

***Hållbara chefer i offentlig sektor –  
positiva drivkrafter och utmaningar i  
komplexa uppdrag***

Klara Regnö

Ek.dr

Indek, Organisation och ledning

KTH

# *Kvinnliga chefer i majoritet* övergripande intresseområde

Kvinnliga chefers arbetssituation i  
kvinnodominerade organisationer

=

organisationer där majoriteten av de anställda och  
cheferna är kvinnor.

# *Kvinnliga chefer i majoritet*

empiriskt fokus

kvinnliga chefer i kommunal omsorg om  
äldre och funktionshindrade

chefer på samtliga nivåer

- enhetschefer
- verksamhetschefer
- förvaltningschefer

# Bakgrund – problemet i praktiken

- – män dominerar på ledande poster, men inte överallt....

## Styrelseordförande och verkställande direktör i börsföretag juni 2012

*Antal och könsfördelning (%)*

	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Styrelseordförande	10	220	4	96
Verkställande direktör	11	219	5	95
Styrelseledamöter	355	1 156	23	77

Källa: Fristedt & Sundqvist: Styrelser och Revisorer i Sveriges börsföretag 2012–2013  
SIS Ägarservice AB

## Chefer efter sektor 2011

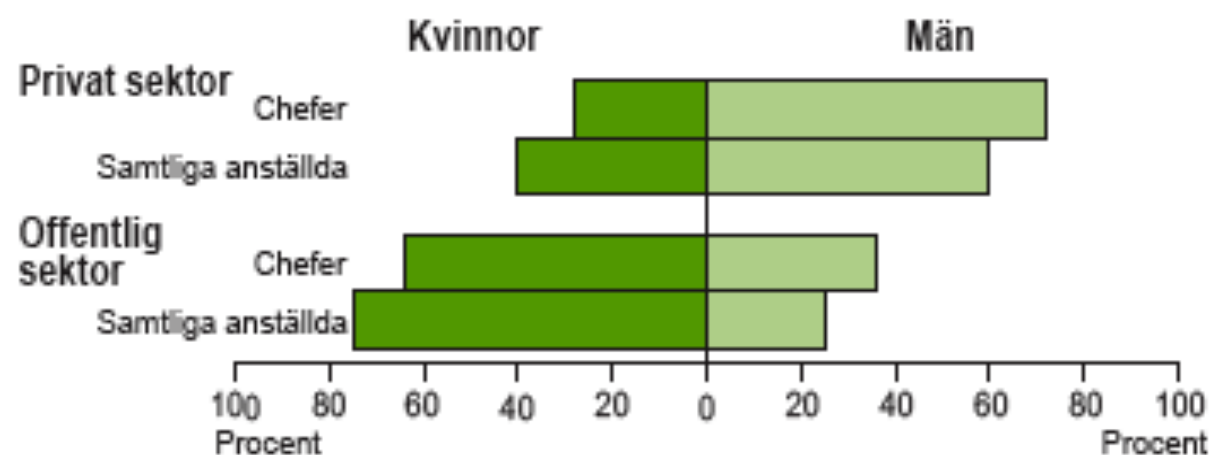
*Antal och könsfördelning (%)*

Sektor	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Privat sektor	47 300	119 600	28	72
Offentlig sektor	28 200	15 600	64	36
Stat	2 500	3 200	44	56
Kommun	19 500	10 000	66	34
Landsting	6 200	2 400	72	28
Totalt	75 500	135 200	36	64

 Källa: Lönestrukturstatistik, Medlingsinstitutet och SCB

## Chefer och samtliga anställda inom privat och offentlig sektor 2011

Könsfördelning (%)



 Källa: Lönestrukturstatistik, Medlingsinstitutet och SCB

# Bakgrund – problemet i praktiken

- – män dominerar på ledande poster, men inte överallt....
- Offentlig sektor 75 % anställda kvinnor 64 % av cheferna.
- Vård och omsorg 83 % anställda kvinnor 76% av cheferna.
- En tredjedel av de yrkesverksamma kvinnorna arbetar inom vård och omsorg
- Chefer i kvinnodominerade verksamheter bidrar till utformningen av den del av arbetsmarknaden där många kvinnor är yrkesverksamma



# Bakgrund – problemet i teorin

- – mansdominerade miljöer dominerar i forskningen om organisation och ledarskap
- Könneutral forskning – män i fokus utan att detta diskuterats eller synliggjort
- Könsteoretisk ledarskapsforskning, fokus på män och maskulinitet i ledarskap samt kvinnors villkor som avvikare och minoritet mansdominerade miljöer

# Frågeområden

- Hur ser chefernas arbetsvillkor ut?
- Hur upplever de själva sin arbetssituation?
- Vilken betydelse har det enligt cheferna att arbeta i en kvinnodominerad organisation?
- Hur ser de på jämställdhet och mångfald, vilket arbete bedrivs och hur motiveras det?

