GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

”Som ny var jag nog för snäll”

En kvalitativ studie om kvinnliga chefers syn på faktorer och egenskaper som påverkar rollen som chef

C-uppsats
Socionomprogrammet VT 2009
Författare: Elisabet Ellström & Anna Falck
Handledare: Mariella Niemi

Abstract

Title
”Being recently appointed I was probably too considerate”
- A qualitative study about women managers view on factors that influence the occupational role as manager.
(”Som ny var jag nog för snäll” - En kvalitativ studie om kvinnliga chefers syn på faktorer som påverkar rollen som chef.*)*

Contents of the study
This study is about being manager in social care and social welfare organisations. Ten women managers participate in the study and share their thoughts about management. Such organisations are an area where women are most frequent, so we wanted to take part of experiences women managers in this area obtain. The study concentrates upon factors these women encounter and which they feel can affect them in their daily work. The study shows that the women we interviewed have a basic interest in humans and a strong commitment to working for human well being. It also shows that their motivation to become managers is about trying to realize visions and improve the state of living for people with disabilities. The motivation is further about having an occupation they enjoy and find varied. It occurs in the study that traditional thoughts and values about gender affect certain situations at work as well as in private life. This is something the interviewed women are aware of and give a lot of thought to, but yet it makes them adjust to the demands and expectations connected to their occupation. In addition the study distinctly shows that the interviewed women through reflection strive to improve their skills in leadership. Another factor with influence is personal qualities and the interviewed women explain which personal qualities they find essential and valuable to them in their work. The way they administer their qualities and how they choose to use them will determine whether the quality will have a positive or negative influence in their work.

Keywords: Leadership, management, traits, woman and career.

Authors
Anna Falck & Elisabet Ellström

Författarnas tack

Vi vill tacka alla chefer som genom sitt deltagande välvilligt bidragit till att undersökningen kunnat genomföras!

Stort tack till vår handledare Mariella Niemi för mycket god hjälp med handledning, uppmuntran och goda råd!

Båda författarna vill tacka sina nära och kära för visad hänsyn och stöttning under de gångna 10 veckorna!

Slutligen - tack Anna för ett som vanligt mycket gott samarbete!
Sist, men inte minst – tack Elisabet för en rolig tid!

Innehållsförteckning

BAKGRUND **5**
INLEDNING 5
PROBLEMOMRÅDE 5
SYFTE 6
FRÅGESTÄLLNING 6
BEGREPPSDEFINITIONER 6
Kön/genus *6*
Chefer och ledarskap *7*
PERSPEKTIV PÅ LEDARSKAP 7
TIDIGARE FORSKNING **8**
CHEFSROLLEN 8
Chef i förhållande till kön och organisation *8*
Familj och bakgrund *10*
EGENSKAPER 11
SAMMANFATTNING AV TIDIGARE FORSKNING 12
STUDIENS RELEVANS 12
METOD **13**
URVAL 13
INTERVJUER 14
Transkribering av intervjuer *14*
Intervjuareffekt vid intervjuer *15*
BEARBETNING OCH ANALYS 15
ETISKA ÖVERVÄGANDEN 16
GENERALISERBARHET, VALIDITET OCH RELIABILITET 16
TEORETISK REFERENSRAM OCH ANALYTISKA BEGREPP **18**
ROLLKONFLIKTER 18
ORGANISATIONSKULTURENS BETYDELSE 18
FÖRVÄNTNINGAR PÅ MÄN OCH KVINNOR 18
DEMOKRATISKT LEDARSKAP 19
TRANSFORMATIVT- OCH TRANSAKTIONELLT LEDARSKAP 19
EGENSKAPER HOS EN GOD LEDARE 19
Kommunikationens betydelse i ledarskapet *20*
Att hantera och förebygga konflikter i ledarskapet *20*
RESULTAT OCH ANALYS **22**
CHEFSROLLEN 22
Önskan att leda växer fram *22*
Inspirerande förebilder *23*
Olika förväntningar på manliga och kvinnliga chefer *23*
Kombinera familj och chefsjobb *26*
Balans i livet ger energi till arbetet som chef *27*
Arbeta i sin hemkommun *27*
Stöd på arbetsplatserna *28*
EGENSKAPER 28
De kvinnliga cheferna och deras självförtroende *31*
Kommunikation på bästa sätt *32*
Att hantera och förebygga konflikter *34*
SLUTDISKUSSION **35**
FAKTORER SOM PÅVERKAR CHEFERNAS ARBETE 35
Positiva faktorer *35*
Negativa faktorer *36*
EGENSKAPER 37
SLUTLIGEN 38
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING 39
REFERENSER **40**
INTERNETKÄLLOR 42
BILAGOR **43**

Bakgrund

Inledning

Då vi närmar oss slutet av vår socionomutbildning väcks tankarna på det kommande arbetslivet och vad som kan vänta oss som blivande socionomer. Under praktikterminen kom vi i kontakt med verksamhetsledning, ledarskap och chefer inom socialtjänst. De erfarenheter och upplevelser vi fick på arbetsplatserna där vi praktiserade gav oss en bild av vad arbetet som chef kunde innebära och att det innebar olika förväntningar från både personal, anhöriga och högre chefer. Tankar väcktes om hur en chef skulle vara mot sin personal och hur arbetet skulle ledas. Efter hand väcktes tankar om chefsrollen och vilka utmaningar en chef ställs inför i sitt arbete. Under praktiken träffade vi även chefer från andra verksamheter inom socialt arbete och fick se att många av cheferna som arbetade inom socialt arbete var kvinnor. Vi började fundera över traditioner och mönster som kan påverka yrkesval och läste litteratur om kvinnliga chefer som berättade om sin väg i karriären. Anette Masui (2004) beskriver i *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor - kvinnliga toppchefer berättar*, hur flera av Sveriges främsta företagschefer resonerar kring yrkesliv och familjeliv. Masui menar att de intervjuade cheferna gör medvetna prioriteringar för att klara av alla roller, såväl på arbetet som privat (ibid.). Efter att studerat Zadig och Israelssons (2007) intervjuer av kända kvinnliga chefer inom medievärlden ökades vår lust att undersöka ämnet ytterligare. Vårt ämne till uppsatsen kom småningom att ta form och uppgiften togs an med en förförståelse om att kvinnliga chefer kan ha svårt att få vardagen att gå ihop med familj och arbete. Vi begränsade oss sedan genom att välja att undersöka kvinnliga chefer och kvinnligt ledarskap inom social sektor, då tidigare studier inte fokuserat på socialt arbete och en undersökning om kvinnliga chefer inom socialt arbete därmed kunde tillföra ny kunskap inom området.

Problemområde

Vårt lands jämställdhetspolitik vilar på en strävan efter ekonomisk självständighet för både kvinnor och män. Män och kvinnor bör därför ha samma förutsättningar att komma in på arbetsmarknaden, stanna kvar där och utvecklas, samt kunna kombinera familjeliv och arbete. När vi tittar på SCB:s *På tal om kvinnor och män* (2008), blir det tydligt att det fortfarande finns arbete kvar på samhällelig nivå för att uppnå målet med ett jämlikt samhälle där män och kvinnor har lika förutsättningar på arbetsmarknaden.
Kvinnor och män jobbar ungefär lika mycket per dag, men kvinnor jobbar lika mycket obetalt som betalt per dag, medan männen jobbar dubbelt så mycket betalt som obetalt. År 2007 var 66 % av alla sysselsatta kvinnor i åldern 20-64 år heltidsarbetande och 34 % deltidsarbetande. Av motsvarande andelar för männen låg 90 % på heltid respektive 10 % på deltid. Dessutom kvarstår att kvinnodominerade yrken uppfattas ha lägre status än typiskt mansdominerade yrken och att löneskillnaderna består mellan könen.

Enligt Statens Offentliga Utredning (2008:108) tenderar kvinnor att arbeta med personal, vård och omsorg och utbildning, medan män i större utsträckning väljer verksamheter inom tillverkning, teknik, jordbruk och byggnad. Detta behöver inte betyda att kvinnor och män lämpar sig för olika områden, utan omständigheterna som får kvinnor och män att välja olika yrkesområden kan bero på gamla traditioner och könsmönster. Kvinnorna kan till exempel tänkas välja omsorgsinriktade yrken av den anledningen att de förväntas göra det, och därför har lättare att ta sig fram inom ett

sådant område. Att de mest kvinnodominerade chefsgrupperna finns just inom vård och omsorg, kan också enligt SOU (2007:108) bero på att rekryteringen inom offentlig sektor sker genom offentligt inflytande och i en mer genomskinlig rekryteringsprocess. Mer exklusiva organisationer eller positioner styrs istället ofta av kollegiala val vilket resulterar i att fler män väljs framför sina kvinnliga kollegor (SOU 2007:108).

Vår ambition med denna studie är att vidga kunskapen kring kvinnliga chefer inom socialt arbete som forskningsfält om kvinnliga chefer inom social sektor. Samhällsrelevansen för studien motiveras av tidigare forskning om kvinnliga chefer som inte berört kvinnodominerande yrkesområden som socialt arbete i så stor omfattning. Många chefer inom socialt arbete är kvinnor och deras uppfattning om hur samhällets förväntningar påverkar ner till grupp- och individnivå i arbetet som chef, ses intressant att studera. Studien kom således efter många diskussioner att handla om vilka tankar tio kvinnliga chefer inom social- och vård- och omsorgsförvaltningar har kring befattningen som chef inom social sektor. Studien tar upp vilka egenskaper kvinnorna tänker är viktiga för att utföra ett gott arbete. Den tar även upp faktorer i omgivningen och personliga egenskaper som kan inverka på hur kvinnornas arbete inom social sektor artar sig.

Syfte

Syftet med studien är att ta reda på vilka positiva och negativa faktorer som kvinnliga chefer inom social sektor erfar. Studien syftar vidare till att undersöka kvinnliga chefers uppfattning om vilka specifika egenskaper som krävs för chefer generellt inom social sektor.

Frågeställning

- Vilka positiva och negativa faktorer upplever de kvinnliga cheferna vara påverkande som chef inom social sektor?
- Vilka specifika egenskaper ser de kvinnliga cheferna som relevanta för chefer generellt inom social sektor?

Begreppsdefinitioner

Kön/genus

Thurén & Sundman (1997) definierar *kön* som de fysiologiska och biologiska olikheter vilka skiljer män och kvinnor åt, medan *genus* är de sociala och kulturella skillnader som samhället skapar för män och kvinnor. Wahl et al. (2001) menar att upplevelsen av vad som är manliga respektive kvinnliga egenskaper är kulturella och sociala samhällskonstruktioner. Vi kommer inte att gå närmare in på dessa begrepp i undersökningen, då vårt fokus inte ligger på kön och genus, men vill ändå definiera skillnaderna mellan båda begreppen så det är tydligt vad vi menar i de fall där begreppen tas upp i texten.

Chefer och ledarskap

De kvinnliga cheferna i studien benämns som ledare, chefer, svaranden, informanter och kvinnor i hela uppsatsen. Det ligger inga medvetna värderingar bakom valet av begreppen utan begreppen nämns synonymt under uppsatsen för att öka variationen för läsaren. I vår uppsats används både ”kvinnlig ledare” och ”kvinnlig chef ”synonymt och syftar på kvinnor med en chefsbefattning. I uppsatsen benämns cheferna i feminin form, dels för att underlätta för läsaren och dels för att fokus ligger på kvinnliga chefer.

Ledning härstammar ifrån fornsvenskans *ledhning* som betyder lejd eller skydd (Svedberg, 2007). Ledarskap och chefskap är två begrepp som många gånger har olika innebörd. Det kan handla om ett formellt ledarskap med vilket menas att personen formellt utsetts till en befattning som chef eller en informell ledare som enbart är utsedd på ett outtalat sätt av gruppen (Thylefors, 2007). Att vara ledare är oavsett om du är formellt eller informellt utsedd en motiverande och dirigerande verksamhet. Svedberg (2007) anser att ledaren likt en orkesterledare strävar efter att få gruppen motiverad, delaktig och inställd på samarbete (Svedberg,). *Ledarskap* innebär ett socialt inflytande, det vill säga att ledaren har mer inflytande än andra i samma omgivning (Thylefors, 2007).

Perspektiv på ledarskap

Funderingar över vad ett bra ledarskap är har många forskare länge försökt undersöka och sammanfattningsvis kan sägas att ledarskap bedöms utifrån verksamhetseffektivitet, medarbetarnas tillfredsställelse i arbetet och chefernas framgång i karriären. Från start tittades främst på *personliga egenskaper*, därefter *beteendet* hos duktiga ledare och senare när forskningen insåg att effektiva ledare arbetar på olika sätt lanserades teorier om *situationsanpassat* ledarskap. Det situationsanpassade ledarskapet innebar att de bäst fungerande ledarna, var de som anpassade sig till situationen på bästa sätt. Tankarna kring ledarskap utvecklas hela tiden och numera uppmärksammas allt från ledarens egenskaper och förmågor till samspelet med berörda personer, samt de förväntningar och den bild av chefen och ledarskapet som mentalt existerar hos medarbetarna (Thylefors, 2007).

Ledarskapsforskaren Yukl (2006) beskriver i stort sett samma perspektiv i ett tidsförlopp. Han menar att egenskapsperspektivet utgår ifrån att en del människor innehar egenskaper som långt ifrån alla människor har, vilket har bidragit till att göra dem till naturliga ledare. Beteendeperspektivet i sin tur jämför effektiva ledares natur, vad de gör på sin fritid, på arbetet samt hur de klarar tryck och krav från omgivningen. Makt och inflytandeperspektivet har intentionen att försöka förstå ledarskap genom att titta på processer mellan ledda och ledare, hur makt utövas, kontroll av informationsflöde mellan ledare och personal och så vidare. Inom det situationsanpassade perspektivet studeras hur ledarskapsprocesser påverkas av kontextuella förhållanden och hur ledarskapet kan berikas av erfarenhet från olika situationer. Ett nyare perspektiv som Yukl också nämner är det samordnade perspektivet, där forskare försöker ta in flertalet av variablerna vid studier. Ytterligare en variabel kan vara att koppla *organisationskulturen* till ledarskapet (Wahl et.al. 2001).

Tidigare forskning

Det finns ansenligt att läsa avseende tidigare forskning om kvinnor med chefsbefattning. De utvalda tidigare studierna ger en inblick i en del av de tankar som finns kring kvinnliga chefer, deras familjeliv och bakgrund i förhållande till arbetet, men också deras personliga egenskaper och sätt att leda. Det utforskas även huruvida kvinnliga och manliga chefer skiljer sig åt samt om det finns samband mellan organisation och ledarskap. Avsnittet avslutas med en kort sammanfattning av kunskapsläget.

För att få fram underlag till tidigare forskning har vi sökt i flera olika bibliotekskataloger, i databaserna GUNDA och Libris, samt på sökmotorn Google. När vi sökte i Libris databas på sökordet ”kvinnligt ledarskap” fick vi 96 träffar, sökte vi däremot på ”kvinnliga chefer” fick vi 227 träffar. Resultatet i Gunda gav oss 90 träffar på sökordet ”kvinnliga chefer” och 48 träffar på ”kvinnligt ledarskap”. Efter att googlat på ”kvinnliga chefer” fick vi 820 000 träffar, mer eller mindre relevanta till ämnet. I databasen KVINNSAM sökte vi på ”Kvinnliga chefer” och fick 95 träffar i ämnet.

