma mamma” i anklagande ton. Det känns lite jobbigt att höra.”

Hon tror att många kvinnor känner skuld över att de inte är hemma så mycket som de bör eller vill vara. Pressen på kvinnor är större tror hon. Den generella pressen på chefer har även den ökat, de måste numera prestera på ett annat sätt än de tidigare behövt göra. Kraven är idag högre berättar hon. Ökade krav har inte gått hand i hand med ökat stöd heller berättar hon, stödet i personalfrågor är knappt existerande. Sonja känner inte att hon kan prata med någon alls om hon har ett knivigt personalärende. Hon tror att hon räddas mycket på grund av sin erfarenhet, ett exempel på detta är vid besparingskrav. Hon har tidigare år blivit ombedd att spara en halv miljon under budgetåret, något som skulle fått oerfarna chefer att gå i taket. Däremot vet Sonja, tack

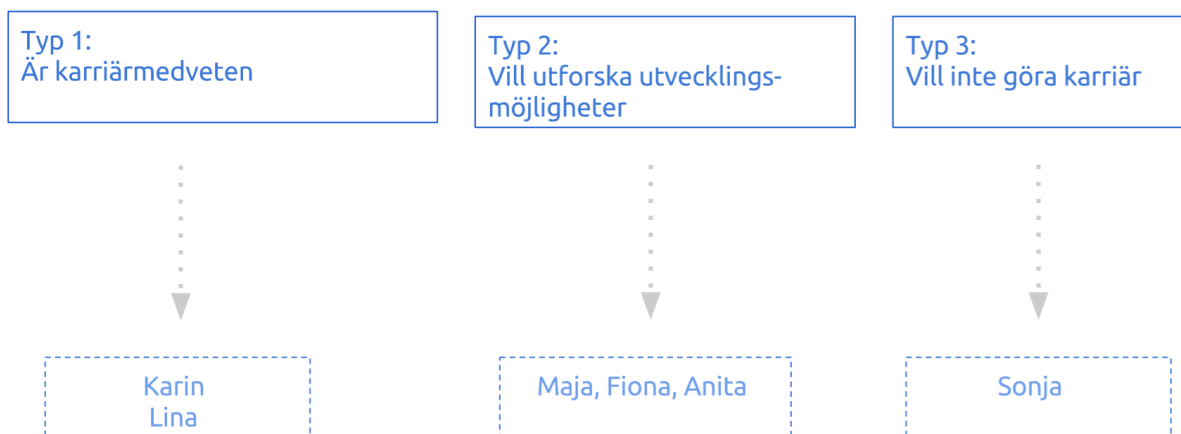
vare sin erfarenhet att besparingskrav kan tas tillbaka, därför stressar hon inte över sådant i januari, som mindre erfarna chefer gör.

“Har man varit med ett tag så kan man luta sig tillbaka och rycka på axlarna ibland”

När vi skiljs åt skämtar Sonja om att hon idag ska försöka att inte sitta och jobba till 18.30, varpå jag svarar att hon kanske får skaffa sig en hund som tvingar hem henne.

Kategorisering av kvinnlig inställning till karriär

Figur 13 **TRE TYPER AV KARRIÄRINSTÄLLNINGAR- KVINNOR**



Med informationen som har samlats in via redovisade intervjuer kan det nu göras en kategorisering, som synes i figur 13.

Hypotesen prövas

På sida 9 formulerades en hypotes, den löd: *“Kvinnliga chefer visar tendenser att redan på första linje-nivå att inte vilja klättra högre i karriären. Manliga chefer visar inte samma tendens. Detta kan delvis förklara varför det finns så få kvinnliga chefer på högsta chefnivå.”*

När hypotesen prövas kan det noteras att fler män än kvinnor intervjuades, därför är den populationen större än populationen av kvinnliga chefer. Detta påverkar dock varken hypotesprövning eller resultat. Det som framkommer är tydligt. Typ 1 (de karriärmedvetna) är en

grupp i minoritet, oavsett kön. De chefer som kategoriserades som karriärmedvetna, två manliga samt två kvinnliga chefer, uttryckte tydligt en önskan att avancera i grad. Typ 2 (de som önskar att utforska utvecklingsmöjligheter) är helt klart flest, där återfinns fyra manliga chefer samt tre kvinnliga chefer. Dessa personer har, istället för att diskutera eventuella hierarkiska kliv uppåt, resonerat kring sin personliga utveckling. Detta innebär inte att de helt har uteslutit att i framtiden klättra högre, men det främsta fokuset tillåts aldrig att hamna där. Typ 3 (de som inte önskar att göra karriär) består av en grupp äldre chefer, tre manliga och en kvinnlig. Dessa chefer må ha varit karriärmedvetna i sina yngre dar, men finner att de nu inte har långt kvar innan pensionen. Detta, i kombination med eventuellt missnöje med chefskapet, resulterar i en ovilja att klättra högre.