# Studiedesign

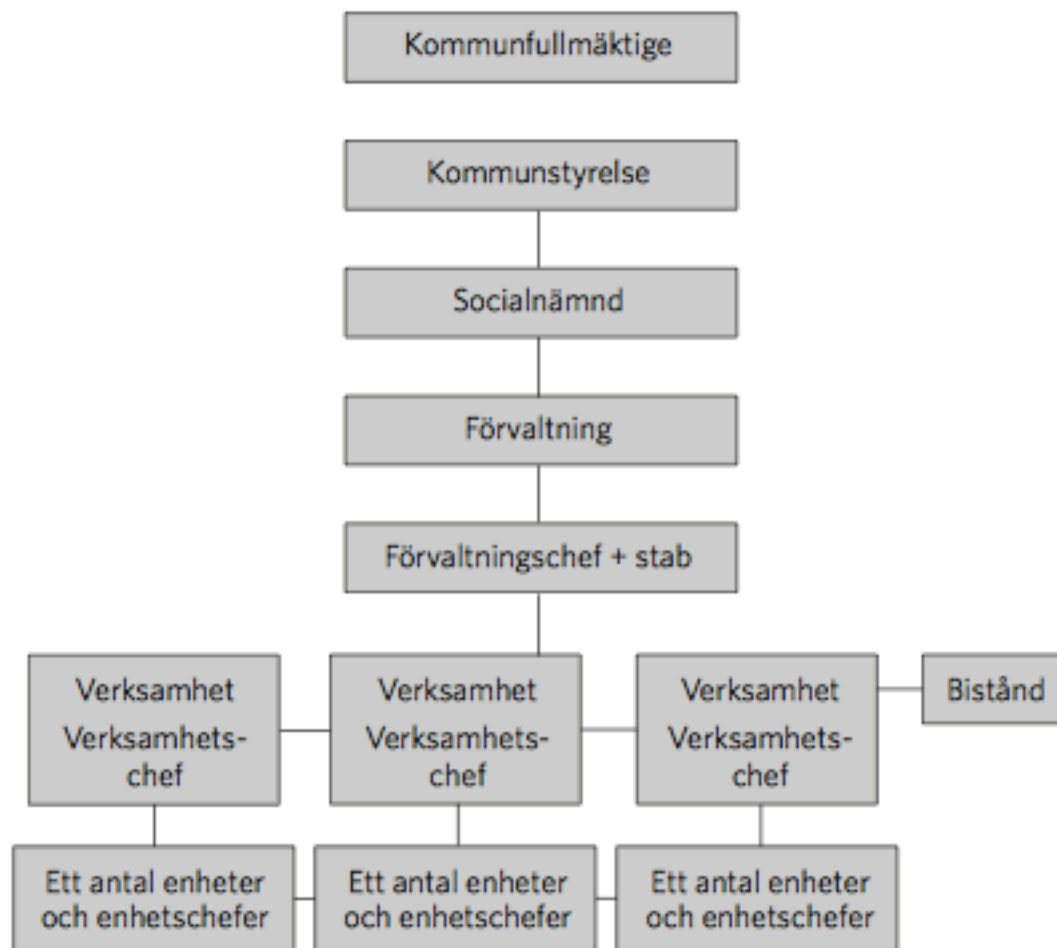
- Statistisk kartläggning
- Intervjuer med 12 chefer i 3 olika förvaltningar 2 intervjuomgångar/chef
- Arbetsbok - fylldes i av varje chef
- Observationer

# Chefernas arbetsorganisationer

- Ca 700-900 anställda
- Budget 1/2 - 1 miljard i omsättning
- 3-4 chefsled
- Stora ansvarsområden på alla chefsnivåer

**FIGUR 6.1**

Schematisk översikt av organiseringen av kommunal verksamhet



# Chefskap i kvinnodominerad offentlig sektor – Kvalificerat chefskap

Stora ansvarsområden – budget, personal, verksamhetsutveckling

Platta organisationer – stora grupper underställd personal

Litet administrativt stöd

- *All löneadministration ligger på mig och under mig är det idag 45 anställda så det tar en ganska stor del av mitt arbete. Vi har ingen löneavdelning utan vi sköter allting själva, betalar alla fakturor, sköter all ekonomi. Det är en administrativ del som måste rulla på. De boende har även egna självhushåll, heter det. Man samlar ihop pengar i en matkassa och den måste också administreras och så måste det betalas räkningar. Det är också en sak som tar tid.*

