



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE OCH KOMMUNIKATION  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

# Kompetensförsörjning som mål – jämfäställdhet som medel

---

Om upplevda hinder för att söka chefstjänster

**Författare:**

**Emelie Bergman och Ellen Wallin**

**C-uppsats i pedagogik**

15hp

**Personalprogrammet**

LEXP12 Hötterminen 2012

**Handledare:**

Joel Hedegaard

**Examinator:**

Mohamed Chaib

## Sammanfattning

I dagens samhälle är kunskap och kompetens kritiska framgångsfaktorer för företag och organisationer. I och med detta är det av stor vikt att kompetens tillvaratas, särskilt när det kommer till rekrytering av chefer. För att göra detta anser vi att man behöver undanröja alla de irrationella faktorer som hindrar att kompetenta människor söker sig till chefstjänster. I ett könssegregerat Sverige behöver särskilt de hinder som gör att kvinnor inte når ledande positioner identifieras och undanröjas. Utifrån detta konstaterande formades syftet med denna studie; att få ökad förståelse och insikt i vad som kan upplevas som hinder för att söka chefstjänster på en statlig myndighet. Studien utgick från en fenomenologisk forskningsansats och genomfördes med kvalitativ metod. Datainsamlingen genomfördes med kvalitativa intervjuer vilka analyserades utifrån en metod, inspirerad av tematisk analys och meningskoncentrering. Resultatet visade att det finns upplevda hinder. De hinder som identifierades var bland annat; ett alltför stort fokus på manligt/ kvinnligt och att kvinnor i hög grad vill vara säkra på sin förmåga innan de söker en chefstjänst. I resultatet konstaterar vi även att det till viss del finns hinder i organisationsstruktur, organisationskultur och livet utanför arbetet, men att dessa inte är lika stora som de övriga.

Studien ger en bild över vilka upplevda hinder för att söka en cheftjänst som kan finnas. Förhoppningen är att resultatet kan vara en hjälp i myndighetens fortsatta arbete med att få fler kvinnor till ledande positioner. En slutsats vi drar är att arbetet med att få jämn könsfördelning är komplext och att det finns risk att ett fokus på hinder i sig blir ett hinder.

Sökord: Pedagogik, Human Resources, kompetens, chefsförsörjning, hinder, meritokrati, kvotering

# Innehåll

Inledning.....	1
Problemformulering .....	1
Syfte .....	2
Forskningsfrågor .....	2
Avgränsningar .....	2
Bakgrund .....	3
Val och beskrivning av studieobjekt .....	3
Begreppsdefinitioner .....	3
Kompetensförsörjning ur ett meritokratiskt perspektiv .....	4
Ett könssegregerat Sverige .....	5
Tidigare forskning .....	5
Hinder och möjligheter till att bli chef .....	5
Teoretiska utgångspunkter .....	10
Metod .....	10
Kvalitativ metod .....	10
Val av datainsamlingsmetod .....	11
Etiska aspekter.....	11
Validitet och reliabilitet.....	12
Genomförande .....	13
Förkunskap .....	13
Intervjuguidens utformning.....	13
Urval.....	13
Intervjuerna .....	14
Analysförfarande .....	14
Resultat och Analys.....	15
Chefskap.....	15
Organisationsstruktur och organisationskultur.....	16
Livet utanför arbetet .....	18
Rekryteringsförfarandet .....	18
Fokus på manligt/kvinnligt.....	20
Resultatöversikt.....	21
Metoddiskussion.....	21
Resultatdiskussion.....	23
Litteraturförteckning .....	26
Bilaga: Intervjuguide.....	28

## **Inledning**

I dagens samhälle är kompetens en grundläggande och kritisk faktor för en organisations framgång. Att ta tillvara på den samlade kompetensen som organisationen har tillgång till är en förutsättning för att nå en effektiv och kvalificerad organisation (Svensson, 2008). Utifrån detta bör man vid kompetensförsörjning vidta alla de åtgärder som krävs för att inte gå miste om kompetenta kandidater. I Sverige finns det en underrepresentation av kvinnor på ledande positioner (SCB, 2012). Detta ger anledning att tro att det finns kvalificerad kompetens som inte blir tillvaratagen på ett framgångsrikt sätt. Med tanke på detta blir arbetet att få en jämn fördelning av män och kvinnor på ledande positioner viktigt. Inte för att det ska bli jämställt ur en moralisk synvinkel utan som en nödvändighet för att nå en organisation som på ett optimalt sätt tar tillvara kompetens. Med detta mål blir jämställdhet ett medel. För att uppnå jämn könsfördelning behöver man undanröja vad det är som åstadkommer kvinnors underrepresentation på ledande positioner. Det som står i vägen och hindrar måste identifieras, det blir också ambitionen med vår studie.

## **Problemformulering**

Myndigheten där vi förlägger vår studie var under 2009-2010 med i ett utvecklingsprogram gällande kvinnors karriärutveckling. Programmet genomfördes på initiativ av regeringen efter att man konstaterat att det inom staten finns löneskillnader mellan män och kvinnor. Detta i sin tur konstaterades bero på att kvinnor befinner sig på lägre befattningsnivåer än män. Målet var att få bort löneskillnaderna mellan könen genom att arbeta med att få fler kvinnor till högre befattningsnivåer. I regeringsbeslutet från 2008 motiverades arbetets vikt ur ett samhällsperspektiv.

För att staten ska kunna uppfylla sitt uppdrag gentemot medborgarna är det av största vikt att som arbetsgivare ta tillvara arbetskraftens samlade kompetens oavsett kön, etniskt ursprung, ålder, funktionshinder och sexuell läggning (Regeringen, 2008, s. 3).

Utifrån regeringsuppdraget utformade Krus, kompetensrådet för utveckling i staten, programmet ”Staten leder jämt”, som syftade till att ge de deltagande myndigheterna stöd i arbetet med att erbjuda karriärutveckling på lika villkor för män och kvinnor.

Som en följd av detta arbete vill myndigheten där vår studie äger rum arbeta aktivt med att få fler kvinnor till ledande befattningar. Myndigheten upplever att arbetet med detta hittills inte har varit helt enkelt. En problematik är att det är färre kvinnor än män, procentuellt sett, som

söker sig till chefsbefattningar. Myndigheten vill nu utreda vad detta beror på. De undrar hur kvinnor ser på sin karriär inom myndigheten. Finns det omständigheter som upplevs som hinder för karriäravancemang och på så sätt gör att kompetens inte tillvaratas? I så fall, vilka är dessa?

Vi anser att dessa frågor är viktiga och relevanta ur flera perspektiv och vi väljer att fokusera på dem ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Vi tror att det är viktigt att ha fler kvinnor på ledande befattningar, inte för att det ska vara ”moraliskt rätt”, utan för att tillvarata all den kompetens som finns i organisationen oavsett vem som besitter den. Vi tror alltså att det finns kompetens som inte utnyttjas då det är en ojämn fördelning av män och kvinnor på ledande positioner.

## **Syfte**

Syftet med vår studie är att undersöka och få ökad insikt i vad som kan upplevas som hinder för att söka chefstjänster på en statlig myndighet. Vi anser att detta är intressant för oss som blivande personalvetare ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Vårt syfte är också relevant för myndigheten där studien utförs. Om vi identifierar upplevda hinder är vår förhoppning att myndigheten kan ha dessa till hjälp i sitt fortsatta arbete att uppnå en jämnare könsfördelning på ledande befattningar och på detta sätt tillvarata kompetensen som finns i organisationen.

## **Forskningsfrågor**

Utifrån vår problemformulering och vårt syfte har vi formulerat följande forskningsfrågor:

- Vilka faktorer kan upplevas som hinder för att söka chefstjänster och på så sätt påverka tillvaratagandet av kompetens?
- Finns det något i organisationsstrukturen som kan upplevas som hinder för att söka chefstjänster? I så fall vad?
- Finns det något i organisationskulturen som kan upplevas som hinder för att söka chefstjänster? I så fall vad?
- Finns det något i livet utanför arbetet som kan upplevas som hinder för att söka chefstjänster? I så fall vad?

## **Avgränsningar**

Vårt ämne kan ses som mångfacetterat, något som ställer krav på oss att anta ett visst fokus. Studien genomförs inom ämnet pedagogik och det är av den anledningen som vi har fokuserat

den till att handla om kompetens och kompetensförsörjning. En ytterligare avgränsning vi gör är att vi genomför studien på endast en organisation.

## Bakgrund

I detta kapitel ger vi den förkunskap som vi anser är nödvändig för vidare förståelse av vår studie. I detta inkluderas en beskrivning av studieobjektet, begreppsdefinitioner och tidigare forskning. Vi redogör även för vår teoretiska utgångspunkt och hur vi ser på kunskap.

### Val och beskrivning av studieobjekt

Vårt studieobjekt är Polismyndigheten i Jönköpings län. Myndigheten är uppdelad i två avdelningar: verksamhetsstöd och operativ avdelning. Den operativa avdelningen består av tre geografiska polisenheter samt en enhet för länsövergripande verksamhet. Antal anställda är ca 780 stycken, poliser och civila (Polisen, 2011). Som polis kan man arbeta i inre eller yttre tjänst. Inre tjänst är exempelvis utredare och yttre tjänst är till exempel ingripande polis eller närpolis. I en rapport från nyckeltalsinstitutet: Jämix® 2011 för Polismyndigheten i Jönköpings län, kan vi utläsa att 2011 var 38 % av de anställda inom myndigheten kvinnor och 20 % av cheferna var kvinnor. Detta visar på att andelen kvinnliga chefer inte överensstämmer med andelen kvinnliga anställda.