Chefsrollen

Många av kvinnorna i Muhonens (1999) studie *Kvinnor, karriär och familj: en studie om chefer i fyra olika branscher* hade inte som mål att bli chef eller göra karriär, men runt hälften hade ändå haft tankar kring det. En del ansåg att det varit en tanke som vuxit fram och från en början varit mer omedveten, andra hade haft en mer målmedveten tanke från början. Mer än hälften hade fått sin tjänst genom att de blivit uppmanade, tillfrågade eller erbjudna att söka den. De få som helt medvetet strävat efter en chefsposition hade sökt sina tjänster i samband med att deras livssituation förändrats eller att de haft en önskan om att utvecklas och göra något nytt. Att få visa sin kompetens och kapacitet på en högre position menar Muhonen kan vara positivt i den bemärkelse att personen erhåller ett bra rykte som kan ge fler kontakter och bättre förutsättningar till ett ytterligare avancemang. Studien visar att det är betydande att skapa ett kontaktnät med viktiga personer i början av karriären, vilket Hildingsson och Kraft (2002) bekräftar i *Renhårigt om kvinnors ledarskap*, en rapport skriven utifrån seminarier, fokusgrupper och enskilda samtal med kvinnliga chefer från både offentlig och privat sektor. När en chefsposition uppnåtts krävs det enligt Hildingsson och Kraft att chefen knäcker de kulturella koder som finns inom verksamheten för att bli accepterad som ledare. De kodex som finns på arbetsplatsen och i ledningen är spelregler man behöver kunna för att fullgöra sitt uppdrag och för att ha goda förutsättningar till fortsatt karriär(ibid.).

Chef i förhållande till kön och organisation

Muhonen (1999) skriver att många av de svarande i hennes studie någon gång upplevt sig diskriminerade i sin karriär och att de flesta fall rört sig om en lägre lön i jämförelse med manliga kollegor. Något fall handlade även om olika behandling gällande befordran och flera av kvinnorna upplever att de måste prestera bättre än män.

Ivarssons (2001) studie *Kvinnors karriärsteg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*, påvisar att manliga och kvinnliga chefer har lika stor motivation när det gäller att göra karriär som chef. Att kvinnor ändå inte når lika

höga chefsposter som män beror enligt Ivarsson på att de som rekryterar till chefsposterna ofta är män som har en föreställning om en man på tjänsten. Hon skriver också att en del forskare påstår att ledarrollen är formad av män och därför bäst passar män. Ivarsson menar att könet påverkar hur kvinnor och män uppfattas och behandlas i organisationen och att det i sin tur påverkar deras sätt att agera och deras upplevelse av sig själva (ibid.). Vi anser att anledningen till att det rekryteras män på de högre chefsposterna även kan handla om kontakter som dessa chefer skapat och beträffande att ledarollen är utformad av män och därför passar män ställer vi oss kritiska. Det överensstämmer inte med de studier som Bass (1990) tar upp i sin bok *The Bass handbook of leadership*. Där visas en bild av att kvinnliga och manliga ledare i det stora hela är mer lika än olika, att det är svårt att se ett specifikt manligt eller kvinnligt ledarskap för att det istället kanske rör sig om personlighet.

Hildingsson och Kraft (2002) visar att många av de kvinnliga cheferna har erfarenhet av att möta särskilt hårt motstånd i sin karriärsträvan eller i arbetet från andra kvinnor på samma nivå. Vidare framkommer en skillnad mellan män och kvinnor på arbetet så till vida att en man på samma chefsnivå inte alltid behöver vara lika förberedd som kvinnan. En av de kvinnliga cheferna menade att manliga chefer på hennes arbetsplats hade lättare att spränga gränser och ta risker än hennes kvinnliga kollegor. Vikten av att utvecklas genom att våga ta risker och att vara handlingskraftig som chef framhävs. Samtidigt arbetade kvinnorna i studien flitigt för att undvika att ta över traditionellt manliga värderingar eller göra avkall på sin integritet. Några chefer på högre nivå beskrev att det kan vara svårt att stå fast vid dessa ambitioner (ibid.).

Något som blir viktigt för att underlätta i ett arbete som chef är att skapa praktiska förutsättningar, vilket kan vara bra barntillsyn, transportmöjligheter och hjälp i hemmet. Kvinnor är i allmänhet inte vana vid att få sådan hjälp. De har vant sig vid att klara sig utan och ställer därför enligt Muhonen 1999) sällan sådana krav. Erfarna kvinnliga chefer ser dock att ett sådant stöd skulle ha underlättat avsevärt i deras ledarskap (Hildingsson och Kraft, 2002). Det har i vårt samhälle varit negativt att använda sig av hemhjälp och även om ekonomiska medel funnits har en del kvinnor avstått från denna möjlighet att underlätta för sig i frågan om att kombinera arbetsliv och familjeliv (Muhonen, 1999).

Chefsbarometerns delrapport 2 (2008) slår hål på *Myten om chefen*. Studien inbegriper chefer generellt och pekar på att de flesta myter om chefer är felaktiga. Lönen låg inte så högt som myten ville påskina och inte heller hade de svarande någon hög bonus, utan såg att det handlade snarare om förmåner som gymkort eller liknande. Ett resultat som är lätt att ställa sig undrande över i dagens samhällsdebatt kring toppchefer och deras löner och övriga förmåner.

Chefsbarometerns rapport, *Chefers ledarskap påverkar resultatet* (2008) visar ett samband mellan förutsättningar för ledarskap och hur bra eller dåligt verksamheten fungerar, både avseende ekonomi, problem med sjukfrånvaro och personalomsättning. Handlingsfrihet och befogenheter anses i Chefsbarometern som en förutsättning för ledarskap. Rapporten fäster vidare uppmärksamhet på att verksamheter går sämre när cheferna inte hinner med de personalrelaterade arbetsuppgifterna och att verksamheter där chefer har stora personalgrupper är mer problemfyllda. Vidare visas här att om stöttning och coachning för att utveckla ledarskap och ledaregenskaper förbigås fungerar verksamheten sämre.

I Kraffts rapport *Mer lika än olika* (2007), relateras jämställdhet till frågor om organisationsvärderingar och karriär. Här visar sig att kvinnors och mäns organisationsvärderingar så gott som överensstämmer. Resultaten åskådliggör även att

chefskap tenderar att ta över den professionella identiteten och omforma både mäns och kvinnors syn på chefsrollen och arbetsorganisationen. Chefskapet likriktar på så vis mäns och kvinnors uppfattningar kring arbetets organisering till den grad att de på högsta nivå är nära nog samstämmiga. En viss skillnad kunde däremot ses i att kvinnornas organisationsvärderingar var mer verksamhetsinriktade medan männen prioriterade utifrån ett mer individualistiskt sätt att se. Att kvinnorna värderade arbetsgemenskap högre än männen var en annan skillnad. Resultaten bekräftar enligt Kraft tanken om en ”befattningsdiskriminering” av kvinnliga chefer och att det finns skäl att förtydliga och förbättra villkoren i arbetsorganisationen för att tillvarata såväl kvinnors som mäns potential för chefskap (ibid.).

Familj och bakgrund

Anledningen till att kvinnorna i Muhonens (1999) studie valde ett arbete som chef kunde enligt flera kvinnor bero på föräldrarnas uppmuntran till vidare studier. Några svarande framhävde speciellt fadern. Att ha föräldrar med enklare utbildning behöver inte betyda att förebilder eller uppmuntran saknas. De kvinnor i studien vars föräldrar hade låg utbildning framhävde istället föräldrarnas engagemang och innehav av ledande roller i föreningsverksamhet som inspiration.

I Hildingsson & Kraffts studie (2002) framkommer likaså att flertalet kvinnor haft förebilder som gett dem en knuff i rätt riktning. Rapporten tar upp hur viktigt det är att bli sedd och bekräftad för den man är och många av kvinnorna såg att deras fäder och även andra män, som lärare och chefer, varit särskilt betydelsefulla i att ge en knuff framåt i karriären. En av kvinnorna i studien reflekterade över att många av de kvinnliga chefer hon mött hade vuxit upp i överklass- eller övre medelklasshem och haft möjlighet till utbildning, vilket hon såg som en fördel. Kvinnorna underströk emellertid att det finns mer än ett sätt att få en drivkraft till att nå sina mål. Som barn var till exempel höga krav på sig själva en drivkraft i att prestera bra såväl i skolan som på fritiden. Flertalet kvinnor talar om det som en livslång press på att ligga på topp, såväl i skolan som i arbetsgruppen, chefskapet och på hemmaplan. Placeringen i syskonskaran tas även upp i studien och flera kvinnor såg fördelar med att vara ett äldre syskon eftersom det ger träning i att vara omhändertagande, men också i att ta befäl. Samtliga av de kvinnor man i studien talat med har spontant svarat med erfarenheter från barndomen och alla var eniga om att en tidigt grundlagd självkänsla kan vara en stor drivkraft i framtida yrke (ibid.).

Muhonen (1999) skriver vidare att kvinnors strävan efter karriär skildras som fylld av hinder. Hon menar att detta kan verka avskräckande för kvinnor som önskar avancera och pekar därför på att kvinnorna i hennes studie gav en positiv bild av sitt arbete som chef och ansåg att karriär och familj gick att kombinera. Muhonen menar att många kvinnor upplevde sig tillfreds med såväl privatliv som arbetsliv. Kvinnorna i studien framhävde vikten av stöd från partnern och andra personer, det vill säga att ett väl fungerande privatliv som grund för att få kombinationen att gå ihop. Studien pekar även på att många kvinnor trots att de arbetade lika mycket som sin man, tog huvudansvaret för hushållsarbete och barn. En del upplevde detta och såg det som en stor nackdel, medan andra ansåg att balansen mellan arbete och privatliv inte var något problem som påverkade deras karriärutveckling. Att en sund balans mellan arbete och privatliv är betydelsefullt för att som chef kunna göra bra ifrån sig styrks både i Chefsbarometern (2008) och i Hildingsson & Kraffts (2002) rapport.

Även Ivarsson (2001) framhäver i sin studie hur möjligheten till att bli befordrad som kvinna hänger samman med det stöd hon får av sin partner, eftersom en utveckling i

karriären både påverkar och förändrar familjelivet. Det blir därmed viktigt att underlätta för män att ta del av familjelivet och på samma gång underlätta för kvinnor att ta del i beslutsfattande funktioner, det vill säga bana för jämställdhet menar Ivarsson.

Egenskaper

Kvinnorna i Muhonens (1999) studie menar att självförtroendet är en faktor av betydelse för hur deras arbetsliv utvecklas. Av de intervjuade hade många ett gott självförtroende och ansåg att deras förhållanden under uppväxten påverkat detta och med det även deras val att göra karriär. Kvinnorna i studien hade inte valt antingen familj eller arbete, utan försökt hitta en balans mellan de båda. De tyckte om sociala kontakter, att lära sig nya saker samt att bidra till och få se personal växa och utvecklas. Flera av kvinnorna uttryckte ett behov av att känna sig duktiga och menade att det inflytande som chefskapet innebär också ger dem bekräftelse som individer. Kvinnorna i Muhonens studie upplevde att kvinnor har en mer demokratisk ledarstil och gärna vill innefatta sin personal i beslutsfattandet. Studien tar vidare upp att kvinnorna hade höga prestationskrav på sig själva och var rädda för att deras personlighet skulle begränsa deras utveckling i karriären. De kände även en rädsla för att misslyckas.

Hildingsson och Krafft (2002) tar i sin rapport upp egenskaper som vilja och mod. De menar att alla kvinnorna i studien förfogar över dessa egenskaper för att kunna anta de utmaningar som ett ledarskap innebär. Kvinnorna beskriver det som en vilja att påverka och en möjlighet att förändra. En bra självkänsla ses också som viktig av de svarande. Kvinnor med höga befattningar poängterade i studien betydelsen av att ha förmågan att kunna stänga av arbetet för att orka och känna sig tillfreds med sin tillvaro. De menade att balansen mellan arbete och fritid kunde vara avgörande för välbefinnandet. Kvinnorna underströk vidare vikten av att få sina medarbetar att känna delaktighet och att i ledarskapet jobba utifrån en helhetssyn på verksamhet och personal däri (ibid.).

Det har på senare tid skett förändringar i hur vi tänker kring ledarskap och vid exempelvis anställningsintervjuer frågas ofta om egenskaper som god samarbetsförmåga, social kompetens samt att vara bra på kommunikation och bemötande. Detta har ansetts vara typiskt kvinnliga egenskaper och Ivarsson menar att kvinnor numera ofta anses särskilt lämpade att vara chef då de sedan tidig ålder genom socialisationen tränats i att utveckla dessa egenskaper (Ivarsson, 2001).

Krafft (2007) tar i sin rapport upp att intuition och känsla, är förmågor som kvinnor genom tiderna ansetts lita till i större utsträckning än män. Bland dem som befinner sig inom social- och beteendevetenskaperna ses dessa egenskaper vara av markant betydelse. Detta är områden som är tydligt kvinnodominerade och Krafft menar att vi kan ställa oss frågan, om kvinnorna sökt sig till dessa områden för att använda dessa förmågor eller om de i första hand påverkats av kulturen inom sin verksamhet.

I *Myten om Chefen* slog man hål på myten om att chefer hade egenskaper i form av att vara statusjägare då svarande i studien menade att status inte var någon viktig drivkraft i förhållande till andra drivkrafter. Den starkaste drivkraften var istället att utveckla medarbetarna. Myten om att chefer drivs av maktbegär visade sig inte vara helt osann, rapportens resultat visade att chefer till viss del hade som egenskap att tycka om att bestämma och ha möjligheten att påverka (Chefsbarometern, 2008).

Sammanfattning av tidigare forskning

I flera av de tidigare studierna har endast kvinnliga chefer medverkat, men några studier innefattar både kvinnliga och manliga deltagare. Studierna med enbart kvinnor har fokuserat på balansen mellan karriär och familj, hinder som kvinnliga chefer möter i karriären samt hur deras bakgrund kan kopplas till att de valt chefskapet. De studier som innefattat båda könen har tittat på skillnader eller likheter mellan kvinnor och mäns tankar kring chefskapet, alternativt tittat på ledarstil och chefskap generellt inom såväl privat som offentlig sektor.

I två av studierna pekar flertalet av de kvinnliga cheferna på vikten av en stödjande partner. Samtidigt tycker dessa två sig se att kvinnor tar större ansvar för hushållsarbete och barn trots att de arbetar lika mycket som sin man. Bra förebilder tas också upp i flera studier och att goda kontakter skapar bättre förutsättningar i arbetslivet. Studierna visar vidare på större likheter än olikheter i kvinnors och mäns sätt att tänka kring eller agera i ledarskapet. En likhet är att motivationen att göra karriär är lika stor hos båda könen (Ivarsson, 2001) och en skillnad är enligt Hildingsson och Krafft (2002) att män ses ha lättare att spränga gränser. Vidare visar en av studierna på samband mellan ledarskapet och hur väl en verksamhet fungerar. Studierna poängterar självkänsla och självförtroende som centralt i chefsrollen. I en studie framkommer att kvinnorna har en rädsla för att misslyckas och i två studier att de ofta har höga prestationskrav på sig själva. En vilja att påverka och mod ger enligt studierna bra förutsättningar för chefskapet.

Studiens relevans

Den tidigare forskning som vi tagit del har rört sig både inom privat som offentlig sektor. Kvinnodominerade arbetsplatser har nämnts i förbigående, men ingen har inriktat sig specifikt på social sektor, vilket vi anser väsentligt för att vidga forskningsfältet kring chefskap inom socialt arbete. De tidigare studierna har inriktat sig mer på karriärutvecklingen och möjligheterna till en karriär för kvinnliga chefer varför vi i denna studie ser på vilka egenskaper kvinnorna ser sig behöva i sitt arbete och vilka negativa samt positiva faktorer som påverkar dem i deras arbete.

Metod

Widerberg (2002) menar att forskaren genom att använda kvalitativ metod kan beskriva och förklara egenskaper hos det man undersöker, men också framhäva förståelse och mening för ett visst fenomen. Genom att använda kvalitativ metod kan forskaren få en bild av det man studerar ur ett större perspektiv och förståelse för individen utifrån dennes perspektiv (Larsson, 2005). Det kan vara svårare att få samma förståelse med hjälp av kvantitativ metod, vilken ger en mer övergripande bild av generella mönster hos stora grupper (Elofsson, 2005). Genom att använda kvalitativ metod kunde vi mer djupgående gå in och titta på enskilda chefers uppfattning om problemområdet. Insamling av data genomfördes med hjälp av intervjuer eftersom dessa kan ge en inblick i personliga upplevelser och tankar som de kvinnliga cheferna har kring ämnet. Intervjuer valdes som metod eftersom dessa kan ge den information och förståelse som studiens syfte efterfrågar. Ett annat resultat kanske hade framkommit om intervjuerna kompletterats med andra metoder, som exempelvis observationer eller informella samtal. Widerberg (2002) anser att forskaren upptäcker nya kunskaper om ett fenomen genom att använda fler metoder. Intervjuerna var en ändamålsenlig metod för studiens syfte och tidsram, men om ett större tidsutrymme funnits hade vi troligtvis kompletterat undersökningen med observationer i chefernas arbete.