# Chefskap i kvinnodominerad offentlig sektor – Kvalificerat chefskap

## Verksamheten

- geografiskt spridd
- öppen dygnet runt



- *Jag kan aldrig gå hem och säga nu har vi stängt. Nu är det lugnt på jobbet. Nu har jag låst dörren. Nu har de gått hem på helg. Nu är det julledigt. Nu har alla gått hem. Det existerar inte. Jag kan bli uppringd när som helst, hur som helst. Det kan ha hänt någonting. Även om vi har jourchefer och vi har skyddat system för att man inte ska bli uppringd så är mitt jobb alltid i gång. Och det är självklart en väldigt speciell situation.*

- *Jag har ett kontor som jag delar med all personal så jag har inget eget kontor. Jag har ett kontor som jag delar och där jag har några låsta skåp med papper och det är min bas. Det är den som jag studsar ifrån hela tiden. [...] Jag är på fyra ställen under en arbetsvecka. Det var evigheter sedan jag hade en arbetsdag där jag satt en hel dag på mitt kontor och administrerade. Det har inte hänt på jag vet inte hur länge. Det ser inte ut så. Jag planerar ofta dagen innan vad jag ska göra nästa dag. Jag vet vilken enhet jag har ett möte på med någon personal eller någon god man eller en konferens eller något sådant. Då kan jag vara på det stället och då kan jag göra mina administrativa sysslor på den enheten. Så jag flyttar runt, är mycket mobil och mina enheter är lite utspridda. [...] Så jag tillbringar också tid i min bil fram och tillbaka. Så ser det ut.*

# Chefskap i kvinnodominerad offentlig sektor – Kvalificerat chefskap

Verksamheten

Komplexa arbetsuppgifter, liten förutsägbarhet, offentlig granskning

*Vi försöker till exempel att se till att vi är mycket tillgängliga när pressen söker oss,. Då kan det hända att man säger att man kommer senare på ett möte för nu kommer jag att ringa upp den här journalisten. [...]*

*Oftast handlar det om att någon är missnöjd över att de inte har fått någonting. De har kanske fått ett avslag på en ansökan. Det är väl det vanligaste. Det är inte helt ovanligt att man vänder sig till någon journalist då. [...]*

*Då är det så att om man inte är snabb och hör av sig så kan de ju skriva precis vad som helst. Det har vi nytta av också. Det är viktigt att komma till tals och samtidigt väldigt viktigt vad man säger.*

# Chefskap i kvinnodominerad offentlig sektor – Kvalificerat chefskap

Många olika intressenter i och utanför organisationen

Enhetschefen ”spindeln i nätet”

Enhetschefen får kompromissa och prioritera

*En kommunal organisation ska ju jobba med allt. Och jag som ansvarar för hemtjänst ska ju egentligen tänka på allting som den kommunala organisationen tänker på gentemot kunder och kunden kanske inte alls är intresserad. Sopsortering till exempel, jag menar de är inte intresserade av det. Ska jag tvinga dem att sopsortera? Sådana där saker. Det finns sådana miljöansvariga som säger att vi har bestämt att vi ska sopsortera i kommunen. Men jag menar, det blir lite intressekonflikter också.*

# Arbetsvillkor i kvinnodominerad offentlig sektor

Antal medarbetare påverkar relationen till underställd personal

Stora personalgrupper - självständigt arbete  
Medarbetare förväntas arbeta självständigt

Chefer kan känna att de inte finns till hands för sina medarbetare så som de önskar.

# Chefskap i kvinnodominerad offentlig sektor – Kvalificerat chefskap

En koncern med en miljard i omsättning

Förvaltningschef – koncern:vd

Verksamhetschef – dotterbolags:vd

Även enhetschefer har ansvar i paritet med många vd:ar i det privata näringslivet

Trots detta har verksamheten låg status

Cheferna, hög utbildning, stort ansvar och låg lön



# Ständiga omorganisationer

- Förvaltningarna omorganiserades i snitt vart annat år.
- Stor rörlighet bland chefer – ”ryckigt” svårt att få arbetsro
- Tre år efter intervjuernas genomförande 6 av 12 kvar i sin arbetsorganisation 2 av 12 på samma tjänst.