Inom polisen finns tre chefsnivåer, direkt, indirekt och strategisk chef. Chef på direkt nivå kan vara yttre befäl eller gruppchef. Som direktchef arbetar man nära och arbetsleder medarbetarna som man har personalansvar över. Chefer på indirekt och strategisk nivå återfinns högre upp i organisationen och arbetar mer övergripande och strategiskt. I vår studie är det chef på direkt nivå som vi syftar på när vi intervjuar respondenterna.

### Begreppsdefinitioner

Nedan redogör vi för våra definitioner på begrepp som är vanligt förekommande i studien.

*Chefstjänst:* Anställning med personalansvar. Andra formuleringar med samma innebörd; ledande position, högre befattning.

*Hinder:* Faktorer som påverkar och försvårar en persons möjlighet att nå en chefstjänst.

*Kompetens:* Att ha förmågan och de kvaliteter som krävs för att utföra en arbetsuppgift.

*Kompetensförsörjning:* Att genom olika aktiviteter förse en organisation med den kompetens som krävs för att leva upp till sitt syfte.

*Kvotering på grund av kön:* Att reservera en del av positionerna på en arbetsplats till människor av ett visst kön.

*Jämställdhet:* I denna kontext, likställt med jämn könsfördelning mellan män och kvinnor på ledande positioner.

*Jämn könsfördelning:* Att könsfördelningen på ledande positioner, procentuellt sett, överensstämmer med fördelningen av män och kvinnor generellt i organisationen.

## **Kompetensförsörjning ur ett meritokratiskt perspektiv**

Vårt kunskapsintensiva samhälle har gjort kunskap och kompetens till en kritisk framgångsfaktor. Fokus har skiftat från tillgång av råvaror till tillgång av kompetens och från tillvaratagande av realkapital till tillvaratagande av humankapital. Organisationer och företag har på så sätt blivit beroende av mänskliga resurser eftersom kompetensen hålls upp av människor. Beroendet av kompetens leder till behov av kompetensförsörjning, vilket innebär att bistå organisationen med den kompetens som krävs för att leva upp till sitt syfte (Svensson, 2008). Det krävs att organisationer utnyttjar kompetens på bästa sätt och strävar efter att ha rätt person på rätt plats. För att göra detta bör man vid en kompetensförsörjning i alla lägen eftersträva att få tag på den mest kompetenta medarbetaren utifrån aktuella kompetenskrav. Detta synsätt överensstämmer med perspektivet meritokrati, som kan definieras till följande; "[...] samhällsordning i vilken individer rangordnas och sociala belöningar (inkomst, status) fördelas efter förmåga och förtjänster, oftast värderade efter utbildningsmässiga meriter" (Nationalencyklopedin). En organisation med ett meritokratiskt synsätt söker alltid människor som med sin kompetens ökar effektivitet och framgång, utan hänsynstagande till vad bäraren av kompetensen har för kön, bakgrund, etnicitet eller andra sociala faktorer. Historiskt sett var det just dessa sociala faktorer som spelade stor roll för den karriär en människa erhöll, men enligt det meritokratiska synsättet är belöning baserad på social status föråldrat. Det är kompetensen som belönas, oavsett vem som bär den (Alvesson & Billing, 2011). French (1986) lyfter fram en problematik gällande meritokratins anspråk på att social status saknar påverkan för en människas karriärframgångar. Hon menar att en människas förmåga att erhålla kompetens och göra karriär är beroende av sociala faktorer. Enligt denna kritik är det alltså inte säkert att det är de mest kompetenta som når toppen, det är istället de som har bäst förutsättningar som kommer dit. Enligt detta argument kan man inte uppnå meritokratins mål utan att vidta ytterligare åtgärder. Med effektivitet och framgång som mål behöver man göra allt man kan för att undanröja alla de irrationella faktorer som hindrar

ett fullt tillvaratagande av mänskliga resurser (Alvesson & Billing, 2011). Om irrationella hinder undanröjs ökar antalet kompetenta personer i det som Alvesson och Billing kallar för ”begåvningsreserven”. När begåvning inte hindras ökar således ”förrådet från vilket begåvade och motiverade individer kan rekryteras” (s. 237) något som får en positiv inverkan på organisationens effektivitet.

## **Ett könssegregerat Sverige**

Något som begränsar den samlade begåvningsreserven och hindrar tillvaratagandet av kompetens är enligt Alvesson och Billing (2011) näringslivets underrepresentation av kvinnor på ledande positioner. Att det finns få kvinnor på positioner med högt inflytande går att utläsa i statistik från SCB, Statistiska centralbyrån. I en mätning från juni 2012 fanns det i styrelser och ledning av börsföretag endast 4 % kvinnor som var styrelseordförande. VD-posten inom börsföretag bemannades i 95 % av fallen av en man (SCB, 2012). Underrepresentation av kvinnor finns även på positioner längre ner i hierarkin. Detta framkommer i statistik från 2011 där en sammanställning av chefer på samtliga nivåer i privat sektor visar att 28 % av cheferna är kvinnor och 72 % är män (SCB, 2012). Denna statistik visar att Sverige, som i mycket är att betrakta som ett jämställt land, fortfarande har en könssegregerad arbetsmarknad. Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2011) förklarar denna segregering, som existerar både horisontellt och vertikalt, med att kvinnor och män är åtskilda i arbetslivet genom att de har olika positioner och yrken. Vidare betonar de att könsuppdelad statistik kan vara missvisande på grund av en intern segregering. Detta innebär att det för en man och en kvinna som har samma position och yrke kan finnas en åtskillnad mellan arbetsuppgifternas svårighet och ansvar.

Efter konstaterandet att underrepresentation av kvinnor på högre positioner finns och att detta är ett relevant problem ur ett kompetensförsörjningsperspektiv, motiveras en redogörelse för vad tidigare forskning har kommit fram till kan vara förklaringen till fenomenet.

## **Tidigare forskning**

Nedan redogörs för tidigare forsknings resultat som är relevant för vårt ämnesområde.

### **Hinder och möjligheter till att bli chef**

Ivarsson (2000) har undersökt förekomsten av könsrelaterade hinder och möjligheter till att göra chefskarriär. Hennes forskning är tvärvetenskaplig och bedrivs ur ett socialpsykologiskt perspektiv. Denna tvärvetenskap, som skiljer sig från tidigare forskning inom ämnet där fokus till stor del antagit ett sociologiskt eller psykologiskt perspektiv, motiveras med att de båda



teoretiska traditionerna är viktiga för att förstå hindren. I resultatet påvisas också att faktorer från båda riktningarna inverkar på en individs chefskarriär. Även Tharenou, Latimer och Conoy (1994) betonar vikten av att studera påverkansfaktorer på chefskap ur ett brett perspektiv. För att förstå komplexiteten i fenomenet måste man använda en modell som inkluderar teorier kring såväl person- som situationsfaktorer. Utifrån detta väljer vi att redogöra för såväl Ivarssons (2000) och andra forskares resultat utan att hänföra det till en specifik forskningsdisciplin.

I kommande del av vår forskningsöversikt inkluderas, utöver en redogörelse av vad det är som anses hindra chefskap, forskningsresultat kring vad det är som möjliggör chefskap. Vi anser att detta är viktigt att lyfta fram i och med att avsaknaden av möjlighetsfaktorer kan utgöra hinder. De första hindren som redovisas nedan är strukturella och finns i organisationsstruktur och organisationskultur.

### ***Organisationsstruktur***

Med organisationsstruktur menas den formella och medvetna struktur som en organisation är formad efter (Drake & Solberg, 1996). När man studerar organisationsstruktur ur en könsteoretisk ansats undersöker man hur män och kvinnor fördelar sig på olika positioner i organisationen och vad denna hierarkiska könsstruktur ger för möjligheter och villkor för de olika könen (Wahl et al., 2011). Statistik visar att kvinnor i dagens samhälle är underrepresenterade på samtliga chefsnivåer, men att det framförallt är på de högsta chefsnivåerna, med mest makt och ansvar, som antalet kvinnor är i minoritet. Detta fenomen kallas inom organisationsforskningen för "glastaket" och syftar till att kvinnor som gör karriär inte når de högsta positionerna på grund av att en osynlig barriär, ett glastak, hindrar dem (Drake & Solberg, 1996). Glastaket skapas av medvetna och omedvetna strukturer inom organisationen och metaforen har blivit ett välanvänt begrepp som flera forskare förklarar vara anledningen till avsaknaden av kvinnor på toppositioner (Drake & Solberg, 1996; Blomquist & Röding, 2012; Wahl et al., 2011).

