EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
FEK 582
Kandidatuppsats HT 2006

Ny som chef ? Nytt privatliv ?

Vad påverkar, hur påverkas och varför påverkas en människas privatliv efter det att hon/han tilldelats sin första chefsbefattning

Tema: Ny på jobbet. Första chefsrollen och dess innebörd

Handledare:
Anna Stafsudd

Författare:
Peter Czerwinski
Anna Kring
Denny Gregori

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Ny som chef? Nytt privatliv? Vad påverkar, hur påverkas och varför påverkas en människas privatliv efter det att hon/han tilldelats sin första chefsbefattning.

Ämne/kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng.

Seminariedatum: 16 januari, 2007.

Författare: Peter Czerwinski, Anna Kring och Denny Gregori.

Handledare: Anna Stafsudd.

Fem nyckelord: Ny som chef, privatliv, arbetsliv, anhörig

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka *vad* som påverkar en människas privatliv efter det att hon/han tilldelats sin första chefsbefattning. Detta för att kunna analysera *hur* en människas privatliv påverkas, för att slutligen kunna analysera och förstå *varför* denna påverkan sker.

Metod: Vi har använt oss av den kvalitativa forskningstrategin med fallstudien som undersökningsdesign. Arbetet har varit av iterativ karaktär då vi använt oss av det abduktiva synsättet. Semi-strukturerade personliga intervjuer gjordes med sammanlagt tretton personer.

Teoretiska perspektiv: I teorikapitlet presenterar vi teorier som belyser den förändring som en person går igenom när han eller hon blir chef för första gången. Vidare innehåller kapitlet aktuella teorier och variabler inom forskningsområdet arbete/privatliv.

Empiri: Nio nya chefer, två personalchefer, vid två olika sorters företag, samt två anhöriga till de nya cheferna intervjuades. Studieobjektet för denna uppsats är *nya* chefer, dvs chefer som inte haft en chefsbefattning tidigare, samt att de endast varit chefer i max två år.

Resultat: Vår studie visar att en persons privatliv påverkas när han/hon blir chef för första gången. Tiden, både fysisk och mental tid, är den variabel där våra chefer märkte störst förändring. Lösningen till ökad stress är att lära sig delegera och dra gränser mellan arbete och privatliv. Vidare är det viktigt att få stöd och feedback från sin egen chef, och att vara med i ett nätverk för att kunna ventilera frågor med andra chefer. Vi har också kommit fram till att de anhörigas förståelse spelar stor roll. Slutligen har vi sett att företagen ger olika former av stöd när det gäller den nya arbetsrollen, men ingen hjälp när det gäller privatlivet. Ett exempel på hjälpande åtgärd från företagens sida är införandet av flexibla arbetstider.

Abstract

Title: New as a manager? New private life? What affects, how does it affect and why does a person's private life get affected after she/he has been allotted hers/his first manager post.

Course: FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS).

Seminar date: 16 January, 2007.

Authors: Peter Czerwinski, Anna Kring och Denny Gregori.

Advisor: Anna Stafsudd.

Key words: New as a manager, private life, work life, relative,

Purpose: The purpose of this thesis is to research *what* it is that affects a person's private life after that she/he has been allotted her/his first manager post. This to be able to analyse *how* a person's private life is affected, to finally be able to analyse and understand *why* this effect occur.

Methodology: We have used the qualitative research strategy with the case study as research design. The work had a repeating characteristic because we used the abduction approach. Semi-structured personal interviews were made with totally thirteen persons.

Theoretical perspectives: In the theory chapter we present theories that enlighten the change that a person faces when he or she becomes a manager for the first time. The chapter also contains recent theories and variables within the field of study of work and private life.

Empirical foundation: Nine new managers, two human resources managers and two relatives of the new managers were interviewed. The object of study in this thesis is *new* managers, i.e. managers that haven't had a manager post earlier, and that they have been managers for maximum two years.

Conclusions: Our study shows that a person's private life is affected when he/she becomes a manager for the first time. Time is the variable that affects the managers the most. The solution to increased stress is to learn how to delegate and create boundaries between work and private life. It is also important that the new manager get support from his/her own management, and that he/she joins a network of managers. The partner's understanding is also important. Finally we can see that our companies give support in regard to the managers work tasks, but fall short in regard to their private life. An example of supportive action is flexible work hours.

Förord

Vi vill tacka alla som hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Stort tack till de nya chefer, personalchefer och anhöriga som har möjliggjort detta arbete genom att på ett engagerat och öppet sätt ställa upp för intervju. Vi vill även rikta ett varmt tack till vår handledare Anna Stafsudd, som genom utmärkt handledning gett oss värdefulla synpunkter och lotsat oss framåt i arbetet med denna uppsats.

Lund den 9 januari 2007

Peter Czerwinski, Denny Gregori, Anna Kring

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING **1**

ABSTRACT **2**

FÖRORD **3**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING **4**

1 INLEDNING **6**

1.1 PROBLEMDISKUSSION 6
1.3 SYFTE 8
1.4 AVGRÄNSNING 8
1.5 DISPOSITION 8

2 TEORI **10**

2.1 INLEDNING 10
2.2 VAD, HUR OCH VARFÖR PÅVERKAS DEN NYA CHEFEN I SIN NYA ROLL 10
2.2.1 Den nya chefens roll *11*
2.2.2 Första steget… Från arbetare till chef *12*
2.2.3 Steg två… Att finna sin chefsidentitet *12*
2.2.4 Steg tre … Att finna sin auktoritet *13*
2.2.5 Steg fyra… Att finna självinsikt *14*
2.2.6 Steg fem… Att handskas med övergången *16*
2.2.7 Steg sex… Att handskas med privatlivet *17*
2.3 INTRODUKTION TILL FORSKNINGSOMRÅDET ARBETE/PRIVATLIV 17
2.3.1 Historisk tillbakablick *17*
2.3.2 Ämnets utveckling *18*
2.3.2.1 Fokusering på konflikter *19*
2.3.2.2 Fokusering på balans *20*
2.3.2.3 Fokusering på integration *20*
2.3.2.3.1 En variant av integrationssynsättet: work-family enrichment *20*
2.3.2.3.2 En andra variant av integrationssynsättet: spillover theory *21*
2.4 VAD, HUR OCH VARFÖR PÅVERKAS DEN NYA CHEFENS PRIVATLIV 22
2.4.1 Tidsvariabeln *22*
2.4.2 Flextid, stöd från överordnade och företagskultur *23*
2.4.3 Kön *24*
2.4.4 Att kunna dra gränser *26*
2.4.5 ”Dual-career”-familjer och socialt stöd från familjen *26*
2.5 TEORISAMMANFATTNING 27

3 METOD **31**

3.1 ÖVERGRIPANDE METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN 31
3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi samt fallstudiedesign *31*
3.1.2 Abduktivt synsätt *32*
3.2 REDOVISNING AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTTET 32
3.2.1 Två olika sorters företag samt manliga och kvinnliga nya chefer *33*
3.2.2 De nya cheferna *33*
3.2.3 Personalcheferna samt de anhöriga till de nya cheferna *34*

3.2.4 Kvalitativa semi-strukturerade personliga intervjuer ... *34*
3.2.4.1 Intervjuguiden för de nya cheferna ... *35*
3.2.4.2 Intervjuguiden för personalcheferna ... *36*
3.2.4.3 Intervjuguiden för de anhöriga till de nya cheferna ... *37*
3.2.5 Mer fakta kring intervjuerna ... *37*
3.3 AVSLUTANDE REFLEKTIONER KRING METODERNA SOM ANVÄNDES ... 39
3.3.1 En viss grad av generaliserbarhet ... *39*
3.3.2 Kritik av metoderna som användes ... *40*
3.3.3 Hur empirin analyserades samt teorikapitlets uppbyggnad ... *41*
3.4 SAMMANFATTNING AV METODKAPITLET ... 43

4 EMPIRI OCH ANALYS ... 44

4.1 PRESENTATION AV FÖRETAGEN SAMT INTERVJUPERSONERNA ... 44
4.1.1 Presentation av företaget Ilva ... *44*
4.1.2 Presentation av de nya cheferna på Ilva ... *45*
4.1.3 Presentation av personalchefen samt anhörig till ny chef på Ilva ... *46*
4.1.4 Presentation av företaget Ericsson mobile platforms (EMP) ... *46*
4.1.5 Presentation av de nya cheferna på EMP ... *47*
4.1.6 Presentation av personalchefen samt anhörig till ny chef på EMP ... *48*
4.2 VAD, HUR OCH VARFÖR PÅVERKAS DEN NYA CHEFEN I SIN NYA ROLL ... 48
4.2.1 Den nya chefens roll ... *48*
4.2.2 Första steget… Från arbetare till chef ... *51*
4.2.3 Steg två… Att finna sin chefsidentitet ... *54*
4.2.4 Steg tre … Att finna sin auktoritet ... *56*
4.2.5 Steg fyra… Att finna självinsikt ... *58*
4.2.6 Steg fem… Att handskas med övergången ... *62*
4.2.7 Steg sex… Att handskas med privatlivet ... *65*
4.3 INTRODUKTION TILL FORSKNINGSOMRÅDET ARBETE/PRIVATLIV ... 67
4.3.1 Konflikt, Balans eller Integration ... *67*
4.3.2 Två varianter av integrationssynsättet: work-family enrichment och spillover theory ... *70*
4.4 VAD, HUR OCH VARFÖR PÅVERKAS DEN NYA CHEFENS PRIVATLIV ... 71
4.4.1 Tidsvariabeln ... *72*
4.4.2 Flextid, stöd från överordnade och företagskultur ... *74*
4.4.3 Kön ... *76*
4.4.4 Att kunna dra gränser ... *78*
4.4.5 "Dual-career"-familjer och socialt stöd från familjen ... *79*

5 SLUTDISKUSSION OCH SLUTSATSER ... 82

5.1 SAMMANFATTNING AV UPPSATSEN ... 82
5.2 SLUTDISKUSSION ... 83
5.3 SLUTSATSER ... 87
5.4 VIDARE FORSKNING ... 88

REFERENSER ... 89

APPENDIX ... 92

Intervjuguiden för ny chef ... *92*
Intervjuguiden för personalchef ... *94*
Intervjuguiden för anhörig till ny chef ... *95*

1 Inledning

Detta kapitel börjar med en problemdiskussion som sedan mynnar ut i uppsatsens syfte. Efter det behandlas avgränsningar och därefter uppsatsens disposition.

