



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatuppsats

She's the Boss – HR och kvinnligt chefskap

Hur Human Resources kan arbeta för att främja kvinnors chefskarriärer

Författare: Jessica Linderfyhr och Mikaela Malm

Handledare: Bengt Pontén

Examinator: Gunilla Carstensen

Ämne/huvudområde: Personal- och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2017-06-01

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Tack!

Vi som skrivit denna uppsats vill tacka för det stöd och den stöttning som vi fått från personer i vår närhet. Ett särskilt tack riktas till våra familjer och vänner som hjälpt till med uppmuntran och kontakter samt stöd när studierna varit som mest intensiva. Jessica vill speciellt tacka Anders (för att du stått ut) och Maria (för att du är min förebild i allt som rör HR och chefskap). Mikaela vill speciellt tacka Erik (för stöttning och markservice) och sina föräldrar för stöttning med hundvakt när studierna dragit ut över tiden. Vi vill självfallet tacka alla våra intervjupersoner som ställt upp och delat med sig av sina livsberättelser och gett av sig själva.

Ett stort tack vill vi ge till Högskolan Dalarna för en bra och lärorik utbildning som gett oss förutsättningarna för att klara av detta och kommande arbetsliv. I vårt tack inkluderar vi även alla lärare som vi kommit i kontakt med under årens lopp och våra underbara klasskamrater som ställer upp i vått och torrt.

Sist men inte minst vill vi tacka vår eminenta handledare Bengt Pontén som guidat oss genom detta äventyr i med- och motgångar. Genom ditt stöd, uppmuntran och utmanande handledarhandlag har vi tagit oss dit vi är idag. Det har varit en mycket lärorik resa som definitivt inte skulle blivit densamma utan dig. Tack!

/Jessica och Mikaela

Sammanfattning

Enligt undersökningar som chefsorganisationen Ledarna publicerar årligen finns det en återkommande problematik med att rekrytera unga kvinnor till chefspositioner. Syftet med examensarbetet är att undersöka vad som kan inverka på kvinnors vilja att söka en chefstjänst och att utforma en HR strategi som främjar och motiverar kvinnor att söka chefstjänster.

Unga kvinnor kan känna tvekan inför chefskap på grund av känslan av bristande erfarenhet och svårighet med att identifiera sig med den stereotypa chefsnormen. Aspekter av chefskapet som motiverar är möjligheten att kunna påverka, fatta beslut samt personlig utveckling. Att en chef har hög arbetsbelastning är något som omnämns som negativt samtidigt som att utmaningen i chefskapet lockat intervjupersonerna. Fokus på svårigheter med att balansera chefskap och privatliv/familjeliv kan vara en generell förklaring till att färre unga kvinnor väljer en chefskarriär. Chefskapet innebär i många fall en möjlighet till flexibel arbetstid, vilket gynnar balansen mellan arbets- och privatliv. En nyckelfaktor för att kombinera chefskap med familj och barn är en jämställd fördelning av hushållsarbete och ansvar för barnen. Flera av intervjupersonerna har fått sin tjänst genom uppmuntran, något som varit avgörande för att anta chefskapet. För att motivera unga kvinnor till chefstjänster behövs ett engagemang där potentiella kvinnliga chefer upptäcks och uppmuntras till karriär.

Arbetet grundas på en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod. Resultaten har analyserats utifrån den teoretiska referensram som sammanställts inom fokusområdet. Genomgående följer arbetets uppbyggnad de tematiseringar som baseras på frågeställningarna: Vad är det som gör att unga kvinnor kan tveka inför chefskap? Vad kan motivera unga kvinnor att vilja bli chef? Hur kan arbetslivet som chef kombineras med privatlivet/familjelivet? Hur kan rekrytering förbättras för att motivera unga kvinnor att söka chefstjänster?

Nyckelord

Kvinnligt chefskap, Human Resources, Chefsrekrytering, Rekrytering, Relationsskapande rekrytering, Gestaltandet av chefskap.

Summary

According to surveys conducted by the organization *Ledarna*, there is a recurrent problem of recruiting young women to senior positions. The purpose of this essay is to investigate what may affect women's desire to seek a managerial position and to design a HR strategy that promotes and motivates women to seek executive positions.

Young women feel doubtful about manager positions because of the feeling of lack of experience and difficulty identifying themselves with the stereotype manager standard. Aspects of the management that motivate are the ability to influence, make decisions and gain personal development. The fact that a manager has a high workload is something that is referred to as negative while the challenge in the manager position attracted the interviewees. Focusing on difficulty in balancing work and private/family life can be an overriding explanation that fewer women choose a managerial career. In many cases, the manager position offers an opportunity for flexible working hours, which benefits the balance between work and private life. A key factor in combining management positions with family and children is an equal distribution of household work and responsibility for the children. Several of the interviewees have gained their position through encouragement, something that was crucial for the manager position. In order to motivate young women into management positions, engagement is needed in which female executive subjects are discovered and encouraged to career.

The work is based on a qualitative approach with semi structured interviews as a collection method. The results are analyzed based on the theoretical reference frame compiled within the focus area. Throughout the structure of the work, the thematic approaches are based on the questions: What is it that makes young women doubt about leadership? What can motivate young women to want to become a manager? How can work life as a manager be combined with privacy/family life? How can recruitment be improved to motivate young women to seek executive positions?

Keyword

Female Management, Human Resources, Head Recruiting, Recruitment, Relationship-creating recruitment, The formation of the leadership.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 TIDIGARE FORSKNING.....	2
1.2 LEDARNAS BAROMETRAR – EN SAMMANFATTNING AV NULÄGET	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	4
2. TEORETISK REFERENSRAM	5
2.1 HUMAN RESOURCES	5
2.2 VAD ÄR DET SOM GÖR ATT UNGA KVINNOR TVEKAR INFÖR CHEFSKAP?	5
2.3 VAD MOTIVERAR UNGA KVINNOR ATT VILJA BLI CHEF?	7
2.4 HUR KAN CHEFSROLLEN KOMBINERAS MED PRIVATLIVET/FAMILJELIVET?	8
2.5 HUR KAN REKRYTERING FÖRBÄTTRAS FÖR ATT MOTIVERA UNGA KVINNOR ATT SÖKA CHEFSTJÄNSTER?	9
3. METOD	11
3.1 UNDERSÖKNINGSDESIGN.....	11
3.2 SEKUNDÄRDATA.....	11
3.3 METODVAL	12
3.4 URVAL	12
3.5 GENOMFÖRANDE OCH MATERIAL.....	13
3.6 ANALYSPROCESSEN.....	14
3.7 TROVÄRDIGHET OCH PÅLITLIGHET	14
3.8 METODDISKUSSION	15
4 RESULTAT/ANALYS	16
4.1 INTERVJUPERSONERNA.....	16
4.2 VAD ÄR DET SOM GÖR ATT UNGA KVINNOR TVEKAR INFÖR CHEFSKAP?	18
4.2.1 <i>Bilden av en chef</i>	18
4.2.2 <i>Arbetsbelastning</i>	19
4.3 VAD MOTIVERAR UNGA KVINNOR ATT VILJA BLI CHEF?	20
4.3.1 <i>Möjligheten att påverka och att fatta beslut</i>	20
4.3.2 <i>Utveckling och variation</i>	21
4.3.3 <i>Lön</i>	23
4.4 HUR KAN CHEFSROLLEN KOMBINERAS MED PRIVATLIVET/FAMILJELIVET?	24
4.4.1 <i>Tillgänglighet kontra flexibilitet</i>	24
4.4.2 <i>Jämställdhet</i>	25
4.5 HUR KAN REKRYTERING FÖRBÄTTRAS FÖR ATT MOTIVERA UNGA KVINNOR ATT SÖKA CHEFSTJÄNSTER?	26
4.5.1 <i>Uppmuntran och organisatoriskt stöd</i>	26
4.5.2 <i>Förebilder</i>	28
4.6 SAMMANFATTNING.....	29
5 DISKUSSION	31
5.1 INLEDNING.....	31
5.2 ATT UTMANA DEN MANLIGA CHEFSNORMEN	32
5.3 DET SOM AVSKRÄCKER VISSA MOTIVERAR ANDRA	33
5.4 ARBETSBELASTNING I FÖRHÅLLANDE TILL VARIATION I ARBETSUPPGIFTER.....	34
5.5 SAMMANFATTANDE OM MOTIVATION.....	34
5.6 FLEXTID OCH TILLGÄNGLIGHET – FRIHETENS PRIS	35
5.7 BAKOM VARJE FRAMGÅNGSRIK KVINNA STÅR EN MAN.....	36
5.8 UPPMUNTRAN SOM STRATEGI FÖR ORGANISATORISKT STÖD	37
5.9 RELATIONSSKAPANDE REKRYTERING	37

5.9.1	<i>Uppmuntran och organisatoriskt stöd</i>	38
5.9.2	<i>Gestaltandet av chefskap</i>	38
6	SLUTSATS	40
6.1	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	41
	REFERENSLISTA	
	BILAGA 1	
	BILAGA 2	

1. Inledning

Unga kvinnliga chefer är en bristvara. Chefsorganisationen Ledarna (2013) konstaterar att Sverige står inför en chefsbrist. Detta i kombination med att många unga kvinnor väljer bort en chefskarriär (Ledarna, 2012) gör att Human Resources (HR) står inför en utmaning vid rekrytering av chefer. Arbetsmarknaden för chefer är könssegregerad då fler män än kvinnor sitter på chefspositioner (Muhonen, 2010). För att bidra till en hållbar chefsåterväxt och även en jämställd arbetsmarknad är det viktigt att undersöka hur HR kan arbeta för att främja kvinnligt chefskap.

Intresset för det valda ämnet grundar sig i chefsorganisationen Ledarnas olika barometrar som presenteras årligen. Chefsbarometern *Vem sjutton vill bli chef?* från 2012 var en av de första publicerade barometrarna som uppmärksammade kvinnors generella inställning till chefskap. Genom åren har fler av Ledarnas barometrar publicerats med olika undersökningar som ger en bild av hur verkligheten inom chefsbranschen tycks se ut. Rapporten från 2012 baserades på en undersökning i Norden och omfattar personer mellan 18 och 35 år. Undersökningen fokuserade huruvida unga personer kan tänka sig en chefsposition tidigt i arbetslivet. Det visade sig att kvinnor i större utsträckning valde bort och tackade nej till chefstjänster. Samtidigt ökar pensionsavgångarna inom chefssektorn vilket gör att nyrekrytering behövs (Ledarna, 2013).

Om chefsavgångarna fortsätter i den mån som förutspås kommer det att vara väsentligt att vända trenden för att klara av den chefsbrist som Sverige står inför (Ledarna, 2015). Enligt statistik från Ledarnas jämställdhetsbarometer (2016) är kvinnor i chefspositioner underrepresenterade vilket i kombination med det svaga intresset för chefskap hos unga kvinnor gör att en mer jämställd chefsarbetsmarknad behöver främjas. Ledarnas barometrar väckte intresset för frågan om kvinnligt chefskap och problemet med den könssegregerade chefsarbetsmarknaden som fokuseras i tidigare forskning (Due Billing, 2006; Muhonen, 2010; Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci & Burke, 2017). Därmed väcktes frågan om hur en praktisk lösning kan se ut, närmare bestämt hur HR kan bidra till en sådan lösning. I den här uppsatsen undersöks unga kvinnors syn på chefskap. Speciellt intressant är frågan om hur unga kvinnor ser på chefskap och dess för- och nackdelar samt hur detta kan ge en förståelse för hur HR kan arbeta för att främja kvinnligt chefskap.

1.1 Tidigare forskning

Jämställdheten på arbetsmarknaden går, om än långsamt, åt rätt håll. Andelen kvinnor inom mansdominerade yrken och branscher har ökat kraftigt (Frome, Alfeld, Eccles & Barber, 2006) och Sverige är ett av de fem bästa länderna i världen för kvinnor att leva och arbeta i (World Economic Forum, 2015 [Global Gender Gap Report]). Kvinnor i dagens Sverige har lika hög, eller högre, utbildning som män och en övervägande majoritet av svenska kvinnor lönearbetar (Johnson & Tunheim, 2016).

Andelen kvinnor i högavlönade, traditionellt mansdominerade, yrken ökar. Ökningen sker snabbast inom politiken och den offentliga sektorn, medan utvecklingen går betydligt långsammare inom det privata näringslivet (Johnson & Tunheim, 2016). Inom det privata näringslivet återfinns dessutom en mer traditionell hierarki med en tydlig könsdelning där kvinnor företrädesvis återfinns på mellanchefsnivåer medan männen har högre chefspositioner (Muhonen, 2010). Ytterligare forskning (Due Billing, 2006; Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci & Burke, 2017) pekar i samma riktning; män innehar de högsta chefspositionerna. Brist på kompetenta kvinnor kan knappast hävdas som orsak då statistiken visar att det är kvinnor som oftast har högre utbildningsnivåer och fler examina än män (Gipson et al., 2017)

Utgångspunkten för detta examensarbete är att unga kvinnor i viss mån tvekar avseende chefspositioner. En orsak till denna tvekan förklaras med hur vardagen generellt ser ut (Due Billing, 2006), att den innehåller mycket stress och att dagens människor måste hantera vardagen med ett målorienterat perspektiv och en hög effektivitet. Detta i kombination med en chefsposition och ett familjeliv omnämns som en försvarande faktor för kvinnor med chefskarriärer (ibid.).

1.2 Ledarnas barometrar – en sammanfattning av nuläget

Unga människor tenderar att avstå chefskap och det är speciellt kvinnor som svarar att de inte vill arbeta som chef. Om viljan finns ser unga kvinnor hellre ett chefskap längre in i framtiden än tidigt i arbetslivet. Detta är en trend som speglar unga människor överlag, men det är främst kvinnor som är negativt inställda. Många unga svenska personer förknippar ordet chef med en negativ känsla och hänvisar till att det som avskräcker mest är att som chef ständigt behöva vara tillgänglig och att hålla svåra samtal. (Ledarnas chefsbarometer, 2012).