Teorin om glastaket, som för första gången uppmärksammades av Kanter (1977), bygger på åsikten att kvinnors underrepresentation på höga positioner inte ska åläggas kvinnorna själva utan på de missgynnande strukturerna som finns inom organisationen (Wahl et al., 2011). Kanter formulerade de missgynnande strukturerna till tre typer; möjlighetsstrukturer, maktstrukturer och antal (Blomquist & Röding, 2012). Med möjlighetsstrukturer menas att upplevd möjlighet är en förutsättning för karriäravancemang. En person som upplever att den

har möjligheter skapar sig själv en inställning som får en positiv inverkan på att göra karriär. För en person med lite möjligheter händer det motsatta och personen blir likgiltigt fast i ”dead-end jobs” som inte leder någonstans. Upplevelsen av att inte kunna nå dit man vill blir på så vis en självuppfyllande profetia (Kanter, 1977). Att maktstrukturer utgör hinder bygger på teorin att makt genererar makt och att maktlöshet genererar maktlöshet. Makt i sammanhanget innebär att självständigt kunna agera och uppnå mål, detta kräver resurser och nätverk. Att kvinnor saknar makt i organisationer menar Kanter är förklaringen till att kvinnor upplever stängda dörrar och på så sätt inte tar sig upp till ledande positioner. Den tredje av Kanters missgynnande strukturer, antal, berör organisationens könsammansättning. Kvinnor är idag i minoritet i ledande positioner vilket får konsekvenser på organisatoriska, sociala och personliga plan. När en person är i minoritet blir den bedömd utifrån sin stereotypa grupp i stället för sin prestation som individ. En person i minoritet behöver prestera extra högt för att överkomma förväntningarna på den grupp som den tillhör (Kanter, 1977).

I och med den könssegregering som finns i Sveriges arbetsliv, med få kvinnor i toppen, finns det enligt Kanters (1977) teorier strukturella faktorer som skapar hinder för kvinnor då strukturer i organisationen till stor del styr människors beteende (Wahl et al., 2011). Om vi vill anta det meritokratiska synsättet och ha kompetens i fokus blir det viktigt att undanröja dessa hinder. Då det, om strukturella hinder finns, inte bara hindrar individer utan också hindrar det fulla tillvaratagandet av kompetens och på så sätt inte lever upp till meritokratis syfte (Alvesson & Billing, 2011).

Den formella organisationsstrukturen sätter ramarna och påverkar de informella strukturerna som finns i organisationen. Informella strukturer utgörs av mekanismer som inte är synliga, men som finns och påverkar beteenden (Drake & Solberg, 1996). Organisationskultur är ett exempel på en informell osynlig, men existerande struktur.

### ***Organisationskultur***

Organisationskulturen utgörs av normer och värderingar och skapar en ”anda” inom organisationen. Även om normerna är outtalade bestämmer de vad som är rätt och fel och påverkar på så sätt människors beteende (Alvesson & Svenningsson, 2008). De gällande normerna skapas och upprätthålls av aktörer i ett system. I en organisation blir det således medarbetarna som bestämmer de normerande beteendena (Drake & Solberg, 1996).

Drake och Solberg (1996) lyfter fram att kulturella förhållanden kan vara ett av de ”viktigaste hindren för att få in fler kvinnor på ledande befattningar” (s. 118). De menar att, då positioner

med formell och informell makt genom historien till stor del befattats av män har synliga och osynliga strukturer skapats på mäns premisser. Då det normerande, förväntande beteendet blir konstruerat enligt en mans tankesätt och uppfattning får det påverkan på kvinnors karriärväg i organisationen. Något som kan vara ett led i att överkomma dessa kulturella hinder är att generellt öka antalet kvinnor inom organisationen. För när fler kvinnor verkar som aktörer i organisationen är de också med och skapar det normativa beteendet utifrån sina premisser och tankesätt. Wahl et al. (2011) skriver att inte heller Kanter (1977) utesluter organisationskulturen som ett hinder för kvinnors underrepresentation. Detta med tanke på fenomenet manlig homosocialitet som innebär att män väljer in andra män för uppdrag inom organisationen. I och med manlig homosocialitet upprätthålls och återskapas en mansdominerad kultur i vilken kvinnor hindras i sin karriärväg.

När man inom genusforskning talar om kulturer uppbyggda kring normativa beteenden talar man om maskulinitet och femininitet. Man menar att vi kan skilja på maskulina och feminina personlighetsdrag. Dragen är kulturellt konstruerade och det är alltså inte så att en man är född med maskulin personlighet och en kvinna med en feminin personlighet (Beynon, 2002). I nedanstående avsnitt berörs detta närmare och vi redogör resultat kring hur dessa aspekter inverkar på chefsavancemang.

### ***Könsstereotyper***

I Ivarssons (2000) resultat kring vad det är som hindrar/möjliggör chefskap för chefsaspiranter framkommer det att den faktor som, oavsett kön, är starkast predicerande för chefskap, är graden av maskulinitet. Enligt Ivarsson är det mer sannolikt att en person med en maskulin personlighetsprofil gör chefskarriär än en person med en feminin personlighetsprofil. Vidare konstaterar Ivarsson att kvinnor som söker sig till en chefskarriär, i större grad än män, är chefsaspiranter innan de når en chefsroll. Redan på 1970-talet undersökte Shein (1973) hur könsstereotyper överensstämde med typiska karaktärsdrag för en chef. Hypotesen som testades och bekräftades var att framgångsrika chefer hade attityder och karaktärsdrag som sannolikt var mer förekommande hos män än hos kvinnor. Även Schein, Mueller, Lituchy och Liu (1996) har pekat på detta psykologiska fenomen som de kallar ”Think manager – Think Male” och de har konstaterat att den stereotypa bilden av en manlig chef blir ett hinder för kvinnors karriärutveckling då det får kvinnor att avstå befördran. Ivarsson (2000) är av samma åsikt och understryker att en maskulin chefsnorm kan leda till att kvinnor upplever en disharmoni mellan chefsrollen och kvinnorollen. Kvinnor som tar sig an en chefsroll tenderar att bli skuldbelagda för att de prioriterar sin karriär före familjelivet.

Detta leder till en negativ självselektion då kvinnor själva väljer bort att konkurrera om en chefsbefattning för att slippa den rollkonflikt som uppstår när chefsidealet och kvinnoidealet inte överensstämmer.

### ***Motivation***

Motivation är en inre psykologisk faktor som direkt påverkar möjligheten att ta sig dit man vill. För att ta sig uppåt i chefshierarkin måste man vara motiverad att göra det som krävs för att klättra uppåt. Enligt förväntningsteorin (Drake & Solberg, 1996) avgörs motivationen till att nå en viss befattning främst av två faktorer: attraktiviteten i tjänsten och upplevd förväntan att erhålla den. Om en person upplever att en tjänst inte är tillräckligt attraktiv, eller att han eller hon, inte förväntar sig att nå upp till den leder det, enligt förväntningsteorin, till att personen inte är intresserad av att försöka nå tjänsten. Attraktivitetskraften utgår från individuella behov och värderingar, fördelarna måste överväga nackdelarna. Enligt Drake och Solberg kan kvinnors motivation till att söka en chefstjänst hämmas av att chefsrollen traditionellt sett är maskulin. Det som en man anser vara attraktivt och motiverande för att nå en chefstjänst motsvarar inte nödvändigtvis det som en kvinna anser vara attraktivt. Med tanke på den maskulina chefsnormen och förväntningsteorin kan chefstjänstens utformning, om den av kvinnor anses som oattraktiv, utgöra ett hinder för att få fler kvinnor till toppen (Drake & Solberg, 1996).

### ***Livet utanför arbetet***

En extern faktor som Ivarsson (2000) undersökte i sina studier var familjelivets påverkan på att nå ett chefskap. Resultatet visade att kvinnor hade en högre arbetsbörda i hemmet, men det framkom inte att detta var predicerande för inträdet i chefskapet. Den dubbla arbetsbördan arbete/familj klassas inte som ett lika tydligt hinder som könsstereotyper, ett resultat som enligt Ivarsson går emot en vedertagen förklaring gällande kvinnors underrepresentation på ledande positioner. Trots detta kan familjelivet som hindrande för karriären inte uteslutas helt, det inverkar indirekt på flera olika sätt, bland annat genom graden av stöd. I Ivarssons studie framkom det nämligen att en förutsättning för kvinnors karriäravancemang är en stödjande partner. Möjlighet att göra chefskarriär är enligt kvinnorna i studien beroende av en partners stöd, en förutsättning som inte uttrycktes av de intervjuade männen. Ett liknande resultat uppenbarades i en amerikansk studie av Tharenou et al. (1994). Det konstaterades att om en man har familj ökar hans chanser att nå en ledande position, medan att ha familj för en kvinna begränsar karriäravancemanget.

## **Teoretiska utgångspunkter**

För denna studie antar vi en socialkonstruktionistisk utgångspunkt, vilket innebär att vi ser kunskap som socialt konstruerad och utgår från att verkligheten framträder genom interaktion mellan människor. När människor delar med sig av fenomen, upplevelser och erfarenheter är de med och genererar kunskap. Kunskapen blir således subjektiv och inte objektiv (Burr, 2003). Vi inser att då vi antar att kunskap skapas av människor, kan den bli situationsbunden till en viss kontext. Trots detta anser vi, i enlighet med socialkonstruktionismen, att kunskapen är verklig då den existerar för de som genererar den (Burr, 2003).