*Det är ju så att när man jobbar i en politiskt styrd organisation så kan förutsättningarna ändras ganska snabbt och plötsligt så ska du göra saker på ett annat sätt. Då måste vi anpassa oss och det är ju det här yrkets karaktär.*

# Ständiga omorganisationer

- *Jag trivdes då [innan den senaste omorganisationen] och jag trivs nu. Det är ett givande och tagande. Men jag tror att man tar en stor risk. Det är en stor risk att cheferna inte orkar med.*
- *Det blir många chefer på kort tid. Det blir ryckigt. Det krävs tid för att driva verksamheten.*

# Arbetsvillkor i kvinnodominerad offentlig sektor

- Platta organisationer skapar distans till strategisk nivå.
- Information om verksamheten via mätningar
- Mätbara fakta och ekonomiska styrmodeller har blivit allt vanligare i kommunala verksamheter
- Ledningen styr via styrdokument och återrapportering

*Vi håller på mycket i regionen också, pratar nyckeltal, jämför oss med varandra och andra. Det tycker jag är jätteviktigt att man inte bara jämför sina egna siffror eller resultat utan även frågar sig: Hur ser det ut i stort då?*

# Arbetsvillkor i kvinnodominerad offentlig sektor

- Svårt att beskriva och kvantifiera (kvalitets) effekter av neddragningar
- Lättare att upprätthålla en bild av verksamheten som enhetlig
- Lättare att upprätthålla bilden att verksamhetsmålen går att uppnå med mindre resurser
- Budgeten given, enhetschefernas uppgift att prioritera
- BUDGET I FOKUS

- *Det som står med stora bokstäver i kommunen är ju att man ska ha ekonomin i balans. Du kan ha lyckats med din enhet men har du en budget i obalans är du förtappad i princip även om du inte har förutsättningar [för att hålla budgeten].*

*Nu har jag varit här, i augusti blir det två år, och vi har fortfarande en budget i balans. Jag hade en budget i balans i december förra året med följden att när de nya intäkterna kom så hade de sänkt intäkterna. Nu djävlar sa jag [skratt]. Jag var jätteledsen och arg för det. Jag menar vi har arbetat [för att få balans i ekonomin]. Det har varit ett tufft år men det var bara det att ta in ytterligare personer [omsorgstagare].*



# Arbetsvillkor i kvinnodominerad offentlig sektor

Ansvaret för att organisera verksamheten har decentraliserats medan möjligheten att påverka strategiska beslut har minskat.

Operativa enhetschefer har upplever att de har liten kontakt med politiska ledningen styrningen uppifrån uppfattas som direktiv.

Hela verksamheten anses kunna upprätthållas utifrån given budget.

- *Ekonomi kan också vara en sådan sak där jag kan känna ibland så glappor mellan det man säger och det som faktiskt sker, det som är enheternas vardag mot vad man tror att det är här på förvaltningen, vad pengar ska räcka till i hemtjänsten eller i särskilt boende till exempel. Till exempel om man [biståndskansliet] tror att förhållandena är på ett sätt. Det beviljas ett antal timmar men sedan visar det sig i verkligheten att de timmarna bara räcker till en person som ska utföra tjänsterna. Men den här personen [omsorgstagaren] Är så pass svår på något sätt, tung, att vi behöver dubbel bemanning och det har man ingen förståelse för på biståndskansliet. Sådant är energikrävande och är något jag måste jobba ganska mycket med.*

# Arbetsvillkor i kvinnodominerad offentlig sektor

Chefens ansvar skiljs från chefens befogenheter

Ett professionellt förhållningssätt är att utföra de uppgifter som åligger en inom ramen för budgeten.

Svårt att diskutera chefskapets villkor – blir istället en fråga om chefens kompetens

Det är upp till chefen att reda ut besvärliga situationer

Att inte hålla budget tolkas som brist på kompetens hos chefen inte som ett orimligt uppdrag

- *Man har väldigt svårt att blotta att man kan göra fel, att säga att man tycker att någonting är svårt. [...] Ja, det kan man inte göra för då blir man en dålig chef och det är väldigt farligt att vara en dålig chef. Vi ska vara så duktiga allihop. Det ska vara roligt och kul jämt och allting ska vara lätt. Det är lite den känslan i de här grupperna. [...] Det finns alltid ett hot för de kommunala cheferna. Det finns ett hot att om du som chef inte sköter dig och inte är omtyckt så flyttar man på dig. Man gör en omorganisation och så har det varit och så har man blivit flyttad. Sådant gör att man vaktar sitt eget.*