Återkommande förklaras att ett chefskap anses vara svårt att kombinera med privatlivet (Ledarna, 2015) och att viljan att bli chef enbart finns med rätt stöd och förutsättningar (Ledarna, 2012). Dessutom nämner Ledarna att organisationer inte är tillräckligt bra på att fånga upp de personer som är positiva till chefskap samtidigt som många avskräcks när det visar sig vilka arbetsvillkor som råder för en chef (Ledarna, 2013). Återkommande kritiserar föräldraförsäkringens konstruktion som normkonservativ då den anses hämma kvinnors karriärer. Med det menas att en förlegad norm om att kvinnor ska ta större ansvar för barn och hushåll fortgår och stereotyper fortsätter existera. Detta kan förklaras med att bilden av chefskapet är baserat på denna norm som män kan identifiera sig bättre med än vad kvinnor kan (Ledarna, 2016).

Ledarna vill modernisera chefsrollen och påpekar att det saknas förebilder för kvinnliga chefer och att sådana behöver synliggöras för att ge en annan chefsnorm slagkraft. Dessutom behövs tydliga karriärvägar för unga kvinnor inom många företag (Ledarna, 2014). Många kvinnor hänvisar till att de vill ha mer arbetslivserfarenhet innan en chefstjänst men samtidigt visar undersökningar att flera kan tänka sig ett chefskap tidigt om de får frågan (Ledarna, 2012). Ledarna menar att chefskapet behöver moderniseras och att detta ska ske genom en bättre balans mellan arbete och privatliv, större flexibilitet och tydligt mandat samt stöd och rätt förutsättningar från ledningen. Ledarna (2016) förespråkar en förändring på samhällsnivå, exempelvis genom en mer jämställd och förbättrad föräldraförsäkring. Bilden av vem som kan vara chef behöver utvecklas för att inte gå miste om de bäst lämpade ledarna.

Det som Ledarnas barometrar visar, angående kvinnligt chefskap, i kombination med den forskningen som studerats indikerar att det finns en kunskapslucka. Det finns gedigen forskning om vad som kan inverka på kvinnors vilja och möjligheter att söka sig till chefsyrket men färre svar på hur problematiken, konkret, kan åtgärdas. Det är denna kunskapslucka som ska studeras och baserat på syftet och frågeställningarna är förhoppningen är att examensarbetet ska mynna ut i utformandet av en HR-strategi som kan främja och motivera unga kvinnor att söka chefstjänster.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka vad som kan inverka på kvinnors vilja att söka en chefstjänst och att utforma en HR strategi som främjar och motiverar kvinnor att söka chefstjänster.

Frågeställningar:

- Vad är det som gör att unga kvinnor tvekar inför chefskap?
- Vad motiverar unga kvinnor att vilja bli chef?
- Hur kan chefsrollen kombineras med privatlivet/familjelivet?
- Hur kan rekrytering förbättras för att motivera unga kvinnor att söka chefstjänster?

1.4 Avgränsningar

Önskvärda förändringar på samhällsnivå som chefsorganisationen Ledarna förespråkar, exempelvis genom en omarbetning av föräldraförsäkringen, har inte inkluderats i denna studie. Denna avgränsning beror inte på att bortse från strukturella samhällsfaktorernas inverkan på kvinnligt chefskap utan en önskan att ”gräva där vi står”. Med detta menas att identifiera vilka möjligheter HR har att påverka kvinnors motivation till chefskap. I studien fokuseras på unga kvinnors subjektiva upplevelser avseende vad som inverkat på deras vilja till chefskap. Därmed har en avgränsning gjorts, där vi inte undersökt huruvida kvinnor som söker chefstjänster, har svårare än män att få dessa. Vi är dock medvetna om att den eventuella förekomsten av en sådan strukturell diskriminering inverkar negativt på kvinnligt chefskap.

2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen kommer en sammanställning av teoretiska perspektiv som är av betydelse för studien att presenteras. Inledningsvis förklaras den roll HR kan ha i de processer som kan påverka kvinnligt chefskap. För att underlätta navigerandet i texten kommer därefter en rubricering användas som sammanfaller med de frågeställningar som ligger till grund för studien.

2.1 Human Resources

Personaladministration, eller HR, kan kortfattat definieras som ”*alla frågor i företaget som rör de anställda.*” (Granberg, 2011, s. 17). HR innefattar alla personalrelaterade aktiviteter inom en organisation, från att bemanna till att avveckla. HR:s roll innefattar områden som kompetensutveckling, befordran och omplacering, arbetsmiljö samt löne- och anställningsfrågor (ibid.). För att utveckla humankapitalet i en, av organisationen önskvärd, riktning behövs strategier och rutiner för bland annat rekrytering (Boxall & Purcell, 2016). En organisation som vill behålla sin konkurrenskraft i måste vara flexibel och beredd att ta till sig ny kunskap för att ständigt förbättra sina arbetssätt (Pérez López, Manuel Montes Peón & Vazquez Ordás, 2006).

HR kan bidra till att skapa förutsättningar för utveckling genom att upprätta en plattform bestående av stödsystem och rutiner för olika delar av ett företags personalrelaterade processer (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007). Tengblad et al. (2007) beskriver en medarbetarskapsplattform bestående av personalidé, mål och strategier, rutiner för rekrytering och introduktion, chefsstöd, personaladministrativa rutiner och metoder för medarbetarutveckling samt system för uppföljning och feedback. En sådan plattform skulle även kunna användas som utgångspunkt för hur HR kan arbeta strategiskt för att främja kvinnligt chefskap. Plattformens olika delar kan fungera som checklista för att säkerställa att en rekryteringsstrategi förankras genom alla delar i processen.

2.2 Vad är det som gör att unga kvinnor tvekar inför chefskap?

Förväntningar på vad ett chefskap medför kan påverka viljan att söka en chefstjänst. Att chefsrollen medför hög arbetsbelastning och arbetstid som sträcker sig långt utöver 40 timmar per vecka är en bild som kanske inte lockar den som prioriterar sin fritid. Ändå är det en bild som i viss mån styrks av tidigare studier. En normal arbetsvecka för en chef kan mycket väl

uppgå till så mycket som 60 timmar (Due Billing, 2006). Chefsyrket är dessutom komplext och krävande med ett högt arbetstempo. Muhonen (2010) visar hur en hög andel kvinnliga chefer och specialister byter inriktning på sina karriärer då deras arbetssituation i kombination med bristande organisatoriskt stöd resulterat i utbrändhet.

Långa arbetsdagar med högt tempo och svårighet att koppla bort arbetet på fritiden i kombination med krav från såväl medarbetare och kollegor som överordnade chefer och externa intressenter presenteras som typiskt för chefsarbetet (Yukl, 2012). Arbetstid, arbetsmängd, krav på tillgänglighet samt komplexa och ibland psykologiskt krävande arbetsuppgifter är faktorer som bidrar till att ordet chef ibland uppfattas som negativt. Den negativa bilden kan i sin tur ge upphov till en uppfattning om att priset för att axla en chefsroll blir för högt (Due Billing, 2006). Detta i synnerhet för någon som har ambitionen att kombinera chefskap med familjebildning, vilket kan vara aktuellt för många i målgruppen *unga kvinnor*.

För att få en förståelse för varför kvinnor kan tveka inför chefskap är det svårt att bortse från normer avseende manligt/kvinnligt beteende. Traditionellt finns en bild av ledaregenskaper som överensstämmande med klassiskt manliga karaktärsdrag (Due Billing, 2006; Gipson et al., 2017). Könsnormer är långt ifrån statiska utan konstrueras snarare i det kontinuerliga sociala samspelet (Due Billing, 2011). Organisationer är idag i mindre utsträckning manligt konstruerade och kraven på chefskap förändras, vilket medför en avmaskulinisering av ledarskapet (Due Billing, 2006). I den grad den maskulina chefsnormen lever kvar kan den dock ha en stark inverkan på bilden av hur en chef är eller bör vara. Den bilden kan i sin tur ha en inverkan på kvinnors motivation att söka sig till chefstjänster då den inte överensstämmer med deras självbild. Insatser för utveckling av kvinnligt ledarskap utgår inte i tillräckligt hög grad med kvinnors subjektiva upplevelser (Gipson et al., 2017). Chefsutveckling som riktar sig specifikt till kvinnor och tar sin utgångspunkt i kvinnors upplevelser av chefskap kan utgöra ett möjligt verktyg för att avmaskulinisera chefskapet ytterligare.

I de fall ett specifikt arbete förknippas med manligt kodade egenskaper är det rimligt att förvänta sig att kvinnor kan uppleva att det saknas överensstämmelse mellan hur de uppfattar sig själva kontra uppfattningen om arbetsrollen (Askehave, 2010; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005; Due Billing, 2011; Gaucher, Friesen & Kay, 2011). Bristande möjlighet att identifiera sig med de attribut som förknippas med en chef kan ha en hämmande inverkan på unga kvinnors val av karriär. En förklaring uttrycks av Due Billing (2011):

If, for example, a managerial job is perceived to be incongruent with specific kinds of people then we should expect such people to be reluctant or perhaps ambivalent to accepting a managerial job... (ibid, s. 299).

2.3 Vad motiverar unga kvinnor att vilja bli chef?

Vad som motiverar i arbetslivet är ett väl studerat område och motivationsfaktorerna i Herzbergs (1966) tvåfaktorteori ligger till grund för många studier inom fältet. Utmanande arbetsuppgifter, variation, ansvar, tillfredsställelse, erkännande, avancemang och egen utveckling anses vara faktorer som bidrar till långsiktig motivation i arbetet (Herzberg, 1966, tolkad av Jacobsen & Thorsvik, 2014). Inom ramen för vad Herzberg (1966) klassar som hygienfaktorer faller exempelvis lön och relationer. Hygienfaktorerna definieras som faktorer vilka bidrar till att minska missnöje men som inte skapar tillfredsställelse eller långsiktig motivation.

Ett attraktivt arbete kan definieras som ett arbete en person vill ha, vill stanna kvar på och är engagerad i (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004). De fastslår att om ett arbete ska anses vara attraktivt behöver både själva arbetet och organisationen uppfattas som attraktiva. I modellen Attraktivt arbete har ett antal egenskaper och dimensioner delats in i kategorierna *arbetsförhållanden*, *arbetstillfredsställelse* samt *arbetsinnehåll* vilka kan användas för att kartlägga ett arbetes attraktivitet. I dimensionen arbetsförhållanden ingår kategorier som arbetstid, lön, social kontakt och relationer. Arbetsinnehåll innefattar bland annat variation och handlingsfrihet. Resultat och stimulans återfinns inom kategorin arbetstillfredsställelse (ibid). För att en organisation ska lyckas i sin marknadsföring gentemot potentiella arbetstagare måste det finnas en medvetenhet avseende vilka aspekter av arbetsmiljön som anses attraktiva (Chapman et al., 2005). Viktigt för huruvida en potentiell kandidat bedömer ett arbete som attraktivt är faktorer som ett omväxlande och intressant arbete, utvecklingsmöjligheter, frihet i arbetet samt en bra social arbetsmiljö (ibid.). Chefsyrket torde inte utgöra något undantag från dessa innehållsmässiga attraktivitetskriterier och en arbetsgivare som kan förmedla ett erbjudande som innefattar dem skulle mycket väl kunna öka attraktiviteten för potentiella kandidater.

Noterbart avseende arbetsmotivation är att hög lön inte anses utgöra någon betydande motivator (Herzberg, 1966). Inte heller inverkar lönen i någon större utsträckning på hur attraktivt ett

arbete skattas av potentiella sökanden (Chapman et al., 2005). Forskningsfronten står dock inte enad i frågan om löns betydelse för motivation och attraktivitet i arbetet. Lön i avseendet ersättning för utfört arbete antyds vara en alltför endimensionell definition (Åteg et al., 2004). Hur lönesättningen är utformad gällande nivå, succesiv ökning och koppling till prestation påverkar dess upplevda betydelse. Lönen kan dessutom i viss utsträckning väga upp negativa aspekter i arbetet (ibid.).

2.4 Hur kan chefsrollen kombineras med privatlivet/familjelivet?

Könssegregationen inom arbetslivet kvarstår i hög utsträckning trots en stor ökning av kvinnor inom traditionellt mansdominerade yrken. Detta kan till viss del grunda sig i att kvinnor söker sig till yrken som tillåter dem att kombinera karriär och familj (Frome et al., 2006). Unga kvinnor som startat sitt yrkesliv inom traditionellt mansdominerade yrken tenderar att några år in i karriären byta till mer traditionellt kvinnodominerade fält (ibid.). Detta exemplifieras av Muhonen (2010) som visar att kvinnliga chefer inom tekniska branscher glider över mot mer kvinnligt kodade arbetsområden som marknadsföring och HR. Önskan om ett arbete med tillräcklig flexibilitet för att kunna kombinera med familjeliv utgjorde den starkaste indikatorn för ett karriärbyte.

Avsaknaden av flexibilitet i mansdominerade yrken, i kombination med bristande tillgång till barnomsorg uppges vara huvudorsakerna till att arbetsmarknaden fortfarande är könssegregerad (Frome et al., 2016; Muhonen, 2010). Frome et al.'s studie (2006) är visserligen amerikansk, och det är noterbart att Johnson och Tunheim (2016) lyfter Sveriges väl utbyggda barnomsorg som viktig för kvinnor i arbetslivet. Samtidigt hänvisar de till tidigare forskning (Albrecht, Edin, Sundstrom & Vroman, 1999; Meyersson, Milgrom & Petersen, 2006; refererad i Johnsson & Tunheim, 2016) som påvisat att det svenska välfärdssystemet i sig kan utgöra ett hinder för kvinnors ledarskapskarriärer. Detta på grund av att den generösa föräldraledigheten, rätten att vara hemma från arbetet för att vårda sjuka barn och att arbeta deltid förvisso ger kvinnor möjligheten att balansera arbete och familj, men att det även kan leda till att kvinnor halkar efter karriärmässigt (Johnson & Tunheim, 2016).