Intentionen med vår studie är att genom att beskriva subjektiva upplevelser nå ökad förståelse för det studerade fenomenet; hinder för att söka en chefstjänst. Utifrån detta och i enlighet med socialkonstruktionismen identifierar vi vår studies vetenskapliga perspektiv till att vara fenomenologi. Allwood (2004) definierar fenomenologi som: ”[...] en kunskapsteoretiskt styrd filosofi om upplevelser” (s. 11). Även Kvale och Brinkmann (2009) betonar att det i fenomenologi är upplevelsen som är i fokus eftersom den utgör varje persons egen verklighet. Ur fenomenologisk synvinkel sätter sig forskaren in i individens egen livsvärld för att få förståelse för hur individen upplever sociala fenomen utifrån sitt eget perspektiv. Att anta en teoretisk utgångspunkt som ser människans uppfattningar som verkliga anser vi är en förutsättning för att vi ska kunna leva upp till vårt syfte.

## **Metod**

I följande avsnitt redogör vi för vår metod och vad vi hade att förhålla oss till inför studiens genomförande. Senare i detta avsnitt beskriver vi genomförandet av studien och analysförfarandet. En vidare diskussion kring vår metod, och framför allt hur vår studie förhåller sig till kraven på validitet återkommer vi till i vår metoddiskussion.

### **Kvalitativ metod**

Utifrån valet av fenomenologisk ansats blev vår metod kvalitativ, vilken enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) är lämplig när man vill beskriva specifika fenomen i sitt eget sammanhang med syfte att skapa ökad förståelse för fenomenet. Den kvalitativa metoden är också lämplig när man söker djup och detaljerad förståelse före ytlighet och generaliserbarhet (Carlsson, 1991). Dessa beskrivningar av kvalitativ metod ansåg vi passade vårt syfte. Kvalitativa studier utgår ofta från att teori uppkommer ur empiri, detta kallas induktion. Bryman (2006) betonar att inte alla kvalitativa undersökningar leder fram till en teori utan induktion bör ses som en

tendens snarare än en entydig regel för kvalitativa metoder. Vi klassar utifrån detta vår studie som induktiv då empirin i vår studie genererar insikter och kunskap kring vad det kan finnas för upplevda hinder för att söka chefstjänster.

## **Val av datainsamlingsmetod**

Vi valde att genomföra vår studie med intervjuer som datainsamlingsmetod. Intervjuer kan vara strukturerade, ostrukturerade eller semistrukturerade. Vilken intervjutyp som är bäst lämpad bestäms av vilken grad av struktur och standardisering som krävs för att leva upp till studiens syfte. Utifrån vår studies syfte ansåg vi att semistrukturerade intervjuer lämpade sig. Brymans (2006) definition av en semistrukturerad intervju, som är ett mellanting mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer definieras som följer: ”forskaren har då en lista över förhållandevis specifika teman som ska beröras (det kallas ofta för en intervjuguide), men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt.” (s. 301). I en semistrukturerad intervju kan man ställa följdfrågor som inte finns med i guiden för att knyta an till något som intervjupersonen har tagit upp. Vid genomförandet av intervjuerna använde vi oss av en intervjuguide med frågor inom de olika teman som vi ville inrikta oss på. Det är en fördel att använda sig av semistrukturerade intervjuer och intervjuguide när man är flera forskare för att säkra jämförbarheten mellan intervjuandet (Bryman, 2006). Detta gör att metoden särskilt lämpade sig för vår studie då vi genomförde intervjuerna var för sig.

## **Etiska aspekter**

Det finns två olika dimensioner när man inom forskning talar om etiska ställningstaganden. Dels att värna om de deltagande individernas integritet och dels att ta hänsyn till den kunskap som forskningen ska generera genom att undvika fusk och snedvridning av data (Kalman & Lövgren, 2012). Dessa dimensioner behöver inte vara skilda från varandra utan kan beaktas samtidigt och med samma tillvägagångssätt. Detta görs genom de fyra krav som brukar nämnas i forskningsetiska sammanhang: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att de som är tillfrågade att delta i studien ska få information om studiens syfte, vilka metoder som kommer att användas och vilka eventuella följder och risker som deras deltagande medför. Det ingår även att informera om vem som initierat studien och att deltagande är frivilligt. Genom att respondenten mottagit informationen och tackat ja till att medverka uppfylls samtyckeskravet, detta är alltså endast giltigt om kravet på information är uppfyllt (Utbildningsdepartementet, 2008). Dessa krav är enligt Kalman och Lövgren

(2012) främst till för att skydda individen, men informerat samtycke värnar också om kunskapens kvalitet då man undgår den bristfällighet i resultatet som kan uppstå om man har individer som deltar ofrivilligt. Konfidentialitetskravet ställer krav på hanteringen av insamlade data. För att uppfylla kravet ska det säkerställas att ingen obehörig kommer åt datan. För att upprätthålla en god konfidentialitet ska resultatet presenteras så att man tar hänsyn till de medverkande individernas integritet. Då deltagarna upplever att de är anonyma ökar samtidigt kvaliteten i datan (Kalman & Lövgren, 2012). Det fjärde kravet, nyttjandekravet, innebär att den information som samlas in i en studie enbart får användas i forskningssyfte.

Under urvalsavsnittet längre fram i vår metod redogör vi för hur vi i vår studie har förhållit oss till dessa etiska aspekter. Innan vi beskriver genomförandet av vår studie ger vi nedan en översikt över validitets- och reliabilitetsaspekter.

## **Validitet och reliabilitet**

Validitet i en studie brukar beskrivas som att man mäter det man avser att mäta (Kvale & Brinkmann, 2009). Inom kvalitativ forskning mäter man inte saker på samma sätt som inom kvantitativ, därför kan det vara lämpligt att formulera om frågan till: undersöker vår kvalitativa metod det som intresserar oss. För att säkra validiteten i vår studie måste vi genom hela forskningsprocessen, kontrollera och överväga våra beslut för att motverka feltolkning och övertolkning av intervjudata. Detta gjorde vi genom att genomföra analysen i flera steg och också gå tillbaka till de transkriberade intervjuerna för att säkerställa att vår tolkning var rimlig. Den viktigaste delen i en kvalitativ studie med intervjuer är kvaliteten på intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi eftersträvade hög kvalitet på våra intervjuer genom att ha en välarbetad intervjuguide.

I efterhand kontrollerade vi att den information som vi hade samlat in stämde överens med studiens syfte och att respondenterna verkligen hade svarat på det vi frågat efter. Utifrån detta bedömde vi studiens validitet. På grund av viss begreppsförvirring i intervjuerna befarar vi att vår studie inte har den höga validitet som var vår intention. Detta och vilka konsekvenser det får, diskuterar vi vidare i vår metoddiskussion som följer efter resultatet.

Graden av reliabilitet bestäms av studiens tillförlitlighet. Om man ställer ledande eller nyanserade frågor kan man som intervjuare oavsiktligt påverka svaren och därmed forskningens tillförlitlighet (Kvale & Brinkmann, 2009). Detta faktum ställer krav på en medvetenhet kring hur intervjuaren själv påverkar den data som intervjun genererar och hur

dessa påverkansfaktorer kan minimeras. Under våra intervjuer kan vi i efterhand konstatera att det förekommit ledande frågor, samtidigt är vi inte säkra på att detta har inverkat markant på tillförlitligheten i studien, då intervjuerna inleddes med öppna, förutsättningslösa frågor.

## **Genomförande**

I följande avsnitt redogör vi för tillvägagångssätt och genomförande av vår studie.

### **Förkunskap**

För att sätta oss in i det fenomen vi ville undersöka, fick vi dokument och rapporter från Polismyndigheten som behandlade aktuell statistik och rollbeskrivningar. För att få ytterligare förståelse för polisverksamheten träffade vi en polis som gav oss information kring vilka olika chefsroller det finns. Hon förklarade också begrepp som vi ansåg att vi behövde ha kunskap om inför intervjuerna för att ha förståelse för och lättare kunna kommunicera med våra respondenter.

### **Intervjuguidens utformning**

Vi formulerade vår intervjuguide (se bilaga) med målet att komma åt respondenternas upplevelser. I enlighet med Brymans (2006) metod för utformandet av en intervjuguide skapade vi en lista över frågeställningar som skulle tas upp i intervjun. Vi började med att, utifrån våra forskningsfrågor, skriva ner de frågor som vi skulle vilja ha svar på. När vi hade gjort detta bearbetade vi och formulerade om frågorna så att de blev mer lämpliga och lätta att förstå. Intervjuguidens första del är allmänt hållen med öppna frågor för att så förutsättningslöst som möjligt komma åt respondenternas upplevelser. Efter denna följer en del med frågor som tar sin utgångspunkt i vår bakgrund. Respondenterna fick i intervjuerna ge sina åsikter på huruvida de hinder som identifierats i tidigare forskning upplevs av dem. Detta kompletterades med frågor om synen på chefsrollen för att vi skulle få en bild av hur respondenterna upplever den.

När intervjuguiden var skapad testade vi den på två utomstående personer och fick återkoppling. Detta resulterade i en lättare omformulering och förbättring av guiden innan intervjuerna ägde rum.