Insamlat material visar att det helt saknas en könsbunden skillnad vad gäller tankar kring karriär. Lika många kvinnor som män har en vilja samt ovilja att klättra högre i karriären. Hypotesen förkastas, kvinnliga första linjens chefer och manliga första linjens chefer har likartade tankar om karriär och därför kan den skeva fördelningen på högre chefsnivå inte förklaras genom första linjens chefers inställning till karriär.

DISKUSSION

Studien har visat att det finns en generell ovilja bland första linjens chefer att göra karriär. Denna ovilja kan grunda sig i sådant som många av cheferna såg som chefskapets bördor, bland annat det ständigt ökande administrativa arbetet, stressen över att aldrig kunna vara oplanerat borta från jobbet utan att sedan bli överbelastad samt att chefskap ofta innebär en distansering från verksamheten som ska styras. Detta kan förklara varför chefer inte vill klättra högre. Andra faktorer kan vara, som Thylefors lyfter, en upplevd ensamhet i chefskapet samt bristande stöd. Detta bekräftas i min studie av flertalet chefer, bland annat Sven som beskrev chefskapet som notoriskt ensamt. Sven styrker även tanken om att planeringen endast är toppen på isberget för en chef, man måste vara beredd att det sker mycket utanför planering. Tyrstrups tankar om behovet av ett improviserat ledarskap bekräftas även det av flertalet chefer, likaså distinktionen att chefskap och ledarskap inte behöver sammanfalla. Min studie ter sig annorlunda än Elisabeth Bergs, det finns ingen skillnad mellan hur kvinnliga och manliga chefer tänker kring sina karriärer. Den könsbundna skillnaden som Berg visar på finns inte i kontexten jag har studerat.

En motvilja att göra karriär kan grunda sig i mycket, något som de personligare berättelserna från Leif och Sonja har intygat. Leif, som helt enkelt inte orkade chefskapet och beslutade sig för att sluta arbeta som chef. Han berättar att hans chefskap i enkäter är sämre än genomsnittet, något som rimligtvis kan ha gjort att han inte längre mäktar med. Kan det vara så att han, som Tyrstrup beskriver, saknar förmågan att improvisera? Leif kanske blir utmattad för att han förlitar sig att allt ska gå enligt planering? Eller kan det vara så att Leifs matthet beror på att han är en “*good guy*” och “*good guys make bum bosses*”⁷? Han kanske är en hygglig människa samt en hygglig medarbetare- men är en usel chef?

Sonja däremot trivs på sin post som enhetschef men saknar motivation att klättra högre, dels på grund av hennes höga ålder men även för att hon inte önskar jobba närmare politiker. Kan det vara så att Sonja, som annars är en driven kvinna, önskat att klättra i karriären och haft möjligheten till detta såvida hon inte följt med sin partner utomlands? Givetvis var det ett fritt val för henne, men faktum att ingen kvinnlig chef är så kompromisslös som Greg var är slående. Greg uppvisade fullständig orubblighet när han talade om sin önskan att jobba mycket. Om en kvinna avslutar privata relationer i syfte att kunna fortsätta lägga mycket tid på jobbet skulle hon med största sannolikhet beskrivas som manlig. Måste man som chef och karriärmedveten vara

⁷David C McClelland, David H Burnham, “*Good guys make bum bosses*” (1975)

manlig? Kan kvinnornas feminitet vara ett hinder för att göra karriär? Redan på mellan-nivå blir könsfördelningen skev, därför bör feminitet som ett problem uppenbara sig redan bland första linjens chefer. Men det gör det inte.

Trots uttömmande svar från totalt 15 intervjuobjekt så kanske det egentliga svaret skulle kunna ges av de som inte fått höras. När förfrågan om intervju mailades ut var det två män som tackade nej till att ses på grund av hög arbetsbelastning och därmed tidsbrist. Samma siffra för kvinnorna var nio. Kan det vara dessa kvinnor, som inte har tid att träffa en student i 30 minuter, vara de som upplever att de inte har förmågan att göra karriär? Kan det vara så att hypotesen inte kunde antas eftersom rätt intervjuobjekt är svåråtkomliga?