Kvinnor har fortfarande inte samma möjligheter till karriär som män, då kvinnor än idag har huvudansvaret för hem och familj (Frome et al., 2006). När kvinnan kommer hem från förvärvsarbetet börjar i praktiken nästa skift, med hushållsarbetet, vilket bidrar till att kvinnor upplever större stress än män (Due Billing, 2006). Även här finns likheter med Johnson och

Tunheims (2016) studie, som talar om jämställd fördelning av hushållsarbete som en förutsättning för kvinnor att lyckas på högre positioner även i en svensk kontext. Flera av studiens deltagare säger sig dela hushållsarbetet lika med sin partner, och menar att de annars inte haft möjlighet att ta sig an ledande arbetspositioner. Samtidigt visar studien att deltagarna ser införandet av skattesubventionerad hemstädning som positivt för möjligheten att fokusera på karriären (Johnson & Tunheim, 2016). Detta skulle kunna tolkas som en indikator på att jämnare fördelning av hushållsarbete är en förutsättning för unga kvinnor att vilja ta sig an en chefsroll. Due Billing (2006) lyfter den positiva inverkan hög arbetsbelastning kan ha på fördelningen av hushållsarbete:

En fördel med att ha mycket att göra på jobbet är följaktligen att hushållsarbetet tonas ner eller i högre grad delas med äkta maken. (ibid, s 159).

Frome et al. (2006) föreslår bland annat fortsatta påtryckningar på arbetsgivare att erbjuda barnomsorg och flexibla scheman, utan att göra avkall på andra fördelar, som önskvärda åtgärder för att öka kvinnors möjlighet till karriärutveckling. Kvinnliga arbetssökanden uppvisar en benägenhet att värdesätta karaktärsdrag hos arbetet och organisationen som minskar rollkonflikter mellan privat- och arbetsliv, exempelvis flexibel arbetstid (Chapman et al., 2005). Möjligheten att påverka arbetstiden inverkar på hur attraktivt ett arbete upplevs (Åteg et al., 2004) och kan antas ha ännu större betydelse vid en bedömning av möjligheten att kombinera arbetet med familjeliv.

2.5 Hur kan rekrytering förbättras för att motivera unga kvinnor att söka chefstjänster?

Chefsyrkets höga arbetsbelastning och ansvarskrav kanske inte alltid matchas av det stöd som erbjuds från organisationen. Detta kan vara en bidragande orsak till att chefer drabbas av utbrändhet, särskilt om individen inte fått respons från arbetsgivaren trots att denne påtalat det ohållbara i arbetsbelastningen (Muhonen, 2010). Vikten av organisatoriskt stöd för att hantera komplexa arbetsroller uppmärksammas redan i *Krav-kontroll-stöd*-modellen (Karasek & Theorell, 1990). Modellen visar att förmågan att hantera psykiska krav i arbetet är knutet till den kontroll, eller det beslutsutrymme, den anställde har samt förekomsten av socialt stöd från kollegor och chefer. Det skulle därmed kunna vara relevant för en organisation att i sin

rekrytering visa hur de arbetar med att stödja sina medarbetare. I synnerhet för dem som har en chefsposition och medföljande hög arbetsbelastning.

Rekrytering kan delas in i tre steg: *förberedelse*, *sökprocess* och *introduktion* (Lindelöw Danielsson, 2003). Förberedelsefasen innebär att ett rekryteringsbehov identifieras, en kravprofil upprättas och en annons formuleras. Sökprocessen innefattar alla steg från annonsering och CV-granskning till intervjuer och sluturval. Introduktionen avser såväl presentation av arbetsuppgifter som möjlighet att lära känna organisationen. Den bör även bestå av stöd eller coaching och möjlighet till uppföljning (ibid.).

En rekryteringsprocess mynnar ofta ut i en platsannons som i många fall kan stå för det första intrycket en arbetssökande får av organisationen och den tjänst som erbjuds (Gaucher et al., 2011). För att öka andelen kvinnor i mansdominerade yrken, som exempelvis chef, måste tjänster marknadsföras på ett vis som attraherar kvinnliga sökanden, bland annat genom en noggrann avvägning av vilka ord som används i platsannonsen (Askehave, 2010; Gaucher et al., 2011). Hur en vakant cheftjänst presenteras kan ge potentiella sökanden en bild av hur organisationen ser på ledarskap och därmed vara avgörande för att attrahera kvinnliga sökanden. Fokuserar marknadsföringen på traditionellt manliga egenskaper finns en risk att kvinnor inte kan identifiera sig med den bild av ledarskap som organisationen, medvetet eller omedvetet, förmedlar (Askehave, 2010).

3. Metod

I metodavsnittet presenteras hur undersökningen planerades och genomfördes. Detta för att motivera och kritiskt granska trovärdigheten och för att bidra till transparens avseende hur resultaten samlats in och analyserats. Undersökningens metodologiska överväganden diskuteras genomgående. Avslutningsvis förs en metoddiskussion där aspekter av undersökningen som kan ha inverkat på resultatet kommer att belysas.

3.1 Undersökningsdesign

Denna undersökning bottenar i en induktiv ansats (Andersen 2012), då syftet är att ta del av intervjupersonernas erfarenheter för att kunna säga något generellt avseende unga kvinnors motivation att söka en chefstjänst. Värt att ha i åtanke kan dock vara att renodlad induktion knappt existerar, då forskarens förkunskap alltid påverkar tolkningen av det material som samlas in (Repstad, 2007). I detta examensarbete ligger dessutom en teoretisk referensram till grund för frågeställningarna, vilket innebär att en fullständigt induktiv ansats inte kan hävdas.

Metodvalet för undersökningen är kvalitativ metod, vilket anses lämpligt när syftet är att undersöka människors uppfattningar och erfarenheter på ett djupare plan (Denscombe, 2009). Under utformningen av undersökningsdesignen diskuterades huruvida kvalitativ eller kvantitativ metod, eller en kombination genom metodtriangulering, var att föredra. Kvantitativ metod bestående av enkäter diskuterades men valdes bort då liknande studier redan gjorts (Ledarna, 2012). Svårigheten med kvalitativ metod är tolkningsbarheten i svaren, forskarens förståelse samt att varje individ kan uppfatta situationer på olika sätt och därmed ge olika svar. Fördelarna är att forskaren kan få en djupare insyn i verklighetsuppfattningar hos de som ingår i undersökningen vilket kan leda till en mer nyanserad bild av den data som samlas in. I det här fallet väger fördelarna med den kvalitativa metoden tyngre studiens syfte kan grundas i de subjektiva erfarenheterna hos unga kvinnor i chefspositioner.

3.2 Sekundärdata

Metodtriangulering genom en kombination av intervjuer och enkäter diskuterades inför arbetet, men tiden för att genomföra examensarbetet är begränsad. Därför valdes metodtriangulering bort för att inte riskera att arbetet skulle bli övermäktigt och försvåra möjligheten till grundlig analys av resultaten. Chefsorganisationen Ledarna kontaktades med en förfrågan om att få ta del av det material som ligger till grund för deras chefsbarometer (Ledarna, 2012) med tanken

att använda materialet som sekundärdata. Förfrågan avslogs dock med hänvisning till Ledarnas praxis. En övervägning gjordes om möjligheten att istället sammanfatta de publicerade barometrarna och analysera dessa i syfte att använda som sekundärdata och grund för jämförelse med intervjuresultaten i arbetet. Alternativet valdes dock bort utifrån en medvetenhet om att tillförlitligheten kunde ifrågasättas då full insyn i undersökningens genomförande saknades.

3.3 Metodval

För att undersöka frågeställningarna beslutades att intervjuer skulle ge de bästa förutsättningarna att förstå hur kvinnor som antagit en chefstjänst själva resonerat kring sitt beslut. Intervjuer har genomförts med tio kvinnliga chefer vilka är under 35 år. Intervjuformen är semistrukturerad för att främja en struktur samtidigt som intervjupersonerna ska få friheten att dela med sig av sina upplevelser på ett öppet sätt. Den semistrukturerade intervjuformen ger även möjligheten till följdfrågor vilket möjliggör en djupare förståelse för den intervjuades personliga upplevelser (Denscombe, 2009).

En medvetenhet om att intervjuaren omedvetet kan påverka deltagarna, genom exempelvis kroppsspråk, bemötande och ordval, bör finnas (Denscombe, 2009). Det faktum att intervjuerna i detta fall utförts av två personer samt har spelats in försätter eventuellt deltagaren i en känsla av underläge, vilket gör det ännu viktigare att vara medveten om bemötandet. Valet att utföra intervjuerna på deltagarnas arbetsplats har förhoppningsvis bidragit till att jämna ut en eventuell känsla av utsatthet från den intervjuades sida.

3.4 Urval

På grund av begränsningar i tid och resurser behöver varje undersökning innehålla ett eller flera urval som begränsar dess omfattning (Repstad, 2007). Denna undersökning syftar till att undersöka unga kvinnors erfarenhet av chefskap, med fokus på själva chefskapet snarare än inom en specifik bransch. De urvalskriterier som valts för denna undersökning är (1) *kvinnor* (2) *som är under 35 år*, (3) *har en chefsposition som innefattar personal- och/eller ekonomiansvar* och (4) *har en heltidstjänst i grunden samt* (5) *är verksam inom ett geografiskt område i Mellansverige*.

Utifrån de givna kriterierna har ett subjektivt urval gjorts (Denscombe, 2009). En förfrågan distribuerades via sociala medier, vilket resulterade i tips på potentiella intervjupersoner. Tillvägagångssättet kan liknas vid ett snöbollsurval (Denscombe, 2009). De potentiella intervjupersonerna kontaktades via mail och tio personer som uppfyllde samtliga urvalskriterier tillfrågades de om att delta i studien. Samtliga tillfrågade tackade ja.

3.5 Genomförande och material

Tider för individuella intervjuer bokades med tio personer. I samband med att intervjun bokades med respektive person presenterades information om de etiska forskningsprinciperna (Denscombe, 2009) i ett missivbrev (*Bilaga 1*), där även det ursprungliga syftet med undersökningen stod beskrivet. Allt material som samlades in behandlades enligt de forskningsetiska principerna om *informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekrav* (Vetenskapsrådet). Vid intervjutillfället fick intervjupersonen återigen informationen för att säkerställa att deltagaren var fullt införstådd med vilka rättigheter denne hade i sin medverkan.

Intervjuerna utfördes på respektive intervjupersons arbetsplats, dels för att intervjupersonen skulle slippa restid till annan plats, dels för att denne skulle känna sig hemmastadd. Varje intervjutillfälle genomfördes av två personer som intervjuade samt en intervjuperson. Intervjuarna turades om att ha huvudansvaret för intervjun eller att ställa eventuella följdfrågor och föra anteckningar. Intervjuerna tog mellan 30 och 40 minuter vardera och utfördes inom loppet av tre veckor i månadsskiftet mars/april. Vid varje intervjutillfälle fick intervjupersonen frågan om intervjun tilläts spelas in, vilket samtliga godkände. En avvägning gjordes med avseende på den hämmande inverkan inspelning kan ha på den intervjuade. För att ingen data skulle gå förlorad, för att underlätta transkribering och för att intervjuarna skulle kunna vara fullt fokuserade på att lyssna gjordes valet att spela in.

Intervjuerna utgick från en semistrukturerad, tematisk intervjuguide (*Bilaga 2*). Intervjuguiden bestod av fyra huvudteman: 1. *Vad är det som gör att unga kvinnor kan tveka inför att vilja bli chef?* 2. *Vad skulle kunna motivera unga kvinnor att vilja bli chef?* 3. *Hur kan man kombinera arbetslivet med familjelivet?* 4. *Hur kan arbetsgivare marknadsföra en chefstjänst för att motivera unga kvinnor att söka tjänsten?* Intervjuguiden innehöll även ett antal följdfrågor till varje tema. Under intervjuerna ställdes dessutom spontana följdfrågor utifrån deltagarens svar. När intervjuerna transkriberats skickades utskriften via mail till intervjupersonerna för att de

skulle få möjlighet att validera resultatet. Samtliga samtyckte till respektive transkribering samt att ett fåtal gjorde mindre tillägg, vilket korrigerades innan analys.

3.6 *Analysprocessen*

”Analysprocessen innebär att man söker efter saker som ligger under ytinnehållet i data – kärnelement som förklarar vad saker är och hur de fungerar.” (Denscombe, 2009, s. 319.)

Efter att ljudupptagningarna från intervjuerna transkriberats och godkänts av respektive intervjuperson har dessa utskrifter tematiserats i två steg. I det första steget sorterades information från varje enskild intervju in under de fyra teman som utgjorde grunden för intervjuguiden. Det andra steget i processen var att jämföra alla intervjuutskrifter för att se om samma, eller liknande, svar inom de olika temaområdena kunde identifieras. Då examensarbetet har två författare gjordes valet att utföra dessa två steg enskilt för att sedan jämföras. Syftet var att kunna jämföra om liknande temaindelningar och tolkningar skapats.

Förhållningssättet i analysen av den data som samlats in under denna undersökning grundar sig i hermeneutikens värld (Repstad, 2007). Då forskarens tolkningar har stor inverkan på analysprocessen måste en medvetenhet om detta genomsyra processen. När data tolkas av två personer, vilket är fallet i den här undersökningen, kan ensidiga tolkningar eventuellt begränsas genom diskussioner och aktivt ifrågasättande.

3.7 *Trovärdighet och pålitlighet*

Begreppen validitet och reliabilitet är starkt förknippade med kvantitativ forskning och svåra att tillämpa fullt ut i kvalitativ metod. Sociala kontexter förblir aldrig desamma och forskarens förförståelse och tolkningar medför att en annan forskare troligen inte skulle komma fram till identiska resultat (Denscombe, 2009). Därför förespråkas ibland begreppen *trovärdighet* och *pålitlighet* som komplement till validitet och reliabilitet i kvalitativ metod. Respondentvalidering har använts som strategi för att öka trovärdigheten och individuell tematisering har använts. För att öka graden av pålitlighet har en noggrann metodbeskrivning eftersträvat och intervjuguiden bifogats.

Ett tillvägagångssätt för att skapa en bredd, och på så sätt eventuellt kunna generalisera kvinnors syn på chefskapet överlag, har varit att anta medverkande från olika branscher. Detta är för att undersöka den generella bilden om att kvinnor väljer att avstå från en chefstjänst.