### **Urval**

Respondenterna som deltog i vår studie var alla kvinnliga poliser, anställda på Polismyndigheten i Jönköpings län. De hade en anställningstid mellan 1 till 10 år och var medarbetare utan personalansvar. Dessa personer tilldelades oss från polismyndigheten och urvalet var därför att betrakta som ett bekvämlighetsurval. Att vi själva inte genomförde



urvalet inser vi kan betraktas som en felkälla som var svår att undvika av praktiska och etiska skäl.

När vi fick veta vilka som skulle delta skickade vi ut ett mail med information om studien. I mailet angavs studiens syfte och riktlinjerna för intervjuerna, det gavs även möjlighet för den som inte ville delta att avstå. På detta sätt uppfyllde vi de etiska kraven på informerat samtycke. Vår ambition var att tio respondenter skulle delta, men vi bestämde att åtta stycken var ett minimum ur anonymitets- och kvalitetssynpunkt i enlighet med konfidentialitetskravet. Då vi fick tre nej av de tio tillfrågade respondenterna gjorde vi därför ett utökad urval av två respondenter enligt samma förfarande. En av dessa valde att delta och det sammantagna urvalet resulterade i åtta respondenter som vi genomförde intervjuer med.

### **Intervjuerna**

På grund av praktiska skäl valde respondenterna själva ut ett lämpligt rum på sin arbetsplats där intervjuerna genomfördes under deras arbetstid. Innan intervjuerna påbörjades påminde vi respondenterna om att de hade möjlighet att avböja att svara på frågor och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan. Vi genomförde fyra intervjuer vardera. De varade i 30-50 minuter och spelades in. Efter varje intervjutillfälle transkriberade vi det inspelade materialet i sin helhet. För att komma ihåg kontexten och känslan av intervjuerna gjorde vi detta så snart som det var möjligt efter avslutad intervju.

### **Analysförfarande**

Vi lät oss influeras av två kvalitativa analysmetoder, tematisk analys och meningskoncentrering (Bryman, 2006; Kvale & Brinkmann, 2009). Det vill säga att vi identifierade vårt datamaterials centrala teman och koncentrerade meningsinnehållet genom att ta ut nyckelord. I inledningen av analysförfarandet läste vi igenom våra transkriberingar flera gånger. Vi tematiserade materialet och utifrån den sammantagna bilden kunde vi urskilja likheter som kommit fram i flera intervjuer. De teman som vi identifierade formade små grupper som i sin tur bildade större kategorier. Redan innan intervjuerna ägde rum hade vi utifrån tidigare forskning även formulerat ett par kategorier som vi ville undersöka. Dessa kategorier kompletterade de kategorier som vi före intervjuerna inte hade identifierat. När teman och kategorier var identifierade bearbetade vi materialet genom att citat fördes över från de transkriberade intervjuerna till de olika kategorierna. Efter denna kodning av vår insamlade data kunde kategorierna var för sig analyseras och tolkas samt redovisas i vårt resultatavsnitt.

## Resultat och Analys

Nedan redogörs resultat och analys av insamlad data från genomförda intervjuer. Resultatet redovisas i kategorierna: chefskap, organisationsstruktur och organisationskultur, livet utanför arbetet, rekryteringsförfarandet och fokus manligt/kvinnligt. Delar av resultatet redovisas genom citat. Alla åtta respondenterna är representerade, men på grund av anonymitetsaspekten skriver vi inte ut vem som citeras.

### Chefskap

I intervjuerna fick vi initialt ta del av respondenternas intresse för att bli chef. En stor andel av respondenterna uppgav att de någon gång är intresserade av att söka en chefstjänst. De som visade intresse för att bli chef tycker att det är att ha en arbetsledande roll och det ansvar som kommer med tjänsten som lockar. Flera uttryckte också att möjligheten till ökad lön gör chefstjänster attraktiva.

För att få insikt i respondenternas tankar kring chefskap undersökte vi synen på chefsrollen. Några uttryckte en upplevelse av att chefsrollen är utsatt ”du kan bli ensam när det blåser” och ”blir hängd om något skulle gå snett”. Trots detta har många respondenter en positiv bild av yttre befäl och gruppchefer. De är omtyckta och finns nära verksamheten, man upplever att man kan prata med dem och ”man tänker inte direkt på att de är chefer”.

Vi kan urskilja en stor skillnad i hur man uppfattar chef på direkt nivå och chefer på högre nivåer. En person beskriver sin bild av en chef så här:

[...] chefer över stora avdelningar, det är mer en chef för mig. Arbetsledaren, man använder ju det begreppet mer och mer inom polisen, det kan ju vara en FU-ledare, förundersökningsledare, som arbetsledare också, har hand dels om ärendena och har hand om personalen också i sin grupp. Visst det är ju en chef, men det är ju mer en arbetsledare för mig.

De av våra respondenter som uttryckte ett intresse för att söka en chefstjänst gjorde det för en tjänst på direkt nivå, alltså som en arbetsledare. Några sa uttryckligen att en chefstjänst på högre nivå inte var intressant. Det uttrycktes att steget till att bli direktchef inte är så stort, men steget till nästa chefsnivå är desto större.

Jag själv skulle kunna tänka mig att vara någon form av mellanchefer, jag vill inte ha yttersta ansvaret på något sätt, det är inte dit jag vill nå utan någon form av mellanchefer som har lite personalansvar som kan leda arbete och ja, vara med och utveckla [...]

En uttalad anledning till att man inte visar intresse för de högre chefsnivåerna är upplevelsen av att man då hamnar långt ifrån verksamheten och att man kommer ifrån ”verkligheten” och det ”riktiga” polisarbetet. Det uttrycktes också att en chefstjänst kan medföra att man mister gemenskapen till kollegorna och inte längre är en i gänget. I sammanhanget uttrycktes även en problematik kring övergången från medarbetare till chef, framförallt för att man då tar klivet och blir chef över de som man tidigare varit kollega med, ”samtidigt som man ska vara arbetsledare så vill man fortfarande vara arbetskamrat”. En annan sa så här om att ta steget upp:

[...] till en början så kan det nog vara väldigt svårt för då har jag ju jobbat kanske med många som har samma arbetsuppgifter och sen då så söker jag en chefstjänst, då helt plötsligt så är man ju inte polare på samma sätt kanske utan då tar jag klivet upp och ska bli arbetsledare och allt som det innebär.

Någon av respondenterna formulerade också en uppfattning om att det är en utmaning och en balansgång att vara mellanhanden mellan högre chefer och den grupp man leder: ”om man är första linjens chef då har man ju alltid någon över sig som är chef och jag tror att det är svårt att var den här mellanchefer”. Vi tolkar det som att de här upplevelserna kan utgöra hinder för att söka chefstjänster på både direkt- och högre nivå.

## **Organisationsstruktur och organisationskultur**

Nedan väljer vi att redovisa resultatet för kategorierna organisationsstruktur och organisationskultur. Vi väljer att sammanföra dessa två kategorier då vi anser att resultatet från de båda är av samma karaktär, på grund av att organisationsstrukturen sätter ramarna för organisationskulturen.

I den tidigare forskningens teori kring hinder i organisationsstruktur och organisationskultur utgår man ifrån att kvinnor och män har olika strukturella förutsättningar, kvinnor missgynnas och att detta utgör hinder för deras karriäravancemang. Våra respondenter uttryckte inte upplevelsen av att de blir behandlade annorlunda för att de är kvinnor. Angående påståendet att det skulle vara något i organisationskulturen som kan upplevas som hindrande svarade en respondent: ”nä, jag tycker att det är väldigt öppet på det sättet, vi är accepterade”. Vidare förklarade hon att förr var kanske kvinnor tillbakahållna och i viss mån ifrågasatta, men uppger att detta håller på att ”utplånas” och att den upplevelsen inte längre finns. Några andra uppger att de inte upplever att det är så uppdelat i manligt och kvinnligt. En respondent sa uttryckligen att hon inte upplever något i organisationskulturen som negativt påverkar hennes

intresse att söka en cheftjänst. Vidare sa hon ”det finns någon form av åsikt om att det skulle vara något klimat här som gör att tjejerna på något sätt inte vågar eller vill”. Hon pekar alltså på upplevelsen att det finns en föreställning om att det finns något i kulturen som gör att kvinnor inte söker cheftjänster, men upplever själv inte att så är fallet.

Något som vi tolkar tyder på att det inte finns en upplevelse av hinder i organisationsstrukturen är det faktum att ett flertal av respondenterna kan tänka sig att söka en cheftjänst. Det tycks finnas en upplevd möjlighet till karriäravancemang. Våra intervjusvar går alltså emot innebörden av begreppet möjlighetsstrukturer, upplevelsen att man inte har möjlighet till att nå en cheftjänst och bekräftar att det inte finns strukturella hinder på det sätt som är beskrivet i den tidigare forskningen kring hindrande faktorer i organisationsstruktur.