1.1 Problemdiskussion

Det känns inte som jag har ett liv utanför företaget (Hill, 1993). Detta är vad Linda Hill fick som svar av personer som blivit chefer för första gången när hon försökte prata med dem om deras privatliv. Att kombinera arbete med meningsfullt familjeliv och fritid är svårare idag än någonsin tidigare, vi lever i en tid där gränsen mellan arbete och privatliv har suddats ut allt mer och den nya tekniken gör det möjligt för oss att bli nådda och skicka information dygnet runt. Ju mer ansvar man har i sin yrkesroll desto svårare är det att koppla bort tankar och frågor runt jobbet när man inte arbetar, och då chefsrollen ofta omfattar en stor del ansvar är nyblivna chefer en grupp personer som är särskilt utsatta för detta problem; dvs hur ska man gå tillväga för att på bästa sätt förena ett tillfredsställande arbetsresultat med ett meningsfullt privatliv?

Intresset för att studera frågor som rör balansen mellan arbete och privatliv har växt fram i takt med att allt fler förhållanden består av två förvärvsarbetande partners. Idag består andelen sysselsatta på arbetsmarknaden i Sverige av 48 % kvinnor och 52 % män (scb.se, 2006), och vi har kommit långt från 50-talets ideal där mannen gick till arbetet medan frun var hemma och tog hand om hushållet.

Det finns omfattande vetenskaplig forskning som behandlar frågan arbete/privatliv (Greenhaus och Powell, 2006; Carlson et al, 2006; Burke, 2004 m fl), men mycket av forskningen behandlar alla former av anställda (Thomas och Ganster, 1995; Rotondo et al, 2003; Milliken et al, 1998; Lethbridge et al, 2005 m fl), och det finns få studier som fokuserar på hur just chefer upplever sin arbetssituation och dess påverkan på privatlivet. De studier som vi har funnit som behandlar chefer är Scandura och Lankaus studie (1997), i vilken de kom fram till att för chefer med familjeansvar är flextid en faktor som skapar högre arbetsengagemang och trivsel i arbetet, samt en studie av Burke (2002) som visade att chefer som arbetar på företag som stödjer balansen mellan de anställdas arbete och privatliv upplever

mer känslomässigt välmående samt mindre stress på arbetet. Ingen av dessa studier var dock inriktade på just *nya* chefer och deras upplevelse av hur den nya chefsbefattningen påverkar deras privatliv.

Det finns även en stor mängd litteratur som tar upp frågor om chefskap och hur en god ledare bör vara (Hill, 1993; Vibits och Eberhard, 2004), men i dessa fall, då de i huvudsak handlar om arbetslivet, saknar vi en fokus på hur just en persons *privatliv* förändras när han eller hon blir chef.

Vårt mål med denna uppsats är att försöka fylla detta tomrum genom att kombinera teorier som finns inom ämnet arbete/privatliv med studier som beskriver vad det innebär att bli chef för första gången, för att på så sätt ta reda på hur en persons privatliv förändras när han eller hon blir chef för första gången. Detta är en frågeställning som vi finner mycket intressant, inte minst med tanke på att vi alla har förhoppningar om att någon dag själva avancera och bli chefer.

Som utgångspunkt har vi använt oss av Linda Hills ”Becoming a manager”, en bok som ingående beskriver de faser som en nybliven chef går igenom och de insikter som växer fram i takt med att man växer in i rollen som chef. Genom att analysera dessa faser i relation till olika teorier som behandlar ämnet arbete/privatliv är vårt mål att vi ska kunna komma fram till en beskrivning av vilka förändringar som sker i en människas liv när han eller hon blir chef för första gången, och en möjlig förklaring till varför dessa förändringar sker.
Tidigare studier har visat att variabler såsom exempelvis tid (Rotondo et al, 2003), stöd från överordnade (Burke, 2002), flexibla arbetstider (Thomas och Ganster, 1995), företagskultur (Milliken et al, 1998), kön (Berntsson et al, 2006), förmågan att kunna dra gränser (Glubczynski et al, 2003) och stöd från familjen (Rotondo et al, 2003) alla påverkar en individs förhållande mellan arbete och privatliv, och dessa variabler är därför en viktig grund i vår analys.

Vår förhoppning är att de slutsatser vi kommer fram till kan vara till nytta både för personer som står inför ett nytt chefskap och de som nyligen blivit chefer, men även för företagsledningar som vill få insikt i nya chefers situation och därmed ha möjlighet att underlätta för dem i framtiden.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka *vad* som påverkar en människas privatliv efter det att hon/han tilldelats sin första chefsbefattning. Detta för att kunna analysera *hur* en människas privatliv påverkas, för att slutligen kunna analysera och förstå *varför* denna påverkan sker.

1.4 Avgränsning

Studieobjektet för denna uppsats är *nya* chefer, dvs chefer som inte haft en chefsbefattning tidigare, samt att de endast varit chefer i max två år. Dessa chefer är också s k ”första linjens” chefer vilket innebär att de har personalansvar, men de har inte andra chefer under sig.

Vi har gjort dessa avgränsningar (ovan) för att syftet med denna uppsats ska kunna uppfyllas. Syftet vill sätta fokus på personer som fått sin första chefsbefattning. Det är ofta så att en person som blivit chef för första gången även är en första linjens chef. Logiken bakom detta borde delvis vara att en ny chef, en person som inte varit chef tidigare, inte bör ha ansvar för chefer under sig eftersom hon/han inte har någon erfarenhet av chefsrollen. Det är förmodligen mycket svårt, för en chef, att ge råd och stöd åt chefer under sig om hon/han själv inte har någon erfarenhet av hur det är att vara chef. Med detta som bakgrund har vi också valt att avgränsa oss till första linjens chefer.

Konsekvenserna av dessa avgränsningar blir att slutsatserna först och främst är applicerbara på nya chefer, nya chefer enligt definitionen ovan. Men som mycket annat i denna värld så existerar inte heller uppsatsens slutsatser i ett fristående vakuum. Att vara en högre chef, ovanför första linjens chef, innefattar också den tiden då den högre chefen var första linjens chef. Således blir slutsatserna för denna uppsats också av intresse för högre chefer.

1.5 Disposition

Efter detta inledande kapitel kommer teorikapitlet, var i teorierna, som använts för att analysera emprin med, sammanställts utifrån syftet. Kapitlet därefter är metodkapitlet som berättar om vilka metoder vi har använt oss av för att undersöka det syftet strävar efter att lyfta fram.

Efter metodkapitlet följer analys och empiri kapitlet, kapitel fyra. Detta kapitel inleds med en presentation av de företag och intervjupersoner som ingått i denna undersökning. Därefter, i samma kapitel, analyseras empirin med hjälp av teorierna som sammanställdes i teorikapitlet. Detta för att upptäcka mönster, samt avvikelser, i de nya chefernas upplevelser så att en förståelse kan nås av det syftet vill belysa. Den uppnådda förståelsen, av det syftet vill belysa, redovisas sedan uförligt i kapitel fem, slutkapitlet.

2 Teori

2.1 Inledning

I detta kapitel presenteras de teorier som senare ligger till grund för vår analys av empirin och innehåller teorier kring hur en persons arbetssituation, liv och omgivning förändras när denne övergår från en befattning utan ledaransvar till sin första chefsroll. Kapitlet är uppdelat i tre större delkapitel (2.2, 2.3 samt 2.4), där det första handlar om de förändringar som en individ står inför när han eller hon blir chef för första gången.

Det andra större delkapitlet (2.3) introducerar forskningsämnet arbete/privatliv, och beskriver aktuella teorier och forskningsresultat inom området, och det tredje presenterar de vanligaste variablerna som vi har funnit i vår litteratursökning och som vi därmed valt att belysa ytterligare. Anledningen till att vi valt detta upplägg bygger på att vi inte anser det möjligt att beskriva förändringar i privatlivet om vi inte först känner till och förstår förändringarna i arbetslivet. Vidare leder detta till att vi i analysen kan se mönster och samband mellan arbetsliv och privatliv och hur dessa eventuellt påverkar varandra.

2.2 Vad, hur och varför påverkas den nya chefen i sin nya roll

De grundläggande teorierna vi utgår från i detta delkapitel kommer från Linda Hills studier om vad som händer när en individ blir chef för första gången. Vi strukturerar, i detta delkapitel, de steg individen går igenom, vilka baseras på erfarenhetsbaserat lärande. Linda Hill beskriver i sin bok ”Becoming a Manager” (1993) vad som påverkar individen när denne får en ny befattning. Från lärdom om vad det betyder att bli en chef till att handskas med denna övergång. I åtanke bör finnas att de steg vi beskriver ibland sker parallellt och integrerar i varandra.

2.2.1 Den nya chefens roll

Till en början har personen en viss egen uppfattning om vad det innebär att vara chef. Denna uppfattning bygger på tidigare erfarenheter och fördomar, då ingen praktisk erfarenhet har funnits i denna befattning sedan tidigare. Detta kan göra det svårt att identifiera den nya rollen och se djupet och omfånget i de förändringar som sker. Därför är det klokt att börja med att se på de förväntningar som finns inför den nya tjänsten. Olikheterna kan variera i hur olika individer tolkar vad ett chefsjobb innebär och vad en chef bör göra. Hill beskriver att identifieringen av den nya rollen fokuseras mycket på det nya auktoritära och formella priviligierade ansvaret som uppstår i samband med chefsbefattningen. Generellt kan man uttrycka detta med att chefen är den som har makt, auktoritet och kontrollerar saker. Något som vi uppfattar som positiva aspekter av chefskapet. Detta innebär, enligt Hill, att personen till en början inte sätter lika mycket fokus på helheten av vad det innebär att vara chef, vilket också omfattar att leda och ansvara för andra människor.

Hill påpekar också att det är viktigt att förstå de ramar som ställs både från överordnanden och underordnanden när personen i fråga blir chef för första gången, vilka kan skilja sig både mellan branscher och mellan individer. Från underordnade kan det te sig att chefen ses som ledaren och organiseraren, medan från överordnade kan chefen ses som en företagsrepresentant, administratör. Hill menar att dessa krav ställer den nya chefen inför en komplex roll att agera i, utan att riktigt ha förståelse för hur hon/han ska handskas med den.

Med tiden kommer den nya chefen att lära sig handskas med den nya rollen. Här beskriver Hill hur de konflikter och erfarenheter personen gör i den nya rollen spelar en viktig roll i framväxandet av kunskap i vad det verkligen innebär att vara chef. Med tiden förstår den nya chefen vad de underordnade kräver, vilket bl.a. innebär att delegera arbetsuppgifter. Vidare ställer de överordnade förväntningar, vilket leder till förståelse för de möjligheter men också begränsningar som chefskapet för med sig. Vad Hill beskriver handlar det inte enbart om att lära sig bli en chef, men även om att avlära sig från att vara en individuell arbetare utan chefsansvar. Detta lärande, eller avlärande, kommer i olika stadier för olika individer beroende på vilka händelser de möter i sin nya roll.