Problematiken med utförandet är att undersökningen om kvinnors åsikter hamnar på ytan genom generaliseringen och det skulle kunnat vara bättre att studera en enskild bransch mer djupgående. Med tidigare studier och teorier som grund har valet ändå fallit på att generalisera för att kunna jämföra med tidigare studier och diskutera utifrån det.

3.8 Metoddiskussion

De intervjupersoner som ingår i studien har gemensamt att de alla innehar en chefsposition, vilket är något som bör tas med i beaktande då detta kan ha inverkat på svaren. Det faktum att intervjupersonerna valt chefsyrket kan innebära att de ser positivt på chefsrollen. Detta kan ha färgat resultatet genom en överdriven positiv bild av chefskap. Att de medverkade skulle inneha en chefsposition var ett av de urvalskriterier som sattes upp inför intervjuerna. Detta kan dock ha gjort att andra intressanta infallsvinklar från kvinnor som ännu inte valt, eller valt bort, chefskap skulle ha gett andra resultat i studien. En medvetenhet kring detta fanns vid urvalet. Vi ville dock utgå från erfarenheten hos kvinnor som valt ett chefskap för att undersöka vad som motiverat dem. Detta för att bidra till HR:s möjlighet att basera arbetet med att främja kvinnligt chefskap på den kunskap kvinnliga chefer besitter avseende sin egen situation.

Kvalitativ metod i form av intervjuer kan medföra en svårighet att generalisera (Denscombe, 2009), då resultatet baseras på intervjupersonernas subjektiva uppfattning. Då resultaten av vår studie analyserats och diskuterats utifrån en given teoretisk referensram ökar möjligheten för läsaren att bedöma trovärdigheten. Intervjuerna genomfördes med tio unga kvinnliga chefer inom olika branscher. Resultatet uppvisade en hög grad av samstämmighet mellan de olika intervjupersonernas erfarenheter och åsikter vilket inverkar positivt på möjligheten att dra generella slutsatser.

4 Resultat/Analys

Avsnittet presenterar vilka resultat som framkommit i studiens intervjuer. Inledningsvis presenteras och illustreras bakgrundsinformation i tabellform för respektive intervjuperson i syfte att ge läsaren en överblick. Detta följs av en sammanställning intervjuresultaten som sedan löpande analyseras i förhållande till den teoretiska referensramen. För att underlätta navigeringen i texten används samma temarubricering som tidigare.

4.1 Intervjupersonerna

Samtliga intervjupersoner har gemensamt att de är kvinnor, chefer och under 35 år. Dock finns det ingen begränsning i bakgrund eller bransch. För att guida läsaren i resultaten från intervjuerna presenteras en sammanställning av intervjupersonernas avidentifierade fakta. Syftet är att läsaren ska kunna skapa sig en bild av de olika intervjupersonerna trots att dessa är anonyma. I tabellen nedan finns en översikt över ålder, bransch, befattning, familjesituation och utbildning. Varje intervjuperson är tilldelad ett nummer och kommer i löpande text att kallas för IP följt av respektive nummer.

Intervju-person	Ålder	Bransch	Befattning	Familjesituation	Utbildning
IP1	35 år	Verkstads-industri	Chef marknad och försäljning	Gift, två barn - 2 och 7 år	Ingenjör
IP2	34 år	Detaljhandel	HR-chef	Gift, ett barn - 4 år, gravid med nr två	Ekonom/Personalvetare
IP3	34 år	Fordons-industri	Ekonomichef	Gift, två barn - 4 och 7 år	Ekonom
IP4	32 år	Offentlig sektor	Förskolechef	Sambo, tre barn - 1 och 3 år	Förskollärare/Rektor
IP5	30 år	Verkstads-industri	Linjechef	Gift	Ingenjör
IP6	34 år	Verkstads-industri	Order- och säljchef	Gift, två barn - 2 och 5 år	Ingenjör
IP7	34 år	Detaljhandel	Butikschef	Ensamstående, ett barn - 6 år	Gymnasieutbildning
IP8	34 år	Offentlig sektor	Verksamhetschef	Sambo, fyra barn - 7, 9 och 14 år	Personalvetare/ Fil. Mag. Strategisk HRM
IP9	26 år	Bemannings-bransch	Konsultchef	Sambo, två barn - 1 och 3 år	Personalvetare
IP10	26 år	Offentlig sektor	Enhetschef	Sambo, ett barn - 1 år	Socionom

Tabell 1.

4.2 Vad är det som gör att unga kvinnor tvekar inför chefskap?

4.2.1 Bilden av en chef

Under intervjuerna diskuterades vad som kan göra att unga kvinnor tvekar inför chefskap. Flera intervjupersoner menade att bilden av hur en chef är, eller förväntas vara, var något de övervägde. En intervjuperson uttryckte det som ”*Jag tycker inte om att använda chef, jag tycker det känns så hårt. Då ser jag det här hierarkiska framför mig liksom*” (IP 9). Hon förtydligade med att det är en bild hon inte kan identifiera sig med och därför bidrog den till en viss tvekan inför att acceptera erbjudandet om en roll som konsultchef. En annan intervjuperson sa att hon hade en bild av en chef som någon som kan och vet det mesta, som säger att ”*Ok gör så här, och sen gör vi så här*” (IP 6). Hon uttryckte det som en oro inför att medarbetare skulle komma till henne med frågor och problem hon inte kunde svara på. Vidare lade hon till att den oron avtagit med tiden och att hon insett att ingen kan svara på allt.

Intervjupersonernas resonemang avseende chefskap kan förstås mot bakgrund av den klassiska bilden av en chef som auktoritär, vilken är nära förknippad med manliga normer (Due Billing, 2011; Gipson et al., 2017). För att en befattning ska upplevas intressant av potentiella arbetssökanden krävs att dessa kan identifiera sig med rollen (Askehave, 2010; Chapman et al., 2005). Flera intervjupersoner nämnde att de inte kände igen sig själva i den bild de har av en chef, vilket bidragit till en tvekan att söka en chefstjänst. Saknas en upplevelse av igenkänning är det inte särskilt troligt att individen motiveras att söka tjänsten, vilket innebär att bilden av den auktoritäre chefen bidrar till unga kvinnors tvekan avseende chefskap. Arbetsgivare som har ambitionen att attrahera kvinnor till chefstjänster bör sträva efter att presentera en ledarskapsidentitet dessa kvinnor kan identifiera sig med (Askehave, 2010; Gaucher et. al. 2011). Den stereotypa uppfattningen om vem som kan vara chef behöver moderniseras (Due Billing, 2011) för att unga kvinnors tvekan avseende chefskap ska avta. Ifrågasätts kan om forskningen bortser från skillnader i personlighet genom att ge kategoriseringen manligt kontra kvinnligt sådan vikt. Intervjupersonerna själva talade inte om skillnaderna i dessa termer utan förmedlade snarare en bild av chefskap som präglad av en hierarkisk organisation där chefen förväntas bestämma och utdela order till sina medarbetare. En alternativ referensram till den normativa kan då utgöras av organisationsstrukturens inverkan på bilden av en chef.

4.2.2 Arbetsbelastning

Den höga arbetsbelastningen var något samtliga intervjupersoner uppgav att de reflekterat över inför beslutet att bli chef. IP 6 sa att hon visste att den tjänst hon sökte som första linjeförstapå företaget var otroligt intensiv och hon undrade om hon skulle mäkta med det. Intervjupersonerna tillfrågades om deras förväntningar på vad chefskapet skulle innebära hade stämt överens med hur de upplever sin roll. Det visade sig att, även då samtliga haft uppfattningen att det skulle innebära en hög arbetsbelastning, så ansåg flera av de intervjuade att arbetsbelastningen och tempot ändå var högre i verkligheten. Uttalanden i stil med *väldigt högt tempo, svårt att få tiden att räcka till och tuffare än jag trodde* återkom i flera intervjuer.

En intervjuperson förklarade att svårigheten ligger i att uppdraget ibland kan kännas nästan omöjligt. En upplevd förväntan på att ha koll på allt från hur ventilationen fungerar till att vara en pedagogisk ledare och samtidigt hålla budget kom till uttryck. Flera intervjupersoner menade att det också är svårt att jobba lagom mycket då de i princip skulle kunna jobba hur mycket som helst. IP 6 var en av dem som kommenterade intensiteten, och tillade att det visserligen är extremt högt tempo, men att hon även får mycket positivt tillbaka. Flera av intervjupersonerna bekräftade att arbetstempot som chef är högt, men att detta bidrar till att arbetet sällan är tråkigt.

Under intervjuerna framkom att arbetet som chef innefattar fler uppgifter, är lite tuffare och kanske lite stressigare än intervjupersonerna förväntat sig. Att klara budget samtidigt som medarbetare ska må bra är uppgavs som komplext. Den samlade bilden från intervjuerna var att chefsrollen upplevdes mer intensiv än förväntat. För att lyckas med arbetet och ändå komma hem i tid prioriterar flera intervjupersoner bort raster. Detta uppgavs bero på att arbetet som chef är för intensivt för att hinna prioritera raster för den som vill sluta i tid och inte arbeta kvällar och helger. En intervjuperson sammanfattade det, om än i skämtsam ton, med att *”Du säljer din själ litegrann”*.

Chefsyrket präglas av hög arbetsbelastning, krav på prestation, mätbara resultat och tillgänglighet långt utanför den normala arbetsdagen (Muhonen, 2010; Yukl, 2012). Den höga arbetsbelastningen återspeglas i intervjupersonernas erfarenheter. Resultatet tyder på att verkligheten som chef snarast är ännu mer intensiv än intervjupersonerna förväntade sig. Samtidigt uppger majoriteten av de intervjuade att just utmaningen i att hantera de, ibland motstridiga, kraven och det höga tempot bidrog till deras vilja att anta chefskapet. Intervjupersonernas ambivalens avseende den höga arbetsbelastningen kan relateras till krav-

kontroll-stöd-modellen (Karasek & Theorell, 1990) som lyfter vikten av att en kravfylld arbetssituation behöver kompletteras med kontroll över arbetsuppgifterna och adekvat stöd från organisationen. Förutsatt rätt stöd blir den höga arbetsbelastningen en drivkraft för intervjupersonerna då de trivs med ett högt tempo. Vi ställer oss dock kritiska till hållbarheten på sikt, och huruvida stöd från organisationen kan motverka arbetsbelastningen över tid. Kravkontroll-stöd-modellen (Karasek & Theorell, 1990) tar inte hänsyn till den kumulativa effekten av stress. Den inkluderar heller inte det faktum att kvinnor, framför allt om de har hemmavarande barn, upplever dessutom hög grad av stress när de kommer hem från arbetet (Due Billing, 2006).

4.3 Vad motiverar unga kvinnor att vilja bli chef?

4.3.1 Möjligheten att påverka och att fatta beslut

Utifrån intervjuerna framkom att möjligheten att påverka, förbättra, fatta beslut och ha mandat att bestämma var vanligt förekommande för vad som lockat med en chefsroll. IP 1 berättade att hon alltid varit en naturlig ledarperson som tycker om att ha ansvar. Dessutom kändes steget till att bli chef som nästa naturliga steg. Hon tyckte att det började bli tråkigt att bara följa, nu ville hon leda och konstaterade framt att ”*Jag tycker generellt sett att saker blir bättre om jag får bestämma hur man gör dom*”. Hon vidareutvecklade med att hon gillar att kunna få bestämma och besluta istället för att bara föreslå förändringar där någon annan har mandat att fatta beslutet. Dessutom uppskattar hon möjligheten att ta förslag vidare till högre chefer för beslutsfattande och därigenom kunna påverka.

Andra intervjupersoner uppgav liknande faktorer för vad som motiverat dem till chefstjänster. IP 8 uppskattar möjligheten att vara med på fler beslut, och anser att fördelen med chefskapet är mandatet att påverka verksamheten. Att jobba lite mer långsiktigt, påverka och vara delaktig i beslut samt att få vara med och jobba med lite större frågor nämndes även av IP 6. Hon uppskattar också att arbetet är otroligt brett och utmanande.

På frågan om varför hon ville bli chef svarade IP 2 ”*Jag gillar ju att få bestämma*” och skrattade till, nästan generat. Hon förklarar att hon tycker om att bestämma, ta beslut och vara ansvarig. Detta har varit en del i beslutet att bli chef. Avgörande för att tacka ja till en chefstjänst var att få mandatet. Hon poängterar vikten av att känna att man har ett mandat, att man vet var man har ramarna och vad man har att jobba med. Hon trivs med att få jobba övergripande med ett ”helikopterperspektiv”.

En annan aspekt av chefskapet som framkom var en tvekan inför att ta svåra beslut. Några intervjupersoner angav tunga beslut som något av det svåraste med chefsrollen. IP 5 konstaterade att beslut som inte alla tycker om ibland kan leda till konflikter, vilket kan vara jobbigt. IP 3 menade att det som chef ingår att du ibland måste fatta tuffa beslut och att det kan vara jobbigt, själv uppfattade hon inte det som negativt utan helt enkelt något som hör till rollen. IP 7 ansåg att det svåraste med chefskapet ”är ju helt klart när man har lite så där jobbiga saker man måste ta upp”.

Könsstereotypa beskrivningar av ledarskap konstrueras ofta utifrån manligt kodade egenskaper som handlingskraft och självförtroende (Gipson et al., 2017). Av intervjuvaren framkommer att de unga kvinnliga chefer som tillfrågats i detta arbete i hög utsträckning motiveras av möjligheten att påverka och fatta beslut. Samtidigt framgick att några av intervjupersonerna ansåg att detta var en av chefskapets nackdelar. En tolkning är att dikotomiseringen av ledaregenskaper som manliga eller kvinnliga (Frome et al., 2006) är otillräcklig och att det är mer betydelsefullt att diskutera i termer av individuella skillnader i personlighet som går långt utöver kön.