Det finns dock en upplevelse av att vissa tjänster är ”tingade” vilket kan göra att man upplever begränsade möjligheter. Det framkom inte att detta skulle ha med kön att göra, men faktum kvarstår att det är övervägande män på höga positioner. Vi får uppfattningen att det finns en upplevelse av viss homosocialitet inom myndigheten och det uttrycktes i intervjuerna med begrepp som ”kompisanställning”, ”svågerrekrytering” och tillsättning med skräddarsydda annonser. Det var ett par respondenter som uttryckte att de ibland upplever att en tjänst är tillägnad en viss person, samtidigt uttryckte de att denna upplevelse har funnits historiskt sett, men att det inte längre lever kvar.

En annan aspekt som har funnits historiskt och som kanske till viss del fortfarande lever kvar är enligt en respondent ålder och antal år i tjänst.

[...] skulle jag kasta in en ansökan nu så skulle folk kanske rynka på näsan och tycka att nej men det är ju för tidigt för henne att söka den tjänsten. Utan det är ju någon som ska ha jobbat i tio, femton år som ska söka en sån tjänst och som vet hur det går till [...]

Även en annan respondent betonade upplevelsen av att det kanske fortfarande finns kvar en uppfattning om att man ska ha jobbat ett visst antal år för att söka sig uppåt.

Vår insamlade data visar på att det finns andra strukturella faktorer som kan upplevas som hindrande. Dessa faktorer, som inte framkom i vår redovisning av tidigare forskning, återkommer vi till längre fram i vårt resultatavsnitt. Före vi gör det redovisar vi nedan resultatet av kategorin ”livet utanför arbetet”.

## **Livet utanför arbetet**

När våra respondenter svarade på frågan: finns det något utanför arbetet som skulle kunna vara ett hinder för att söka en chefstjänst, fick vi bland annat veta huruvida familjelivet upplevs som ett hinder eller inte. Några respondenter uttryckte att familjelivet är ett hinder eller att det skulle vara en försvårande omständighet vid ett chefskap, om de hade familj. Någon sa till och med att ”det är fullt hinder med mitt jobb som det är, det är inte lätt att pussla ihop det”. Sammantaget uttryckte flera att familjelivet är en aspekt som man behöver ta hänsyn till om man skulle söka en chefstjänst. På tal om familjelivet uttryckte en respondent följande: ”det vill ju till att man har någon hemma som stöttar en för att kunna fortsätta jobba i tre-skift”. Några respondenter kan tänka sig att kombinationen familjeliv och chefskap antagligen kan vara ett problem för många andra, men uttrycker att de själva inte upplever det så.

Vårt resultat tyder inte enhälligt på att familjelivet är hindrande, men det visar att det är en faktor man inför ett chefskap överväger. Vi vill lyfta fram att resultatet gällande familjelivets påverkan på intresset att söka chefstjänst till stor del grundar sig i vad respondenterna tror att andra upplever och därför inte visar på egenupplevda hinder.

Ovan har vi beskrivit hinder som belystes i vår bakgrund, fortsättningsvis presenteras vilka ytterligare hinder som har framkommit i intervjuerna. Vi redogör även för vad respondenterna lyft fram som gör inträdet i ett chefskap mer attraktivt med motiveringen att avsaknaden av dessa aspekter kan utgöra hinder.

## **Rekryteringsförfarandet**

I flertalet av intervjuerna kom rekryteringsförfarandet på tal. Bland annat lyftes det faktum att alla vid en rekrytering kan ta del av vilka som har sökt en tjänst, i och med att det är en offentlig handling. Flera av respondenterna menade att detta inte är ett hinder för att söka och sa att det inte spelar någon roll att andra kan se att de har sökt en tjänst. Samtidigt framkom att det i samband med rekryteringar ”snackas” i myndigheten.

[...] så börjar det ju alltid snack, alla har ju en fundering om han tycker att han är si och så, han skulle passa bra för att han kan det och det och jag tror att de som kanske funderar på det här och inte är jättesäkra på att de skulle passa kanske blir lite nervösa av sånt snack.

”Snacket” kan leda till en typ av självselektion som gör att man inte tycker att det är någon idé att söka när man ser och jämför sig med de man konkurrerar med.

[...] och sen kan jag ju gå in på den här ansökan och se vilka som har sökt, det tror jag är ett stort minus, för då börjar man direkt, jaha, nej den är mycket mer, är bättre än jag, nej det är inte lönt att jag söker [...]

Något som lyftes fram i några intervjuer, är att annonser upplevs vara utformade med högt ställda krav på kvalifikationer. Någon respondent uttryckte en upplevelse av att det känns som att man ibland måste vara fullärd innan man söker en tjänst. Detta i kombination med att kvinnor är mer ”självrannsakande” och vill vara helt säkra på att de klarar av tjänsten, tror flera av respondenterna ”skrämmar bort många kvinnliga sökande”.

Det står ju såhär kriterier, man ska kunna det och det och det och det och det och som tjej tror jag man tittar på varje bit, på varje kriterium sådär att jag föll på den punkten, därför söker jag inte.

Många av respondenterna uttryckte att de vill vara helt säkra på att de klarar en uppgift innan de går in i den. Någon menade att hon vill känna att hon ”behärskar” en tjänst innan hon söker den. Flera tror att detta är en kvinnlig företeelse och upplever att män i större utsträckning prövar sig fram med inställningen ”går det så går det”. Någon sa att detta kanske skulle kunna vara förklaringen till att det har varit fler manliga sökanden till utlysta tjänster. Vidare uttrycktes att man, innan man söker en cheftjänst, vill att det ska vara klart vilka utbildningar som man kommer att få. Det är viktigare än att ”hoppa på och hoppas att det löser sig med tiden”. Att det är viktigt att veta vad det är man ger sig in i uttrycktes även av respondenter som betonar värdet i att pröva på arbetsledande funktioner. Att gå bredvid för att få känna på arbetsledansvaret kan göra det lättare att söka en tjänst menar de.

För att öka upplevelsen av att vara säker på sin förmåga är det viktigt med uppmuntran. Att uppmärksamma de med ledaregenskaper och erbjuda chanser att gå bredvid tror några respondenter kan göra att fler blir intresserade av att anta en arbetsledande funktion. En respondent förklarade att om man uppmärksammar en potentiell chefskandidat och säger: ”vi ser att du har den här och den här kvaliteten och det kommer till oss från många håll” kan detta kan få en kandidat som inte hade tänkt söka att tänka om.

Att uppmärksamma och uppmuntra framstår alltså som något som kan göra en cheftjänst mer attraktiv. Samtidigt lyfts det fram att detta också kan få en negativ effekt om det blir för stort fokus på att det är just kvinnor som uppmärksammas och uppmuntras. Detta berör vi mer under nästa avsnitt.

## Fokus på manligt/kvinnligt

Något som respondenterna samstämmigt påtalade i intervjuerna är upplevelsen av att det inom myndigheten finns ett stort fokus på att få kvinnor till ledande positioner. De menar att tanken är god, men påpekar att fokus har blivit alltför stort. Någon upplevde att det här ”manligt/kvinnligt” har blivit lite tjatigt. En annan sa att det blir ”för mycket fokus på att jag är tjej eller kvinna”. Respondenterna påtalade att detta fokus gör att en åtskillnad mellan män och kvinnor uppstår. En upplevelse som de menar inte annars finns i verksamheten, kanske var det så historiskt, men det upplevs inte längre ”det är poliser vi talar om, män som kvinnor”.

Det framkom tydliga åsikter om att man inte vill få en tjänst på grund av sitt kön, utan man vill ha den för att man är kvalificerad: ”det är ju inte därför folk ska tycka att jag är lämplig, på grund av mitt kön...”, ”alla vill visa att man kan på lika villkor”, ”nej det vill man ju inte heller höra om man får en chefsposition, den fick du för att du är tjej”. Dessa uttalanden visar tydligt på att respondenterna tar avstånd från kvotering. De vill inte bli särbehandlade på grund av sitt kön, fokus skall vara på lämplighet och kompetens menar de. De upplever egentligen inte att kvotering finns, men det tycks ändå finnas en oro att framstå som inkvoterad om man får en chefstjänst i kontexten att det saknas kvinnor på ledande positioner.

[...] om jag överhuvudtaget hade övervägt att söka en tjänst idag, en chefstjänst, så hade det förmodligen fallit på att jag inte skulle vilja att folk skulle tro att jag har fått den för att jag är tjej och det är fler som tänker så.

Myndighetens mål är att öka jämställdheten och få fler kvinnor som sökande till chefspositioner, men på grund av rädslan och oron att framstå som inkvoterad, riskerar arbetet att få motsatt effekt. Respondenterna betonade att en förändring i fokus har skett då man har gjort annonser mer neutrala, men trots detta tycks oron finnas kvar. En av våra respondenter uttryckte att hon upplever att detta skrämmer bort båda könen från att söka chefstjänster.

Tjejer blir rädda för att söka tjänster för att man blir rädd att folk ska tro att man enbart får dom för att man är tjejer och killar tycker inte att de är någon idé att söka för det är bara tjejer som får dom i så fall, resonerar dom.

Även någon ytterligare uttryckte känslan av att hon istället för att vilja söka blir ”anti” vilket får en hämmande påföljd. Utifrån upplevelser som dessa tolkar vi att ett alltför stort fokus på att få kvinnor till ledande positioner i sig upplevs som ett hinder.