2.2.2 Första steget… Från arbetare till chef

Detta steg kan ses som ganska självklart och okomplicerat, men har följder och konsekvenser som kan överraska individen i förhållande till de förväntningar den har för den nya rollen. Hill beskriver att flera nya chefer blir överraskade av den nya arbetsbörda som uppstår, nya rutiner och prioriteringar och framför allt att tiden som finns till förfogande måste hanteras på rätt sätt. I den nya befattningen beskriver Hill att chefer har svårt att inse att den nya chefspositionen lika väl betyder beroende av krav ovanifrån, som auktoritet neråt. Utifrån sett kan chefsrollen associeras med makt och kontroll, inte beroende och begränsningar. Hill beskriver att den nya chefen baserar sin kunskap på tidigare erfarenheter i den gamla rollen, där samhörighet och lojalitet riktas mot kunder och gruppen av tidigare medarbetare, inte mot krav som ställs från överordnade. Att bryta denna referensram är en svår och smärtsam process.

Detta medför enligt Hill konsekvensen att individens identitet på arbetsplatsen hamnar i ingenmansland. Den nya chefen tillhör inte längre sin gamla referensgrupp, men kan inte heller associera sig med de överordnade cheferna. Detta medför att de tvingas konfrontera skillnaderna mellan den nya och den gamla rollen i företaget.

Ytterligare en aspekt som Hill tar upp, som har samband med den gamla referensramen som den nya chefen fortfarande associerar sig med, är att personen finner det svårt att hitta gränsen mellan inblandning och inskridande i underordnades arbete. Detta medför en ny roll i det nya chefskapet – att vara en problemlösare och resurskoordinator i det dagliga arbetet, utan alltför stor inblandning. Den nya chefen är inte längre huvudansvarig för utförandet av själva arbetsuppgiften, utan för personalen som skall utföra arbetsuppgiften.

2.2.3 Steg två… Att finna sin chefsidentitet

Ungefär efter ett halvår i den nya positionen beskriver Hill att de flesta chefer varit med om någon konflikt med underordnade som lett till ifrågasättande av den egna referensgruppen samt fått uppföljning av överordnade om vad avdelningen presterat. Denna uppföljning och utvärdering leder till en insikt i vad som krävs av den nya chefen. Dels ska de implementera företagsstrategier och utveckla avdelningen, men också utveckla sin personal och samarbeta

med andra avdelningar. Detta kräver ett nytt helhetstänkande där den nya chefen måste fokusera på ”skogen” och inte ”träden” vad gäller företaget och avdelningens uppgift.

Vidare beskiver Hill att en av de svåraste, men viktigaste, insikterna en ny chef får är att lära sig leva med operfekta beslut samt med vetskapen om att de ej kan vara experter i allt. Deras uppgift är att handskas med ”trade-offs” mellan det bästa av två i en situation. Ytterligare en insikt som krävs av den nya chefen är den politiska aspekten som måste knytas till medlemmar utanför den egna avdelningen. Det går således inte att ignorera omgivningen, utan tid och energi måste även läggas utanför den egna avdelningen för att få helheten att fungera.

2.2.4 Steg tre … Att finna sin auktoritet

Att finna identiteten i den nya rollen bygger på ett erfarenhetsbaserat lärande. Formell och informell feedback, både från över- och underordnande, ger den nya chefen möjlighet att ta sig an den nya rollen. Samtidigt gäller det inte bara för chefen att hitta sin identitet i den nya chefsrollen, utan också att kunna utöva makt och inflytande som inte bygger på den nya positionen. Med andra ord måste den nya chefen lära sig skapa trovärdighet, bygga engagemang och leda gruppen.

Men det gäller inte bara att lära sig ovanstående, utan detta är något som den nya chefen även måste bevisa för de underordnade att hon/han kan. Även om det ur den nya chefens synvinkel kan kännas frustrerande att bli bedömd av sina underordnade, måste denne ha i åtanke att även de befinner sig i en ny situation. Det handlar enligt Hill dels om att de underordnade vill testa den nya chefens kompetens, men i större grad handlar det om att se den nya chefens motiv och avsikter. Handlar den nya chefen för sin egen vinning eller för sina underordnades och avdelningens? Enligt Hill gäller det för den nya chefen att få insikt i att denne bör influera sina underordnade genom en pull- framför en pushstrategi, något som är avgörande men svårt. Det tar dels tid att förstå skillnaden mellan dessa, men ännu svårare är det att konkret lära sig att attrahera någon att utföra en arbetsuppgift (pull) fram för att tvinga någon till att utföra uppgiften (push). Den senare är lättare men mindre effektivt.

Det handlar således om vilken grad av utnyttjande av sin auktoritet den nya chefen använder gentemot sina underordnade. Vilken frihet bör de få för att utföra sin arbetsuppgift? Detta ger en insikt i att makt och ansvar måste delas med de underordnade och att en chef inte kan ha kontroll över allt som sker på avdelningen. Hill nämner detta som olika spänningar som den nya chefen måste ta itu med och lära sig att handskas med. Dels måste chefen behandla sina underordnade rättvist, men även tillse deras olika individuella behov. Vidare ska hon/han se till att de underordnade sköter sig och utför det som krävs, men även ge dem möjlighet att lära sig samt tolerera deras fel och brister. Slutligen krävs det att den nya chefen har kontroll och översikt av vad som sker, men samtidigt ge de underordnade självbestämmanderätt och frihet. Att lära sig handskas med dessa spänningar kräver enligt Hill erfarenhet och kunskap, som den nya chefen inte tidigare haft och först nu, i den nya befattningen, börjar lära sig.

2.2.5 Steg fyra… Att finna självinsikt

Övergången från arbetare till chef kan, som vi nämnt tidigare, överraska den nya chefen allteftersom han/hon får insikt i den nya rollens arbetsuppgifter och omfång. Det tar tid att lära sig den nya professionella chefsrollen, som kräver ledning av människor, inte arbetsuppgifter.

Ytterligare en överraskning i denna övergång sker på det personliga planet. Den nya rollen innebär en ny identitet, både på arbetsplatsen men även i privatlivet. Nu är personen chef på sin arbetsplats och blir bemött på detta sätt både innanför och utanför arbetsplatsen. Detta påverkar individen både känslomässigt och som person, något som ofta inte uttrycks officiellt och konkret i samtal kring chefsrollen. Enligt Hill tar många nya chefer sig an den nya rollen med tanken om avancering, möjlighet att påverka, auktoritet osv. Men efter en tid i den nya positionen och med mer insikt i den nya positionens omfattning kommer tvivel kring om de verkligen passar i den nya rollen. Med tiden, när den nya chefen börjar finna sig mer till rätta i den nya chefsrollen och dess auktoritet, kommer en medvetenhet och självinsikt om de förändringar som sker i ens personlighet. Denna självinsikt är en påfrestning som kan te sig både positiv och negativ, beroende på vilka erfarenheter och konflikter den nya chefen möter i sin roll, samt hur denna handskas med detta.

Hill nämner att den påfrestning som uppstår bygger på två olika källor. Dels från påfrestningar som kretsar kring själva övergången från arbetare till chef, och dels från de påfrestningar som själva chefsbefattningen innebär. Den förstnämnda är enligt studier påvisad vara stressfull då förändringar inte endast omfattar förändring i arbetsuppgifter men även i roll och identitet, speciellt vad gäller övergång från arbetare till chef.

När det gäller påfrestningar som har att göra med själva chefsbefattningen har Hill funnit fyra stressfaktorer som hon benämner: ”Ansträngning av rollen”, ”Negativitet”, ”Isolering” och ”Bördan av ledaransvaret”. Dessa kan återkopplas till de känslor som den nya chefen uppfattar i de nya erfarenheter han eller hon gör i den nya rollen.

Ansträngning av rollen

Vi har hittils, i detta delkapitel (2.2), beskrivit hur chefsrollen påverkas av ett flertal faktorer från både över- och underordnade. Insikt i dessa och den nya rollens omfattning kan, för en oerfaren person, pressa den nya chefen att prestera till sitt yttersta. För att hinna med, och samtidigt handskas med allt på ”rätt” sätt, utan att tappa kontrollen, krävs det mycket energi. I åtanke bör vi ha att den nya chefen handskas med denna spänning utifrån de erfarenheter och resurser den känner till, från sin tidigare roll.

Negativitet

Här benämns de faktorer som kan uppfattas som negativa med chefsrollen. Detta kan återkopplas till känslan av att bli prövad av sina underordnade som vi berättade om i avsnittet (2.2.4) ovan som behandlade det trejde steget: Att finna sin auktoritet. Denna faktor kan skapa känslor av ångest, rädsla, frustration och ilska.

Isolering

Hill beskriver att en karriärförändring ofta följs av en känsla av isolering. Vid en övergång från arbetare till chef förlorar, som vi nämnt tidigare, personen sin referensgrupp, med vilken det går att identifiera sig med vad gäller värderingar och normer. Det kan beskrivas med ”Heap reversal teorin” som bygger på att individen tidigare stod i toppen på hierarkin av arbetare, men efter en övergång är på botten av chefshierarkin. Även denna faktor leder till ovanstående känslotillstånd.

Bördan av ledaransvaret

De tre ovanstående faktorerna påverkar tillsammans denna sista stressfaktor. Chefen är den med auktoritet och ansvar. I chefsrollen ingår hanteringen av risker som kan uppstå, att vara en förebild för andra samt att ha kontroll över människors liv och tillvaro. Detta är bördan av ledaransvaret.

2.2.6 Steg fem… Att handskas med övergången

Hill beskriver i sin bok vikten av att ha en god relation med sin tidigare chef, som ansvarat för den position den nya chefen befinner sig i nu. Här kan individen hämta stöd i olika problem den möter. Vidare nämner Hill även vikten av stöd och återkoppling från den nya chefen och jämlika i organisationen. Någon som bekräftar och riktar energin rätt när övergången sker. Vidare krävs det feedback för att det erfarenhetsbaserade lärandet skall ge det resultat som önskas.

Som ett komplement till Hills bok har vi tagit hjälp av Karl-Johan Vibits och Martin Eberhards bok ”Ny som Chef” (2004). Här ger de tips och beskriver problem som kan uppstå vid övergången till en chefsbefattning. Vidare nämner författarna glädjen i att bli chef, som kommer genom utveckling inom ett fackområde, inflytande över andra, och möjlighet att testa sig själv. Däremot påpekar de vissa risker som bör finnas i åtanke. De talar om hur relationen till gamla arbetskollegor förändras, då man inte längre tillhör denna grupp. Och hur arbetsbelastningen förändras och påverkar, åtminstone till en början, tiden som spenderas innanför och utanför arbetsplatsen.