# Uppdraget framförallt

- *Jag tar det här på blodigaste allvar, många gånger för allvarligt. Därför att det här är mitt uppdrag och om jag inte klarar av det då måste jag göra någonting annat. Det här uppdraget är jätteviktigt för mig.*
- *Mitt uppdrag, jag gör ju mycket saker som jag inte alltid tycker är jättekul att göra men som man faktiskt måste göra.*

# Förväntningar på chefer

- Budget i balans
- Självständigt arbete
- Flexibel och anpassningsbar
- Uppdraget framförallt
- Inte gnälla

”*positivitetskultur*” svårt påtala svårigheter  
visa missnöje

# Olika arbetsvillkor i kvinno- respektive mansdominerad offentlig sektor

Olika relation till överordnad chef (Forsberg Kankkunen 2009)

Mansdominerad teknisk verksamhet flera nämnder Nämndordförande 3 enhetschefer

Kvinnodominerad omsorgs- och utbildningsverksamhet stora nämnder Nämndordförande 22 enhetschefer

Närhet eller distans till överordnad chef

Skapar olika relation till den strategiska nivån

Skapar olika möjligheter att påverka strategiska beslut

# Olika arbetsvillkor i mans- respektive kvinnodominerad offentlig sektor

- **Olika stora personalgrupper** 18 resp. 55 underställd personal
- **Olika tillgång till administrativa stödfunktioner**  
Kvinnodom. prioriterar bort admin. i spartider svårt att motivera att skära ner i det direkta omsorgsarbetet/ utbildningsverksamheten.
- **Olika utbildningsnivå** Kvinnor i kvinnodominerade verksamheter högre utbildningsnivå
- **Olika lön** Enhetschefer i mansdominerad verksamhet högre snittlön



# Arbetsvillkor i mansdominerad offentlig sektor

*(Forsberg- Kankkunen 2009)*

- Närhet till strategisk nivå vanlig i mansdominerad verksamhet
- Information om verksamheten via personliga kontakter
- Förståelse för att oväntade saker kan inträffa
- Större möjlighet att förhandla budgeten och vad vilket arbete som ska genomföras inom ramen för budgeten.

# Könsmärkta organisationer

- Arbetets organisering ser olika ut beroende på om den är mans- eller kvinnodominerad.
- Arbetets organisering skapar en verksamhetslogik och föreställningar kring chefskapet.
- Kvinnor och män inom samma organisation möter samma organisatoriska villkor.

# Chefernas upplevelse av sitt chefskap

Ansvaret och utmaningens positiva spegelbild - Roligt och stimulerande:

Glädje i vetskapen att klara ett komplext och utmanande chefskap

Det ger energi att utveckla verksamheten tillsammans med medarbetarna.

Självständigt och fritt – positivt att ha makten att forma verksamheten

# Chefernas upplevelse av sitt chefskap

*Jag kan tycka att det är en ganska tillåtande kommun ändå. Man får vara lite olika. Vi är nog ganska olika. Det är inte så att man måste vara på ett visst sätt för att passa in. Jag tycker att det finns utrymme att vara lite olika. I grund och botten så tror jag att det handlar mycket om att ha en budget i balans och att driva arbetet, göra det man är satt att göra. Det tror jag. Så länge man gör det så är det nog ganska fritt fram*

# Chefer i kvinnodominerade organisationer

Inte "främlingar" i organisationen

Makt är roligt

- Forma organisationen
- Driva utvecklingen

*Jag gillar att utveckla verksamheten, att tydliggöra uppdraget. Utvecklingsarbete tycker jag är jätte, jätteroligt.*

*Jag tycker det är roligt att faktiskt kunna bestämma lite.*

*Jag tycker om när det händer saker. Jag tycker om att få vara med och påverka. Jag tycker om att få vara med och ha synpunkter. Annars så skulle jag ju inte ha valt det här arbetet.*

*Två av mina enheter jobbar enbart mot brukare som, förutom sin utvecklingsstörning, har autism. Och det är ett sådant område där det kommer ny forskning hela tiden, ny metodik. Vi måste hålla oss framme.*

*Den här förvaltningen tycker jag är extremt utvecklingsinriktad och deltar i allt möjligt som bara dyker upp någonstans och vi har en vårdutvecklare som är väldigt duktig på att söka pengar. Vi har också en förvaltningschef som är väldigt forskningsinriktad och väldigt intresserad. [...] Det är ju fantastiskt vad man kan använda it till, i hemtjänsten t.ex*