Att inte ”skrämma bort” de som vill söka chefstjänster lyfte en respondent fram som viktigt, då detta minskar den rekryteringsbas som finns. Respondenten betonade att hon själv inte upplever, eller tror att andra upplever så mycket hinder för att söka en chefstjänst.

Förklaringen till den underrepresentation av kvinnor på chefspositioner som finns, ansågs istället ligga i att det inte finns en så stor mängd kvinnor att rekrytera från.

De senaste åren har det skett en stor förändring i fördelningen män och kvinnor inom polisyret. Allt fler kvinnor blir poliser. Utifrån detta lyfte våra respondenter fram en föreställning om att det med tiden kommer att bli en jämnare könsfördelning även på högre nivåer eftersom man får fler kvinnor att rekrytera ifrån. Det poängterades även att det med tiden försvinner föråldrade föreställningar om att den typiske polischefen är en man. En naturlig förändring i och med att en ny generation kommer in i yrket förväntas.

## **Resultatöversikt**

Redovisat resultat pekar på att det, trots att flera av våra respondenter har ett intresse av att söka en chefstjänst, finns upplevda hinder. Hindret som på ett samstämmigt sätt lyfts fram av flest respondenter är upplevelsen av ett alltför stort fokus på manligt och kvinnligt. Resultatet visar även att vara förberedd och säker på sin förmåga att klara jobbet, är en viktig faktor inför att söka en chefstjänst. Detta gör att högt ställda krav i annonser blir hindrande. I övrigt har det framförts att familjelivet och att bli chef över tidigare kollegor kan påverka.

Innan vi för en diskussion kring vårt resultat vill vi diskutera och bedöma våra metodöverväganden. Detta gör vi i följande avsnitt.

## **Metoddiskussion**

Vi kan så här i efterhand konstatera att vår metod sammantaget har varit lämplig med tanke på studiens syfte. Genom att ha en fenomenologisk synvinkel anser vi att respondenternas upplevelser har lyfts fram och genom att använda oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt med intervjuer som datainsamlingsmetod har vi fått den djupa förståelse som vi eftersträvade. Det var viktigt för oss att fokusera på upplevelser för att nå förståelse för respondenternas livsvärld (Kvale & Brinkmann, 2009). Man kan inte påstå att deras upplevelser inte är sanna eftersom de är deras verklighet. Identifierade hinder bör således betraktas som faktiska. Samtidigt har vi insett en problematik med att undersöka upplevelser. Vi har svårt att veta om respondenternas svar har syftat på egna upplevelser eller på en uppfattning om andras upplevelser. Dock tror vi att om man som respondent tar upp ett problem och påtalar det som



ett hinder för andra, bidrar det till ett relevant resultat. Dessa hinder har därför också lyfts fram, men vi har påtalat att de inte är egenupplevda. Vi tror inte heller att detta påverkar validiteten vilket vi tar upp senare under denna diskussion.

Valet att använda semistrukturerad intervjumetod med intervjuguide känns även i efterhand som rätt val. Vi frågar oss dock om det hade varit mer lämpligt att ha intervjuerna ihop, men konstaterar att fördelarna med uppdelningen överväger nackdelarna. Som fördelar ser vi att enskilda intervjuer ger möjlighet att, av praktiska skäl och studiens omfattning, intervjua fler respondenter. Det gör även att ett maktövertag, två mot en, undviks. En nackdel och kritik som bör lyftas fram är att intervjuerna blev olika beroende på vem av oss som intervjuade. Vi inser att vi som intervjuare påverkar intervjun, samtidigt blir intervjuerna oavsett vår närvaro av olika karaktär då de enskilda respondenterna i sig är olika.

Vi kan i efterhand se vissa brister i vårt intervjumaterial. Detta trots att vi, vid skapandet av intervjumaterialet, försökt sätta oss in i de olika svar som våra öppna frågor skulle kunna leda till och formulerat potentiella följdfrågor. Konsekvensen av bristerna blev att vi som enskilda intervjuare ställde olika följdfrågor och intervjuerna bitvis berörde skilda områden. Dock kan vi se att dessa följdfrågor har gett värdefull information som vi, om vi hade följt intervjumaterialet för strikt, hade kunnat gå miste om. Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats och under deras arbetstid. Att göra det annorlunda hade varit praktiskt omöjligt, samtidigt anser vi inte att detta genomförande har inverkat negativt på resultatet. I stort tycker vi att såväl vår intervjuguide som intervjuförfarandet är att betraktas som lyckat. Trots att intervjuerna blev åtta till antalet istället för tio som var vår intention från början, anser vi att datamängden som insamlats är tillräcklig. Vi tror inte att ytterligare intervjuer hade bidragit nämnvärt.

Det var viktigt för oss att vår studie uppfyllde de forskningsetiska krav som finns. En problematik som uppstod var att respondenterna inte kunde garanteras total anonymitet då personer på myndigheten, på grund av praktiska och etiska skäl, tog del av urvalet. Detta visste respondenterna om och vi inser att detta kan ha påverkat resultatet. Vi tycker ändå att vi har tillämpat en god forskningsetik genom hela studien.

Till sist frågar vi oss om vår studie har hög validitet. Har vi undersökt det som vi avsåg? Har vi svarat på våra forskningsfrågor? Svaret på frågorna är både ja och nej. Ja, vi har undersökt upplevda hinder både förutsättningslöst och utifrån de kategorier vi ställt upp. Därför anser vi att vi har svarat på våra forskningsfrågor. Samtidigt är vi osäkra på om hindren som kommit

fram syftar till hinder att söka till den chefsnivå som vi ämnade något som ifrågasätter vår validitet. Denna osäkerhet är sprungen ur att det i intervjuerna har förekommit en förvirring kring begreppet chef, både från vår och respondenternas sida. Detta trots att vi i inledningen av intervjuerna förklarade vilken chefsroll vi syftade till. När vi talade om chef, menade vi direktchef. Respondenterna förstod detta, samtidigt fick vi indikationer på att de stundtals under intervjun, kanske omedvetet, tänkte på en chefsroll högre upp i hierarkin. Detta ger en problematik i vårt resultat då vi inte kan vara helt säkra på vilka positioner hindren syftar till. Samtidigt ställer vi oss frågan; spelar det så stor roll? Blir vårt resultat på grund av detta irrelevant? Nej, vi tror inte att detta är skäl till att förkasta resultatet eftersom de hinder som har kommit fram, oavsett vilka positioner de syftar på, är hinder som bör undanröjas.

## Resultatdiskussion

I inledningsfasen av detta arbete utgick vi från att det fanns konkreta hinder som vi kunde identifiera och som sedan skulle kunna undanröjas för att nå en jämnare könsfördelning på ledande positioner. Denna tanke kan vi nu uppleva som något naiv, fenomenet har visat sig vara mer komplext än så. Att det finns hinder har visat sig i både empirin och tidigare forskning (Drake & Solberg, 1996; Ivarsson, 2000; Kanter, 1977; Schein et al., 1996; Tharenou et al., 1994). Hindren har dock visat sig vara mer diffusa och svåra att kategorisera än vi först trodde. I detta avsnitt resonerar vi i stort kring vårt resultat och lyfter fram de aspekter av resultatet som vi anser är mest anmärkningsvärda.

Till viss del överensstämmer vårt resultat med tidigare forsknings resultat. Till exempel visar sig familjelivet, som Ivarsson (2000) och Tharenou et al. (1994) påtalat som delvis hindrande, vara en aspekt som påverkar en individs karriäravancemang. Vi anser att det utifrån vårt resultat dock inte kan åläggas vara den huvudsakliga förklaringen till varför man inte söker en chefstjänst.

Med tanke på bakgrunden till vår studie, och statistiken vi tagit del av som visar att kvinnor är underrepresenterade på ledande positioner (SCB, 2012), förväntade vi oss att upplevelser kring strukturella hinder skulle finnas. Vi trodde att underrepresentationen, i enlighet med Kanters (1977) teori, skulle förklaras med att ett ”glastak” utgjorde en barriär som hindrade kvinnors möjligheter att klättra uppåt. I empirin visade det sig att detta inte stämde, åtminstone var det inte en upplevelse som uttalades på frågor om det var något i organisationsstrukturen som hindrade respondenterna till att söka en chefstjänst. En insikt vi

utifrån detta får är att ”glastaket”, i vårt fall, kanske inte går att applicera på denna chefsnivå eftersom det är den första nivån. I och med att underrepresentationen av kvinnor dock finns även på denna nivå anser vi att aspekten ”glastak” ändå är relevant att fundera kring. Om det finns strukturella hinder högre upp i organisationen kan vi inte säga något om.

En upplevelse som vi har fått ta del av är indikationer på det som kallas homosocialitet (Wahl et al., 2011). Detta som i vårt bakgrundavsnitt redogörs för under rubriken organisationskultur tror vi kan utgöra ett hinder för respondenterna. Vi tror att, även om homosocialitet inte praktiseras på myndigheten, kan upplevelsen av att det förekommer homosocialitet i sig utgöra ett hinder.