De nämner, förutom tidsaspekten, även hur den nya chefen inte kommer vara lika närvarande hemma mentalt, då tankar och funderingar kommer kretsa kring utmaningar som möts i den nya rollen. Det är viktigt att ens partner är medveten om detta och vikten av att avtala samt diskutera den energi som läggs på arbete respektive privatliv. Författarna talar även om vikten i att ha en säkerhetsventil. Någon, det kan vara en partner eller en professionellt utbildad person, som det går att lita på och som det går att dela sina tankar och bekymmer med, ”ocensurerat”. Författarna ser även en tendens att kvinnliga chefer lättare finner någon förtrogen där de kan ”avbörda sig och söka råd”.

Författarna beskriver slutligen en av de svåraste sakerna i att bli en ny chef. De beskriver att de många arbetsuppgifter som krävs och skall utföras lätt tar all uppmärksamhet. Därför är det viktigt för en nybliven chef att ha ett ”helikopterseende”, vilket innebär att ha förmågan att se ovanifrån på det arbete som faktiskt utförs, dvs. se helheten.

2.2.7 Steg sex… Att handskas med privatlivet

Hill försökte i sin studie undersöka hur den nya chefens liv har påverkats efter att denna fått en ny position, men kom fram till att flertalet inte pratade så mycket om livet utanför arbetsplatsen då största delen av energin gick åt till att finna sig till rätta i den nya rollen. Det var inte bara familjelivet som blev försummat, utan även individens fritid, och väldigt lite tid fanns över till att lägga på saker utanför arbetet. Med tiden ledde detta, enligt Hill, till en insikt om vikten av att tillgodose behoven i privatlivet. Övergången till chefsrollen påverkar individen både innanför och utanför arbetsplatsen. Många i Hills undersökning insåg med tiden förändringar i värderingar och mål inom både arbete och privatliv. Att bli chef innebär inte bara en ny arbetsbefattning, det innebär en ny livsstil.

2.3 Introduktion till forskningsområdet arbete/privatliv

I föregående delkapitel (2.2) har vi sett vad som sker med individen i den nya rollen som chef. I detta delkapitel följer en introduktion till forskningsområdet arbete/privatliv, där vi inleder med en historisk överblick som beskriver ämnets utveckling och sedan presenterar olika teorier kring arbete och privatliv.

2.3.1 Historisk tillbakablick

På 1950-talet ansågs den ideala karriären vara en ”two-person-career”, dvs det krävdes två personer för en lyckad karriär; en man med ett välbetalt jobb och en hemmafru som tog hand om det obetalda jobbet med att sköta hem och barn. Hustruns sociala status var helt beroende av mannens inkomst och hans position i samhället, och det enda sättet hon kunde påverka sin egen situation var genom att stötta sin man och hans karriär på bästa sätt. (Kasper et al, 2005)

I takt med att allt fler kvinnor började förvärvsarbeta och antalet hushåll med dubbla inkomster ökade, växte det på 70-talet fram ett intresse och ett behov av att studera relationerna mellan arbetsliv och familjeliv, och hur dessa två faktorer påverkar varandra. En av pionjärerna inom ämnet var R.M. Kanter (1977), som betonade hur avgörande det var för företagen att intressera sig för hur de anställda kan kombinera familj och karriär. Andra föregångare var Rhona och Robert N. Rapoport (1969, 1976) och deras arbete, i vilket de myntade uttrycken som ”Dual Career Family” och ”Dual Career Couple” (dvs familjer där båda partnerna arbetade) vilket sedan dess har blivit en allt mer dominerande och den mest förekommande familjestrukturen i västvärlden (Kasper et al, 2005). Genom införandet av begreppet ”Dual Career Family” satte man fokus på dessa familjers sätt att hantera arbete och familjekonflikter, och hur de fördelade sin tid mellan arbete och familj.

Intresset för ämnet har sedan dess ständigt ökat, och ett flertal faktorer har legat till grund för detta växande intresse, såsom ändrade familjestrukturer där bl a antalet ensamstående med barn ökat, ett växande intresse för jämställdhetsfrågor, ett ökat fokus på livskvalitet och hälsofrågor, ny teknologi som gör det möjligt att jobba varsomhelst och närsomhelst osv. (Burke, 2004). Myten om arbetet och hemmet som två skilda världar är på väg att falla sönder, gränserna mellan de två har eroderats och framförallt hemmets gränser har suddats ut och arbetslivet tar allt större plats i människors privatliv. Inte minst gäller detta för chefer och personer med andra ledande befattningar, samtidigt som forskningen om hur just chefer hanterar denna balans inte är särskilt omfattande (Kasper et al, 2005).

2.3.2 Ämnets utveckling

Ronald Burke ger i artikeln “Work and Personal Life Integration” (Burke, 2004) en beskrivning av hur synen på ämnet arbete/privatliv har utvecklats och förändrats genom åren. Den ursprungliga synen, som fortfarande finns bland en hel del forskare idag, fokuserar på de *konflikter* som uppstår mellan arbete och familjetid. Sedan följde en period då man istället för att se relationen ur ett konfliktperspektiv valde att studera *balansen* mellan arbetsliv och privatliv, och det senaste synsättet som precis nyligen har börjat dyka upp i litteraturen fokuserar på *integrationen* mellan arbete och privatliv.

2.3.2.1 Fokusering på konflikter

Att fokusera på de konflikter som kan tänkas finnas mellan arbete och privatliv gör att man tenderar att se på de två faktorerna som en ”antingen eller”-situation, där man antingen fokuserar på att ha ett så rikt familjeliv som möjligt, vilket då går ut över ens arbete, eller så prioriterar man sitt jobb och därmed får familjen och privatlivet komma i andra hand. Med denna syn så tenderar de företag som försöker reducera dessa konflikter för sina anställda att samtidigt vara rädda för att dessa åtgärder kommer att ske på bekostnad av företagets effektivitet, och därmed är det stor risk att de åtgärder som införs bara ser ”bra ut på pappret” istället för att, vilket som är enormt viktigt för att förändringarna ska få en bestående genomslagskraft, genomsyra hela företagets kultur.

En stor del av forskningen betonar idén att ”konflikt” har en negativ påverkan på individens känslomässiga och psykologiska tillstånd, och därmed skapas en oro bland de företag som försöker vara lyhörda för dessa förändringar, då de väntar sig nackdelar såsom t ex ökad frånvaro och minskande produktivitet. (Burke, 2004)

Man kan även se att de företag som valt att fokusera på synen på relationen mellan arbete och familjeliv ur ett konfliktperspektiv och gjort försök till åtgärder, ofta har valt sådana åtgärder som visat sig vara negativa ur karriärsperspektiv, framför allt för kvinnliga anställda (Kasper et al, 2005).

Trots att många företag har infört åtgärder såsom flextid, utökad föräldraledighet, möjlighet att jobba deltid osv så jobbar människor idag i de industrialiserade länderna mer än någonsin (Burke, 2004).

Studier inom ämnet har klart visat att så länge företagen inte förändrar hela sin kultur och organisationsstruktur (vilket är en oerhört stor process) så händer det inte så mycket på arbete/familjefronten så länge man enbart fokuserar på relationen ur ett ”konflikt”-perspektiv, vilket således antyder att det perspektivet är mindre bra. Företagens fokus bör därmed flyttas från detta synsätt för att ge dem en chans att på ett effektivt och långsiktigt sätt jobba med de anställdas förhållande mellan arbete och privatliv. (Burke, 2004)

2.3.2.2 Fokusering på balans

Nästa perspektiv, vilket fortfarande är aktuellt idag, är att titta på *balansen* mellan arbete och privatliv. Det är onekligen positivt att fokusen har flyttats från konflikt till balans, men en negativ aspekt när det gäller användandet av ordet ”balans” är att det antyder ett 50-50 förhållande, vilket för många människor inte alls är vad de eftersträvar eller är intresserade av. Människors personliga och önskvärda förhållningsgrad mellan arbete och privatliv kan variera stort, och för många kan det även skifta under livets gång och beroende på var man befinner sig i sin karriär. Vidare gör ordet ”balans” även att det uppstår en tydlig skiljelinje mellan jobb och privatliv, vilket antyder att om man väljer mer av ett alternativ så minskar det andra. De flesta studier argumenterar för att balansen mellan arbete och privatliv är en personlig konstruktion, och vad som skapar individuell mening och välmående kan vara svårt att mäta. (Burke, 2004)

2.3.2.3 Fokusering på integration

Den nya framväxande ”trenden” som man kan börja ana i dagens litteratur är att man, istället för att fokusera på konflikter och/eller balans, intresserar sig för *integrationen* mellan arbete och privatliv, en term som antyder att en person kan delta i och uppnå tillfredsställelse i både arbete och privatliv, oavsett hur mycket tid de investerar i varje. Genom att gränserna mellan arbete och privatliv blir mer flexibla, får individerna större inflytande över definitionen av vad som är arbete respektive icke-arbete, och möjlighet att i privatlivet få användning av saker som man lärt sig genom arbetet, och tvärtom, i sitt arbete dra nytta av sina erfarenheter från privatlivet. (Burke, 2004)

2.3.2.3.1 En variant av integrationssynsättet: work-family enrichment

I och med fokuseringen på integration kan man se hur forskningen har börjat intressera sig för en ny ”riktning”, nämligen familjelivets påverkan på arbetslivet, jämfört med den tidigare forskningen där man endast studerat hur arbetslivet påverkat familjelivet. Ett synsätt som betonar vikten av att ta hänsyn till båda riktningarna är ”work-family enrichment”, dvs hur arbete och familjeliv kan berika varandra. Denna teori om berikande betonar den positiva

sidan av arbete/familjepåverkan, och definieras som till vilken grad erfarenheterna man gör i den ena rollen förbättrar livskvaliteten i den andra rollen. (Greenhaus och Powell, 2006)

Berikandet sker när resurser (t ex förmågor och perspektiv, flexibilitet, psykologiskt och fysiskt socialt kapital och materiella resurser) uppnådda genom en roll antingen på ett direkt sätt (vilket kallas den instrumentella vägen) eller indirekt genom positiv påverkan (”the affective path”) förbättrar prestationsförmågan i den andra rollen. (Carlson et al, 2006)

Den instrumentella vägen kan ta sig i uttryck genom att anställda upplever att deras familjeliv har lärt dem nya metoder när det gäller hur man kan interagera med medarbetare, eller att erfarenheter från familjelivet har förbättrat deras förmåga till att hålla många uppgifter igång samtidigt på jobbet. Ett exempel; anställda som får utbildning i konfliktlösning på sin arbetsplats, och som, när den används hemma i familjelivet, gör det möjligt för dem att på ett mer effektivt sätt lösa konflikter med barnen, partnern eller någon annan familjemedlem.
På samma sätt, fast med omvänt resonemang, kan man till exempel se föräldrar som rapporterar att de har utvecklat större tålamod sedan de fick barn, vilket kan hjälpa dem med att bli bättre på att relatera och få förståelse för sina kollegor/underordnade på arbetsplatsen. (Carlson et al, 2006)

”The affective path” innebär att större uppmärksamhet i en domän är indirekt associerad med förhöjt engagemang i den andra domänen genom positiv påverkan. Till exempel, en individ som är på gott humör när den lämnar jobbet reagerar förmodligen mer glatt och positivt och med mer tålamod gentemot sina familjemedlemmar när han/hon kommer hem än en som är på dåligt humör, vilket alltså ultimat kan förhöja ens förmåga att vara en bra förälder eller partner. (Carlson et al, 2006)

2.3.2.3.2 En andra variant av integrationssynsättet: spillover theory

Ett annat forskningsområde där man intresserar sig för hur domänerna arbete och privatliv påverkar varandra är s k ”Spillover theory”, där man intresserar sig för hur problem inom ett område (t ex privatliv) kommer att påverka det andra området (t ex arbetsprestation) och vice versa. Ett annat exempel på vad som studeras inom ”Spillover theory” är hur stress kan ”spilla

över” från arbete till den privata sfären, och mellan partners eller mellan föräldrar och barn. (Kasper et al, 2005).