Paralleller kan dras till Due Billing (2006) som diskuterar huruvida en avmaskulinisering av ledarskapet sakta är på väg att utvecklas. Kritik kan riktas mot att forskning tenderar att utgå från en diskurs som bottnar i könskodade egenskaper (Askehave, 2010; Gaucher et al., 2011) vilket bidrar till att vidmakthålla den stereotypa bilden av en chef. En utgångspunkt som istället grundar sig på en syn på chefskap som mångfacetterat och chefstilar som individuellt varierande vore att föredra. Därmed skulle fokus på kön i relation till chefskap förskjutas och underlätta en diskussion om chefskap utifrån individuella egenskaper.

4.3.2 Utveckling och variation

Ytterligare motivationsfaktorer som identifierades var utveckling, egen såväl som andras, samt att få jobba med människor. IP 5 säger att hon tycker om att vara chef eftersom hon gillar att jobba med människor. Hon tycker om att utveckla personer hon arbetar med och vill hjälpa till att förbättra och stötta människor i arbetet och vill se att människor trivs på sina jobb. IP 2 ger också uttryck för att möjligheten att bidra till andras utveckling motiverar:

Det är tufft att vara chef och vissa dagar är känslan 'usch' medan andra dagar får man en enorm tillfredsställelse. Motivationen då kan vara att man ser personer man jobbar med som utvecklas, att feedback tas emot och ger utveckling.

Flera intervjupersoner motiverades av ständig utveckling, att få prova på nya saker hela tiden. Chefsrollen erbjuder möjlighet till utbildningar, och att träffa många olika sorters människor, vilket beskrivs som uppskattat och som bidragande till den stora bredden i yrkesrollen. Ansvar, egen utveckling och att få vara med och utveckla kollegor motiverar intervjupersonerna. IP 9 såg chefskapet som utmaning och en chans att utvecklas erfarenhetsmässigt, både som person och på arbetsmarknaden:

Jag hade ju inte tänkt på det innan utan känt så här att konsultchef vet jag inte om jag vill bli. Men när jag ändå fick frågan och började fundera och vad det innebar och så såg jag det som en utmaning och en chans att utvecklas.

Flera av intervjupersonerna motiverades av variationen i arbetet, att inte vara specialist på ett specifikt område utan istället arbeta brett och kunna lite av mycket. Bland de aspekter av chefskapet som visade sig motivera var att ingen dag är den andra lik vilket ger variation. IP 3, som är ekonom, berättade att hon alltid haft ett intresse för att jobba med människor och därför strävade efter att blir chef då hon tycker att det är jätteroligt med personalansvar. Hon såg det en utmaning att jobba med människor jämfört med att jobba med siffror och värdesätter variationen att kunna kombinera detta.

Herzbergs (1966) tvåfaktorteori utgör grunden till uppfattningen om vad som anses generellt motiverande i arbetssammanhang. Faktorer som varierande arbetsuppgifter, ansvar i kombination med kontroll, tillfredsställelse, erkännande, avancemang och utveckling anses vara allmängiltiga avseende arbetsmotivation. Intervjusvaren i denna undersökning styrker i viss mån att Herzbergs klassiska modell fortfarande är aktuell, då flera av intervjupersonerna nämner exempelvis variation och utveckling som motiverande. Motivation är dock för komplext för att förstås enbart utifrån tvåfaktorteorin, som också kritiserats för sin skarpa avgränsning (Åteg et al., 2004). En bättre grund för tolkning av intervjupersonernas svar utgörs av Åteg et al.'s (2004) perspektiv på attraktivt arbete som mångdimensionellt. De olika dimensionerna är viktiga var för sig, men utgör delar av en helhet där hänsyn måste tas till hur

dessa samspelar. Först då kan en förståelse uppnås för att olika individer motiveras av olika faktorer.

Strävan efter egen utveckling såväl som en vilja att bidra till andras utveckling samt variation i arbetsuppgifterna uppgavs som starka källor till motivation för intervjupersonerna. Dessa motivationsfaktorer stämmer till viss del överens med de ovan nämnda teorierna. Samtidigt fanns en tvetydighet i intervjuvaren där vissa intervjupersoner ansåg att svåra beslut var jobbigt medan andra motiverades av att ha beslutsmandat, vilket kan förstås utifrån resonemanget om motivation som flerdimensionellt. En svaghet hos de nämnda motivationsteorierna är att de, i sin strävan efter att generalisera, inte i tillräckligt hög utsträckning beaktar personlighetens inverkan på vad som motiverar.

4.3.3 Lön

Värt att notera är att endast ett fåtal av de intervjuade nämnde lön som motiverande för att söka en chefstjänst. IP 1 underströk att det avgörande för att söka en chefstjänst var möjligheten att påverka i sitt yrke, men poängterade samtidigt att löneutvecklingen var viktig. Hon såg beslutet att bli chef som ett sätt att öka lönen. IP 8 kopplade lönen till det ansvar chefsrollen medför och konstaterade att har man ansvar så ska man även ha betalt för det. Vidare tillade hon att lönen varit viktig avseende alla jobb hon sökt. Även IP 7 nämnde lönen som viktig, särskilt för henne som ensamstående med ett barn.

Lörens underordnade betydelse för motivationen att söka ett visst arbete nämns i tidigare studier (Chapman et. al., 2005; Herzberg, 1966) och återspeglas till viss del i intervjuvaren. Några av intervjupersonerna nämner lön som en inverkan på viljan att söka en chefstjänst, men de flesta av de intervjuade understryker att andra aspekter i arbetet väger betydligt tyngre. Tvetydigheten som framträder ur intervjuvaren avseende lörens inverkan på motivationen kan förstås genom det resonemang som Åteg et al. (2004) för om hur lönesättningen utformas. För att lönen ska kunna kopplas till motivation krävs att den är tillräckligt hög för att klara sig på, att den är knuten till prestation och att den stiger gradvis (ibid.). En möjlig tolkning av intervjuvaren är att de intervjupersoner som anser sig ha en tillräckligt hög lön för att uppfylla sina behov inte tänker på lönen som motiverande. Upplevs lönen som tillfredsställande blir andra aspekter av arbetet viktigare. Att lönen omnämns som viktig av IP 7, som är ensamstående med barn, kan förstås mot bakgrund av att den som är ensam om försörjningsansvaret behöver en högre lön för att fylla sina och familjens behov.

Därmed är det möjligt att ifrågasätta om Åteg et al. (2004) bortser från betydelsen av hur den personliga situationen påverkar betydelsen lika mycket som lönens storlek och hur lönesättningen är utformad.

4.4 Hur kan chefsrollen kombineras med privatlivet/familjelivet?

4.4.1 Tillgänglighet kontra flexibilitet

Bilden av att en chef arbetar långa dagar (Due Billing, 2006) överensstämmer till viss del med intervjupersonernas erfarenheter. De intervjuade cheferna ombads uppskatta sin faktiska veckoarbetstid och resultatet visade ett snitt på ungefär 45 timmar i veckan. De flesta hade flexibel arbetstid där intensiva perioder med långa arbetsdagar kvittades mot lugnare perioder med möjlighet att sluta tidigare. Tilläggas bör dock att majoriteten av intervjupersonerna prioriterade bort raster och tog kortare luncher, vilket i praktiken innebar att de arbetade ”osynlig” övertid.

Därtill uppgav många, men inte alla, att de oftast var tillgängliga via telefon och mail, utöver ordinarie arbetstid, vilket ibland upplevdes som stressande. Avseende arbetstid såväl som tillgänglighet utanför arbetstiden uppgav samtliga intervjupersoner att de trivdes med hur situationen såg ut, även om en intervjuperson nämner att hon inte tror det är helt igenom hälsosamt att vara så pass tillgänglig som hon är.

Möjligheten att styra över sin arbetstid genom att jobba mer i perioder när det behövs för att sedan kunna arbeta mindre andra perioder gjorde att majoriteten av intervjupersonerna ansåg att arbetstiden var bra. Flexibilitet återkom hos samtliga som en nyckel till att balansen mellan arbete och privatliv ska fungera. IP 8 konstaterade exempelvis att oreglerad arbetstid var ett av hennes krav för att ta jobbet. För IP 3 var flexibilitet och möjligheten att rå över sina egna tider viktigare än löneaspekten när hon sökte jobbet. IP 9 menade att möjligheten att lägga upp sina dagar lite som man vill är en stor fördel när man har familj.

Chefsyrket förknippas ofta med hög arbetsbelastning, långa arbetsdagar och krav på att vara tillgänglig även utanför schemalagd arbetstid (Due Billing, 2006; Muhonen, 2010; Yukl, 2012). Som förklaring till att arbetsmarknaden fortfarande är könssegregerad anges bland annat att kvinnor till viss del baserar sitt karriärval på möjligheten att kombinera yrkeslivet med familj (Frome et al., 2016). Unga kvinnor i mansdominerade branscher tenderar att en bit in i karriären byta inriktning till mer traditionellt kvinnliga yrken med förhoppningen om högre flexibilitet

avseende arbetstid (Muhonen, 2010). Av intervjupersonernas berättelser framträder en viss ambivalens avseende inställningen till arbetstid och tillgänglighet. De flesta ansåg att möjligheten att styra sin egen tid i hög utsträckning väjde upp att de förväntades, eller själva sade sig föredra, att vara tillgängliga via telefon och mail. Detta kan förstås genom Åteg et al. (2004) som inkluderar möjligheten att påverka sin arbetstid i de dimensioner som inverkar på ett arbetes attraktivitet. Utifrån intervjuresultaten kan det ifrågasättas om forskningen (Due Billing, 2006; Frome et al., 2016; Johnson & Tunheim, 2016; Muhonen, 2010) lägger för stort fokus på bristande balans mellan arbete och privatliv som en faktor till att unga kvinnor avstår chefskap.

4.4.2 Jämställdhet

Att jämställdhet i fråga om fördelning av hushållsarbete och ansvar för barn var avgörande för hur intervjupersonerna såg på sin möjlighet att kombinera chefskap med privatliv är tydligt. Sex intervjupersoner har partners som arbetar mindre än heltid och flera stycken uttryckte att partnern tar största ansvaret för hushållsarbete och hämtning/lämning av barn samt VAB (vård av barn). En intervjuperson arbetar själv mindre än heltid (80%).

IP 1 konstaterade att det inte fungerat om inte mannen hade skött hemmet. Hon menade att detta var en förutsättning för att kunna ta chefstjänsten och sade att *”Nyckeln är att det finns en man bakom kvinnan”*. Hon menade att det måste finnas en partner som stöttar upp för att det ska fungera och att den ena personen i förhållandet måste backa för att inte barnen ska bli lidande när den andra vill göra karriär. IP 2 förde ett liknande resonemang och berättade att hennes man har gått ner i arbetstid. Hon ansåg det skulle vara svårt om båda skulle vilja jobba mycket och göra karriär. Flera intervjupersoner nämner även vikten av att, utöver en partner, även ha familjen och ett bra kontaktnät med släkt som kan hjälpa till. IP 7 betraktade hjälp med barnvakt från sina föräldrar som avgörande då hennes arbete medför schemalagd arbetstid kvällar och helger. Utan stöd från familjen ansåg hon att det inte skulle fungera då hon är ensamstående.

Precis som Johnson och Tunheim (2016) konstaterar är Sveriges väl utvecklade och tillgängliga barnomsorg en förutsättning för kvinnors karriärer, åtminstone i de fall arbetslivet kombineras med familj. Av intervjuvarerna i sammanställningen ovan framkommer dock att majoriteten av de intervjuade har en partner som går ner i arbetstid med syfte att förkorta barnens vistelse på förskola och fritidsverksamhet. Intervjuresultaten kan indikera att tillgången till barnomsorg i vissa fall går utöver det behov som finns, förutsatt att föräldrarna delar ansvaret för barnen.

4.5 Hur kan rekrytering förbättras för att motivera unga kvinnor att söka chefstjänster?

För att, som arbetsgivare, attrahera fler kvinnliga kandidater till chefstjänster är det viktigt att identifiera de faktorer som kan leda fram till valet att söka en vakant tjänst (Chapman et al., 2005). Därför kan det vara av värde att höja blicken från själva rekryteringsprocessen och även inkludera aspekter av tjänsten som kan höja motivationen hos unga kvinnor att välja chefsyrket. Marknadsföring och rekrytering bör, utöver att förmedla tjänsten som sådan, syfta till att ge potentiella sökanden en bild av hur organisationen arbetar och vilken kultur som råder på arbetsplatsen (Gaucher et al., 2011).

4.5.1 Uppmuntran och organisatoriskt stöd

För sex av intervjupersonerna var den nuvarande tjänsten deras första chefstjänst. Hälften av de intervjuade cheferna rekryterades internt. Sju av de tio intervjupersonerna blev tillfrågade och/eller uppmuntrade från organisationen att söka sin nuvarande tjänst. Flertalet uttryckte att de inte skulle sökt tjänsten om de inte blivit tillfrågade/uppmuntrade. Som främsta anledning till detta uppgavs tvivel avseende den egna erfarenheten.

IP 4 trodde inte att hon skulle sökt om hennes dåvarande chef inte uppmuntrat henne eftersom hon kände sig för oerfaren, ”*kanske några år senare i så fall*”. Hennes dåvarande chef poängterade att erfarenheten inte var det viktigaste, och denna vetskap gjorde att hon vågade söka och tänkte ”*Varför inte, jag provar*”. Det fanns en trygghet i att få veta att erfarenhet inte var det avgörande utan att det uttalat vägde på de personliga egenskaperna. Även IP 7 blev uppmuntrad av bland andra sin nuvarande chef. Hon tror sig ha sökt tjänsten ändå men menar att det kanske inte känts lika bra. När IP 6 tillfrågas om vad som skulle ha kunnat öka motivationen att söka den nuvarande chefstjänsten svarade hon snabbt och med eftertryck att ”*Ja att nån sa så här att jag tycker du passar väldigt bra i den här rollen. Ska inte du söka?* ”

IP 1 resonerade kring vikten av att motivera personer, gärna i ett tidigt skede, för att dessa ska börja fundera kring chefskap. Hon ser det som viktigt att uppmärksamma bra chefsämnen och ifrågasätta vad de vill med sin karriär, att ge dem en push för att hamna i chefstankar. Hon berättar att hon själv fått mycket uppmuntran från tidigare chefer som sagt att hon borde bli chef. Detta har bearbetats och växt fram för intervjupersonen och när hon kände sig redo satte hon ner foten och sa att nu var det dags för en chefstjänst, vilket ledde fram till att hon fick sin

nuvarande tjänst. Vidare tror hon att kvinnor behöver mer uppmuntran (än män) till att söka chefstjänster och mer push från befintliga chefer för att våga tro på sin förmåga. Hon uppgav att detta är något hon noterat vid medarbetarsamtal med kvinnliga medarbetare där frågor om karriärsutveckling diskuterats.