Urval

Intervjuerna genomfördes med tio kvinnliga chefer från tre kommuner i västra Sverige. Samtliga informanter arbetade som chefer inom social sektor. Några av informanterna arbetade inom Individ- och familjeomsorgen, andra inom biståndsbedömning, äldreomsorg och handikappomsorg.

För att lätt få tag i informanter till studien valdes kommuner som låg inom en 6 mils radie från respektive författares bostadsort. Informanterna påträffades genom sökande i telefonkataloger och på kommunernas hemsidor. Om det inte fanns utskrivna namn på respektive chef kontaktades växeltelefonisten i respektive kommun för att få reda på vilka av dessa chefer som var kvinnor. Då en av oss haft sin handledda studiepraktik i vård och omsorgsförvaltningen i en av de valda kommunerna valdes inte de enheter där en relation funnits. För att minimera påverkan vid intervjuerna valdes istället informanter från andra enheter inom denna förvaltning.

Då namn och telefonnummer till 12 stycken kvinnliga chefer inom de utvalda kommunerna insamlats, ringdes var och en informant upp och gavs en kort presentation av oss och studien. De tillfrågades så om de hade möjlighet och tid att ställa upp på intervju under nästkommande två veckor. Trots kort varsel blev uppslutning bland informanterna stor. Vid telefonsamtalet bestämdes även tid och plats för intervjun. Vi ville inte på förhand avgöra hur många intervjupersoner vi sökte utan antalet som ville medverka i studien styrde antalet informanter i vårt urval. Efter telefonsamtalet med cheferna ville 10 stycken delta i studien, vilket också blev vårt slutliga antal i urvalet. Kvale (1997) menar att antalet intervjupersoner i en kvalitativ undersökning kan skifta mellan 15 + - 10, forskaren väljer det antal som passar studien efter hur många informanter som finns tillgängliga, men tidsplaner och resurser spelar också in i forskarens val.

Vårt urval till undersökningen är av mera slumpmässig karaktär, vi har även tänkt på etiska skäl då vissa enheter i en kommun medvetet valdes bort och andra enheter valdes

istället i syfte att informant och intervjuare inte skulle känna varandra sedan tidigare. Anledningen till att närliggande kommuner valdes berodde på den begränsade tid som fanns för intervjuerna. Vi hade ingen strategi för informanternas åldersspann eller antal år inom yrket utan urvalet var rent slumpmässigt på den punkten. Cheferna som deltog i studien hade arbetat mellan 2 – 27 år inom socialt arbete och deras ålder var mellan 34-60 år.

Intervjuer

Vid den första telefonkontakten med informanterna gavs information om att en av oss medverkar vid varje intervju och att intervjun kommer spelas in på band. Under detta telefonsamtal informerades informanterna även kort om sin anonymitet i studien.
Samtliga informanter intervjuades på sina respektive kontor eller i anslutning till detta och spelades in på band. Vi lät informanterna själva välja platsen för intervjun eftersom vi menar att informanternas känsla av trygghet och lugn kan påverka vid intervjutillfället. Widerberg (2002) menar att platsen för intervjuer kan skapa en större helhetsbild för forskaren då man ser att informanten i sin vardagliga miljö och kan uppfatta information som inte uttalas direkt. Intervjuerna tog mellan 30-90 min.
Vi använde oss av en halvstrukturerad intervjuguide (se bilaga), vilket var en god hjälp vid intervjutillfället. Färdiga teman är uppstrukturerade, vilket hjälper intervjuaren att hålla sig till ämnet (Kvale, 1997). En halvstrukturerad intervjuguide består av ett antal färdigformulerade ämnen och större områden med tillhörande öppna frågor som kan tas upp vid intervjutillfället. Utifrån intervjuguiden kan forskaren när det faller sig naturligt be intervjupersonen att beskriva vissa ämnen närmare. De i förväg formulerade frågorna behöver inte ställas i särskild ordning och forskaren har stor frihet att själv formulera frågorna under intervjuerna. Intervjuguiden kan ses som en hjälp för forskaren att se till att väsentliga ämnen och frågor tas upp under intervjutillfället (Larsson, 2005). Intervjuguiden utformades med hjälp av vår frågeställning och genomgång av litteratur där intervjuguider var beskrivna. Intervjuguiden var ett viktigt redskap vid samtliga intervjuer, framför allt under de första två pilotintervjuerna som ingick i materialet. Pilotintervjuerna genomfördes mer strikt efter intervjuguidens innehåll och under förloppet upptäcktes ytterligare frågor att komplettera med, samt att vissa omformuleringar krävdes för att materialet skulle svara mot studiens syfte i så hög grad som möjligt. Ju fler intervjuer som därefter genomfördes, desto säkrare blev vi som intervjuare, och än mer vågade vi oss utanför intervjuguidens upplägg. Vid intervjuerna framkom även annan information som inte efterfrågades i intervjuguiden, men som ändå kom till användning i studien.

Larsson (2005) pekar på att det vid en kvalitativ intervju är viktigt att forskaren har förståelse och förmåga att sätta sig in i intervjupersonens värld och upplevelser. Det är viktigt att samtalet mellan forskare och intervjupersoner blir på ett så naturligt sätt som möjligt så att intervjupersonen får möjlighet att svara uppriktigt på frågorna (Larsson, 2005). Revideringen av intervjuguiden underlättade intervjupersonernas förståelse av frågorna vilket kan påverka svaren, validiteten och i det stora hela även vårt resultat. När det uppstod oklarheter vid intervjuerna förtydligade vi vad vi frågade efter så att informanterna kunde ge svar, exempelvis klargjordes vissa frågor.

Transkribering av intervjuer

Efter intervjuerna transkriberades de inspelade banden och texten sattes samman i ett dokument som gjorde det lättare att se resultat och se eventuella mönster och teman.

Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2007) menar att man kan begränsa transkriberingen till valda delar av intervjun. Vi valde att genomföra transkriberingen på ett selektivt sätt eftersom det fanns en del information vid intervjuerna som berörde ämnen som låg utanför vår frågeställning och som inte användes i undersökningen. Efter den selektiva transkriberingen lyssnades intervjuerna igenom flera gånger så att ingen relevant information gått förlorad vid transkriberingen. Vår strävan har varit att så ordagrant som möjligt skriva ut det informanterna svarat på respektive fråga vid intervjun. Kvale (1997) menar att transkribering av en intervju kan medföra en viss problematik eftersom man skriftligen konstruerar intervjun i efterhand. Kvale pekar på att reliabiliteten och validiteten vid utskriften kan bli högre genom att lämna bort texten för utskrift av en oberoende person. Då det inte finns några regler för att på bästa sätt transkribera en intervju menar Kvale att det är tillräckligt för forskaren att fråga sig om transkriberingen svarar mot forskningens syfte (ibid.).

Intervjuareffekt vid intervjuer

Esaiasson et al. (2007) beskriver intervjuareffekten som förekommer vid intervjuer och belyser att svaren hos informanten kan bero av den som intervjuar. Vi menar att upplevelsen av trygghet mellan informant och intervjuare kan ha varit en påverkande faktor vid intervjuerna. Vid de första intervjuerna fanns en upplevelse av att den egna nervositeten och ovanan i att intervjua, medförde kortare och inte fullt så utförliga svar som i de efterkommande intervjuerna. Vid genomgången av intervjuerna sågs även ett samband mellan intervjuernas längd och åldersskillnaden mellan intervjuaren och informanten. I de fall där åldersskillnaden var mindre mellan intervjuare och informant gavs längre och mer utförliga svar än vid intervjuer där åldersskillnaden var större. Detta bekräftar Esaiasson et al. (2007) som menar att faktorer som ålder, kön, klädval och bemötande kan påverka intervjusituationen. Vi är medvetna om att några av informanterna haft kontakt med varandra mellan intervjuerna och diskuterat undersökningen, att så var fallet framkom vid några intervjuer. Detta menar vi är en faktor som kan ha påverkat informanternas svar, exempelvis genom att de kan ha diskuterat och tänkt ut ett möjligt svar i förväg. Att en viss intervjuareffekt ändå uppkommer vid intervjutillfället är enligt vår mening svårt att undgå även om man strävar efter att arbeta så objektivt som möjligt. Vid ett intervjutillfälle trasslade bandspelaren, men denna intervju kompletterades med anteckningar som gjordes vid samma tillfälle.

Bearbetning och analys

Materialet bearbetades genom transkriberingen och därefter tematiseringen och strukturerades sedan utefter studiens syfte och frågeställning. Texten gicks sedan igenom flertalet gånger och skrevs ihop mer sammanfattat varefter bekräftande citat valdes ut. Informanternas svar analyserades sedan genom att litteratur studerades. Relevanta begrepp och delar av teorier samt diskussioner kring dessa och svaren hjälpte oss sedan få förståelse och tänkbara förklaringar till informanternas svar. Vårt syfte och frågeställning samt informanternas svar låg till grund för de teman som valdes efter transkriberingen. Vid tolkning och analysering av det insamlade materialet användes ett hermeneutiskt perspektiv, vilket enligt Larsson (2005) innebär en strävan hos forskaren att få förståelse för forskningsobjektet. Thomassen (2007) menar att den hermeneutiska cirkeln kan ses i en tolkning och analys av en text. Hon menar att forskarens förståelse för materialet liknas vid en cirkel, där ny förståelse ständigt är i rörelse och forskarens tidigare förståelse hela tiden omarbetas till någonting nytt. Thomassen pekar här på det samspel mellan tolkning av delar och förmågan att se helheten som karakteriserar

förståelsens aldrig stagnerande rörelsemönster (ibid.). Ett hermeneutiskt perspektiv är relevant i vår studie eftersom vi eftersträvat att få förståelse hur de kvinnliga chefernas upplevelser ser ut och varför de tycker som de gör. Då ett hermeneutiskt tankesätt varit centralt i undersökningen och som hjälp i tolkningen utgick vi från en abduktiv ansats. Larsson (2005) beskriver abduktivt tillvägagångssätt som en kombination mellan induktiv och deduktiv metod där man under arbetets gång ser mönster och begrepp ur empirin, men också att undersökningen utgår från en frågeställning som har utgångspunkt i teoretiska perspektiv.

Etiska överväganden

Vi har arbetat efter Vetenskapsrådets etiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (www.codex.vr.se).

I samband med intervjuerna lämnades ett samtyckesdokument till var och en där studiens syfte beskrevs i korta drag, men också de ovan nämnda principer och exempel på hur uppgifter från intervjuerna kommer att behandlas. Samtliga av de intervjuade personerna undertecknade samtyckesdokumentet och respektive part behöll varsin kopia av detta.

Vi var noga med att poängtera för informanterna att de kunde kontakta oss om i efterhand om de haft funderingar om studien. Det fanns inga beroendeförhållanden mellan oss författare och de personer som vi intervjuat i undersökningen, och det har heller inte funnits någon annan relation till dessa i övrigt.

Intervjupersonerna garanterades anonymitet redan vid första kontakten via telefon och detta följdes sedan upp både innan intervjutillfället och genom hela arbetet. Fingerade namn användes vid citerade uttalanden då dessa eventuellt kan härledas till någon enskild person. Namnen på de kommuner och orter där intervjuerna genomfördes i skrevs inte ut eftersom det finnas risk att någon eller några informanter känns igen. Vi kan inte påverka att informanterna har kontakt med varandra på grund av sitt arbete eller av andra skäl, men studien har eftersträvat så hög konfidentialitet som möjligt för informanterna. De uppgifter som insamlats förvaras säkert och kommer att förstöras efter att uppsatsen blivit godkänd. Materialet användes inte för annat än studiens syfte vilket utlovades i samtyckesdokumentet som undertecknats av respektive undersökningsdeltagare. Det blir heller inte aktuellt att lämna ut materialet till utomstående forskare eftersom vi sätter undersökningsdeltagarnas känsla av trygghet i första hand.

Generaliserbarhet, validitet och reliabilitet

Kvale (1997) menar att en kvalitativ undersökning kan ha en analytisk generaliserbarhet vilket innebär att man efter en noggrann analys av materialet kan dra en slutsats om hur resultatet kan se ut i en framtida, liknande situation . Då vår undersökning syftar mer till att exemplifiera än generalisera ser vi att generaliserbarheten i studien är låg, dels på grund av dess kvalitativa karaktär med litet urval och dels på grund av vårt syfte, där vi eftersträvar förståelse.

Larsson (2005) menar att validiteten i en undersökning kan påverkas av bland annat forskarens egen bedömning och tolkning av materialet. För att få så god validitet som

möjligt i en undersökning menar Larsson att forskarens intervjuguide bör utformas på ett sätt där man kan få grepp om vad som studeras och med det få underlag till svar på undersökningens syfte (ibid.). Kvale (1997) poängterar att validiteten i en undersökning påverkas av forskaren och hur skicklig denne är i sitt utövande vid intervjuer och liknande tillfällen. Efter de första intervjuerna utvärderades intervjuguiden och vissa frågor reviderades, vilket medförde en förbättring av intervjuguiden som helhet. Att informanterna svarade på det som efterfrågades är enligt vår mening viktigt för validiteten i studien och för vårt resultat skulle bli så tillförlitligt som möjligt. Vår ovana att genomföra intervjuer kan ha påverkat validiteten i studien, här bör även faktorer som intervjuareffekt och förväntade svar från informanterna nämnas.

Reliabiliteten i studien hänger bland annat samman med intervjutillfället, hur forskaren framför sina frågor, men även om forskaren fått hjälp med till exempel transkription för att minimera påverkan från yttre faktorer. Att arbeta för att öka reliabiliteten i sitt resultat för att minimera påverkan från forskaren och yttre faktorer är en god tanke, men samtidigt kan detta göra undersökningen mindre kreativ och förhindra flexibilitet hos forskaren (Kvale, 1997). Vi var medvetna om påverkan från yttre faktorer och hade med oss detta under arbetet med studien. Larsson (2005) beskriver reliabiliteten i kvalitativa studier som problematisk då kvalitativa studier syftar till att beskriva och få förståelse för en företeelse, och alltså inte syftar till att mäta företeelsen. Vi anser att både validitet och reliabilitet kan vara svåra att klargöra i en kvalitativ studie då forskaren alltid, medvetet eller omedvetet, påverkar vad som observeras, tolkas och analyseras.

Teoretisk referensram och analytiska begrepp

Rollkonflikter

Människor antar olika roller beroende på vilken kontext de befinner sig i. Vilken roll som antas beror även på position och de förväntningarna som finns på denna (Payne, 2002). En person kan ha roller som skiljer sig betydligt från varandra, det är sammanhanget som avgör vilken roll man antar. En person kan inneha rollen som småbarnsförälder, chef, fru och så vidare. Roller *förändras* över tid och påverkas av faktorer som tid och förändrade situationer (Eriksson & Markström, 2000). När rollerna överensstämmer med omgivningens förväntningar och individen själv accepterat sin roll med det beteende som rollen medför, kan man tala om rollkomplementaritet (Payne, 2000). Om rollen inte stämmer överens med de förväntningar, som omgivningen eller individen själv har, uppkommer en *rollkonflikt*. Det kan vara en konflikt mellan individens olika roller, en *interrollkonflikt*, eller en konflikt mellan individens roll och omgivningens förväntningar på den, en *intrarollkonflikt*. Rollkonflikter blir i synnerhet påtagliga vid förändringar, vilket innebär att rollkonflikter är vanligt förekommande i arbetet (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005). På mellanchefsnivå är rollkonflikter vanliga eftersom dessa chefer befinner sig mellan *konkurrerande förväntningar* från bland annat administrativa, politiska och professionella krav. Rollkonflikter som kan skapa både anspänningar, otillfredsställelse och sämre prestationer (Thylefors, 1991).