Positiv ”spillover theory” är ett koncept som är nära besläktat teorin om enrichment, men detta synsätt fångar inte enrichment-synens hela komplexitet. Enligt den positiva spillover-teorin kan erfarenheter i en domän överföras till den andra, men utan att förbättra livskvaliteten eller individens prestationer i den andra rollen. För att enrichment ska uppstå ska resurser inte bara överföras till en annan roll, utan de måste även tillämpas på ett lyckosamt sätt som resulterar i förbättrad påverkan på individen och därmed förhöjd livskvalitet. (Carlson et al, 2006)

2.4 Vad, hur och varför påverkas den nya chefens privatliv

Efter föregående delkapitels introduktion av ämnet arbete/privatliv följer nu en presentation av de variabler som vi valt att fördjupa oss ytterligare i. Grunden för valet av variabler är den omfattande litteratursökning som vi gjorde som en del av arbetet med den här uppsatsen, och urvalet speglar de vanligaste förekommande empiriska undersökningarna gjorda inom ämnet de senaste åren.

2.4.1 Tidsvariabeln

Från teorierna i förra delkapitlet kan vi se olika sorters konflikter som kan uppstå mellan arbete och privatliv. Rotondo et al (2003) presenterade i en studie två former av konflikt, nämligen tidsbaserad konflikt och påfrestningsbaserad konflikt. Tidsbaserad konflikt kan till exempel inträffa när man måste ägna tid åt en roll och därmed får svårt att delta i den andra rollens uppgifter, exempelvis när ett föräldramöte krockar med ett viktigt möte på jobbet. Påfrestningsbaserad konflikt definieras som när påfrestningarna från kraven från en roll gör det svårt att delta i den andra rollen, som till exempel att komma hem från jobbet så känslomässigt och fysiskt utmattad att man inte kan fungera och fylla sin roll på hemmaplan. Vidare valde de att kombinera dessa två med två olika konfliktdimensioner, nämligen arbetets konflikt med familjelivet samt familjelivets konflikt med arbetet. Detta till skillnad från en del äldre forskning, som enbart fokuserade på en riktning, nämligen arbete-familj, men som

misslyckades med att fånga upp behovet av att även studera den andra riktningen, från familj till arbete. (Rotondo et al, 2003)

Dessa kombinationer gav alltså fyra varianter av konflikt; tidsbaserad konflikt mellan arbete och familjeliv, tidsbaserad konflikt mellan familjeliv och arbete, påfrestningsbaserad konflikt mellan arbete och familjeliv samt påfrestningsbaserad konflikt mellan familjeliv och arbete, vilka vi har valt att lyfta fram för att senare använda i vår analys.

2.4.2 Flextid, stöd från överordnade och företagskultur

Andra variabler som vi har valt att studera närmare är huruvida företaget erbjuder möjlighet till flextid, olika former av stöd från överordnade samt olika företagskulturers påverkan på familj och arbetslivsfrågor.

Thomas och Ganster (1995) gjorde en undersökning om olika organisationers policys för de anställda och hur dessa påverkade de skiftande kraven från arbete och familjeliv. Deras resultat visade att stödjande åtgärder, framförallt möjligheten till flexibla arbetsscheman och uppmuntrande chefer, hade direkta positiva effekter på de anställdas uppfattning av kontroll över arbete och familjefrågor. Kontrolluppfattning associerades med lägre nivåer av arbete/familjekonflikt. Dessa resultat visar att företag kan införa åtgärder som kan öka de anställdas kontroll över arbete och familjefrågor. (Thomas och Ganster, 1995)

Scandura och Lankau (1997) har undersökt hur faktorer som kön, familjeansvar och flexibla arbetstider står i relation till graden av engagemang och trivsel i arbetet bland 160 kvinnliga och manliga chefer. Resultaten visar att kvinnor som upplever att deras företag erbjuder flexibla arbetsmöjligheter rapporterar en högre nivå av engagemang i arbetsplatsen och en högre trivselfaktor än de kvinnor som inte upplever att företagen erbjuder flexibla jobbmöjligheter. För de som har familjeansvar är flextid relaterat till högre arbetsengagemang och trivsel i arbetet. (Scandura och Lankau, 1997)

Andra studier har visat att en stödjande och flexibel arbetsmiljö associeras med positiva beteenden och resultat i familjelivet (Greenhaus och Powell, 2006) och att en stödjande chef

och en familjecentrerad organisation reducerar påfrestningarna mellan arbete och familjeliv (Rotondo et al, 2003).

Milliken et al (1998) undersökte hur olika organisationer skiljer sig åt när det gäller till vilken grad de har infört policys för att hjälpa de anställda att hantera frågor om arbete och familjeliv. De kom fram till att det fanns signifikanta skillnader mellan olika branscher när det gäller dessa policys, men att andelen kvinnor på ett företag inte förklarade dessa variationer. Vidare drog de slutsatsen att organisationer var mer benägna att erbjuda förmåner när arbete- och familjefrågor var viktiga för HR-ledningen och man trodde att dessa frågor skulle påverka organisationens resultat om de inte blev adresserade. (Milliken et al, 1998)

En annan undersökning när det gäller hur företag bemöter arbete/familjelivsfrågor visar också på samma resultat; nämligen att andelen kvinnliga anställda inte stod i relation till hur benäget företaget var att ta hänsyn till denna fråga och att det var signifikant skillnad mellan olika branscher och geografiska lägen. Vidare visade denna undersökning att företag som regelbundet gjorde undersökningar bland sina anställda hade en tendens att vara mer öppna för dessa frågor. (Morgan och Milliken, 1992)

Burke (2002) kom i en studie fram till att kvinnliga chefer som upplevde att företaget de arbetade på stödde balansen mellan arbete och privatliv kände högre arbets- och karriärtillfredsställelse, mindre arbetsstress, mindre benägenhet att sluta sitt jobb, högre familjetillfredsställelse, lägre antal psykosomatiska symptom och ett mer positivt känslomässigt välmående. Manliga chefer som upplevde att de fick stöd från företaget när det gäller balansen arbete/privatliv rapporterade färre timmar och extratimmar, lägre jobbstress, större glädje i arbetet, lägre benägenhet att sluta på jobbet, högre jobb-, karriärs- och livstillfredsställelse, färre antal psykosomatiska symptom och högre positiv känslomässig och psykisk välmående.

2.4.3 Kön

Som vi inledningsvis nämnde i problemdiskussionen består andelen sysselsatta på arbetsmarknaden i Sverige av nästan lika stor andel kvinnor som män, nämligen 48 % kvinnor och 52 % män. Trots att nästan lika många kvinnor som män förvärvsarbetar visar SCB:s

senaste tidsanvändningsundersökning för hemarbete, utförd år 2000, att kvinnorna står för ca 67 % av hushållsarbetet (scb.se, 2007). Denna obalans föranleder oss att dra slutsatsen att kön är en variabel som kan påverka en persons upplevelse av relationen mellan arbete och privatliv.

Berntsson et al (2006) har nyligen genomfört en studie bland svenska tjänstemän (och kvinnor) med barn, och deras mål var att analysera skillnader mellan könen när det gäller betald respektive obetald arbetsbörda och de hälsosymptom som detta kan leda till. Man mätte betald och obetald arbetsbörda, stress från betalt arbete, konflikter mellan kraven från betalt och obetalt arbete och kontroll över hushållsarbete. Resultatet visade att kvinnor i högre positioner i Sverige är friskare än den genomsnittliga kvinnliga populationen, men samtidigt rapporterade de flera symptom på ohälsa än män i samma position, liksom mer stress från betalt arbete, mera konflikt mellan kraven och en större total arbetsbörda. Det visade sig också att männen huvudsakligen var fokuserade på deras betalda arbetsroll och mera motståndskraftiga mot känslor av motstridiga krav. Sammanfattningsvis kan man säga att studien visade att även bland grupper av välutbildade, heltidsanställda män och kvinnor i dagens Sverige finns det traditionella könsskillnader när det gäller tids- och ansvarsfördelning. Vidare drar författarna slutsatsen att även om kvinnorna i studien var friska i det här stadiet av sitt liv, riskerar de en framtida ohälsa på grund av hög arbetsbörda, stress och känslor av motstridiga krav. (Berntsson et al, 2006)

En annan studie, utförd av Lethbridge et al (2005), undersökte skillnader mellan könen när det gäller betalda och obetalda aktiviteters påverkan på välmående. De undersökte tid som användes för betalt arbete, tid till att ta hand om barn, tid till att ta hand om äldre, tid för hushållsarbete, tid för frivilligt hjälparbete och tid för utbildning, och sedan värderade man den använda tidens påverkan på stress och balans i arbetslivet. De fann att kvinnor lade ner ett större antal timmar på obetalt arbete, och att detta bidrar till att kvinnor upplever mer stress än män. Vidare kom de fram till att timmar spenderade på äldrevård och hushållsarbete är mer stressiga än timmar som tillbringas med att ta hand om barnen. (Lethbridge et al, 2005)

En annan svensk studie utfördes av Harenstam och Bejerot år 2001. De undersökte jobbrelaterad oro och hur nöjd man var med relationen arbete/familjeliv. Resultatet visade att för både kvinnor och män verkade förhållandena på arbetsplatsen vara mest viktiga. Emellertid fann man att ansvarsfördelningen mellan partners också påverkade, men på olika

sätt för kvinnor och män. Bara i familjer där båda medlemmarna arbetade heltid och där man delade på hemarbetet och det finansiella ansvaret var det psykiska välmåendet och arbete/familjeliv-förhållandet tillfredsställande för både kvinnor och män. I de övriga familjerna noterade man en negativ effekt för antingen kvinnorna eller männen. Författarnas slutsats är att multipla roller och delat ansvar i den privata sfären förbättrar hälsan hos både kvinnor och män. (Härenstam och Bejerot, 2001)

2.4.4 Att kunna dra gränser

Som konstaterat är att hitta en bra balans mellan arbete och privatliv en av de stora utmaningarna som nyblivna chefer står inför när de tillträder sitt nya ämbete. Enligt Glubczynski et al (2003) finns det två typer av personer; ”integrators” och ”separators”, där den förstnämnda inte har något emot att blanda sin arbetsroll med sitt privatliv, vilket kan ta sig i uttryck genom att man varvar t ex sysslor som att baka bullar med barnen och i pauserna svara på jobbrelaterade email, medan en ”separator” väljer att dra tydliga gränser mellan arbetsliv och privatliv, och därmed sällan arbetar hemifrån eller tar med sig arbete hem över helgen. I takt med införandet av mobiltelefoner, bärbara datorer, sökare m.m. har det blivit allt svårare att förbli en ”separator”, och hemmet har blivit ett naturligt arbetsplatsalternativ samtidigt som arbetstiden alltmer sträcker sig även till kvällar och helger.