Att våra respondenter uttrycker att det historiskt sett kanske har funnits strukturer gjort att kvinnor varit missgynnade, men att denna upplevelse inte finns idag, får oss att ifrågasätta aktualiteten i uppställda teorier kring vad som utgör hinder. Är strukturella faktorer som hindrar kvinnor ett historiskt fenomen? Förvisso har det hänt mycket, men har de hinder som Kanter tog upp år 1977 helt eliminerats? Vi tror att det fortfarande finns strukturella hinder, men vi tror också att det har skett en förändring vad gäller organisationskulturen inom myndigheten i och med att fler kvinnor har kommit in i polisyrket. Kvinnor har blivit medskapare av det normerande beteendet (Drake & Solberg, 1996) i organisationen och organisationskulturen har i och med detta förändrats. Det kan göra att det på myndigheten idag inte uttrycks en upplevelse av att det finns någonting i organisationskulturen som ses som hindrande. Vad vi dock kan konstatera, och i fortsättningen kommer att diskutera, är de andra hinder som kommit fram i vårt resultat.

Flera av dessa hinder går in under det vi kallat rekryteringsförfarandet. Det faktum att det går att se vilka som söker en tjänst menar våra respondenter inte är ett problem. Samtidigt tycker vi att det är anmärkningsvärt att det, trots att det inte uttalas vara ett problem, ändå uttrycks att det påverkar, framförallt att det påverkar andra. Vi tror att detta kan leda till att man jämför sig med andra och att man i och med det riktar en självkritik mot sig själv. Anser man inte att man står sig i konkurrensen mot de andra kanske man inte väljer att söka. Att kvinnor är självkritiska indikeras av en annan del av vårt resultat som visar att de vill vara säkra på att de lever upp till det som efterfrågas i annonsen innan de söker. Om det är så att män och kvinnor värderar sig själva på olika sätt tror vi att det får stora konsekvenser för hur man läser en annons. Kanske går man miste om och hindrar kompetens bara för att man utformat annonsen

på ett visst sätt. Vi vill inte hävda att detta faktum är generaliserbart, men vi tror att det är värt att begrunda.

Dessa hinder och påverkansfaktorer som vi hittills påtalat tror vi inte behöver vara könsbundna. Utan vi anser att det snarare bör kopplas till individer. För vi kan även som individer vara olika. Kanske är det till och med så att skillnaden mellan individerna i samma könsgrupp är större än skillnaden mellan individer i de olika grupperna. Med detta vill vi tro att män också kan vara självrannsakande och att kvinnor inte behöver vara det. Detta gör att det blir ännu viktigare att ha ett rekryteringsförfarande där kompetens står i fokus och där varje del är genomtänkt på ett sätt som inte tar udden av detta med aspekter som distraherar och skrämmer bort.

I vårt resultat kom det fram att respondenterna upplevde att fokus på att få kvinnor till ledande positioner har blivit för stort. Även om avsikten med specifika åtgärder kring att nå jämställdhet inte är att kvotera in kvinnor, tycks rädslan för att få en chefstjänst bara för att man har ett visst kön ändå uppstå. Det blir tydligt hur viktigt det är att konkurrera på lika villkor och att inte bli behandlad annorlunda på grund av sitt kön. Ska vi då sluta fokusera på hindren? Kan vi lita på att det löser sig ändå, att tiden själv leder oss till ett mer och mer jämställt samhälle? Det tror vi inte, vi tror att frågan måste lyftas upp och att hindren behöver identifieras. För faktum kvarstår, trots att vårt samhälle ständigt blir mer jämställt finns det år 2012 en omotiverad ojämn fördelning av män och kvinnor på positioner med mycket makt. Vad vi anser är dock att vi måste arbeta med frågan på ett sätt så att det inte får en motsatt effekt.

Vår förhoppning är att den studie som vi har genomfört kan vara en hjälp i myndighetens fortsatta arbete med att få fler kvinnor till ledande positioner. Vår önskan är att vår diskussion kan leda vidare till andra diskussioner kring hur man ska kunna överkomma eventuella hinder utan att det i sig utgör ett hinder. För uppgiften är viktig. Vi kan inte bara låta tiden gå och lita på att det löser sig själv. För om det skulle vara lösningen, borde vi inte redan vara där då? Vi har visserligen kommit en bit på vägen, och inom många områden uppnått mer jämställdhet, men att jämföra med historien och säga att det åtminstone är bättre idag än det var igår, tycker vi inte är ett skäl till att nöja sig med situationen.

## Litteraturförteckning

- Allwood, C. M. (2004). Perspektiv på den kvalitativa idétraditionen. i C. M. Allwood, *Perspektiv på kvalitativ metod* (ss. 9-35). Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (2011). *Kön och Organisation*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer*. Malmö, Sverige: Liber.
- Beynon, J. (2002). *Masculinities and Culture*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Blomquist, C., & Röding, P. (2012). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö, Sverige: Liber.
- Burr, V. (2003). *Social Constructionism*. Hove, East Sussex, UK: Routledge.
- Carlsson, B. (1991). *Kvalitativa forskningsmetoder - För medicin och beteendevetenskap*. Falköping, Sverige: Almqvist & Wiksell.
- Drake, I., & Solberg, A. G. (1996). *Kvinnor och ledarskap*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- French, M. (1986). *Bortom makten: om kvinnor, män och moral*. Stockholm, Sverige: Legenda.
- Ivarsson, S. M. (2000). *The Meaning of Gender in Management*. Uppsala, Sverige: Arbetslivsinstitutet.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Kalman, H., & Lövgren, V. (2012). *Etiska dilemman: forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet*. Malmö, Sverige: Gleerups.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York, NY: BasicBooks.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin. (u.d.). Hämtat från <http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/lang/meritokrati> den 1 oktober 2012
- Polisen. (2011). Hämtat från [http://www.polisen.se/Jonkopings\\_lan/Om-polisen/lan/Jo/op/Polisen-i-Jonkopings-lan/](http://www.polisen.se/Jonkopings_lan/Om-polisen/lan/Jo/op/Polisen-i-Jonkopings-lan/) den 2 November 2012

Regeringen. (2008). Hämtat från

<http://www.krus.nu/Global/Om%20krus/Reg%20beslut%2020080605%2016.pdf> den 9 Oktober 2012

SCB. (2012). Hämtat från

[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/LE0201\\_2012A01\\_BR\\_X10BR1201.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0201_2012A01_BR_X10BR1201.pdf) den 19 November 2012

Schein, V. E. (1973). The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. *Journal of Applied Psychology* , 57 (2), ss. 95-100.

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think Manager - Think Male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior* , 17 (1), ss. 33-41.

Svensson, L. G. (2008). Arbete och kompetens. i L. H. Hansen, & P. Orban, *Arbetslivet* (ss. 185-225). Lund, Sverige: Studentlitteratur.

Tharenou, P., Latimer, S., & Conoy, D. (1994). How to make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal* , 37 (4), s. 899.

Utbildningsdepartementet. (2008). Hämtat från [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-2003460-om-etikprovning\\_sfs-2003-460/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-2003460-om-etikprovning_sfs-2003-460/) den 13 November 2012

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2011). *Det ordnar sig*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.

# Bilaga: Intervjuguide

---

## *Intervjuguidens upplägg:*

- Inledning
  - Intresse av att söka chefstjänst/Faktorer som hindrar intresset att söka en chefstjänst
  - Påverkan av specifika faktorer för att söka en chefstjänst
    - Organisationsstruktur
    - Faktorer utanför arbetslivet
    - Organisationskultur
  - Bilden av chefsrollen
- 

## *Inledning*

- Presentation av oss och vår studie.  
Förtydligande av vad vi menar med chef. (direktchef med personalansvar)  
Klargöra etiska aspekter, att de kan avstå att svara på frågor.
- Be respondenten berätta om sig själv
  - Vilken typ av befattning
  - Antal tjänstgöringsår

## *Intresse för att söka chefstjänst*

- Var ser du dig själv yrkesmässigt om fem år?
- Är du intresserad av att någon gång söka en chefstjänst?

Om svar är NEJ:

- Vad är det som gör att du inte är intresserad?
  - Är det något specifikt som gör att du inte är intresserad?
  - Vad får dig att tro att det...?
- Om man tar bort den faktorn, skulle du då vara intresserad av att söka en chefstjänst?
  - Finns det andra faktorer som gör att du inte är intresserad av att söka en chefstjänst?
- Finns det något som skulle kunna göra att en chefstjänst blev intressant för dig att söka?

Om svar är JA:

- Vad gör att du är intresserad av att söka en chefstjänst?
- Är det något som gör att du inte söker trots att du är intresserad?
- Om det utlyses en chefstjänst idag skulle du då söka den?
- Finns det något som skulle kunna göra en chefstjänst ännu mer attraktiv?

### ***Påverkan av specifika faktorer***

- Finns det något i ***organisationsstrukturen*** som du upplever som ett hinder för att söka en chefstjänst?
- Finns det något i ***organisationskulturen*** som du upplever som ett hinder för att söka en chefstjänst?
- Finns det något ***utanför ditt arbetsliv*** som du upplever som ett hinder för att söka en chefstjänst?

### ***Bilden av chefsrollen***

- Hur uppfattar du den allmänna bilden av en chef?
- Stämmer den överens med dig bild av en chef?
- Skulle du kunna identifiera dig med chefsrollen?
  - På vilket sätt?

**Tack för din medverkan!**