# KÖNSMÄRKNING AV KOMPETENS

Mannen som norm

kompetent, normal, vanlig, utan kategori

Den bristfälliga kvinnan - ska lära sig, utbildas förändras

Den annorlunda kvinnan - kan tillföra speciella kvaliteter

Återskapar maktobalans och mannen norm

# Norm och avvikare

- **Majoriteten: Norm**  
**Minoriteten: avvikare**
- Synlighet: avvikaren som undantag eller representant
- Assimilering: anpassning till normens stereotyper
- Kontrast: lojalitetstest i kulturen, visa tacksamhet, tåla skämt, inte arbeta med jämställdhet, gate keeper

# Kvinnliga chefer i majoritet

Större handlingsutrymme för kvinnorna, slipper stereotypa förväntningar

Tolkningsföreträde i chefskapet, känner att de kan utgå ifrån sig själva när de är chefer – inbördes olika

Kvinnor självklart kompetenta, inte bristfälliga

Individer i chefskapet, inte kvinnliga chefer

Åtnjuter en del av normens privilegier, att vara en kompetent individ och slippa reduceras till kön (eller annan social kategori)

*Jag tänker aldrig på mig själv som en kvinnlig chef. Vad är det för skillnad? Vad är det jämfört med att jag råkar vara kvinna och arbeta som chef? Jag vet inte vad det betyder. Det betyder inget speciellt för mig*

*Jag definierar mig som människa först och sedan är jag också kvinna då, vad det nu kan betyda.*

# Män i minoritet

- Stereotypa förväntningar och mansglorifiering
- Män eftertraktade och värdefulla
- Synlighet – Lättare för män att göra karriär
- Avvikare i majoritetskulturen

# Kvinnors föreställningar om män

Uppskattade och efterfrågade – svåra att rekrytera

- bra för verksamheten
- bra för personalgruppen
- har många bra egenskaper, raka, ärliga, direkta, har inga konflikter
- inte självklart kompetenta

# Kvinnors erfarenheter av män

Diskussionerna blir inte annorlunda för att det finns män

De blir mer uppmärksammade

Man tar mer hänsyn till män, ställer inte riktigt samma krav

Män har lättare att göra karriär

# Kvinnoförakt och kvinnors föreställningar om kvinnodominans

Upplevs som negativt med för många kvinnor

Samtalsämnen som rör traditionella kvinnliga sfärer upplevs som negativa

Kvinnor pratar för mycket och om fel saker

- ältar, processar, tjafsar, pratar dravel
- pratar barn, bullar och gardiner
- är inte raka och har mycket, prestige, konkurrens och konflikter
- Kvinnor för kompetenta ”duktiga flickor”



# Upplevd kvinnodominans

Kvinnors beskrivningar av den egna chefskapet och relationen till medarbetarna mycket mer positiv.

Allmän föreställning om hur kvinnor ”är” skiljer sig från egna erfarenheter.

Det som är resultat av villkoren i organisationen tolkas som en effekt av kvinnors egenskaper (konkurrens, prestige)

# Kvinnors strategier mot kvinneförakt och underordning

Frikoppling

Omtolkning

Stolthet

# Frikoppling

Att inte vara som andra kvinnor

- *Kvinnor, det är alltid så där att de ska skylla på lite saker också samtidigt. Ja det bara blev så att jag blev chef till exempel. Det bara blev så att jag var med i den gruppen. Det är väldigt få kvinnor som säger så här: ”Jag vill vara med i den gruppen. Jag vill vara med och påverka där”. Nu tycker jag att min ledningsgrupp av tjejer och män, där har de kommit så långt att de säger: ”Jag vill vara med”.*

# Omtolkning

## Älta och tjafsa – småprata

- *Vi kan sitta kvar och småprata, eller så kan det vara någon fråga som vi har fattat beslut om, som vi ändå fortsätter att prata om. Det blir en coachning till varandra. [...] Jag är inte säker på att det blir bättre och mer effektivt [om man inte småpratar]. För frågan i förlängningen är om man klarar av att vara så effektiv, om man inte har den här närheten till varandra.*

# Omtolkning

*Det blir en viss jargong när det är en massa tanter eller vad man nu ska kalla oss. De flesta är ändå runt 50 år gamla. Även om vi är ett jätteroligt gäng. Vi har kanonkul och samarbetar jättebra ihop.*