Organisationskulturens betydelse

Organisationerna inom social sektor bygger på människor och relationer och hur organisationskulturen ter sig har en central betydelse både för dess chefer och dess medarbetare. *Beteenden* inom organisationer är följaktligen en återverkning av den formella styrningsstrukturen och personerna med deras gemensamma grunduppfattning. De erfarenheter som tillgodosetts genom utbildning och andra jobb inom området socialiserar arbetstagaren, men personen socialiseras ytterligare inom organisationen. Organisationsledningen ser till viss del redan genom medveten rekryterings- och socialisationspolitik till, att medlemmarnas beteende och värderingar ligger inom ramen för verksamhetens vision. Sedan förses de genom *organisationskulturen* med gemensamma *normer* för hur man ska bete sig, hur man skall framföra något, vilka *förväntningar* som finns, men också kunskaper om hur arbetet ska utföras. Formella regler och rutiner uppfattas snabbt av en ny medlem medan de informella, outtalade reglerna tar lite längre tid att uppfatta. På så vis definierar organisationskulturen, vem som är utanför och vem som är innanför organisationen och vilken position som innehas (Flaa et al. 2006).

Förväntningar på män och kvinnor

Långt tillbaka framstod mannen som normen och kvinnan som det avvikande. Könsordningen bygger till stor del på reproduktion, den återskapas i praktiken även om den står under kontinuerlig förändring (Wahl et al. 2001). Svedberg (2007) menar att *föreställningarna* om kvinnligt respektive manligt uppträdande i chefsrollen skiljer sig åt, men att det faktiska beteendet inte har större skillnader. Svedberg påpekar att en manlig eller kvinnlig chef inte automatiskt innebär ett faktum hur han eller hon är som ledare (ibid.). Wahl et al.(2001) menar att män har varit *normen* för innehav av ledarskap och kvinnan har anpassat sig till detta för att bli accepterad. Aries (1996)

menar att *förväntningar* gör att man ser på olika på kvinnor och män, trots att de är mer lika än olika.

Lennéer Axelsson & Thylefors (2005) pekar också på *samhällets förväntningar* på manligt och kvinnligt beteende och att vi ofta tolkar ett och samma beteende på olika sätt, beroende på viket kön aktören har. Thylefors (2007) menar att kvinnliga chefer antas ha en intuition och förmåga till empati som gör dem specifikt lämpliga för arbeten inom social sektor. De förväntas också känna sina medarbetare bättre än män gör och ses ha en helhetssyn i vidare utsträckning än männen. Däremot ses männen som de handlingskraftiga medan kvinnors hängivelse åt problemanalyser och kompromissande ses skapa en svårighet i att fatta beslut (Thylefors, 2007)

Demokratiskt ledarskap

Ett *demokratiskt ledarskap* kännetecknas av medarbetarnas inflytande och chefens lyhördhet för deras önskemål samtidigt som chefen är stark i sin ledarroll och vågar fatta egna beslut som grundas på verksamhetens behov. Den demokratiska ledaren ger utrymme för medarbetarnas utveckling vilket medför en mer självgående personalstyrka som kan lösa svårigheter på egen hand. Ett typiskt tillvägagångssätt hos en demokratisk ledare är att sammankallande av medarbetarna för att lägga fram ett problem som sedan löses genom ledarens och gruppens samarbete (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005).

Transformativt- och transaktionellt ledarskap

Effektiva ledare använder ofta en kombination av transformativt- och transaktionellt ledarskap *(*Yukl,2006). Vid *transformativt ledarskap* känner medarbetarna en beundran, lojalitet och respekt inför ledaren och de är därför *motiverade* att göra mer än de från början kanske hade tänkt sig. Ledaren omvandlar, inspirerar och motiverar medarbetarna genom att medvetandegöra betydelsen av uppgifternas utgång och får efterföljarna emotionellt engagerade i ledarens och verksamhetens mål. Det *transaktionella ledarskapet* handlar i sin tur mer om en utbytesprocess, där ledaren sätter upp mål som ger belöning utifrån prestation.

Egenskaper hos en god ledare

Egenskaper som anses vara värdefulla hos ledare är flexibilitet, lyhördhet, realitetsanpassning, analytisk förmåga till att bedöma olika situationer, samt att ha *idéer och visioner*. *Samarbetsförmåga*, *självständighet*, *ledarförmåga*, initiativförmåga, mål- och resultatorientering, *förmåga att motivera* och entusiasmera andra är egenskaper som i sin tur ofta efterfrågas vid anställningsintervjuer. Beslutsförmåga, organisations- och struktureringsförmåga frågas däremot sällan om i dessa intervjuer (Thylefors, 2007). Forskningsöversikter visar att framgångsrika chefer utmärks bland annat av intelligens, *social kompetens*, *självförtroende*, kreativitet, *ansvarskänsla*, *prestationsbehov* och känslomässig balans, men att egenskaperna var och en inte ger någon garanti för effektivt ledarskap, utan att en *kombination* av dessa är vad som krävs (Bass, 1990).
Koestenbaum (1994) menar att man inte föds till ledare, utan man kan träna och utveckla sig till att bli en bra ledare. Koestenbaum (1994) menar vidare att varje *erfarenhet* och varje genomgången kris gör ledaren stärkt genom den nyvunna erfarenheten.

Det ställs höga krav på ledarskapet och hur en ledare bör bete sig innehåller många paradoxer. Svedberg (2007) menar att en chef exempelvis bör ha en närhet till sina medarbetare samtidigt som man håller distans för att se helheter och göra rätt bedömningar, visa vägen samtidigt som medarbetarna ges utrymme att växa, visa dem tillit, men ändå ha kontroll, vara tolerant, men ändå principfast i hur saker ska skötas, tänka visionärt men samtidigt vara realist, låta beslut mogna och ha en process, men ändå kunna ta snabba beslut som gör att inget förhalas. Slutligen bör en god chef även inge en *trygghet och självsäkerhet* samtidigt som man visar *ödmjukhet* (Svedberg, 2007). Det är inte helt lätt att befinna sig i chefsposition och mycket handlar om *relationer*, såväl uppåt som neråt och utåt. En chef förväntas visa lojalitet mot de överordnade, solidaritet inåt organisationen och medarbetarna, samt en trohet mot klienterna samtidigt som hon eller han måste vara sann mot sig själv (Svedberg, 2007).

Kommunikationens betydelse i ledarskapet

Kommunikation betyder ungefär ”att dela något med någon, att göra gemensamt”. Med det menas att vi delar en kommunikationssituation där personernas respektive tolkning eller bild av situationen blir tydlig så motsvarande part förstår situationen.
De främsta mål som människor strävar efter i sin kommunikation är att få kontroll över en situation, bli tagna på allvar samt att kommunikationen är personligt utvecklande.
Ett verbalt språk kallas digitalt och ett kroppsligt, icke verbalt språk benämns som analogt. När dessa två sätt att uttrycka sig inte stämmer överens, utan motsäger varandra, sägs budskapet eller kommunikationen vara inkongruent (Thylefors, 2007).

Ledarskap har intentionen att påverka och för att få inflytande krävs förmågan att förstå situationen man vill påverka, anpassa beteendet därefter och inte minst att kommunicera, det vill säga, vara förmögen att lägga fram saker så att människor lätt kan förstå och acceptera det man säger (Hersey, Blanchard, Johnsson, 2001).
Kommunikation är en grundläggande del av ledarskapet av den orsaken att en chef spenderar mycket av sin tid till att kommunicera. Hon behöver därmed vara kvalificerad inom området enligt vår mening.

Kommunikationen mellan människor är *cirkulär* vilket innebär att en individs reaktion samtidigt utgör en stimulus för den andres reaktioner. Om en relation är destruktiv i sin cirkularitet kan detta brytas genom att någon av parterna ändrar sitt beteende och skriver om reglerna för deras kommunikation. Många chefer är vana vid linjärt, logiskt tänkande och förnuft även vad gäller medarbetarna, men eftersom människor också styrs av känslor är inte detta tillräckligt. Därför måste en bra chef försöka förstå hur personalens subjektiva värld är beskaffad och vara inriktad på att kunna tänka om (Engquist, 1997). En annan viktig sida är att kunna lyssna aktivt eftersom kommunikation inte enbart handlar om att sända budskap utan lika ofta om att ta emot, lyssna och förstå ett budskap (Hersey et al. 2001). Kommunikation är det främsta redskapet en chef har i konfliktlösning (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005) och Engquist (1997) menar vidare att ett bekräftande förhållningssätt är redskapet för en god kommunikation.

Att hantera och förebygga konflikter i ledarskapet

Chefsarbete kan till stor del komma att handla om *konflikter* och *förmåga att hantera konflikter*. Ledarstilen kan ibland återspeglas i hur förekommande konflikter är på arbetsplatsen. Thylefors (1996) menar att en chef som är öppen för andras åsikter möter fler konflikter än en chef som är oresonlig och därmed är svårare att ifrågasätta. Många

konflikter kan även uppstå genom chefers underlåtenhet eller senfärdighet i beslutsprocesser eftersom det kan skapa stor irritation bland personalen (Svedberg, 2007). Thylefors (1996) menar vidare att en konflikt som löses på ett bra sätt sällan uppfattas som en konflikt i efterhand, och av den anledningen bör cheferna öka sin självkännedom vad gäller förhållningssätt vid konflikthantering.

Chefsrollen har många svåra sidor och det är ibland svårt att refusera förslag, genomdriva stora förändringar som innebärande motstånd, men också att hantera svåra situationer när man har en mycket nära och personlig relation till sina medarbetare och nyligen kanske delat deras situation (Svedberg, 2007). Om en kvinna som befordras till chef över sina tidigare kollegor och har ambitionen att vara både jämlike och chef kan svårigheter uppstå. Om chefen undviker konflikter och har svårt att sätta gränser mot sina tidigare kollegor kan det istället göra henne till en del av problemen (Engquist, 1997).

Konflikter som behandlas på ett på riktigt sätt kan stimulera innovationsförmågan och kreativiteten och bidra till att göra en verksamhet anpassningsbar och effektiv. Som chef kan till exempel en viktig uppgift vara att föra gruppens talan bland konkurrerande intressen på den politiska arenan (Bolman & Deal, 2003).

Ett lösningsfokuserat tankesätt kan vara fördelaktigt eftersom arbetet inom social sektor många gånger också är mentalt krävande bör man som ledare därtill har en god ”containerfunktion”, det vill säga ha förmågan att hantera och härbärgera ett visst mått av uppretad sinnesstämning i gruppen (Thylefors, 2007). Vid konflikter är det även viktigt att ta hänsyn till känslomässiga och personliga förutsättningar bland berörda. Ett personlighetsdrag som enligt Rubenowitz (2004) kan vara till nackdel i sammanhanget är svårigheter att ändra invanda beteenden och en ovilja eller oförmåga att leva sig in i andras synsätt, det vill säga mer *rigida personlighetsdrag*. Det en chef personligen behöver för att nå framgång är en tydlig kärna med vilket Thylefors (1991) menar att chefen uppnått en *psykisk mognad* och utvecklat sin förmåga att hantera stress, svåra situationer och förändringar.

I en arbetsgrupp kan urskiljas många roller som ser till att olika funktioner upprätthålls. Det finns både formella och informella grupproller, bland de informella grupprollerna ses den individuella rollen, arbetsrollen och samarbetsrollen. Den individuella rollen berör personligheten och sättet att vara, vilket kan verka både som för- och nackdel (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005). Om en person är otrygg i sin roll och börjar ägna sig åt nitiskt rollspel blir följden att denne får leva i en ständig rädsla att avslöjas (Thylefors, 1991). Arbetsrollen hos en individ är sammanlänkat med det direkta utförandet av arbetsuppgifter och den befattning som innehas. Samarbetsrollen rör sig om relationer och uppträdandet som finns bland personer som arbetar med varandra. De informella rollerna visar sig först när personerna i gruppen känner förtroende för varandra och man vågar urskilja sig från varandra, och det är i detta stadium konflikter börjar märkas i gruppen (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005).

Resultat och analys

Chefsrollen

Önskan att leda växer fram

Att ta en befattning som chef har för kvinnorna i studien inte varit självklart utan det är något som successivt växt fram under tiden de jobbat. Flera säger att ”det blev genom åren”, att de halkade in i ledarskapet genom en växande kompetens och en önskan att påverka situationer och ta tillvara människors resurser. Endast en av kvinnorna var ifrån start inställd på att bli chef. En kvinna nämnde ett intresse för bemötande och förhållningssätt och en önskan om att förändra livsvillkor för personer med funktionshinder, som något drivande till att fortsätta mot chefskapet. En kvinna kände sig alltför styrd i sitt tidigare arbete. Hon tog åt sig lite uppdrag som resulterade i ett erbjudande om en tjänst som chef. En annan av kvinnorna kände också att hon ville vara med och påverka och fick genom det motivation till att läsa vidare.

> *Det blev en ren förvaringsplats… och då bestämde jag mig för att så vill inte jag jobba… och sa upp mig… och blev arbetslös. Så sökte jag in till högskolan… och tänkte att nu ska jag vara med och bestämma!* (Gunilla)

Kvinnorna har ett grundintresse och ett engagemang för såväl människor som social verksamhet, men att det dröjer innan de får klart för sig att de också har kapaciteten att påverka och utföra ett bra jobb som chef. De har en längtan efter att få påverka och ha möjlighet att förändra (Hildingsson & Krafft, 2002). De hade som kvinnorna i Muhonens (1999) studie oftast inte målet att bli chef, men tankar om ett chefskap fanns i form av en önskan att påverka. Som i Muhonens studie har några av kvinnorna även i denna studie bestämt sig för att bli chef i samband med en förändring i deras verksamhet.

Det är ofta någon i kvinnornas nätverk som uppmanar dem att söka en tjänst som chef eller att tjänster görs om i och med omorganisationer och att kvinnorna på den vägen erbjuds eller får en önskan om en annan tjänst. Alla kvinnorna i studien har någon gång jobbat i direktarbete med klienter eller vård- och omsorgstagare inom den sociala sektorn. Flera av kvinnorna pendlar mellan olika chefsnivåer och mellan chefsposition och positioner under chefsnivå. En kvinna berättade att hon i flera år arbetat inom ett annat yrkesområde där jobbet också handlat mycket om möten med människor och att hon återvänt till ledarskapet inom social sektor med nyvunna kunskaper.

> *… då kände jag att det där med ledarskapet var väldigt kul och jag kände att jag hade så mycket mer på fötterna…*(Sara)

Kvinnorna har genom hårt arbete tillskansat sig erfarenhet och en tydlig uppfattning eller vision om hur de tycker verksamheten bör se ut. De blir inte chefer för chefsbefattningen som sådan, utan för att kunna förverkliga sina tankar om att göra det bättre för människor. Svedberg (2007) skildrar ledarskapet som en motiverande och dirigerande verksamhet vilket kan ses stämma överens med kvinnornas beskrivning om en vilja att utveckla och se möjligheter, ta tillvara resurser och få människor att växa. Positiv feedback från omgivningen och en knuff i rätt riktning ser ut att ha fått kvinnorna i studien att ta steget till att leda. Kvinnorna har alla blivit chefer och

framhäver att det är ett roligt och omväxlande jobb. Faktorer som vi ser har positivt påverkat kvinnornas val att arbeta som chef är bland annat förvärvad erfarenhet och utbildning, men ett intresse för arbetsfältet och personliga skäl som önskan att påverka och förändra livsvillkor för människor ses också som viktiga positiva faktorer för cheferna.