Eller är det kanske som Jens förklarar för mig, att kvinnor fastnar i gråzonen mellan operativt och strategiskt arbete när de stannar hemma med barnen och tar större ansvar för hemmet. När en chef klättrar högre kommer hen någon gång befinna sig i gråzonen, och då måste man på ett tydligt sätt arbeta för att nå högre. Kanske är det inte relevant att tala om första linjens chefer för att finna var feminitet blir ett problem? Om man ska studera problemet ur ett individperspektiv så kanske det endast är möjligt att konstatera att gråzonen finns, och att det är den som blir det kvinnliga chefskapets slukhål? Man kan med Karins berättelse om att kvinnor hela tiden försöker vara duktigare än sina manliga kollegor samt att de kämpar hårdare med att kombinera hemmaliv med yrkesliv konstatera att den usla representationen i chefsleden är en ond spiral. Kan gråzoner och onda spiraler förklara den negativa trend vi idag ser?

SLUTORD

Frågeställningen har besvarats. 15 första linjens chefer har fått berätta hur de tänker om sin karriär och det har framkommit att inte finns någon koppling mellan kön och karriärmedvetenhet, eller bristen på sådan. Detta resultat är inte bristen på svar, det är ett svar som tydligt talar för hur management inom den offentliga förvaltningen ser ut. Om chefer oavsett kön tänker någorlunda lika kring karriär men chefsleden ovanför första linjen är skeva så visar det tydligt att problemet delvis ligger hos verksamheterna. Verksamheter måste skapa en bredare rekryteringsbas, om inte för kvinnornas skull så för sin egen. Mångfald bland chefer leder till att verksamheten presterar bättre. Vad är win-win om inte det?

Som Maja förundrades över; chefskap kan vara en av samhällets stora ekonomiska förluster, mycket går fel när verksamheter inte rekryterar rätt chefer eller inte tar hand om sina befintliga chefer. Mer fokus bör läggas för att lösa dessa problem. Om fullständig förståelse för fenomenet ska uppnås så måste diagnostiseringen av detta problem vara komplett. Denna studie har i diagnostiseringen varit bidragande. Tesen att första linjens chefer tänker annorlunda om sin karriär och att karriärvägarna då ser annorlunda ut kan nu uteslutas. Framtida forskning skulle kunna, tack vare redovisat resultat, på ett mer kirurgiskt sätt angripa fenomenet och till exempel studera gråzonen där kvinnliga chefer fastnar eller hur verksamheter hanterar onda spiraler som resulterar i skev fördelning bland chefsleden. Detta skulle förhoppningsvis bringa mer kunskap kring varför könsfördelningen bland chefer är så skev och på detta sätt informera verksamheter, något som kan resultera i att den destruktiva management-trenden vänds.

KÄLLFÖRTECKNING

- Bennis Warren G, Nanus Burt *“Leaders-The strategies for taking charge”* (1975) Harper Business
- Berg, Elisabeth, *“Kvinna och chef i offentlig förvaltning”* (2000) Liber, Malmö.
- Billings Due Yvonne *“Viljan till makt?: om kvinnor och identitet i chefsjobb”* (2006) Studentlitteratur AB.
- Burnham H David, McClelland C David, *“Good guys make bum bosses”* (1975) Psychology Today
- Kusterer Li Hanna, *“Women and men in management. Stereotypes, evaluation and discourse”* (2014) Doctoral Thesis in Psychology, Stockholm University.
- Regnö Klara, *“Det osynliggjorda ledarskapet- Kvinnliga chefer i majoritet”* (2013) Kungliga Tekniska högskolan
- Thylefors Ingela, *“Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn”* (2016) Natur & Kultur
- Tyrstrup Mats, *“På gränsen till fiasko”* (2005) Studentlitteratur, Lund.
- Zaleznik, Abraham *“Managers and Leaders: Are They Different?”* (1981) Journal of Nursing Administration

Hämtat på nätet:

Ledarnas Chefsbarometer 2012 (PDF:

https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/chefsbarometer_chefen_och_jamstalldhet_2012.pdf)

Ledarnas Jämställdhetsbarometer 2015 (PDF:

https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/jamstalldhet/jamstalldhetsbarometer_2015.pdf)

www.hrbloggen.se

Bilagor

Enkäten som användes som komplement till intervjuerna.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kön

Kvinna []

Man []

Ålder

20-34 []

35-40 []

41-45 []

46-50 []

51-60 []

60+ []

Civilstånd

Lever i partnerskap []

Ensamstående []

Familjesituation

Barn i hemmet []

Barn som har flyttat hemifrån []

Inga barn []

Vilken utbildningsnivå har du avslutat?

Gymnasial []

Kandidatexamen []

Master/Magister []

Forskarstudier []

Vilken social klass upplever du dig tillhöra?

Arbetarklass []

Medelklass []

Övre medelklass []

Överklass []

Vilken etnicitet upplever du dig ha?

Europeisk []

Utom-europeisk []