Enligt författarna i artikeln visade en studie gjord av forskare på Michigan State University att anställda som lyckats dra tydliga gränser mellan arbete och privatliv var de som kände minst stress, medan de som försökte ”hålla många bollar i luften” samtidigt genom att varva arbete med fritid var de som upplevde sig som mest stressade. (Glubczynski et al, 2003)

2.4.5 ”Dual-career”-familjer och socialt stöd från familjen

Som nämndes i den historiska tillbakablicken tidigare, har antalet “dual-career”- familjer, dvs familjer där båda parter är aktiva på arbetsmarknaden, ökat i västvärlden. För många innebär det stress och påfrestningar, både hemma och på arbetet, när dessa par försöker möta alla krav som ställs på dem. Detta kan även få negativa konsekvenser för företagen. En australisk studie utförd av Elloy och Smith (2003) jämförde stressnivåer och grad av arbete/familjekonflikter

bland både ”dual-career”-par och ”single-career”-par. Resultaten av studien bekräftar att ”dual-career”-familjer upplever högre stressnivåer och högre nivå av arbete/familjekonflikter än familjer där endast en av familjemedlemmarna har arbete. För att öka organisationens effektivitet och de anställdas produktivitet bör företagen lära sig att adressera detta problem. (Elloy och Smith, 2003).

Andra studier visar att känslomässigt stöd från familjen reducerar familjestressen och därmed konflikterna mellan familj och arbete (Rotondo et al, 2003). Vidare har positiva relationer observerats mellan det sociala stöd som man får från en familjemedlem och ens framgång i karriären, karriärutveckling eller trivsel på jobbet (Greenhaus och Powell, 2006).

2.5 Teorisammanfattning

Teorikapitlet består av tre delar, där den första handlar om de förändringar som en individ står inför när han eller hon blir chef för första gången. Sedan följer en del som presenterar forskningsområdet arbete/privatliv, och i den tredje delen ser vi på vad olika variabler har för påverkan på en persons förhållande mellan arbete och privatliv.

Den första delen beskriver sex steg som en person går igenom i början av ett nytt chefskap, och hur dessa steg leder till nya insikter och förståelse om vad det innebär att vara chef. Det första steget beskriver hur individen går från att vara arbetare till att bli chef, och hur den nya chefsrollen inte alltid stämmer överens med de förväntningar man hade. Chefskapet innebär inte bara makt och kontroll nedåt, men även begränsningar från och beroende av andra chefer som finns högre upp i företaget. De nya cheferna finner det även svårt att släppa kontrollen, och att inse att deras nya uppgift är att få personalen att utföra sina uppgifter och att de inte själva kan behärska och kontrollera allting på detaljnivå.

Nästa steg handlar om att finna sin chefsidentitet. Här beskrivs hur de nya cheferna lär sig att utveckla ett nytt helhetstänkande, för att möta de prestationskrav som ställs på avdelningen. För att kunna utveckla sin personal och samarbeta med andra avdelningar är cheferna tvungna att lära sig att se ”skogen” istället för alla ”träden”. Tredje steget har rubriken ”att finna sin auktoritet”, och beskriver hur de underordnade vill testa den nya chefens kompetens och ta reda på dess motiv och avsikter. Cheferna inser efter hand att ansvaret måste delas med de underordnade, och att de måste ges ett viss mått av självbestämmanderätt och frihet, och

därmed bli mera självgående samtidigt som chefen behåller en kontroll och översikt över helheten.

Steg fyra handlar om att finna självinsikt, och att det eventuella tvivel man känner i början av chefskapet efterhand övergår i en medvetenhet om de förändringar som sker i ens identitet och personlighet. Nästa steg, att handskas med övergången, betonar vikten av att söka stöd från sin egen chef eller andra jämlikar i organisationen, och vikten av att få feedback på sitt arbete. Det är även viktigt att ha en ”säkerhetsventil” utanför arbetsplatsen som man kan ventilera svåra frågor med. Att vara ny som chef och lära sig handskas med de nya uppgifter som detta kräver tar både mycket fysisk tid och upptar ofta tankarna även när man är hemma. Sista steget handlar om att handskas med privatlivet. För många nya chefer blir både familjelivet och fritiden försummade i inledningsfasen, men med tiden inser de vikten av att tillgodose behoven i privatlivet.

Vidare, från att i denna första del av teorikapitlet fokusera på själva chefskapet, följer sedan en andra del där forskningsämnet arbete/privatliv introduceras, med en inledande historisk tillbakablick följt av teorier inom ämnet. Forskningen inom ämnet har växt fram sedan 70-talet, då man började intressera sig för frågor rörande relationen mellan arbetsliv och privatliv i takt med att allt fler hushåll hade två förvärvsarbetande partners. Den första tidens forskning inriktade sig på konflikter mellan arbete och familjeliv, medan senare tids forskning intresserat sig mer för frågor som hur man kan skapa balans och integration mellan arbete och privatliv, och hur dessa två sfärer kan berika varandra. Idag intresserar man sig också för hur privatlivet kan påverka arbetslivet, medan den äldre forskningen bara såg på relationen utifrån hur arbetet påverkade familjelivet.

I den sista teoridelen presenterar vi olika variabler och deras effekter på arbete/privatliv. Först nämner vi tidsvariabeln, där vi förklarar att det inte endast är den fysiska tiden som påverkar, utan även de påfrestningar som man utsätts för och som kan fylla ens tankar och funderingar, vilket gör att man inte är riktigt ”närvarande” även om man fysiskt befinner sig på en viss plats.

Nästa avsnitt behandlar flextid, stöd från överordnade och företagskultur. Några av de resultat som vi funnit i tidigare forskning och som vi lyfter fram där är att:

- stödjande åtgärder, framförallt möjligheten till flexibla arbetsscheman och uppmuntrande chefer, har direkta positiva effekter på de anställdas uppfattning av kontroll över arbete och familjefrågor.

- kvinnor som upplever att deras företag erbjuder flexibla arbetsmöjligheter rapporterar en högre nivå av engagemang i arbetsplatsen och en högre trivselfaktor än de kvinnor som inte upplever att företagen erbjuder flexibla jobbmöjligheter. För de som har familjeansvar är flextid relaterat till högre arbetsengagemang och trivsel i arbetet.

- en stödjande och flexibel arbetsmiljö associeras med positiva beteenden och resultat i familjelivet och att en stödjande chef och en familjecentrerad organisation reducerar påfrestningarna mellan arbete och familjeliv.

- organisationer är mer benägna att erbjuda förmåner när arbete- och familjefrågor är viktiga för HR-ledningen och man tror att dessa frågor skulle påverka organisationens resultat om de inte blev adresserade.

Sedan studerar vi variabeln kön, och kommer fram till att tidigare studier visat att:

- kvinnor i högre positioner i Sverige är friskare än den genomsnittliga kvinnliga populationen, men samtidigt rapporterar de flera symptom på ohälsa än män i samma position, liksom mer stress från betalt arbete, mera konflikt mellan kraven och en större total arbetsbörda. Det visar sig också att männen huvudsakligen är fokuserade på deras betalda arbetsroll och mera motståndskraftiga mot känslor av motstridiga krav.

- kvinnor lägger ner ett större antal timmar på obetalt arbete, och att detta bidrar till att de upplever mer stress än män.

- bara i familjer där båda medlemmarna arbetar heltid och där man delar på hemarbetet och det finansiella ansvaret är det psykiska välmåendet och arbete/familjeliv-förhållandet tillfredsställande för både kvinnor och män. I övriga familjerna noterar man en negativ effekt för antingen kvinnorna eller männen.

Nästa variabel är vikten av att kunna dra gränser, och där visar studier på att anställda som lyckas dra tydliga gränser mellan arbete och privatliv är de som känner minst stress, medan de som försöker ”hålla många bollar i luften” samtidigt genom att varva arbete med fritid är de som upplever sig som mest stressade.

De sista variablerna är ”dual-career”-familjer och socialt stöd från familjen, och där konstaterar vi att forskningen visat att:

- ”dual-career”-familjer upplever högre stressnivåer och högre nivå av arbete/familjekonflikter än familjer där endast en av familjemedlemmarna har arbete.

- känslomässigt stöd från familjen reducerar familjestressen och därmed konflikterna mellan familjeliv och arbete.

- positiva relationer observerats mellan det sociala stöd som man får från en familjemedlem och ens framgång i karriären, karriärutveckling eller trivsel på jobbet.

3 Metod

Följande kapitel redogör för hur undersökningen har gjorts, vilka metoder vi har använt oss av för att undersöka det syftet strävar efter att belysa. Kapitlet inleds med övergripande metodologiska överväganden för att sedan fortsätta med en mera konkret redovisning av tillvägagångssättet. Därefter reflekterar vi över de metoder som vi har använt oss av. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

3.1 Övergripande metodologiska överväganden

Vi har valt att koncentrera oss på få personer på individnivå, nämligen tretton intervjupersoner, varav nio nya chefer, två personalchefer samt två anhöriga till de nya cheferna, för att lyfta fram deras upplevelser av hur det är att vara ny som chef. Eftersom vi har strävat efter att förstå och tolka, fånga, dessa intervjupersoners egna subjektiva upplevelser av hur det är att vara ny som chef, så har vi valt ett synsätt som bygger på det s k tolkningsperspektivet (Bryman och Bell, 2005).