Inspirerande förebilder

Föräldrar och syskon till de intervjuade kvinnorna har olika utbildningsnivå. Några föräldrar och syskon har högskoleutbildning och några har avancerat på sin arbetsplats. Några kvinnor pekar på att den trygghet de hade i barndomen och den goda kontakt de haft med sina anhöriga fått dem att tro på sig själva. Flera av informanterna har viktiga personer i sin omgivning som de anser kan ha varit inspirerande förebilder. En kvinna nämner en driftig farmor med eget företag och politiskt engagemang, andra har haft föräldrar som avancerat inom sitt yrke oavsett sin utbildning. En kvinna påtalar att hennes mor oavsett utbildning varit väldigt bildad. En annan berättar om att båda hennes föräldrar senare i livet vidareutbildat sig.

> *Min morfar var med i kyrkonämnden.. aktivt… med i fattigvårdsstyrelsen och placerade och hjälpte folk som hade det svårt …så jag har kanske något litet patos därifrån…*(Åsa)

Kvinnorna i studien ger ett intryck av att valet att bli chef är ett driv som skapats hos dem själva oberoende av föräldrars utbildning, men att de möjligen inspirerats av viktiga personer i sin närhet. Muhonen (1999) nämner att föräldrars uppmuntran kan ha påverkan i yrkesvalet och att de som har lågutbildade föräldrar för det inte behöver sakna förebilder. Bass (1990) skriver att forskningen kring kvinnliga ledare visat resultat på att en bra relation till fadern, en heltidsarbetande mor eller placeringen i syskonskaran kan ha ett samband med kvinnornas motivation till ledarskap. Kvinnorna i studien nämner inte fäder specifikt, men ser förebilder i sin omgivning. Inte heller nämns heltidsarbetande mödrar, men en kvinna påtalar erfarenhet av små syskon som en bra träning. Kvinnorna menar snarare att signifikanta personer i deras omgivning bidragit till att de utvecklat en trygghet i sig själva samt att de genom dessa fått inspiration och på så vis en tro på sig själva som kompetenta till ledarskapet. Inspirerande förebilder visar sig här vara en *faktor* som påverkar kvinnorna positivt.

Olika förväntningar på manliga och kvinnliga chefer

En av cheferna menar att det går snabbare för en man att komma upp till chefsnivå än en kvinna och att kvinnor inte på samma sätt förväntas ha en vilja till att avancera till chef.

> *Skillnaderna inom socialt arbete är väl att ofta kan man se när män kommer in i vård och omsorg så ses de ofta som ganska självklara ledare ..(---) ..om man jobbar på en avdelning eller så… då tror jag att förväntningarna finns på män att…ja men de vill nog avancera till chefer… medan vi kvinnor kanske inte har de förväntningarna på oss.* (Sara)

Thylefors (2005) menar att det förekommer informella förväntningar inom olika yrkesområden där normer och traditioner är centrala för vad som anses vara korrekt i vissa sammanhang. Kvinnan i studien erfar att det finns förväntningar om att manliga chefer ses som självklara ledare inom socialt arbete. En chefsposition har länge hört ihop med män vilket kan innebära att de informella förväntningarna på en chefsposition finns kvar och kanske är en påverkande faktor till att kvinnorna tar längre tid på sig i avancemanget till chef. Wahl et al. (2001) menar också att kvinnornas väg till ledarskapet är påverkat av manliga normer och att chefsarbetet länge klassats som en typisk manlig arena. De ser som kvinnan i citatet att organisationen bär visst ansvar i att bana väg till chefspositioner även för kvinnor.
Renstig och Sandmark (2005) menar att kvinnor behöver vara medvetna om hur inlärda beteenden ibland kan verka hindrande för dem. De skriver att anledningen till att kvinnor sällan planerar sin karriär kan bero att de inte förväntar sig att avancera på arbetet. Om så är fallet kan tänkas att även kvinnornas egna förväntningar är en bidragande faktor till att de tar mer tid än männen på sig i steget till att bli chef.

Några av de svarande kvinnorna påtalar att det kan kännas som om förväntningarna på dem från ledningen är högre än på de manliga kollegerna, men de säger också att det är svårt att avgöra om det är något som existerar i realiteten. De flesta anser att det inte finns någon skillnad, utan att förväntningarna ifrån ledningen i verkligheten är de samma oavsett vem som är på positionen. De anser att de skillnader som en individ kan uppleva lika gärna kan bero på personliga egenskaper eller utstrålning eller andra faktorer som ålder, erfarenhet och kompetens. Två kvinnor tror att känslan av att högre krav ställs på dem kan bero på att de som kvinnor ofta har svårare att säga nej och tar på sig mer än de borde. De tänker också att män oftare får komma till tals kanske för att kvinnor förväntas backa. En annan kvinna tror att ledningen ibland har en uppfattning om att en manlig chef har större förmåga att ta tag i saker medan en kvinnlig chef är mer försiktig och inte lika rak. Sedan tillägger hon att personalen har andra meningar i form av att det är lättare att prata bort manliga chefer för att kvinnliga chefer vet mer om hur kvinnlig personal tänker. En av kvinnorna beskriver däremot att hon ser skillnad på hennes chefs förväntningar vad gäller henne och hennes manliga kollegor.

> *Jag ser ju även att min chef behandlar…jag har ju några manliga kollegor och hon har ju olika… på mig som kvinna och min kollega som är man. Hon frågar ju mig om olika saker… att jag kan hjälpa henne med vissa problem och det förväntar hon sig inte av en man. Hon ställer inte ens frågan till min manliga kollega.* (Karin)

Föreställningarna om och förväntningarna på kvinnligt respektive manligt ledarskap skiljer sig såväl i studien som i forskningen, men det faktiska beteendet skiljer sig inte nämnvärt enligt forskningen. Med andra ord uppger vetenskapen att om en chef är kvinna eller man, inte säger något om hur han eller hon är som ledare (Svedberg, 2007). Ändå känner några av kvinnorna att det finns olika förväntningar på dem och deras manliga kollegor. Aries (1996) menar att förväntningar kan göra att man ser olika på kvinnliga och manliga ledare, trots att de är mer lika än olika. En förklaring till olika förväntningar på cheferna beroende av kön kan som Thylefors (2007) ser ligga i att kvinnliga chefer antas ha en intuition och förmåga till empati som gör dem specifikt lämpliga för sociala arbeten. Hon menar vidare att kvinnorna förväntas känna sina medarbetare bättre än manliga kollegor och förväntas även ha en helhetssyn i vidare utsträckning än männen.

Några andra kvinnor i studien menar att det finns beslut som fattats informellt utanför arbetet, vilket uteslutit deras delaktighet. Som exempel nämns att det vid tillfällen

fattats beslut i bastun på någon konferens. En kvinna berättar vidare att ju högre upp i chefsnivå man kommer, ju fler män är det och många gånger är det samma män som rör sig runt på de höga positionerna runt om i länet. Hon ser en slutenhet där det är svårt att få stöd i att ta sig in.

> *… man om man ska vara lite kinkig, tycka att det är en klubb, nästan… som dom har. Dom känner varandra, är bundis och har ett sätt… och där är det inte så många kvinnor som har tillträde…* (Sofia)

Renstig och Sandmark (2005) skriver att män uppfostrats till att ifrågasätta, konkurrera, tänka fritt och gå utanför givna gränser och att kvinnor mer fostrats till att vara lydiga och följsamma. Männen ser ut att i dessa fall ha tänkt fritt och gått utanför givna gränser, men det kan också vara så att det handlar om organisationskultur. Organisationskulturen förser de verksamma inom en organisation med gemensamma normer för hur man ska förhålla sig, hur man skall framföra något och vilka förväntningar som finns. De formella reglerna tas fort upp medan de informella, outtalade reglerna tar lite längre tid att uppfatta. På så vis definierar organisationskulturen, vem som är utanför och vem som är innanför och vilken position som innehas. Kulturen skapar en stabilitet och en trygghet, men kan samtidigt förhindra nya idéer och perspektiv (Flaa et.al. 2006). Männens sätt skulle kunna förklaras genom att de som subgrupp har en egen kultur inom organisationen där de verkar efter sina gemensamma normer.

En kvinna menar att manliga chefer servas väldigt mycket av personalen som jobbar ute på serviceboendena. En annan kvinna tror att personalen som jobbar inom sociala verksamheter tycker om att ha en manlig chef på grund av kvinnodominansen på arbetsplatsen och att hon därför får anstränga sig lite mer.

> *Jag tror nog att personalen tycker att det är väldigt trevligt med en manlig chef, det blir ju lite så att säga en tupp i en hönsgård… det blir ju lite den situationen. Sen har jag ju jättetrevligt med min personal men jag tror att jag får jobba för det lite mer med min personlighet än vad män får göra. Tyvärr (fnissar) men det är ju så…* (Petra)

Ett traditionellt tankemönster om män och kvinnor kan här inverka på personalen på arbetsplatserna. Wahl et al. (2001) skriver att män varit normen för innehav av ledarskapet och att kvinnan anpassat sig till detta för att bli accepterad. De två kvinnorna ser ut att i viss mån anpassa sig efter personalens tankar och önskningar om chefsrollen. Eriksson & Markström (2000) menar att om en roll, som i detta fall chefsrollen, skall förändras till någonting nytt måste förändringen ske i sitt sammanhang. Förändringar på individnivå kan på så sätt höra samman med förändringar på samhällsnivå, vilket betyder att en rollförändring av chefsrollen fordrar ett förändrat förhållningssätt till rollen såväl inom gruppen, som inom organisationen i helhet.

En tolkning kan vara att kvinnorna omges av en mängd förväntningar från omgivningen i sitt arbete vilket kan påverka deras syn på rollen som chef. Framför allt framkommer normativa förväntningar där män ses som självklara ledare inom socialt arbete, och en del av kvinnorna menar att männen har det lättare som chefer inom ett kvinnodominerande yrke som socialt arbete. Kvinnornas upplevelser av att ledningen har olika förväntningar på män och kvinnor samt egna förväntningar på sig själv är också omständigheter eller *faktorer* som påverkar arbetet som chef. Hur man fattar

beslut, hur rekryteringsprocesser äger rum och hur organisationskulturen ser ut inom organisationen är omständigheter som kan ses verka såväl positivt som negativt beroende på sammanhang.

Kombinera familj och chefsjobb

Kvinnorna anser över lag att deras arbetsgivare har varit tillmötesgående när det handlar om att jobba som chef och samtidigt ha små barn. Hälften av de svarande tycker inte att det är något stort problem. En av de svarande som har småbarn säger att hon hela tiden haft väldigt förstående chefer och upplever att det fungerar bra. Hon tillägger att det däremot tidvis kan kännas svårt att räcka till och att det ofta handlar om var hon som person sätter sina gränser. Det är fullt möjligt att göra en del jobb hemifrån vid vård av barn, men då måste hon hela tiden väga av vad som är lagom både för henne själv och barnen, vilket fler kvinnor i studien nämner. Två av kvinnorna har jobbat mycket under det att deras barn varit små och en av dem säger att det var tufft och att hon var väldigt trött när hon kom hem på eftermiddagarna. Hon berättar vidare att det inte alltid är så lätt att stanna hemma eftersom arbetet hopar sig och att övrig personal därutöver får högre belastning, vilket fler svarande bekräftar. Hon säger också att hon missade en del av sitt barns uppväxt och tycker det är lite sorgligt. De kvinnor som jobbat mycket understryker att deras partner under denna tid varit hemma i stor utsträckning.

> *Min man var hemma tills vår son var 1 ½ år. Han tycker det är väldigt roligt med barn (---) och jag tror ju att det för min sons del… att det bara varit en fördel för han har ju kunnat knyta an till oss bägge två. Och vi har våra roller i det… och han har ju det stöd han behöver i oss, men jag tror ju inte det är helt lätt… det är ju delvis därför jag bara har ett barn.* (Åsa)

Arbetsgivarens inställning är enligt kvinnorna bra och uppfattningen vi får är att de framhåller att kombinationen mellan arbete och familj fungerar bra, men att de i praktiken har fått göra en del prioriteringar och val för att få en balans mellan arbetsliv och familjeliv. En kvinna nämner att människor i hennes omgivning haft åsikter om att hon jobbat mycket. Några kvinnor nämner att deras yrkesval kan ha påverkat dem i valet att inte sätta fler barn till världen. Flera av kvinnorna har kanske gjort prioriteringar genom de valt att inte jobba som chef under småbarnstiden, utan väntat med chefskapet till barnen blivit större. Några kvinnor har känt att de behövts hemma hos barnen och valt bort att jobba heltid. En av dessa kvinnor säger att hon inte tror man ska vara chef när barnen är små. En annan tycker det går fint att jobba som chef fastän hon har små barn, men hon har valt att oftast jobba 80 % av heltid.

> *För två år sedan jobbade jag heltid och då var min minsta 2.5 år… det blev ju lite grann… men efter det året valde jag vara arbetsledare istället och det valet gjorde jag… och då var jag stolt! Det handlar ju om att klara av att kombinera ...* (Helena)

Gamla föreställningar och traditioner kring kön ser ut att inverka på uppfattningarna om könsroller (Wahl et al. 2001). Lennéer Axelsson och Thylefors (1991) skriver att ett och samma beteende ofta tolkas olika, beroende på vilket kön aktören har. Det de skriver skulle kunna förstås som att hur mycket kvinnor och män jobbar under småbarnstiden ses på olika sätt, att det till exempel är mer i sin ordning att som man under denna tid jobba heltid. Samtidigt ses i studien några kvinnor gå emot dessa tankar och fördela

föräldraledigheten utefter vad som är mest passande för deras individuella situation. Kvinnorna känner ett stort ansvar både gällande familj och arbete och de balanserar sina olika roller och arenor. Payne (2002) skriver att de roller vi antar i en viss kontext är beroende av den position vi har och de förväntningarna som finns förenat med den. Vi kan alltså ha flera roller som skiljer sig betydligt ifrån varandra. Det kan innebära att samtidigt ha både rollen som chef, rollen som hustru och rollen som mamma osv. När de tankar flera av kvinnorna har på rollen som mamma inte stämmer överens med omgivningens förväntningar på denna uppstår en rollkonflikt för kvinnorna. (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005).

Arbetsgivarens syn på föräldraledighet och strategier som kan underlätta kombinationen mellan chefsarbetet och föräldrarollen är *faktorer* som i detta fall kan påverka kvinnornas arbete positivt. Kvinnorna försöker ständigt hitta strategier som underlättar deras vardag, exempelvis att arbeta hemifrån vid vård av barn. De uppger också att det är svårt att sätta gränser för hur mycket man ska jobba när man är chef. Att ha en stöttande partner som kan ta mer ansvar för hemarbetet och barnen är en annan viktig positiv faktor för kvinnorna i arbetet. Ibland kan förväntningar från samhället vara en negativ faktor för kvinnorna i studien. Flera av cheferna menar att de känner sig sämre som föräldrar då de arbetar mycket och några av kvinnorna berättat att andra i deras omgivning även haft synpunkter på deras arbete.

Balans i livet ger energi till arbetet som chef

Det är viktigt att må bra som människa, sova gott, motionera och känna sig hyfsat stark. Mår man bra finns det goda förutsättningar och energi till att göra ett gott jobb menar flera kvinnor. Det varierar sedan om man låter jobbet stanna på jobbet menar de, men en balans måste finnas även om man inte alltid kan stänga av tankarna så fort man går hem. En kvinna framhåller att en hobby kan vara ett sätt att få en balans mellan sina olika roller.

> *… ett administrativt jobb där det är mycket beslutsfattande… då är det väldigt bra att ha någonting som upptar... att hjärnan får vila ... det är nog jättebra att man har någon form av fritid som tar bort de här tankarna på jobbet.* (Sara)

Enligt Bass (1990) återverkar såväl fysisk som psykisk hälsa och arbetsförhållanden på arbetsinsatsen. Det handlar ur de svarandes perspektiv om att hitta en balans och ges bra praktiska möjligheter. Dåliga arbetsförhållanden ger sämre hälsa och dålig hälsa ger sämre prestationer. Att ta hand om sig och ha en balans mellan arbete och privatliv ser ut att vara väsentligt för cheferna vilket bekräftades vid intervjuerna. En god hälsa kan ses ha en *positiv* inverkan på arbetet.