Uppmuntran från den egna chefen upplevs viktigt enligt intervjuvaren ovan, men även andra former av uppmuntran och stöd nämns. IP 2 talade om att hon i början av sitt chefskap kände sig ensam i den bemärkelsen att det saknades någon att diskutera arbetsrelaterade frågor med:

Det kan vara ensamt att vara chef och för att utvecklas behöver du bli utmanad, därför är det viktigt att hitta bra sparringpartners som det går att ha en ärlig dialog med och som vågar utmana dig. I början av mitt chefskap kände jag mig lite mer ensam där, men har nu hittat andra HR-chefer på liknande nivå som jag, vi hjälper varandra mycket och bollar både framsteg och baksteg, dessa personer är superviktiga för mig.

Även IP 6 belyste vikten av uppmuntran och stödjande nätverk. Hon redogjorde för hur hon fått möjligheten att vara med i ett talangprogram och att ingå i ett kvinnonätverk, vilket höjde hennes motivation och bidrog till upplevelsen av att hennes engagemang ger utdelning. Hon formulerade det som:

Att någon ser det jag försöker åstadkomma. Det hade varit oerhört jobbigt annars. Att känna att man ger så mycket energi om man kände att man inte fick nåt tillbaka.

Ledarskapsutveckling som riktas särskilt mot kvinnor måste i högre grad utgå från existerande forskning som belyser vikten av att utvecklingsprogrammen har kvinnors subjektiva erfarenhet i fokus (Gipson et al., 2017). De intervjupersoner som upplevt att de blivit uppmuntrade från organisationen berättar om hur viktig denna uppmuntran varit för deras beslut att bli chef. Intervjupersoner som inte anser sig ha fått sådan uppmuntran uttrycker att de önskat att den funnits. Detta tyder på att den subjektiva upplevelsen av uppmuntran och stöd från organisationen är en avgörande faktor för att utveckla, inte bara de kvinnor som redan har en ledande position, utan även för att motivera fler unga kvinnor att överväga en chefkarriär.

Behovet av socialt stöd i form av uppmuntran från organisationen, i detta sammanhang främst från den egna chefen eller annan betydelsefull förebild på arbetet, kan tolkas med utgångspunkt

i Karasek och Theorells (1990) numera klassiska krav-kontroll-stöd-teori. För att öka unga kvinnors inspiration och vilja att ta sig an en kravfylld chefstjänst blir det organisatoriska stödet viktigt, och uppmuntran från exempelvis den egna chefen kan uppfattas som representativt för det stöd som erbjuds. Ett par intervjupersoner nämner nätverk och den möjlighet det ger till erfarenhetsutbyte som viktigt, därför kan ett förslag vara att organisationer arbetar för att upprätta nätverk för kvinnliga chefer som ett forum för stöd. Kvinnor upplever högre grad av stress än män, och upplevelsen av stress är starkast hos kvinnor som kombinerar arbete med familjeliv i form av hemmavarande barn (Due Billing, 2006). Stöd från organisationen kan därmed bidra till att minska den arbetsrelaterade stressen, vilket kan leda till att fler unga kvinnor ser möjligheten att kombinera familj och karriär.

4.5.2 Förebilder

Förebilder nämndes av intervjupersonerna som något som skulle kunna motivera till att söka en chefstjänst. En intervjuperson drog paralleller till ett minne från en annons från Försvarmakten. Annonsen sade att man behöver ha muskler för att göra lumpen och illustrerades med en bild av en, inte särskilt muskulös, tjej. Annonsen fokuserade dock mot huvudet och syftade till "hjärnmuskler". Intervjuperson minns hur den marknadsföringen väckte hennes uppmärksamhet och tilltalade henne i och med att den förmedlade en annan bild än den vedertagna av hur en militär ser ut, vilket hon hade med sig då hon sedan gjorde lumpen.

IP 6 upplevde sin egen chef som en väldigt bra förebild i och med att hon också är kvinna och har barn. Hon ansåg att hennes chef har ett väldigt bra och coachande ledarskap som intervjupersonen upplever som avvikande från hennes egen bild av den gamla typiska chefen. IP 6 berättade även att en del i att hon vågade söka sin nuvarande tjänst låg i att hennes väninna hade tjänsten tidigare och att hon kände att "*ja men hon gör ju det här och hon klarar ju det och då kanske jag också klarar det*". Det bidrog till att hon vågade ta steget att söka eftersom hon lättare kunde jämföra sig med någon i samma situation.

Möjligheten att identifiera sig med bilden av en chef (Chapman et al., 2005; Due Billing, 2011; Gaucher et al., 2011) har tidigare i arbetet (se stycke 4.2.1) diskuterats som väsentligt för att motivera unga kvinnor till chefskap. Intervjupersonens berättelse om hur marknadsföringen från Försvarmakten stärkte hennes vilja att mönstra för värnplikt genom att vända på den förväntade bilden av en militär utgör en målande analogi gällande vikten av den bild en organisation presenterar. Detta kan sättas i relation till Askehave (2010, s 315):

The task of business communication is to find the appropriate words to pique the curiosity of the desired potential workers and encourage them to continue through the application process.

Ordval i platsannonser (Gaucher et al., 2011), vilka bilder som används för att förmedla organisationens karaktär (Chapman et al., 2005) har en stark inverkan på vilka arbetssökanden som attraheras. Liknande tankegångar kan appliceras på vikten av att organisationen internt visar upp en variation i de chefer som finns för att illustrera en mångfald i ledarskap och därmed utmana den manliga ledarskapsnormen (Due Billing, 2011). Finns förebilder i form av kvinnliga chefer inom organisationen ökar sannolikheten att unga kvinnor kan finna inspiration och, som IP 6 uttrycker det, våga ta steget att söka en chefstjänst.

4.6 Sammanfattning

Tvivel på att den egna erfarenheten ska räcka till och en oro för att kraven och arbetsbelastningen ska bli för stora, bidrar till att unga kvinnor tvekar inför chefskap. Chefskapet präglas av manliga normer vilket leder till en bristande känsla av igenkännande som kan ha en hämmande inverkan på kvinnligt chefskap. Aspekter av chefskapet som motiverar är möjligheten att kunna påverka och fatta beslut samt personlig utveckling och att bidra till andras utveckling. Viss ambivalens råder dock avseende beslutsfattande, där vissa motiveras av det och andra förknippar det med visst obehag. Lönens underordnade betydelse som motivationsfaktor kan ifrågasättas då pengar kan vara en känslig fråga och lön som drivkraft därmed kan tonas ner vid intervjuer.

Fokuseringen på svårigheter i att balansera chefskap med privatliv och familjeliv kan vara en överdriven förklaring till att färre unga kvinnor väljer en chefskarriär. Chefskapet innebär i många fall en möjlighet till flexibel arbetstid, vilket gynnar balansen mellan arbets- och privatliv. Den höga arbetsbelastning som präglar chefskapet vägs i viss mån upp av möjligheten att påverka sin arbetstid. Flexibiliteten har emellertid ett pris i form av höga krav på tillgänglighet vilket kan medföra en ökad stress. För att säkerställa att flexitid verkligen används för att kompensera övertid med ledig tid behövs rutiner och riktlinjer, liksom riktlinjer avseende de krav organisationen har på chefers förväntade tillgänglighet.

Långt ifrån alla chefstjänster tillsätts genom en traditionell rekryteringsprocess. Flertalet av de intervjuade cheferna rekryterades internt och blev uppmuntrade eller tillfrågade att söka sin nuvarande tjänst. Denna uppmuntran, främst från den egna chefen eller annan representant för organisationen, var avgörande för att intervjupersonerna skulle söka tjänsten.

5 Diskussion

I diskussionsavsnittet kommer resultat och analys att diskuteras och sättas i vidare sammanhang i förhållande till studiens syfte. Arbetets för- och nackdelar blir belysta och argumentationer för och emot arbetets trovärdighet kommer föras. Avslutningsvis presenteras förslag som, med utgångspunkt i studien, visar hur HR kan arbeta för att främja kvinnligt chefskap genom relationsskapande rekrytering.

5.1 Inledning

Enligt chefsorganisationen Ledarna förknippar unga personer ordet chef med en negativ innebörd. Det som avskräcker mest med chefskap är de höga kraven på tillgänglighet och att hålla svåra samtal. Många unga säger sig, enligt Ledarna, vara villiga att bli chef när de fått mer arbetslivserfarenhet. Främsta anledningen till att unga säger sig vilja bli chef är att de vill påverka sin egen och verksamhetens utveckling. Den teoretiska referensramen för den här uppsatsen gör gällande att det fortfarande råder ojämställdhet på arbetsmarknaden (Johnson & Tunheim, 2016) även om andelen kvinnor inom mansdominerade yrken ökar (Frome et al., 2006). Ordet chef som negativt laddat och en oro för att inte ha tillräcklig erfarenhet att klara av de krav en chefsposition medför återspeglas i studiens resultat. Även viljan att utvecklas och att medverka till andras utveckling nämns av studiens intervjupersoner. En diskussion kommer föras med avseende på hur HR kan använda kunskapen om vad som avskräcker och vad som motiverar unga kvinnor till chefskap och genom detta bidra till en mer jämställd chefsarbetsmarknad.

Bristande balans mellan arbete och familjeliv anges som en av huvudorsakerna till att unga kvinnor avstår chefskap (Due Billing, 2006). Andra faktorer som inverkar negativt på unga kvinnors vilja att bli chef är den höga arbetsbelastningen och kraven på att vara tillgänglig utanför ordinarie arbetstid (ibid.). Bilden av en chef är nära förknippad med manliga normer vilket gör att kvinnor har svårt att identifiera sig med chefsrollen (Askehave, 2010; Chapman et al., 2005; Due Billing, 2011; Gaucher et al., 2011). Resultaten från vår studie skiljer sig något från tidigare forskning i dessa frågor, vilket vi kommer diskutera närmare i detta avsnitt.

Den studie som ligger till grund för resultatet bygger på intervjuer med kvinnor under 35 år som innehar en chefsposition. Vidare diskuteras resultat och analys genom att sättas i sitt sammanhang i förhållande till studiens syfte. Resultat- och analysdiskussionen kommer att

mynna ut i slutsatser som kopplas till hur HR kan arbeta för att främja kvinnligt chefskap, och därmed öka andelen kvinnor i chefspositioner, genom relationsskapande rekrytering.

5.2 Att utmana den manliga chefsnormen

Uppfattningen om chefen som auktoritär kan kopplas till den maskulina chefsnorm som fortfarande råder (Due Billing, 2006; 2011; Gipson et al., 2017). Då bilden av en chef baseras på manliga egenskaper (Gipson et al., 2017) uppstår ett gap mellan uppfattningen om den egna identiteten som kvinna och rollen som chef. Den upplevda möjligheten att identifiera sig med en arbetsroll påverkar den arbetssökandes intresse för tjänsten (Askehave, 2010; Chapman et al., 2005). Förebilder i form av kvinnliga chefer bör synliggöras inom organisationen för att öka graden av igenkännande, vilket kan motivera unga kvinnor till chefskap. Bilden av hur organisationen förmedlas i rekryteringssammanhang, exempelvis genom ordval och bildspråk i annonsering, blir viktig och en medvetenhet om detta är att föredra (Chapman et al., 2005; Gaucher et al., 2011).

För att undersöka varför unga kvinnor kan ställa sig tveksamma till chefskap, och därmed få en förståelse för vad i chefskapet som behöver förändras, tillfrågades intervjupersonerna om vad som haft en hämmande inverkan på deras beslut att anta en chefstjänst. Resultatet visar att bilden av hur en chef är, eller bör vara, i viss mån negativt påverkat intervjupersonernas inställning till chefskap. En uppfattning om att chefer är hierarkiska, auktoritära och handlingskraftiga kom till uttryck. Tidigare forskning relateras bilden av en chef i hög grad till en manlig chefsnorm (Askehave, 2010; Due Billing, 2011; Gipson et al., 2017). Forskningen fokuserar på könsnormer, men den kopplingen görs inte av våra intervjupersoner. Resultatet antyder vikten av att frångå könsdiskursen. När könsbundna skillnader fokuseras bidrar detta till att stärka denna diskurs och därmed även till att upprätthålla den manliga chefsnormen. Istället behöver vi se på chefskap utifrån organisatoriska och individuella skillnader. En mångfald av chefstilar behöver synliggöras för att fler ska kunna identifiera sig med chefsrollen.

Organisationens personalidé speglar det medarbetarskap som eftersträvas (Tengblad et al., 2007). HR bör utveckla en personalidé som tydliggör att olika chefstilar anses önskvärda. Genom att i personalidén inkludera kompetenser utöver manligt kodade ledaregenskaper, som auktoritet och handlingskraft, ökar möjligheten för kvinnor att identifiera sig med organisationens bild av chefskap. Under intervjuerna framkom även att förebilder i form av

kvinnliga chefer kunde bidra till att öka intervjupersonernas motivation till chefstjänster. Kvinnliga chefer i intervjupersonernas närhet utgjorde en grund för jämförelse som underlättade för dem att se sig själva i en chefsposition. Några av intervjupersonerna förespråkade kvinnliga nätverk som forum för att utbyta erfarenheter och få stöd. Organisationens plattform av strategier och rutiner bör innefatta riktlinjer för chefstöd (Tengblad et al., 2007). Nätverk av kvinnliga chefer kan med fördel ingå i det strategiska chefstöd HR utarbetar.