3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi samt fallstudiedesign

Med det ovanstående som bakgrund så föll valet av forskningsstrategi på den kvaliativa forskningsstrategin eftersom denna strategi föredrar att lägga fokus på hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Detta innebär också att den kvalitativa strategin därmed inte använder sig av den naturvetenskapliga modellens normer och tillvägagångssätt som tillhör den kvantitativa forskningsstragegin, där tyngden ligger på prövning av teorier. (Bryman och Bell, 2005)

Prövning av teori, dvs att verifiera eller falsifiera teorier är således inte syftet med denna uppsats, inte heller att generalisera utfallet till alla nya chefer i alla företag (Jacobsen, 2002). Däremot gör denna uppsats en mer ingående studie som ger en mer detaljerad förståelse av hur och varför en människas privatliv påverkas av att den blivit chef för första gången. Fallstudiedesignen innehåller alla dessa drag som precis beskrivits och är därför också denna uppsatsens undersökningsdesign.

3.1.2 Abduktivt synsätt

Utöver det induktiva och det deduktiva synsättet på vilken roll teorin ska spela i relation till empiri så finns också andra möjligheter, en av dessa är det abduktiva synsättet eller ansatsen. Den brukar ofta användas vid fallstudier. Den abduktiva ansatsen kan ses som en kombination av den induktiva och den deduktiva ansatsen, men den skiljer sig, från dessa två, på så sätt att den också inbegriper förståelse. Detta går hand i hand med fallstudiedesignen, denna fallstudie, som ska försöka tolka och ge en förståelse av nya chefers upplevelser. (Alvesson och Sköldberg, 1994)

Den abduktiva ansatsen utgår ifrån empiriska fakta, såsom den induktiva ansatsen, och i likhet med den deduktiva ansatsen tillvaratar den också teoretiska för-föreställningar. Analysen kan således kombineras med studier av tidigare teori för inspiration till att upptäcka mönster som ger förståelse. Förutom att analysen i denna uppsats har byggts upp på det sättet som beskrevs precis, då den söker förståelse, så avspeglar sig också det abduktiva synsättet genomgående i hela forskningsprocessen, som denna uppsats genomgått, genom att processen varit iterativ, växlat eller pendlat mellan olika moment. Exempelvis växlat mellan att söka och studera tidigare teori, och att samla in empiri. (Alvesson och Sköldberg, 1994)

Vi hoppas att det kommer framgå av uppsatsen och detta metodkapitel att vi med omsorg, exakthet och riktighet följt de regler och råd som är av relevans för denna uppsats i förhållande till det kvalitativa sammanhanget som vi valt att uppsatsen ska befinna sig i. Nu är det tid för att gå över till en mera detaljerad beskrivning av hur vi gick tillväga, nämligen redovisningen av tillvägagångssättet.

3.2 Redovisning av tillvägagångssättet

Urvalet till denna undersökning kan närmast beskrivas som ett s k snöbollsurval, som är ett slags s k bekvämlighetsurval, eftersom vi initialt sökte och tog kontakt med någon personalansvarig inom företaget i fråga och sedan utifrån denna person fick kontakt med nya chefer inom samma företag. Utifrån dessa nya chefer fick vi sedan intervjua två anhöriga till de nya cheferna. Eftersom uppsatsen är kvalitativ till sin karaktär och då den inte har som primärt syfte att generalisera på ett kvantitativt sätt, utifrån ett sannolihetsurval, så valde vi ett snöbollsurval till denna undersökning.

3.2.1 Två olika sorters företag samt manliga och kvinnliga nya chefer

Vi har intervjuat sex nya manliga och tre nya kvinnliga chefer på två olika sorters företag. De två företagen är möbelföretaget Ilva samt det högteknologiska företaget Ericsson mobile platforms (förkortas till EMP fortsättningsvis i texten). Anledningen till att vi fördelade urvalet på detta sätt var att undvika att se på enskilda fall inom endast ett sorts företag, och för att undvika att se på endast nya manliga, eller endast nya kvinnliga chefer. Trots att denna undersökning har en fallstudiedesign så insåg vi att syftets fokus, på vad, hur och varför en människas privatliv påverkas av att den blivit chef för första gången, kunde komma i fara om uppsatsen endast hade tittat på t ex nya manliga chefer inom ett endaste företag. Reultatet/empirin och därmed slutsaterna från ett sådant snävt urval skulle endast kunna ge en förståelse av ett specifikt företags nya manliga chefer.

Således, genom att vi analyserar upplevelser från både manliga och kvinnliga nya chefer, från två olika sorters företag, så kan vi skapa en större förståelse för hur, och varför, en persons privatliv påverkas när hon/han blivit chef för första gången.

3.2.2 De nya cheferna

På företaget Ilva täckte urvalet hela populationen då vi intervjuade alla de nya cheferna som fanns på företaget vid den aktuella tidpunkten, nämligen tre stycken nya chefer, varav en kvinna och två män. På EMP däremot, fanns det tjugosex stycken nya chefer av vilka vi intervjuade sex stycken. För att vi skulle kunna upprätthålla den önskvärda fördelningen mellan nya manliga och nya kvinnliga chefer, och eftersom det endast fanns totalt fyra nya kvinnliga chefer på EMP, så försökte vi få intervju med alla dessa fyra. Vi lyckades intervjua två av dem. En av dessa kvinnor, som vi inte kunde intervjua, var föräldraledig och den andra kunde inte pga tidsbrist.

Som nämnts ovan, så har vi använt oss av fallstudiedesignen för att kunna gå på djupet med varje enskild person, och detta i sin tur för att kunna ge en rik och detaljerad beskrivning av fenomenet vi studerat (Jacobsen, 2002). För att uppfylla detta, och kravet på att slutföra undersökningen inom tio veckor så valde vi att intervjua sex nya chefer, av totalt tjugosex, på EMP.

3.2.3 Personalcheferna samt de anhöriga till de nya cheferna

Vi har också intervjuat personalchefen på respektive företag, samt anhöriga till de nya cheferna, för kunna få en mer ingående uppfattning om det specifika företaget i fråga i förhållande till de nya cheferna, respektive för att kunna få en mer ingående uppfattning om privatlivet i förhållande till de nya cheferna. Detta för att lättare kunna urskilja vad som hör ihop med vad. Mer konkret, för att lättare kunna urskilja hur de eventuella mönstrerna verkligen ser ut för att i nästa steg kunna lyfta fram det som verkligen är relevant i förhållande till syftet med denna uppsats.

Att få intervju med de anhöriga till de nya cheferna var en svår match. Detta var något vi förutsåg då det genast blir känsligare att låta en främmande person få kliva in ytterligare ett steg i ens privatliv. Två anhöriga till de nya cheferna lyckades vi få intervju med.

Vi försökte och lyckades med att fördela de anhöriga på så sätt att vi intervjuade en anhörig till en ny chef från vardera företag. Vi hade också som mål att det skulle vara både manliga och kvinnliga anhöriga för att få med både ett manligt och ett kvinnligt perspektiv utifrån att vara anhörig till en ny chef. De två anhöriga som vi fick intervjua var dock båda män. Eftersom studieobjektet för denna uppsats är de nya cheferna, och inte de anhöriga till de nya cheferna, så bör inte detta fört med sig konsekvenser av någon större betydelse för denna uppsatsens slutsatser.

3.2.4 Kvalitativa semi-strukturerade personliga intervjuer

En anledning till att s k kvalitativa semi-strukturerade intervjuer användes, för att samla in empiri/data, var att kunna låta intervjun röra sig mer fritt i olika riktningar så att intervjupersonen själv kunde gå in på vad hon/han tyckte var viktigt. Ytterligare en anledning var att vi som intervjuare också skulle kunna röra oss mer fritt emellan olika frågor inom frågeguiden, och även kunna lägga till en fråga, utöver dem i frågeguiden, om det var av relevans för undersökningen. (Bryman och Bell, 2005)

Varför vi valde att göra personliga intervjuer framför t ex telefonintervjuer var för att vi ville få ett helhetsintryck, ansikte mot ansikte, för att både: höra vad intevjupersonen svarade, och se hur intervjupersonen svarade.

Utifrån det som skrevs nu, i dem två ovanstående styckena, så kan man tydligt se hur fallstudiedesignen, som vi använt oss av, passar denna personliga semi-strukturerade form av interjvu. Den personliga semi-strukuterarde formen kan nämligen lätt fånga upp ingående, detaljarade beskrivningar av intervjupersonernas upplevelser, och låter dem själva få berätta om sina erfarenheter.

De semi-strukturerade personliga intervjuerna gjordes med hjälp av intervjuguider. Tre intervjuguider utformades, en för de nya cheferna, en för personalcheferna samt en för de anhöriga till de nya cheferna. Alla dessa intervjuguider innhåller s k öppna frågor (Bryman och Bell, 2005) och finns att läsa i appendixet längst ner i uppsatsen.

3.2.4.1 Intervjuguiden för de nya cheferna

De öppna frågornas fördelar går hand i hand med uppsatsens fallstudiedesign som strävar efter att uppnå en hög detaljrikedom. Med öppna frågor blir inte intervjupersonerna begränsade av forskarens ordval, som är fallet vid slutna frågor, utan de får svara med sina egna ord och kan därmed lättare berätta om sina egna upplevelser, som i sin tur leder till att de kan gå in på ett djup som inte hade varit möjligt med slutna frågor. En annan fördel med öppna frågor, som går hand i hand med fallstudiedesignen, är att de lämnar plats för oförutsedda svar, svar som vi kanske inte ens kunnat föreställa oss när vi utformade frågorna. (Bryman och Bell, 2005)

För att frågorna skulle vara relevanta i förhållande till uppsatsens syfte så togs frågorna fram genom en kombination av: egna funderingar i förhållande till syftet, och den teori som användes för att försöka förstå det syftet strävar efter att belysa. Frågorna formulerades utifrån syftet på så sätt att det blev en balans mellan: att intervjupersonerna själva kunde komma in på deras privatliv utifrån sina upplevelser av att vara chef för första gången, och att vi, via följdfrågor, s k sonderingsfrågor (Bryman och Bell, 2005) t ex, kunde fråga om hur upplevelserna av att vara ny som chef påverkade deras privatliv. På så sätt lämnade vi

ytterligare utrymme för intervjupersonernas egen tolkning av den påverkan på privatlivet som det innebär att vara ny som chef.