Arbeta i sin hemkommun

En kvinna nämner att det under småbarnsåren kan vara en fördel att jobba i egen kommun eftersom det finns en närhet som gör vardagslivet smidigare. Att lätt kunna följa med sitt barn till tandläkaren eller ta ett par timmar ledigt för att följa med på utflykt kan vara väldigt värdefullt menar hon. Tre kvinnor uppger att det kan vara svårt att jobba i den kommun man bor i, speciellt om den är liten. De beskriver att det är svårt att umgås privat med personal eftersom det skapar förväntningar. Bara att gå ut och ta ett glas vin kan bli lite krångligt när halva personalstyrkan befinner sig på det enda

stället som serverar vin, säger en av de tre kvinnorna. Om det handlar om en större kommun ser de flesta kvinnorna i studien inga problem med att jobba i hemkommunen så länge det inte är i deras kommundel. I vissa kommuner har man som policy att personalen vara en förebild utåt även på fritiden säger en av kvinnorna. Hon tycker att det är lite fel eftersom hon inte ser sig som chef privat och menar att arbetsgivaren då blandar ihop yrkesroll och privatliv, vilket gör det väldigt jobbigt för den som samtidigt lever i den kommun hon verkar i. En rollkonflikt mellan rollen som privatperson och yrkesrollen uppstår för kvinnorna och samtidigt skönjs en konflikt mellan arbetsgivarens syn på chefsrollen och kvinnornas egen syn på chefsrollen (Payne, 2002). Känslan av att aldrig känna sig ledig utan att riskera att råka på personal eller andra kollegor från arbetet kan ses som en *negativ faktor* i arbetet som chef i mindre kommuner. Att vara en förebild även privat ses också som en negativ påverkansfaktor för kvinnorna då de kan känna sig ofria på sin lediga tid.

Stöd på arbetsplatserna

Flera av kvinnorna menar att deras fysiska placering spelar roll i känslan av stöd i arbetet. Några av kvinnorna menar att det känns tryggt när de sitter i närheten av kollegor eftersom arbetet som chef kan kännas ensamt och att de i såna fall måste fatta många beslut själv utan att utbyta idéer. De flesta av kvinnorna talar om vikten av att ha kolleger att bolla tankar, problem och lösningar med. Två kvinnor nämner att en platt organisation kan vara en fördel på så vis att den ger en närhet till både högre chefer och politiker. Flertalet kvinnor anser att det är nödvändigt att i arbetet omge sig med bra personer med olika kompetens som kan kopplas in efter behov såväl uppifrån som nerifrån och från andra verksamheter.

> *Det är ju viktigt att man har stöd uppifrån, att man har någon att resonera med om sådana saker som är tuffa och sen är det viktigt att man kan få handledning… Sen är det också viktigt att man har kollegor i samma position som man har möjlighet att dela erfarenheter med.* (Anna)

Att ha kompetenta människor till hjälp i sin närhet ger trygghet och underlättar enligt kvinnorna. En chef förväntas visa lojalitet mot de överordnade, solidaritet inåt organisationen och medarbetarna samt en trohet mot klienterna samtidigt som hon eller han måste vara sann mot sig själv (Svedberg, 2007). Ett utbyte av tankar mellan kolleger samt rådgivning och stöd kan underlätta för cheferna att klara de krav som ställs och ta bra beslut. Stödjande faktorer som att uppleva att någon tror och lyssnar på en, att man får utlopp för sin kreativitet och att man ingår i ett nätverk där man kan vara sig själv, kan ge kraft och personlig styrka till nya utmaningar menar Nilsson (2003).

Chefens fysiska placering med möjligheten att ha kollegor nära tillhands att diskutera med ser vi som en *positiv faktor* för kvinnorna. Administrativ hjälp och kunnig personal på kontoren som kan hjälpa till med övriga frågor verkar också positivt för chefernas arbete.

Egenskaper

Tydlighet och samförstånd

Två av de svarande menar att deras öppenhet och att de har lätt att få kontakt med människor är till stor fördel. Att vara lugn, demokratisk och inte alltför strikt är viktigt

för dem, men flera säger att det är något som växt fram, att de i början av sitt ledarskap gick på ganska mycket och sedan allteftersom blivit mer demokratiska och resonerande. Andra menar att de var alldeles för ”snälla” i sitt ledarskap i början av sin karriär och lyfter fram att erfarenheten gjort dem mera tydliga och medfört en styrka att säga ifrån då det behövs. Flera kvinnor ser en vinst i att de är raka, tydliga och har förmågan att snabbt säga ifrån när något inte känns rätt. Det är enligt två kvinnor samtidigt för att bli accepterad av personalen viktigt att vara bekväm och naturlig i ledarskapet. Alla kvinnorna strävar efter att jobba i samförstånd med sin personal och sina medarbetare. Att vara ödmjuk, förstående, lyhörd och ha lätt för att tolka situationer och känna stämningar ser många som viktigt, men det nämns även ibland kan kännas svårt när man måste gå emot människor och styra.

> *Jag vill gärna vara en demokratisk chef och det är ju inte alltid så lätt…vissa personalgrupper klarar det jättebra, det kan vara ett helt suveränt arbetslag när man lyckats få en demokratisk anda i arbetsgruppen, medan det kan finnas personer i andra arbetsgrupper som inte klarar av det. Och då kan jag känna att jag har svårt att köra över, för det får man faktiskt göra ibland. (---) men ju mer varm i kläderna jag blir, desto mer bekväm är jag i det.* (Ulla)

Kvinnorna i studien ses nöjda med sitt sätt att leda och har insikt i vad de vill utveckla hos sig själva och i sitt ledarskap. Vikten av att kunna lära av erfarenhet är enligt Yukl (2006) vida känt och studier har gjorts över hur en viss erfarenhet hänger samman med utvecklingen av vissa ledaregenskaper. Koestenbaum (1994) menar att man inte föds till ledare, utan man kan träna och utvecklas till en bra ledare vilket flera av kvinnorna i studien ses göra. Kvinnorna är måna om att ha en bra relation med sin personal och på så vis skapa motivation och glädje i arbetet. De vill känna sin personal, ta reda på vad man i sin verksamhet behöver och anpassa sig till miljön och de olika situationer som uppstår. Nyckeln till effektivt ledarskap är för dem relationen mellan ledare och följare, vilket även Hersey et.al. (2001) anser. Eriksson & Markström (2000) menar att rollerna i en grupp fungerar som ett slags manuskript för hur man beter sig i en viss position, att varje roll har förväntningar om vad personen i fråga bör ha för egenskaper (ibid.). Vi menar att de egenskaper som cheferna ser som relevanta för sitt arbete kan påverkas av de förväntningar som finns på chefsrollen från såväl personalens sida som från ledningens sida. Om personalen har förväntningar på att chefen har vissa egenskaper t.ex. en rak men förstående karaktär, kan det bli en påverkande faktor för chefen i hur hennes egenskaper utvecklas.

Envishet och uthållighet menar cheferna är viktigt i arbetet. En kvinna ser att hennes envishet är bra men att den ibland kan ställa till bekymmer när det gäller att tänka om och se andra lösningar. Flera kvinnor upplever att den stora portion av envishet de har kan underlätta i arbetet med att hitta lösningar och se nya möjligheter.

> *…verksamhetsutveckling …(---)… man får vara rätt envis om man ska jobba med dom här frågorna… i alla fall i offentlig sektor. Man får hålla ut och man får hålla på länge också ibland… om det ska bli resultat och förändringar och så…* (Sofia)

Yukl skriver att mer kunskap utvecklas genom att en chef ställs inför utmaningar som kräver anpassning till nya situationer samt att ledaren får ta tag i olika typer av problem och svårigheter. Mer kunskap och nya sätt att ta sig an uppgifter skapas även genom feedback och reflektion (ibid.). Kvinnorna ser sin envishet som drivkraft, men visar

även på en medvetenhet om att egenskapen har fler sidor och att det är upp till var och en att använda den på det sätt situationen fordrar.

Ledarskapet kan enligt tre av kvinnorna ofta handla om att få personalen att känna att de har varit delaktiga och att det är de som kommit fram till en lösning, att som chef framhäva hur gruppen tillsammans har genomfört detta. Vid flera intervjuer påtalar cheferna deras strävan efter ett så demokratiskt ledarskap som möjligt. De anser också att en chef blir lättare accepterad om hon är mjuk, följsam men ändå låter personalen ta stort ansvar.

> *… ja det kanske inte låter så jättebra det här… men jag kan få folk att tro att de har bestämt någonting själva, fast det är jag som ligger bakom det… och det är klart, det låter ju inte som en bra egenskap… men det är väldigt bra i ledarskapet.* (Petra)

Transaktionellt ledarskap handlar att som ledaren omvandla, inspirera och motivera medarbetarna genom att medvetandegöra betydelsen av uppgifternas utgång och få efterföljarna emotionellt engagerade i ledarens och verksamhetens mål (Yukl, 2006). Det kan tolkas som att kvinnorna här använder sig av ett transaktionellt ledarskap på så vis att de har förmågan att få personalen att känna att de har ansvar och är delaktiga i problemlösning i syfte att få en bättre verksamhet .

En kvinna tror att en del tycker hon verkar känslokall för att hon är rationell och inte ger sig in i onödiga diskussioner. Hon menar att det finns lägen då en chef inte bör låta känslorna styra utan agera på en professionellt och rationellt sätt och inte lägga energin på ”onödiga” saker. En annan kvinna poängterar energi som centralt i sitt arbete. Hon menar att arbetet kräver mycket energi och att hon gärna lägger det på en god sak, men att saker som är negativa eller som tar kraft ur organisationen behöver avslutas snabbt.

> *… då kan jag vara ganska så auktoritär i det… men det tror jag ibland vinner i längden…*(Sara)

Ett gott självförtroende och en stark handlingsförmåga som kvinnorna visar på, ses enligt Bass (1990) som utmärkande egenskaper för chefer. Kvinnorna ger en bild av hur de tycker en chef bör vara och vilka egenskaper de ser relevanta i deras verksamhet. Hur en ledare bör bete sig innehåller många paradoxer i form av att exempelvis visa vägen, men ge sina medarbetare utrymme att växa, visa tillit, men ha kontroll, tänka visionärt men vara realist (Svedberg, 2007).

Cheferna lyfter fram *egenskaper* som tydlighet, flexibilitet, förståelse, envishet och uthållighet som viktiga i sitt arbete. De menar också att man ska tycka om att arbeta med människor när man arbetar som chef eftersom kontakter med andra människor är centralt inom socialt arbete. Andra egenskaper som ses viktiga är att kunna arbeta på ett demokratiskt sätt och få med sig arbetsgruppen i rätt riktning, att kunna arbeta rationellt och välja vad man ska prioritera och vad man inte behöver lägga energi på som chef utan som istället kan delegera. Kvinnorna menar att de varit för snälla som nyexaminerade men att erfarenheter och arbetet som chef under åren medfört att de lättare kan sätta gränser och säga ifrån.

De kvinnliga cheferna och deras självförtroende

Flera av kvinnorna anser att män ofta är bra på att tala om vad de kan och lägger ut den bild av sig som de själva har skapat. Kvinnorna vill gärna börja med att tala om sina svaga sidor och säger om de får beröm avfärdar det istället för att ta det till sig. Kvinnorna i studien menar att kvinnors bild av sig själva skapas mer av omgivningen och vad de tror andra tycker om dem. De berättar vidare att de har svårt att framhäva sig själv och en av dem tycker att andra bättre kan beskriva hennes utmärkande egenskaper. Sex av informanterna påtalar att en kvinna endast söker en tjänst som chef om hon är säker på att hon uppfyller alla punkter i kravspecifikationen i annonsen emedan män säger ja om de uppfyller ett par av kraven.

> *I allmänhet tror jag att kvinnor har lite sämre självförtroende för vad de klarar av…dom vill kunna allt innan dom börjar, medan männen tänker att dom lär sig* (Anna)

Kvinnorna tenderar att som Bass (1990) skriver, värdera sig själva genom andras reaktioner på dem och deras handlingar och även om kvinnorna kan ha ett gott självförtroende i grunden ses en obekvämlighet i att framhäva sig själva. Obekvämligheten skulle i detta fall kunna kopplas till att kvinnorna i likhet med kvinnorna i Hildingsson och Krafft (2002) kan tänkas känna en stor press på grund av höga prestationskrav på sig själva.

Vid exempelvis löneförhandlingar kan självförtroendet hos cheferna bli mera påtagligt. En av kvinnorna berättar att hon tror att kvinnor är mer lojala mot sina kolleger i ett sådant läge, men att det också handlar om en rädsla för att utmärka sig eller påstå sig vara bättre än andra.

> *Jag kan ju liksom inte begära mer lön, när dom inte har mer än så… Mannen tänker att… jag ska ha det jag är värd och sedan skiter jag i vad andra har* (Gunilla)

Bass (1990) ger en bild av att kvinnliga chefer jämfört med manliga chefer ses ha lägre självförtroende, mindre vilja till risktagande och att de är obekväma med att utmärka sig med exempelvis för mycket framgång. I svaren som kvinnorna ger framkommer att dessa problem finns, och att de är medvetna om dem. Det visar sig också att de i vissa fall väljer en handling utefter ett större perspektiv. Vad vi menar är att kvinnorna ibland väljer att tillmötesgå eller exempelvis inte kräva en högre lön än sin kollega, för att hon sätter relationen främst och anser att en denna senare kommer ge förutsättningar till något mer.

Kvinnorna visar en säkerhet i att de innehar en förmåga till att hålla många bollar i luften, inte är rädda för att ta tag i saker eller jobba hårt. En av kvinnorna nämner även att motgångar också är en stimulerande utmaning. Någon av de svarande menar att kvinnliga chefer antagligen förstår kvinnlig personal bättre. En vilja att ha alla med sig, hitta lösningar på allt och att ta på sig för mycket arbetsuppgifter nämns av flertalet kvinnor.

> *Jag kände väl, att om inte jag tar det här ärendet… så kommer den här personen gå hem och bli sjukskriven… så jag tog det istället och då blev det ju för mycket för mig* (Anna)

Kvinnorna verkar ha en stark tro på sig själva vad gäller deras simultanförmåga och innovationsförmåga, men de har lätt att ta på sig för mycket av den orsaken att de vill vara alla till lags. Självförtroendet kan tolkas vara en *faktor* som både kan verka positivt och negativt i chefernas arbete. Om kvinnorna upplever att de har tillräckligt med egna resurser i arbetet är ett gott självförtroende positivt i arbetet men om de känner sig otillräckliga på grund av förväntningar eller utmaningar som kräver resurser som inte finns tillräckligt av, kan ett dåligt självförtroende verka negativt i arbetet. Ett gott självförtroende är också en viktig *egenskap* hos cheferna i arbetet som chef.

Kommunikation på bästa sätt

Flertalet av informanterna uppger att chefen bör vara rak och tydlig i kommunikationen och veta hur man som chef ska lägga fram saker för att det ska bli så smärtfritt som möjligt och för att alla ska förstå snabbt. En av dem uttrycker att det handlar om retorik, hur man kan framföra saker utan att försvarsmekanismer väcks. En annan omtalar vikten av att säga saker med respekt och inte trampa någon på tårna, men ändå kunna komma fram till kärnan av problemet. Hon framhåller vidare vikten av när och hur man ger information och hur man bemöter människor.

> *Det handlar hela tiden om att balansera det här… att vara tillräckligt drivande för att få resultat… och samtidigt ha den medmänskliga sidan som gör att människor vill jobba… och ett bra bemötande givetvis …*(Åsa)

En god kommunikationsförmåga är väsentligt för att kunna leda effektivt eftersom en ledare annars sällan får sina medarbetare att känna mening (Bass, 1990). En chef har intentionen att påverka och för att kunna påverka krävs förmågan att förstå situationen, anpassa beteendet och lägga fram saker så att människor lätt kan förstå och acceptera det som sägs, vilket kvinnorna visar sig medvetna om (Hersey et al. 2001).