5.3 Det som avskräcker vissa motiverar andra

Utöver att undersöka vad som haft en hämmande inverkan på intervjupersonernas beslut att ta sig an en chefsroll tillfrågades de om vad som motiverat dem. De flesta av intervjupersonerna sade sig motiveras av att kunna påverka, förbättra och fatta beslut. Samtidigt visade resultaten att flera intervjupersoner betraktade det som jobbigt att fatta svåra beslut i sin chefsroll. Uttalanden från några av intervjupersonerna avseende deras tvekan inför att fatta svåra beslut kan sättas i relation till uppfattningen att den manliga normen bidrar till bilden av en chef (Due Billing, 2006).

En möjlig tolkning är att de som motiveras av beslutsfattande har internaliserat en självbild som i högre grad överensstämmer med den manliga chefsnormen. Därmed bidrar de till att upprätthålla denna norm. Känsliga beslut och svåra samtal kan medföra konflikter, vilket i sin tur knyter an till bilden av den auktoritära chefen. Dessa aspekter av chefskapet kan därmed bidra till bristande känsla av igenkännande i rollen (Chapman et al., 2005; Due Billing, 2011; Gaucher et al., 2014). Bristen på igenkännande kan göra att unga kvinnor förknippar sin tvekan att bli chef med situationer de upplever som obekväma, eftersom de inte kan identifiera sig med den auktoritära chefen.

Intervjuresultaten kan i förhållande till detta tolkas som att skillnader i personlighet avgör vad som motiverat till valet av chefskap. Förmodligen är det inte ovanligt att individer som attraheras av maktrelaterade faktorer (Due Billing, 2006), som ansvar och beslutsmandat, söker sig till just chefspositioner oavsett om de är kvinnor eller män. Detta stärker oss i uppfattningen att det är viktigt att frånga utgångspunkten i manligt kontra kvinnligt och istället diskutera olika ledarskapsstilar.

5.4 Arbetsbelastning i förhållande till variation i arbetsuppgifter

Intervjupersonernas syn på chefskapets utmaningar i form av hög arbetsbelastning, komplexa arbetsuppgifter och höga krav är ingen nyhet i förhållande till forskning på området (Muhonen, 2010; Yukl, 2012). Bilden stärks ytterligare av att intervjupersonerna upplevde den faktiska arbetsbelastningen som ännu högre än de förväntat sig. Samtidigt motiveras majoriteten av intervjupersonerna av den utmaning som chefskapet bjuder på i form av variation och möjlighet till utveckling. Chefskapet tenderar att förknippas med det negativa i form av en stressad och kravfylld arbetssituation (Due Billing, 2006), vilket kan hämma intresset för att bli chef. Ett intensivt arbete med höga krav behöver dock inte nödvändigtvis påverka individen negativt förutsatt att arbetsgivaren kan erbjuda relevant stöd för att hantera arbetsbördan (Karasek & Theorell, 1990). Då intervjupersonerna delvis attraheras av utmaningen i chefskapets komplexitet kan en tolkning vara att den arbetsgivare som lyckas presentera en tydlig strategi för organisatoriskt stöd ökar sin möjlighet att rekrytera individer som trivs med det höga tempot. Här ser vi att HR, med sin kunskap om hur arbetssituationen påverkar individen, kan bidra till utvecklandet av strategier för att stötta unga chefer i organisationen. Vid utarbetandet av strategier för chefstöd (Tengblad et al., 2007) bör HR ta fram tydliga riktlinjer för vilka krav som ställs på chefer. En tydlighet avseende de krav som finns möjliggör för chefer att hålla sin arbetsbörda på en rimlig nivå och minskar upplevelsen av stress.

5.5 Sammanfattande om motivation

Intervjupersonerna motiverades av variation i arbetsuppgifter och utveckling. Vissa fann möjligheten att påverka och fatta beslut som motiverande och några motiverades av lön. Komplexiteten avseende vad som motiverar kan relateras till den flerdimensionella modellen Attraktivt arbete (Åteg et al., 2004) där vikten av samspelet mellan olika aspekter av ett arbetes attraktivitet tydliggörs. Därmed styrks även kritiken mot Herzbergs (1966) tvåfaktorteori som för snävt avgränsad avseende vad som bidrar till långsiktig motivation. Det flerdimensionella perspektivet ger utrymme för en vidare tolkning av motivation kopplat till individuella preferenser.

Några intervjupersoner ansåg att lönen var en motiverande faktor för chefskap, men menade att andra faktorer var mer betydelsefulla. Ett fåtal av de intervjuade cheferna ansåg lönen vara starkt motiverande till yrkesvalet. Den underordnade betydelse för motivationen som lön tillskrivs i tidigare forskning (Chapman, 2005; Herzberg, 1966) kan ifrågasättas då

intervjuresultaten snarare tyder på tolkningar där lönen tillskrivs större betydelse. En reflektion är att pengar kan vara en känslig fråga och att blla inte känner sig bekväma med att ge uttryck för att lönen faktiskt motiverat till ett yrnnxmkesval. Därmed kan studier som baseras på intervjuer (Herzberg, 1966) färgas av att deltagarna tonat ned lörens betydelse för att inte uppfattas som giriga. Kanske kan en sådan mekanism även ha präglat svaren från våra intervjupersoner. Detta skulle vara ännu troligare i relation till att pengar som drivkraft snarare kopplas till en manlig norm där män traditionellt tillskrivs en prestations- och resultatnriktad syn på yrkesval.

5.6 Flexitid och tillgänglighet – frihetens pris

Långa arbetsdagar och krav på att ständigt vara tillgänglig förknippas ofta med chefskapet (Due Billing, 2006; Muhonen, 2010; Yukl, 2012). Intervjuresultaten motsäger inte detta, men samtliga intervjupersoner såg stora fördelar med att i perioder arbeta mer intensivt för att sedan vid lugnare perioder, kunna styra över sin arbetstid. I flera fall uppgavs m flexibiliteten till och med som avgörande för valet av arbete, vilket kan kopplas till att karaktärsdrag hos en organisation och ett arbete som minskar friktionen mellan arbetsliv och privatliv värderas högt av kvinnor (Chapman et al., 2005).

Intervjuresultaten visar på en uppskattad genomsnittsarbetstid på 45 timmar i veckan för de intervjuade cheferna. Utöver dessa timmar var majoriteten i varierande utsträckning tillgängliga via telefon och mail. Dessutom prioriterade nästan samtliga av intervjupersonerna bort raster och tog korta luncher för att hinna gå hem vid den ordinarie arbetstidens slut. De flesta intervjupersonerna hade någon form av flexibel arbetstid, vilket de menade var en nyckelfaktor för att kombinera arbetslivet med privatlivet.

Flexitid och tillgänglighet må vara ett tveeggat verktyg då intervjupersonerna upplevde att det kan bidra till ökad stress samtidigt som frihet under ansvar var något de värderade högt. En chefsbefattning kan innebära större möjligheter att styra över sin arbetstid, vilket kan göra att ett chefskap snarare kan vara gynnsamt för kombinationen arbetsliv och privatliv/familjeliv. Vi ställer oss därför i viss mån kritiska till att forskningen (Due Billing, 2006; Frome et al., 2016; Johnson & Tunheim, 2016; Muhonen, 2010) i stor utsträckning fokuserar på familjelivet som huvudorsak till att kvinnor väljer bort chefskap. Det faktum att intervjupersonerna tenderade att prioritera bort raster och pauser under arbetsdagen för att hinna gå hem i tid ser vi dock som

problematiskt. Tid för återhämtning är av yttersta vikt för att undvika överbelastning som på sikt kan leda till utbrändhet, vilket uppmärksammas av bland andra Muhonen (2010). Strategier för chefstöd bör finnas med i organisationens utvecklingsplattform (Tengblad et al., 2007). HR bör utveckla rutiner för hur chefstödet kan innefatta riktlinjer som främjar att även chefer tar rast för att orka med arbetsbelastningen i längden. En organisation behöver ta till sig ny kunskap i sitt utvecklingsarbete (Pérez López et al., 2006). Här ser vi en möjlighet för HR att implementera kunskap om flextid som nyckelfaktor till att kombinera arbete och familjeliv. Under förberedelsefasen av en rekryteringsprocess ingår annonsformulering (Lindelöw Danielsson, 2003). Att den utannonserade tjänsten ger möjlighet till flextid eller förtroendearbetstid kan, utifrån intervjuresultaten, bidra till att unga kvinnor motiveras att söka en chefstjänst.

5.7 Bakom varje framgångsrik kvinna står en man

Jämställdhet i fråga om fördelning av hushållsarbete och ansvar för barn uppges som nödvändigt för att de intervjuade cheferna ska kunna kombinera arbete och privatliv. De flesta intervjupersonerna anser att deras partner utför lika mycket, eller mer, hushållsarbete. Majoriteten av de intervjupersoner som har barn och lever i ett parförhållande har en partner som arbetar mindre än heltid för att förkorta den tid barnen tillbringar på förskola och fritids. En av intervjupersonerna är ensamstående med barn och berättar att hon är beroende av hjälp från sina föräldrar för barnvakt då hon ibland arbetar kvällar och helger.

Tillgången till barnomsorg i Sverige är en nödvändighet för kvinnors karriärer (Johnson & Tunheim, 2016). Samtidigt visar intervjuresultaten på en benägenhet att inte nyttja barnomsorgen fullt ut. Istället avstår en part i förhållandet från att arbeta heltid medan barnen är små. Därmed kan det ifrågasättas om betydelsen av tillgång till barnomsorg i förhållande till kvinnors karriärmöjligheter överdrivs i ett land där barnomsorg redan är väl utbyggd. Detta åtminstone i den bemärkelsen att det efter en viss punkt finns större möjlighet till barnomsorg än vad många föräldrar önskar nyttja. Föräldrar som har möjlighet ser gärna att barnen får kortare dagar på förskola och fritids. En nyckelfaktor för att kombinera chefskap med familj och barn är en jämställd fördelning av hushållsarbete och ansvar för barnen. Sveriges lättillgängliga barnomsorg är avgörande för att främja kvinnors (chefs)karriärer, men att ha en partner som avstår heltid för att förkorta barnens dagar på förskola och fritids är troligtvis lika viktigt.

Självfallet är barnomsorgen viktig för föräldrars yrkesliv överlag, men för dem som har möjligheten att välja bort långa förskoldagar för sina barn blir jämställdheten viktigare. Med detta menas att en partner som är villig att dela ansvaret för barn och hushållsarbete tar över som nyckelfaktor där behovet av barnomsorg redan är uppfyllt. Resonemanget kan kopplas till Due Billing (2006) såväl som Johnson och Tunheim (2016) vars studier visar att det faktum att de delat hushållsarbetet är avgörande för deras yrkeskarriärer. Ifrågasättas kan dock om jämställdhet i avseende att dela lika på föräldradedighet verkligen är viktigare för personer med till exempel chefsyrken än för de flesta föräldrapar där båda arbetar heltid, oavsett yrke.

5.8 Uppmuntran som strategi för organisatoriskt stöd

Majoriteten av de intervjuade cheferna rekryterades internt och flera av dem uppmuntrades till eller blev tillfrågade att söka sin nuvarande tjänst. Av dem som blev uppmuntrade eller tillfrågade sade flera av intervjupersonerna att de annars skulle avstått från att söka en chefstjänst då de ansåg sig sakna tillräcklig erfarenhet. De intervjupersoner som inte upplevt att de blivit uppmuntrade uttryckte en saknad av detta. En intervjuperson anser, baserat på egna upplevelser av att coacha medarbetare, att kvinnor behöver mer uppmuntran än män för att våga söka chefstjänster. Utbudet av ledarskapsutveckling speciellt riktad till kvinnor uppvisar en svaghet då dessa ofta saknar utgångspunkt i kvinnors subjektiva upplevelser (Gipson et al., 2017). Vi vill belysa vikten av uppmuntran och stöd från organisationen som ett exempel på erfarenhet, utifrån våra resultat, utgår ifrån kvinnors subjektiva upplevelser. Det kan därmed vara av värde att, vid utformandet av ledarskapsutveckling, inkludera strategier för hur kvinnliga chefer kan uppmuntras och stöttas. En förståelse för att kvinnor eventuellt behöver mer uppmuntran än män kan vara värdefullt att ha i åtanke. Vi ser även att uppmuntran från närmaste chef kan kopplas till organisatoriskt stöd (Karasek & Theorell, 1990) och därmed ingå som strategi i främjandet av kvinnligt chefskap.

5.9 Relationsskapande rekrytering

Utifrån studiens resultat föreslår vi att HR arbetar med utgångspunkt i vad vi valt att benämna som relationsskapande rekrytering för att främja kvinnligt chefskap. Resultatet från studien visar på att chefstjänster ofta tillsätts internt. Endast ett fåtal av intervjupersonerna hade sökt sin nuvarande tjänst utifrån en extern platsannonser. Starkt inverkan på deras motivation att anta en chefsroll var uppmuntran från den egna chefen. Utan uppmuntran var tendensen att intervjupersonerna skulle avvaktat några år då de tvivlade på den egna erfarenheten som

tillräcklig. Utifrån detta ser vi relationsskapande rekrytering som ett betydelsefullt komplement till den traditionella rekryteringsprocessen för att främja kvinnligt chefskap. I relationsskapande rekrytering inkluderas uppmuntran och stöd från organisationen likväl som en medvetenhet om att den manliga chefsnormen fortfarande färgar bilden av en chef. Denna norm måste utmanas genom att påvisa en mångfald av chefstilar som önskvärda, bland annat genom att synliggöra kvinnliga förebilder.

5.9.1 Uppmuntran och organisatoriskt stöd

Osäkerhet med avseende på huruvida den egna erfarenheten skulle räcka till för att axla en chefsroll, i kombination med en oro inför den höga arbetsbelastningen, bidrog till en tvekan inför chefskap. Därför behöver HR utveckla strategier för att kunna stötta nya chefer. Detta för att skapa förutsättningar att hantera den arbetsbörda och de krav som medföljer arbetet. Befintliga chefer behöver utbildas i hur de kan uppmuntra unga kvinnliga medarbetare att våga sträva efter en chefsroll. HR kan arbeta fram underlag för medarbetarsamtal där frågor avsedda att identifiera medarbetare med chefsambitioner ingår. Upprättande av nätverk i syfte att underlätta erfarenhetsutbyte mellan kvinnliga chefer och att för skapa förebilder bidrar till att nyansera bilden av chef. HR kan skapa en struktur för kvinnliga chefsnätverk inom ramen för organisationens strategiska chefstöd.