Tre kvinnor säger att de strävar efter att använda positiv feedback, att man inte är fördömande och kritiserande utan använder sig av det positiva istället, men även mindre bra saker måste tas upp. En av kvinnorna berättar att när en chef pratar med personal är det viktigt att försöka göra det utan att kränka någon. Det vinnande är att personalen känner att hon som chef litar på dem och att de kan göra fel utan att få en utskällning. Att kunna tala fritt, ha en bra dialog och ett öppet klimat är något som flertalet av kvinnorna anser är avgörande för att få reda på saker och skapa ett varmt klimat i gruppen. De flesta kvinnorna i studien framhåller att de har ett gott förhållande till sin personal, att de är nåbara åtminstone på telefon, att personalen ringer eller kommer och pratar när det är något. Sedan påpekas även från två kvinnor att personalen många gånger självständigt löser problemen och sedan mer talar om hur de löst det och vad som blev bra eller dåligt.

> *… jag litar på dom och dom litar på mig. Dom säger ju att det är skönt att jag finns och att jag står bakom dom … men jag tror att mitt sätt har gjort att de har blivit så självständiga.* (Karin)

I kommunikationen görs en situation gemensam och respektive tolkning eller bild av situationen visar sig. Kvinnorna återger att de genom kommunikation med personalen gör situationer gemensamma och på så sätt skapar en ansvarskänsla. De visar sig ha i åtanke att kommunikation inte enbart handlar om att sända budskap utan lika ofta om att

ta emot, lyssna och förstå ett budskap (Hersey et al. 2001). Kommunikationen mellan chef och personal blir på så vis cirkulär, med vilket menas att exempelvis chefens reaktion samtidigt utgör en stimulus för personalens reaktioner och vice versa.

Flera kvinnor nämner vikten av att kunna balansera närheten till personalen på ett bra sätt för att hålla en lagom distans som gör att de kan utföra ett bra arbete.

> *Jag vill inte komma dem alltför nära, det är ingen som jag umgås med privat. Jag försöker när vi åker på konferens och så… att jag finns med där och fram till en bit in på kvällen men sedan brukar jag alltid avvika. Jag känner ett behov av att inte bli för nära dom. Samtidigt har jag ett väldigt gott förhållande till dom flesta… dom kan säga vad dom tycker, jag vet ungefär hur dom mår, jag bryr mig om dom, men vill inte binda mig till någon relation till dom för det försvårar den dagen jag måste vara chef.* (Sara)

Svedberg (2007) skriver att en chef är i behov av en närhet till sina medarbetare, men bör samtidigt hålla en distans för att se helheter och göra rätt bedömningar. Hon behöver precis som cheferna i studien gör, försöka komma underfund med hur personalens subjektiva värld är beskaffad (Engquist, 1997). En bra förbindelse till sin personal är viktig för kvinnorna, men den får inte bli hindrande i att göra vad som är rätt i en viss situation. Chefernas sociala kompetens blir en faktor som kan ha betydelse för hur ledarskapet fungerar då effektiviteten beror på den ömsesidighet som finns mellan parterna (Bolman & Deal, 2003).

Som chef är man många gånger en förebild och mer offentlig person, vilket gör att man måste vara vaksam och uppmärksam på att saker som sägs ibland kan få mycket större betydelse än vad som varit tanken menar en av de svarande kvinnorna. Hon säger vidare att det är lätt att för en stund glömma bort sin roll och anser att det är viktigt att ibland stanna upp och reflektera. Tre av kvinnorna säger att det också är viktigt att det blir som hon sagt, att personalen kan lita på att har chefen bestämt någonting, så blir det så. En kvinna berättar att hon ibland kommit på att hon inte kommunicerat alla tankeled kring lösningen av ett problem med personalen, vilket resulterat i att personalen inte alls följt med.

> *… jag kan se problemet på någon av mina arbetsplatser och så går jag hem och börjar grunna… och jag kanske träffar någon personal sedan… och då börjar man bolla problemet med den personalen eller i gruppen…. sedan åker jag hem och löser problemet… och det kan jag sitta och jobba med i tysthet… och sedan kommer jag tillbaka och presenterar ett förslag och då har inte min personal varit med på mitt tåg överhuvudtaget!* (Karin)

Kvinnorna tar upp att en vaksamhet över sitt eget beteende och sätt att framföra saker är viktigt för att det inte ska uppstå missförstånd. Payne (2002) anser att en roll i en viss position medför förväntningar på hur man i denna roll bör vara. Chefspositionen bär rollen som en kommunicerande och konfliktlösande part i arbetsgruppen och kan därmed förklara varför de kvinnliga cheferna reflekterar över hur de bör kommunicerar med sin personal och vad som gått fel när kommunikationen inte fungerat.

Chefernas förmåga att genom en god kommunikation kunna framföra sitt budskap är enligt vår mening en central *faktor* som verkar positivt i chefernas vardag. Om det föreligger kommunikationsproblem på arbetet tror vi kan vara en negativ påverkansfaktor för chefernas arbete. Liksom ett gott självförtroende menar vi även förmågan till god kommunikation är en *egenskap* som kvinnorna framhåller som relevant i arbetet som chef inom socialt arbete.

Att hantera och förebygga konflikter

Många av kvinnorna talar om att konflikter är ständigt närvarande och att en chef inte skall vara konflikträdd och inte heller rädd för att be om hjälp. Flera kvinnor beskriver hur det i en politiskt styrd verksamhet återkommande finns kollisioner mellan olika mål och att det ofta handlar om att hitta en medelväg där så många som möjligt är nöjda. De pratar om att man inte får tro sig kunna göra underverk och att man inte kan vara omtyckta av alla. Att det ofta uppstår svåra situationer och med svåra samtal där det enligt kvinnorna är avgörande att vara en ledare. En annan kvinna menar att förebyggandet av konflikter handlar mycket om att vara spindeln i nätet och ha kunskap i att sammanföra saker och se perspektiv både mellan verksamheter, inom verksamheten och inom gruppen. Flera berättar att det tar tid att lära sig ta konflikter, att varje situation ger nya erfarenheter och tankar kring hur en konflikt kan lösas.

> *… man blir klokare efter varje erfarenhet man får…en del erfarenheter … gör mig inte klokare… då tänker jag att …nu ska jag aldrig hamna i den här situationen igen… men så gör jag det och då tänker jag att …jaja, nu har jag jobbat som ledare i över 10 år… och då har jag ett sådant sätt… men det verkar ju funka ändå.* (Sara)

Kvinnorna ger en bild av konflikter som en del av deras vardag och att konfliktlösning är en förmåga under ständig utveckling som de i sitt arbete fäster vikt vid att få att fungera. En kvinna ser att det sätt hon önskar lösa en viss konflikt ibland kolliderar med hur hon är som person. Payne (2002) menar att en konflikt mellan en individs olika roller visar sig om personen har olika roller som är motstridiga. Några av cheferna berättade att de hade svårt, framför allt i början av karriären, att ta itu med konflikter. Om det föreligger en konflikt mellan den personliga rollen och arbetsrollen kan det vara en påverkande faktor till att cheferna känner obehag inför vissa uppgifter, men känslan av obehag i konfliktsituation kan också bero på att det är en ny situation som man saknar erfarenhet av.

Konflikthantering och förmågan att hantera meningsskillnader är viktiga delar i arbetet menar kvinnorna. *Egenskaperna* som kvinnorna ser som centrala i arbetet som chef kan också verka som en *positiv faktor* i deras arbete, beroende på hur egenskapen används.

Slutdiskussion

När vi tittar på faktorer som inverkar på kvinnor som är chefer eller vill bli chefer, föreställer vi oss teoretiskt en påverkansspiral. På individnivå ses individens personliga egenskaper, sätt att vara och agera som påverkande på chefsrollen eller förutsättningarna att uppnå denna. Vidare påverkas individen och de egenskaper hon utvecklar av gruppnivån, vilken innefattar personens bakgrund med familj och vänner, samt olika arbetsgrupper med mera. Grupperna som personen hör till påverkas, i sin tur av samhällsnivån med könstraditioner, organisationers utformning, rådande politik, låg- och högkonjunktur och annat som händer i omvärlden. Allt återverkar ner till individen, som utifrån sina erfarenheter genom olika val och beteende återskapar och förnyar samhället.

Faktorer som påverkar chefernas arbete

Frågorna som vi har ställt oss är vilka positiva och negativa faktorer de kvinnliga cheferna upplever vara påverkande som chef inom social sektor? Och vilka specifika egenskaper de kvinnliga cheferna ser som relevanta för chefer generellt inom social sektor? Vi ska nu återkoppla till dessa och se om vi har fått svar på vårt syfte och frågeställningar.

Positiva faktorer

Faktorer som kan verka positivt i chefsarbetet är enligt Muhonen (1999) föräldrars uppmuntran, vilket över lag kan ha påverkan i yrkesvalet. Kvinnorna i studien menar att valet att bli chef var ett driv som skapades hos dem själva och vi uppfattar att valet av yrke för kvinnorna handlat mycket om personliga egenskaper och känslan av en trygghet i sig själv, vilket de menar signifikanta personer i deras omgivning kan ha bidragit till att utveckla. Andra faktorer som påverkat kvinnorna i riktning att välja ett arbete som chef inom socialt arbete var utbildning och genom åren förvärvad erfarenhet, samt personliga skäl, som en vilja att påverka och en önskan om att förändra livsvillkor för andra människor.

En annan positiv påverkansfaktor i arbetet som visade sig var arbetsgivarens inställning till barn och familj. Kvinnorna ansåg att arbetsgivarens hade en bra inställning och de hade en uppfattning om att kombinationen mellan arbete och familj fungerade bra. Vi fick dock uppfattningen att det i praktiken handlade om att kvinnorna hade en förmåga att prioritera och vara anpassningsbara för att få en balans under småbarnsåren. Några kvinnor har till exempel väntat med sitt ledarskap och några har valt bort heltidsarbete när barnen var små. En av informanterna menade att kombinationen mellan att vara chef inom social sektor och småbarnsförälder inte var någon bra lösning. Hennes uppfattning är antagligen inte ovanlig, men den stod i kontrast till övriga svar i denna studie och bör därför nämnas som konträrt i förhållande till övriga svar. Flera kvinnor poängterar vikten av en partner som tar större ansvar för hem och barn då de arbetar som chef.

Att ta hand om sig själv och sin hälsa samt ha en balans mellan arbete och privatliv ser ut att vara väsentligt för chefer, vilket bekräftades vid intervjuerna. Sämre arbetsförhållanden kan ge sämre hälsa vilket i sin tur kan påverka chefernas arbetsprestationer.

Flera av cheferna menar att deras fysiska placering hade betydelse för känslan av stöd i arbetet. Några av kvinnorna menar att det kändes tryggt att sitta i närheten av andra kollegor som kan bolla tankar med dem. Detta eftersom chefsarbetet många gånger upplevs ensamt med många beslut som ska fattas. Flera av de svarande arbetar i en kommun med platt organisation, vilket de såg ge en ökad närhet till både högre chefer och politiker. Att ha kompetenta människor till hjälp i sin närhet ger trygghet och underlättar betydligt, enligt kvinnorna. Svedberg (2007) menar att en chef förväntas visa lojalitet mot de överordnade, solidaritet inåt organisationen och medarbetarna samt en trohet mot klienterna samtidigt som hon eller han måste vara sann mot sig själv. Vi anser att detta förutsätter ett utbyte av tankar mellan kolleger men också rådgivning och stöd. Nilsson (2003) menar att stödjande faktorer som att uppleva att man blir lyssnad på, att man får utlopp för sin kreativitet och att man ingår i ett nätverk där man kan vara naturlig ger kraft och personlig styrka till nya utmaningar.

Negativa faktorer

Under studiens gång fick vi en uppfattning om att de intervjuade vid vissa tillfällen präglades av traditionella tankemönster kring könsroller. Kvinnorna var medvetna om detta och reflekterade över skillnaderna i sättet att se på manliga och kvinnliga chefer inom socialt arbete, vilket fanns både bland deras överordnade men också bland personal. Några av de svarande hade erfarenheter av att vissa beslut fattats informellt utanför arbetet och uteslutit deras delaktighet. En kvinna tyckte sig se fler män på chefsposterna ju högre hon kom inom yrkesområdet och att det många gånger var samma typ av män som rörde sig på de höga positionerna runt om i länet. Hon såg en större svårighet i att ta sig in som kvinna eftersom chefsposter länge varit en manlig arena. Eriksson & Markström (2000) menar om roller skall förändras måste förändringen ske i sitt sammanhang till gruppen och samhället. Det sker över tid och innebär förändringar även för omgivningen. Förändringar på individnivå kan på så sätt höra samman med förändringar på samhällsnivå (Eriksson & Markström, 2000).

När det handlar om könsroller i förändring ger Bass (1990) en bild av att kvinnliga chefer jämfört med manliga chefer, har lägre självförtroende, mindre vilja till risktagande och att de är obekväma med att utmärka sig med framgång. I svaren hos kvinnorna i studien förekom dessa problem bland annat i form av att kvinnorna tenderade, värdera sig själva genom andras reaktioner på dem och deras handlingar, men vi menar att kvinnornas vida medvetenhet om problemen kan tolkas som ett steg mot förändring. Vi tänker vidare att vissa situationer inte rör sig om självförtroende utan om att kvinnorna i sina dagliga val tar hänsyn till verksamhetens och medarbetarnas bästa. Vi uppfattar att de intervjuade cheferna var trygga i sig själva och i sin chefsroll. De visade det genom en medvetenhet om sina svagheter, ett reflexivt tankemönster och en konstant strävan efter vidareutveckling. De visade även en trygghet genom insikten om sina starka sidor som exempelvis simultanförmåga och innovationsförmåga.

Några svarande ansåg att det ibland kunde kännas som om förväntningarna på dem från ledningen skiljer sig från förväntningarna på de manliga kollegerna, men de säger också att det är svårt att avgöra om det bara är en känsla eller något som existerar i realiteten. De flesta ansåg att förväntningarna från ledningen i verkligheten var de samma och att de skillnader som en individ kan uppleva istället kan bero på personliga egenskaper eller andra faktorer som ålder, erfarenhet och kompetens. Vår uppfattning är att de kvinnliga cheferna påverkas av samhället och de värderingar och traditioner som finns kring chefsrollen. Detta medför att de på olika sätt anpassar sig efter de krav och förväntningar som de ställs inför i arbetet. Hur en människa upplever villkoren i arbetslivet hänger samman med hur hon eller han upplever hela sin livssituation. Det

blir viktigt att ha en balans mellan olika livssfärer och att samhället hela tiden utvecklas till att ge bättre förutsättningar för en sådan balans. System för hushållsnära tjänster, flexibla arbetstider och en anpassningsbar barnomsorg är stödfunktioner som vi menar behöver utvecklas och få större acceptans i samhället. En större samhällelig acceptans kan enligt vår uppfattning vara en påverkande faktor som både underlättar i kvinnornas vardagsliv, men kan också göra att fler kvinnor ställer siktet på chefstjänster tidigare.

Efter genomförandet av intervjuerna upplever vi att det ställs höga krav på ledarskapet inom socialt arbete och hur en ledare bör bete sig innehåller många paradoxer. Kvinnorna har berättat om hur de strävar efter en närhet till sina medarbetare, men samtidigt försöker hålla en distans för att se helheter och göra rätt bedömningar. De kvinnliga cheferna har även skildrat hur de försöker ge sina medarbetare utrymme att växa samtidigt som de måste vara en vägvisare. Flera kvinnor beskrev också hur det i en politiskt styrd verksamhet är ständiga kollisioner mellan olika mål som gör det omöjligt att tillfredställa alla. Kvinnorna ger en bild av att det inte är helt lätt att befinna sig i chefsposition och att relationer för dem är det mest centrala i arbetet inom social sektor. Kvinnorna i studien visar sig måna om att ha en bra relation med sin personal och menar att det främjar motivationen och glädjen i arbetet.