Möjligheten att påverka sin arbetstid betraktades som en värdefull aspekt av chefskapet. Flexibel arbetstid visade sig kombineras med tillgänglighet utanför ordinarie arbetstid, och raster prioriterades bort, vilket kan medföra stress. HR behöver ta fram riktlinjer för hur flexitid ska hanteras och för vilka förväntningar på chefens tillgänglighet som finns för att minska den stress som förknippas med chefskapet. Rutiner avseende chefers möjlighet till rast under arbetsdagen bör finnas. Ett förslag är att HR arbetar fram ett poängsystem där ett antal minuters rast per arbetad timme ger en poäng som samlas i en friskvårdspott. Detta kan vara ett sätt för organisationen att bidra till en kultur där återhämtning prioriteras.

5.9.2 Gestaltandet av chefskap

Studiens resultat indikerade att chefskap associeras med manliga normer vilket bidrog till svårigheter för intervjupersonerna att identifiera sig med chefsrollen. För att främja kvinnligt chefskap behöver HR implementera kunskap avseende gestaltandet av chefskap. Med detta avses hur en organisation arbetar för att synliggöra en mångfald av chefstilar. Medvetenheten

om att den stereotypa chefsbilden finns och behöver utmanas är viktig och bör därför genomsyra arbetet med att rekrytera kvinnor till chefspositioner. HR bör utarbeta en personalidé som förmedlar en bild av mångfald och där olika sorters ledarskap presenteras som önskvärda. Vid traditionell rekrytering bör HR, genom varje steg i rekryteringsprocessen, upprätta en handlingsplan. Detta för att säkerställa att den vakanta chefstjänsten presenteras på ett vis som inte exkluderar olika typer av kandidater, exempelvis genom att undvika maskulint kodade ord i rekryteringsannonserna.

6 Slutsats

Studiens syfte var att undersöka vad som kan inverka på kvinnors vilja att söka en chefstjänst och att utforma en HR strategi som främjar och motiverar kvinnor att söka chefstjänster.

Bilden av en chef relateras i tidigare forskning till en manlig chefsnorm (Due Billing, 2011; Gipson et al., 2017). Vår studie visar på en diskrepans mellan bilden av en chef och intervjupersonernas självbild, vilken i viss mån inverkat negativt på deras vilja att bli chef. Ur resultatet framträder en uppfattning om ordet chef som auktoritär och hierarkisk, men ingen av de intervjuade kvinnorna relaterar beskrivningen till kön eller könsnormer. En möjlig tolkning är att forskning som utgår från en normativ referensram förbiser möjligheten att se på chefskap utifrån organisatoriska och individuella skillnader.

Flexibel arbetstid är en nyckelfaktor för att kombinera chefsrollen med familjeliv. En utgångspunkt hos tidigare forskning (Due Billing, 2006; Frome et al., 2016; Johnson & Tunheim, 2016; Muhonen, 2010) har i stor utsträckning varit att chefskap utgör ett hinder för att kombinera arbetsliv och familjeliv. Våra resultat tyder på att en chefsposition ofta ger möjlighet att påverka sin arbetstid, vilket kan innebära att chefskap snarare är gynnsamt för balansen mellan arbetsliv och familj.

Tidigare forskning (Frome et al., 2016; Johnson & Tunheim, 2016) lägger stort fokus på barnomsorg som avgörande för kvinnors möjlighet till yrkeskarriär. Utifrån resultaten av vår studie indikeras att tillgången till barnomsorg inverkar på kvinnors karriärmöjlighet till viss del, för att sedan avta i betydelse. I Sverige erbjuds barnomsorg i högre utsträckning än intervjupersonerna väljer att utnyttja. Istället avstår en part i förhållandet att arbeta heltid i syfte att förkorta barnens dagar på förskola och fritids. Betydelsen av jämställdhet är väsentlig för att främja kvinnligt chefskap.

Utifrån studien har en HR strategi för relationsskapande rekrytering bestående av uppmuntran och organisatoriskt stöd samt gestaltandet av chefskap presenterats. Relationsskapande rekrytering kan utgöra ett komplement till traditionell rekrytering. Där traditionell rekrytering används behöver denna syfta till att nyansera bilden av en chef och utmana manliga normer.

6.1 Förslag till vidare forskning

Det hade varit intressant att undersöka, i ett större perspektiv, om kvinnor med olika familjesituationer hade svarat olika eller annorlunda. Exempelvis skulle en skillnad hos kvinnor med barn och utan barn vara intressant att undersöka för att se om barn spelar någon roll eller ej när det kommer till karriär och chefskap. Detta då det i flera av Ledarnas barometrar omnämns att familjen ofta är det som gör att kvinnor avstår chefskapet och att barnen kan vara något av ett hinder i karriärsutvecklingen. Det hade även varit intressant att göra en större studie där ett antal kvinnor från olika branscher intervjuades för att kunna göra en jämförelse mellan till exempel privat- och offentlig sektor.

Referenslista

Andersen, I. (2012). *Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Askehave, I. (2010). Communicating Leadership. A Discourse Analytical Perspective on the Job Advertisement. *Journal of Business Communication*. Vol. 47. No. 3. DOI: 10.1177/0021943610365310.

Boxall, P.F. & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. (4. uppl.)

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 5, 2005. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.928

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Due Billing, Y. (2011). Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm? *Gender, Work and Organization*. Vol. 18, No. 3, May 2011. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x

Due Billing, Y. (2006). *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb*. Lund: Studentlitteratur.

Frome, P. M., Alfeld, C. J., Eccles, J. S. & Barber, B. L. (2006). Why Don't They Want a Male-Dominated Job? An investigation of young women who changed their occupational aspirations. *Educational Research and Evaluation*. Vol. 12, No. 4, August 2006, pp. 359-372.

Gaucher, D., Friesen, J. & Kay, A.C. (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *American Psychological Association*. DOI: 10.1037/a0022530.

Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 53(1) 32 – 65. DOI: 10.1177/0021886316687247

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: The world publishing company.

Johnson, E. R. & Tunheim, K. A. (2016). Understanding the Experiences of Professional Women Leaders Living and Working in Sweden. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 18(2), 169-186. DOI: 10.1177/1523422316641894.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.

Ledarnas chefsbarometer. (2012). *Vem sjutton vill bli chef?* Hämtad från: https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/chefsbarometer_vem_sjutton_vill_bli_chef_2012.pdf 2017-02-06.

Ledarnas framtidsbarometer. (2013). *Den borttappade generationen – om 48 pensionerade chefer per arbetsdag och bristen på unga ledare*. Hämtad från: https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/ledarnas_framtidsbarometer_2013_den_borttappande_generationen.pdf 2017-02-18

Ledarnas framtidsbarometer. (2015). *Vem leder oss in i morgondagen?* Hämtad från: https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/framtidsbarometern_2015.pdf 2017-02-06.

Ledarnas jämställdhetsbarometer. (2014). *Stängda dörrar till de högsta chefsnivåerna*. Hämtad från: https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/jamstalldhet/jamstalldhetsbarometer_2014.pdf 2017-05-25

Ledarnas jämställdhetsbarometer. (2016). *Glastaket består – 50 år till jämställdhet på den högsta chefsnivån.* Hämtad från: https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/jamstallldhet/jamstallldhetsbarometer_2016_webb.pdf 2017-05-25

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning.* Stockholm: Natur och kultur.

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

Pérez López, S., Montes Peón, J. M. & Vazquez Ordá's, C. J. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning.* (2006). Vol. 37(2), s. 215–239 1350–5076

Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap.* (4., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S. (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* Hämtad: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> , 2017-03-04

World Economic Forum. (2015). *Global Gender Gap Report.* Hämtad från: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/country-results/> (2017-02-17).

Yukl, G.A. (2012). *Ledarskap i organisationer.* Harlow: Prentice Hall.

Åteg, M., Hedlund, A. & Pontén, B. (2004). *Attraktivt arbete: från anställdas uttalanden till skapandet av en modell.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bilaga 1

Information om undersökning av unga kvinnors intresse att söka en chefstjänst

Undersökningen handlar om hur chefstjänster kan marknadsföras för att attrahera unga kvinnliga sökanden. Du tillfrågas härmed om deltagande i denna undersökning.

Vi är två studenter på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Högskolan Dalarna som ska skriva ett examensarbete. Det råder idag chefsbrist i Sverige, då många chefer går i pension samtidigt som det finns en problematik med att rekrytera unga, och då framför allt kvinnor, till chefstjänster. Därför har vi valt att undersöka följande frågor:

- Vad är det som gör att unga kvinnor avskräcks från att vilja bli chef?
- Vad skulle kunna motivera unga kvinnor att vilja bli chef?
- Hur kan arbetsgivare marknadsföra en chefstjänst för att få unga kvinnor att söka tjänsten?

Den huvudsakliga metoden för vår undersökning är intervjuer med unga kvinnor på chefspositioner. Anledningen till att vi gärna vill intervjua Dig är att Du passar in på våra urvalskriterier (kvinna under 35 år och innehar en chefstjänst). Intervjun beräknas ta ca 30 min och planeras in utifrån när Du har möjlighet att avsätta tiden.

Alla svar kommer att behandlas konfidentiellt och anonymiseras innan de presenteras som en del av undersökningens resultat. När kandidatuppsatsen är färdigställd och betygsatt kommer ljudupptagningar, transkriberingar och anteckningar att förstöras. Uppsatsen kommer att presenteras för studenter och lärare på Högskolan Dalarna i utbildningssyfte. Du har även möjlighet att ta del av den färdiga uppsatsen om Du så önskar.

Ditt deltagande i undersökningen är helt frivilligt. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering. Undersökningen kommer att presenteras i form av en uppsats vid Högskolan Dalarna. Ytterligare upplysningar lämnas av nedanstående ansvariga.

Falun den

Jessica Linderfyhr

Mikaela Malm

Handledare Bengt Pontén

Tel: 076/0161983

E-post: h12jelin@du.se

Tel: 070/2789208

E-post: h12mikma@du.se

Tel: 070-3744763

E-post: bpo@du.se

Bilaga 2

Intervjuguide

Inledning

Den här intervjun handlar om hur unga kvinnor kan bli motiverade att vilja bli chef. Intervjun kommer att handla om dig och dina personliga upplevelser och erfarenheter, det finns inga rätt eller fel svar.

Bakgrundsfrågor

Ålder:

Civilstånd:

Pendlingsavstånd till jobbet:

Barn (om ja, antal och ålder):

Bransch (nuvarande):

Vilken är din högsta avslutade utbildning?

Hur har du fått din chefstjänst?

Ålder då du fick din första chefstjänst/Hur länge har du haft en chefstjänst?

Inom vilken bransch hade du din första chefstjänst?

Tema 1

(Vad är det som gör att unga kvinnor kan tveka inför att vilja bli chef?)

Definition av "tveka": Faktorer som inverkat negativt på ditt intresse för att söka en chefstjänst.

- Vad var det som gjorde att du sökte/tackade ja till din första chefstjänst?
- Berätta om vad som inverkade på ditt beslut att söka en chefstjänst?
 - Positivt?
 - Negativt?
- Berätta om vad som var avgörande för ditt beslut att söka chefstjänsten?
- Hur upplever du ditt chefskap?
 - Stämmer dina upplevelser in på de förväntningar du hade på tjänsten?
 - Fördelar med tjänsten?
 - Nackdelar/svårigheter med tjänsten?

- Skulle du söka en chefstjänst igen?
- Varför/varför inte?

Tema 2

(Vad skulle kunna motivera unga kvinnor att vilja bli chef?)

- Vad anser du skulle ha kunnat öka din motivation att söka en chefstjänst?
- Vad anser du behöver förändras i chefskapet för att unga kvinnor ska bli mer lockade av chefstjänster?

Tema 3

(Hur kan man kombinera arbetslivet med familjelivet?)

- Hur tillgänglig upplever du att du behöver vara i ditt arbete?
 - På vilket sätt är du tillgänglig?
- Hur ser ditt privatliv ut i förhållande till ditt arbetsliv?
 - Exempelvis om man har en partner, hur delar man på hushållssysslor?
 - Positivt/negativt?
- Känner du att du har en balans mellan privatliv och arbetsliv?
 - Hur skulle du kunna/vilja förbättra balansen mellan privatliv och arbetsliv?

Tema 4

(Hur kan arbetsgivare marknadsföra en chefstjänst för att motivera unga kvinnor att söka tjänsten?)

- Hur har du kommit i kontakt med de chefstjänster du sökt/fått? (Annonsering, rekommendationer, internrekrytering etc.)
- Hur har du upplevt erbjudandet om dessa tjänster/denna tjänst?
 - Presenterades tjänsterna/tjänsten på ett attraktivt sätt?
 - Var löneaspekten på något sätt avgörande? Varför/varför inte?
 - Vad var intressant i hur de presenterades?
 - Vad var inte intressant?
 - Kan du säga något om hur presentationen av tjänsterna kunnat vara mer intressant?

Avslutningsvis

- Är det något du skulle vilja tillägga?

Filnamn: Linderfyhr Malm - kommenterad 2.docx
Mapp: /Users/jessicalinderfyhr/Library/Containers/com.microsoft.Word/Data/Documents
Dokumentmall: /Users/jessicalinderfyhr/Library/Group Containers/UBF8T346G9.Office/User Content.localized/Templates.localized/Normal.dotm
Titel:
Angående:
Författare: Mikaela Malm
Nyckelord:
Kommentarer:
Datum: 2017-06-07 11:10:00
Version: 2
Senast sparad: 2017-06-07 11:10:00
Senast sparad av: Jessica Lindquist
Total redigeringstid: 1 minut
Senast utskrivet: 2017-06-07 11:10:00
Vid senaste fullständiga utskrift
Antal sidor: 54
Antal ord: 18 069 (cirka)
Antal tecken: 95 768 (cirka)