Egenskaper

En faktor som kan påverka i arbetet är chefernas personliga egenskaper. Då bemötande av människor är centralt för arbetet inom social sektor menar vi att personliga egenskaper kan vara avgörande för att vara lämplig som chef inom socialt arbete. Det kan handla om hur dessa kvinnor förvaltar sina egenskaper, det vill säga att en egenskap blir positiv eller negativ beroende av hur personen väljer att använda den.

Tullberg (2003) menar att chefer inom offentlig sektor överlag har en högre utbildning och i många fall även en kontinuerlig tillgång till ledarutbildning. De har ofta utbildning inom beteendevetenskapliga ämnen genom sin profession och har därigenom också en kunskap om människor och relationer. Om kunskap kring människor och relationer har ett samband med förmågan att leda bör dessa chefer som därför ha goda förutsättningar i sin karriär (Tullberg, 2003). Kvinnorna i studien uttryckte ett grundintresse och ett engagemang vad gäller människor och att de genom hårt arbete och erfarenhet fått ett ökande självförtroende som chef. Enligt vår uppfattning var främsta skälet till valet att bli chef inom socialt arbete en vision om att förverkliga sina tankar om att göra det bättre för människor. Det andra skälet var känslan att ha ett roligt och omväxlande arbete. Kvinnorna i studien skulle här kunna sägas bekräfta Muhonens (1999) slutsatser om att kvinnorna sällan planerar sin karriär även om de ofta har tankar kring ledarskap. Vi skulle också kunna säga att även om kvinnorna inte från början haft målet att bli chef inom social sektor, hade de precis som i Ivarssons (2001) studie en stor motivation till att bli det när de väl tagit beslutet att bli chef.

Kvinnorna såg en vinst i att vara raka, tydliga och ha förmågan att snabbt säga ifrån när något inte känns rätt. Samtidigt uttryckte de en strävan efter att jobba i samförstånd med sin personal och sina medarbetare. Att vara lugn, demokratisk och inte alltför strikt sågs viktigt för dem, men det var något som växt fram genom erfarenhet. Att vara naturlig och visa tillit och tilltro till personalen var ett sätt att bli accepterad i personalgrupper, menade cheferna. De intervjuade visade en insikt om vad de ville utveckla hos sig själva och vi uppfattar att dem nöjda med sitt sätt att leda, men att de hela tiden reflekterade över hur de kunde utveckla sitt ledarskap. Någon sa att hon i starten var mer auktoritär och utvecklats till mer demokratisk, en annan nämnde att hon varit för tillmötesgående och utvecklats till att styra mer. Flera påtalade att deras vilja till att hitta lösningar på

allt kunde göra att de ibland tog på sig för mycket arbetsuppgifter och att de i större utsträckning stället borde delegera. Envishet och uthållighet är andra viktiga egenskaper som kvinnorna framhävt. De ansåg att dessa egenskaper ger förutsättningar till att hitta lösningar och se nya möjligheter. En av informanterna framhöll vikten av en stor dos energi i sitt arbete, att ledarskapet kräver mycket energi och att den ska användas med förnuft. Negativa saker som tar kraft ur organisationen skulle enligt henne avslutas snabbt.

Vikten av att kunna lära av erfarenhet är vida känt och studier har gjorts över hur särskilda erfarenheter hänger samman med specifika ledaregenskaper. Yukl (2006) menar att ökad kunskap och nya sätt att ta sig an uppgifter även genereras genom feedback och reflektion över sambandet mellan sättet att handla och utfallet, vilket kvinnorna i studien bekräftar genom sitt reflekterande och sin insikt.

Kommunikation är en grundläggande del av ledarskapet och ett sätt att skapa bra relationer. Kvinnorna visade ett stort intresse i vara kvalificerade inom området. De strävade efter förståelse i kontakten med personalen, och beskrev hur de använder kommunikation för att få med sig personalen, bolla och reflektera samt kunna fatta bra, men också snabba beslut. Kvinnorna visade på att de ser kommunikationsförmågan som väsentlig i ett effektivt ledarskap. De talade även om förmågan att kunna lyssna in sin grupp som relevant för att undvika konflikter.

Vår mening är att de egenskaper cheferna såg som relevanta för socialt arbete påverkas av de förväntningar som finns på chefsrollen från såväl personalens som ledning. Om personalen har förväntningar på att chefen har vissa egenskaper kan det bli en påverkande faktor för chefen och eventuellt ha inverkan på hur hennes egenskaper utvecklas. Några kvinnor uppgav att det kan vara svårt att jobba i den kommun man bor i, speciellt om den är en mindre kommun för att det finns förväntningar. De beskrev att det sällan fungerar att ha en privat relation med personal eftersom det finns olika förväntningar på hur de skall vara som både vänner och chefer. En kvinna berättade även om hur ledningen i vissa kommuner förväntar sig att cheferna ska vara en förebild, ett ansikte utåt även när de inte jobbar, att de förväntas ha samma egenskaper privat som i sin chefsroll vilket för denna kvinna inte kändes förenligt.

Slutligen

Kvinnorna i studien berättat om många både positiva och negativa faktorer som påverkar deras arbete och de har nämnt många egenskaper som relevanta inom deras område. Vår upplevelse är att de som chefer inom social sektor är omsorgsinriktade och att de väljer sitt yrke utifrån visioner om att göra det bättre för människor. Vi kan inte generalisera och säga att alla chefer inom social sektor väljer sitt yrke utifrån dessa kriterier, men studien skapar en känsla av att en andel gör det och vi kan fråga oss om ens några chefer inom till exempel näringslivet väljer yrke utifrån dessa kriterier. Vidare ses det av kvinnorna i studien viktigt att jobba i samförstånd med kollegor och personal, med ett reflexivt tankemönster, med en medvetenhet om sina svagheter och en strävan efter vidareutveckling. Kvinnorna visar en signifikativ kunskap vad gäller människor och relationer och ses ha förvärvat denna genom såväl sin utbildning som sin erfarenhet inom sin profession. Vilka egenskaper kvinnorna i studien anser viktiga för en chef inom socialt sektor ses påverkas av de förväntningar som finns på chefsrollen från såväl personalens som ledning. Kvinnorna i studien gav intrycket av att de ibland påverkas av samhället och de värderingar och traditioner som finns kring chefsrollen. Att de på olika sätt anpassar sig efter de krav och förväntningar som de ställs inför i arbetet, men att de inte gör det utan eftertänksamhet. Avslutningsvis vill sägas att arbetet med denna studie

för oss varit en intressant resa. En resa där vi fått ta del av tio kvinnliga chefers värld och ett hav av litteratur om kvinnor i ledarskap. Resan startade med en spirande nyfikenhet och slutar här med en utökad kunskap och ett alltmer tilltagande intresse för ledarskap inom socialt arbete.

Förslag till vidare forskning

Vi anser att det hade varit intressant att använda vårt syfte och frågeställningar i en undersökning även med manliga chefer inom socialt arbete. En undersökning med manliga svaranden kanske skulle bekräfta resultaten i denna studie, ge nya aspekter eller konträra resultat. Man kan också undersöka svaren från kvinnliga och manliga chefer inom socialt arbete genom att göra en komparativ studie En komparativ studie skulle kunna genomföras kvantitativt med hjälp av en enkätundersökning som skickas ut till både manliga och kvinnliga chefer. Syftet med en kvantitativ studie kan vara att få en större bild av vilka faktorer som påverkar arbetet, för kvinnor och män, samt om det finns något samband mellan kön och faktorer.

Referenser

Aries, E (1996): *Women in interaktion- Reconcidering the differences.* New York: Oxford Universety.

Bass, B (1990): *The Bass Handbook of Leadership- Theory, Research & Managerial Applications.* New York : Free Press, cop.

Bolman, LG, Deal, TG (2003): *Nya perspektiv på organisation och ledarskap.* Lund: Studentlitteratur.

Drake, I, Solberg, A, (1996): *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Elofsson, S (2005), Kvantitativ metod. I Larsson, S, Lilja, J, Mannheimer, K (red) (2005): *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Engquist, A (1997*): Kommunikation på arbetsplatsen- chefen, medarbetaren och gruppen.* Stockholm: Rabén Prisma.

Eriksson, L, Markström, A-M (2000): *Den svårfångade socialpedagogiken*. Lund: Studentlitteratur.

Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H, Wängnerud, L (2007): *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.

Flaa, P, Hofoss, D, Holmer-Hoven, F, Medhus, T, Rönning, R (2006): *Introduktion till organisationsteori.* Lund: Studentlitteratur.

Hersey, P, Blanchard, K H, Johnsson, DE (2001): *Management of organizational behavior. Leading Human Resources.* New Jersey: Prentice Hall.

Hildingsson, K & Krafft, C (2002): *Renhårigt om kvinnors ledarskap.* Stockholm: SACO, Get AB.

Israelsson, G & Zadig, C (2007): *Mediaamazonerna- om kvinnors ledarskap.* Kristianstad: Konsultförlaget Uppsala Publishing House

Ivarsson, S (2001): *Kvinnors karriärsteg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Koestenbaum, P (1994): *Ledarskapsdiamanten - en filosofi för ledare.* Lund: Studentlitteratur

Kvale, S (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S (2005), Kvalitativ metod. I Larsson, S, Lilja, J, Mannheimer, K (red) (2005): *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Lenéer Axelsson, B ,Thylefors, I (1996): *Om konflikter: hemma och på jobbet.* Stockholm: Natur och Kultur.

Lennéer Axelsson, B, Thylefors, I (2005): *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.

Masui, A (2004): *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor- kvinnliga toppchefer berättar*. Stockholm: Prisma

Muhonen, T (1999): *Kvinnor, karriär och familj- en studie om chefer i fyra olika branscher*. Lund: KFS AB.

Nilsson, I (2003): Ledarskap i kritiska situationer. I Holmberg, I, Henning, R (red) (2003):): *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ideal.*
Lund: Studentlitteratur.

Payne, M (2002): *Modern teoribildning i socialt arbete*.
Stockholm: Natur och Kultur.

Renstig, M, Sandmark, R (2005): *Duktighetssyndromet – Därför går allt fler kvinnor in i väggen*. Wombri förlag. Stockholm.

Rubenowitz, S (2007): *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, L (2007): *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap.*
Lund: Studentlitteratur.

Thomassen, M (2007): *Vetenskap, kunskap och praxis: introduktion i vetenskapsfilosofi*.
Malmö: Gleerups Utbildning

Thylefors, I (2007): *Ledarskap i human service-organisationer*.
Natur och Kultur, Stockholm.

Thylefors, I (1991): *Ledarskap i vård och omsorg*. Stockholm: Natur och Kultur.

Thurén, B-M, Sundman, K (red) (1997): *Kvinnor, män och andra sorter- genusantropologiska frågor*. Stockholm: Carlssons bokförlag.

Tullberg, M (2003): *Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här...* I Holmberg, I, Henning, R. (red) (2003): *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ideal*. Lund: Studentlitteratur

Wahl, A, Holgersson, C, Höök, P, Linhag, S (2001): *Det ordnar sig- Teorier om organisation och kön.* Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G (2006): *Leadership in organizations.* New Jersey. Prentice Hall.

Internetkällor

SCB 2008: *På tal om kvinnor och män*
http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0202_2008A01_BR_X10BR0801.pdf (Hämtad 090305)

SOU 2007:108 *Kön, makt och statistik*
http://www.regeringen.se/content/1/c6/09/58/75/72ab54ca.pdf (Hämtad 090305)

Hildingsson, K & Krafft, C (2002): *Renhårigt om kvinnors ledarskap.* Stockholm: SACO, Get AB.
www.saco.se/upload/Dokumentarkiv/Skrifter/2002_renharigt.pdf (Hämtad 090307)

Chefsbarometer 2008, Delrapport 1: *Chefers ledarskap påverkar resultatet*, Ledarna- Sveriges Chefsorganisation
www.ledarna.se/web/open/fileStream?path=%2FLedarna%2Fimages%2Fpdfer%2Frapporter%2Fchefsbarometer2008_rapport_1_chefen_g%F6rskillnad.pdf (Hämtad 090306)

Chefsbarometer 2008, Delrapport 2: *Myten om chefen*, Ledarna- Sveriges Chefsorganisation
www.ledarna.se/web/open/fileStream?path=%2FLedarna%2Fimages%2Fpdfer%2Frapporter%2Fchefsbarometern2008_rapport_2_myten_om_chefen.pdf (Hämtad 090306)

Krafft, C (2007): *Mer lika än olika – kvinnliga och manliga akademiker om organisationsvärderingar och karriär.* Stockholm: SACO
www.saco.se/templates/Article.aspx?id=3781&epslanguage=SV (Hämtad 090305)

Bilagor

Intervjuguide

Allmänna frågor:

- Namn
- Födelseår
- Familjesituation
- Högskoleutbildning

Bakgrund

- Varför ville du bli chef?
- Vilka positiva/negativa egenskaper hos dig tror du har främjat dina förutsättningar till att bli chef?
- Hur såg din socioekonomiska bakgrund ut under uppväxten?
- Vad kan det finnas för skillnader och/eller likheter för kvinnor och män när det handlar om att nå chefsbefattningar?
- Vilken typ av befattning hade du innan din nuvarande tjänst?
- Hur fick du nuvarande befattning?
- Hur länge har du haft den?
- Hur länge har du allt som allt varit chef?

Chefsrollen:

- Hur många personer ansvarar du för?
- Vilka egenskaper anser du är av vikt att ha som chef inom social sektor?
- Vilka egenskaper utmärker dig och ditt ledarskap personligen som chef?
- Vilka är dina starka respektive svaga sidor som chef?
- Vilka egenskaper skulle du vilja utveckla hos dig själv?
- Vilka skillnader och likheter kan finnas i mäns och kvinnors sätt att leda sociala verksamheter?
- På vilket sätt tror du att förväntningar både från underställda och från högre chefer på kvinnliga och manliga chefer kan skilja sig åt?
- Vilket förhållande har du till din personal?
- Hur tror du att din personal ser på dig som chef?
- Ser du några svårigheter med att kombinera familjeliv och arbete som chef?
- I så fall, beskriv dem.
- Vilka andra påverkansfaktorer ser du som gör att arbetssituationen fungerar?

GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för socialt arbete

GÖTEBORG 24/2 2009

Information och skriftligt samtycke till medverkan av studie

Vi heter Anna Falck och Elisabet Ellström och är studenter på termin 6 vid Socionomprogrammet, Göteborgs universitet. Vi läser för närvarande kursen ”vetenskapligt arbete”, som innebär att vi skall skriva en uppsats på C-nivå.

Syfte och metod:
Vårt syfte med studien är att undersöka hur kvinnliga chefer ser på chefsrollen gällande faktorer som påverkar positivt och negativt i det dagliga arbetet inom social sektor. Studien syftar också till att undersöka kvinnliga chefers uppfattning om vilka generella egenskaper som krävs som chef inom social sektor. Totalt kommer vi att intervjua 10 personer inom sociala sektorer i tre kommuner under tidsperioden 090226-090312.

Vetenskapsrådets etiska principer:
Vi arbetar under denna studie efter Vetenskapsrådets etiska principer, vilka är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Dessa krav innebär att vi kommer att informera dig som deltagare om studiens syfte, hur den är upplagd samt kortfattat redogöra för intervjuns olika delar och tillhörande frågor.

Det innebär vidare att du som deltagare när som helst kan ställa frågor angående oklarheter, välja bort frågor du inte vill svara på och avbryta såväl intervju som din medverkan i studien, när helst du önskar.

Eftersom konfidentialitet och anonymitet inom forskning innebär att privata data som kan identifiera undersökningspersoner inte skall redovisas, kommer vi att använda fingerade namn vad gäller dig och din arbetsplats. Om någon del av materialet ändå kan härledas till enskild person väljer vi bort att publicera detta i studien.

Det ljudinspelade materialet samt annat material kommer att hanteras varsamt och inte användas till något annat än studiens syfte.

Jag har tagit del av informationen och samtycker till att delta i studien:

Ort och datum: _____

Namnteckning: _____

Vid frågor och funderingar om vår uppsats, tveka inte att höra av er till oss!