Själva syftet presenterades muntligt för varje intervjuperson, precis efter det att de första korta frågorna om bakgrundsinformationen, som namn etc., betats av. Detta för att säkra att intervjupersonerna skulle ha en förståelse av innebörden med undersökningen innan vi började ställa de mer djupgående frågorna. Frågorna som ställdes innehöll ingen vetenskaplig jargong då detta skulle kunnat försvåra kommunikationen i intervjun.

För att testa intervjuguiden, intervjuguiden för de nya cheferna, och för att alla tre uppsatsförfattarna skulle lära sig tillsammans hur frågorna skulle ställas, samt för att träna på intervjuns fokus, så utfördes en s k pilotintervju med en chef från Lunds lasarett varvid alla tre uppsatsförfattarna var närvarande. Chefen i pilotintervjun, som har varit chef i över två år och är därmed inte ny som chef, ombads att tänka tillbaka på den tiden då hon var ny som chef och svara utifrån det.

Efter denna pilotintervju modifierades några av intervjufrågorna på ett sådant sätt att de skulle bli lättare att förstå. En annan modifiering, modifieringen av fråga elva (se intervjuguiden för de nya cheferna i appendixet för en närmare granskning), bestod i att omformulera frågan så att den frågade efter hur intervjupersonen trodde att hennes/hans *partnern/närstående* skulle beskriva eventuella förändringar som skett sedan intervjupersonen blev chef. Det var intervjupersonen från pilotintervjun som tipsade om denna sistnämnda modifiering, efter det att en av oss hade frågat om hon hade några tips att ge angående frågorna. Efter dessa modifieringar fick intervjuguiden sin slutgiltiga utformning.

3.2.4.2 Intervjuguiden för personalcheferna

Intervjuguiden för personalcheferna är uppbyggd på samma metodologiska principer som intervjuguiden för de nya cheferna. Som vi nämnde ovan så valde vi att studera två olika sorters företag för att undvika att endast titta på nya chefer inom ett endaste specifikt företag. För att verkligen kunna hålla isär vad som hörde till vardera företag, och vad som inte hörde till vardera företag, i förhållande till de nya cheferna så intervjuade vi även personalcheferna på respektive företag. Intervjuguiden för personalcheferna behandlade således *företaget* i

förhållande till de nya cheferna. Detta förfarande bidrog till ytterligare skärpa i analysen och slutsaterna.

3.2.4.3 Intervjuguiden för de anhöriga till de nya cheferna

Intervjuguiden för de anhöriga till de nya cheferna är också uppbyggd på samma metodologiska principer som intervjuguiden för de nya cheferna. Denna intervjuguide innehåller samma frågor som intervjuguiden för de nya cheferna, med undantaget att frågorna vreds så att den *anhörige* kunde berätta ur hennes/hans perspektiv hur hon/han upplevde samma frågeställningar som den nya chefen fick besvara. På så sätt kunde målet med uppsatsens syfte även belysas utifrån de anhörigas perspektiv, vilket också bidrog till ytterligare skärpa i analysen och slutsaterna.

Kvalitativa semi-strukturerade personliga intervjuer med hjälp av frågeguider med öppna frågor passar också den abduktiva forskningsprocessen med dess krav på rörlighet för att nå förståelse, då denna sortens intervjuer ger utrymme för flexibilitet.

3.2.5 Mer fakta kring intervjuerna

Alla intervjuerna, på båda företagen, gjordes på företaget i fråga och ägde rum under november och december månad år 2006. De två första intervjuerna på Ilva, båda med nya chefer, hölls i ett sammanträdesrum, och de övriga två, en med en ny chef och den andra med personalchefen, hölls på varuhuschefens kontor. Den enda intervjun som inte hölls på ett företag var den med en anhörig till en ny chef som arbetar på Ilva. Denna intervju gjordes i den anhöriges hem.

Hos EMP hade vi ett första introduktionsmöte där alla uppsatsförfattarna träffades med personalchefen. Under detta möte berättade båda parterna om varför det var intressant att göra denna undersökning ibland de nya cheferna på EMP. Efter detta möte skickade personalchefen oss en lista över alla de nya cheferna som arbetade på EMP. Alla intervjuerna med de nya cheferna på EMP gjordes på de nya chefernas egna kontor. Efter alla dessa intervjuer, med de nya cheferna, så hölls intervjun med personalchefen. Två av

uppsatsförfattarna intervjuade personalchefen och intervjun hölls i ett konferensrum vilket möjliggjorde en ostörd intervju med full närvaro.

Efter intervjun med personalchefen på EMP så hölls den sista intervjun, som var med en anhörig till en ny chef som arbetar på EMP. Även vid denna intervju, vilket inte hörde till vanligheten, var det två uppsatsförfattare som var med och intervjuade. Denna sista intervju hölls på EMP:s entréplan. Eftersom EMP:s entréplan är så pass stort och vi dessutom satt avskilt för oss själva så kunde även denna intervju göras helt ostört.

Alla intervjuerna kunde göras i lugn och ro, och innefattade, om inte annat sagts ovan, en intervjuare och en intervjuperson. De få avvikelser, från detta antalet närvarande vid intervju, står att läsa längre ner i detta kapitel, under rubriken: ”Kritik av metoderna som användes”.

Intervjupersonerna fick i förväg veta att intervjutiden skulle bli ungefär femtio minuter, vilket också blev fallet. Intervjuerna spelades in med hjälp av en diktafon, samtidigt som även lite skriftliga anteckningar fördes. Inspelning av intervjuerna gjordes för att vi skulle kunna koncentrera oss på vad intervjupersonen berättade istället för att ha fullt upp med att anteckna, vilket i sin tur också ledde till att vi kunde ställa mer relevanta följdfrågor. Diktafonen avändes också för att få med, spela in, minsta lilla detalj av hur och vad intervjupersonen berättade. Lite skriftliga anteckningar, i form av stödord, fördes också för att komma ihåg, under själva intervjun, vad intervjupersonen berättat. Detta för att kunna relatera det som sas i stunden med det som hade sagts tidigare under intervjun (Bryman och Bell, 2005).

Efter intervjuerna, så fort som möjligt, så transkriberades/skrevs intervjuerna ut på papper för att inte gå miste om någon detalj inför analysen. Att inte spela in och transkribera intervjuerna, särskilt med tanke på denna uppsatsens kvalitativa upplägg, skulle medföra sämre förutsättningar för en nogrann analys.

För att inte av misstag bryta mot några etiska regler så läste vi om etiska frågeställningar i metodboken: ”Företagsekonomiska forskningsmetoder” av Alan Bryman och Emma Bell (2005), innan vi började intervjua.

3.3 Avslutande reflektioner kring metoderna som användes

3.3.1 En viss grad av generaliserbarhet

Vi inser fullständigt att slutsatserna från en fallstudie, denna fallstudie, inte är representativa för alla nya chefer inom alla sorters företag, men vi har ändock strävat efter att uppnå en viss grad av generaliserbarhet utifrån studieobjektet genom att försöka visa på gemensamma mönster hos nya chefers upplevelser som upptäckts genom analysen som gjorts med ett abduktivt förfarande. Mer konkret utvecklat, genom att ingående och noggrant undersöka nya manliga och nya kvinnliga chefer på två olika sorters företag, samt intervjua de nya chefernas personalchefer och anhöriga, så har vi försökt mejsla ut, filtrera fram gemensamma mönster hos dessa nya chefer som ger indikationer på vad som påverkar en människas privatliv, hur en människas privatliv påverkas, och varför privatlivet påverkas av att vara ny som chef.

Som framkommer av analysen, i kapitel fyra, så har vi inte enbart fokuserat på att finna mönster utan också sökt efter motsägelser och avvikelser i de nya chefernas upplevelser. Detta för att kunna förstärka ytterligare de mönster som vi hittat. Om vi inte hade sökt aktivt efter motsägelser och avvikelser i samband med att vi sökte efter mönster så hade vi riskerat att överdriva det sistnämnda. (Alvesson och Sköldberg, 1994)

Om vi hade valt att gå mer på bredden, använt oss av en mera s k extensiv utformning, och därmed undersökt många nya chefer istället för att gå på djupet med få nya chefer, då hade vi kunnat i större utsträckning få resultat som är lättare att generalisera till hela populationen nya chefer. Men då skulle den empiri/data som vi samlat in innehållit en allt för stor ytlighet med tanke på vad vill åstadkomma med denna uppsats. Med andra ord så skulle den insamlade datan saknat alldeles för mycket relevans i förhållande till syftet med denna uppsats. (Jacobsen, 2002)

I det första kapitlet där vi behandlade denna uppsatsens avgräsningar så skrev vi att slutsaterna, för denna uppsats, också är av intresse för högre chefer. Detta eftersom det kan finnas en poäng med att, med hjälp av denna uppsats, titta tillbaka på sin egen process som man genomgått som chef, för att ta lärdom av den. Genom att titta närmare på, reflektera över sin chefshistoria på detta sättet kan den högre chefen i fråga få en ögonöppnare och därmed

förstå mer tydligt vad som har fungerat, och vad som inte har fungerat, för att i nästa steg ta till medel i nuläget för att förstärka det positiva, och avveckla det negativa. Detta gäller förövrigt också för de nya, första linjens chefer, då de också har, trots den kortare tiden i chefsrollen, en chefshistoria bakom sig: från sin första dag som chef till och med dags dato.

3.3.2 Kritik av metoderna som användes

Intervjupersonernas eventuella ovilja till att berätta om negativa förhållanden inom deras privatliv samt företaget de arbetar för, kan ha skapat skevhet i de svar som intervjupersonerna lämnade. Denna effekt, som kallas ”social önskvärdhet” (Bryman och Bell, 2005), kan dels ha berott på att de inte ville måla upp en negativ bild av sig själva i en personlig intervju med en främmande människa, och dels kan den ha berott på att intervjupersonerna kände oro inför att måla upp en negativ bild av företaget de arbetar för. För att minimera konsekvenserna av denna effekt intervjuade vi inte enbart de nya cheferna, utan också deras personalchefer samt deras anhöriga.

En av uppsatsförfattarna har arbetat på Ilva tidigare, och det var på den vägen vi fick kontakt med företaget. En eventuell konsekvens, av att en av uppsatsförfattarna arbetat på Ilva, kan ha varit att intervjupersonerna på Ilva hade denna uppsatsförfattare i åtanke när de svarade på intervjufrågorna, och därmed finns risken att de kanske undanhöll viss information. Detta var inget vi kunde identifiera.

En annan faktor, som vi inte hade med i beräkningarna, var att den biträdande varuhuschefen på Ilva var med under intervjun med personalchefen/personalansvarig. En konsekvens av detta kan ha varit att personalchefen kände att hon hade ett vakande öga på sig när hon blev intervjuad, vilket kan ha resulterat i att hon inte gav de svar som hon annars hade givit om den biträdande varuhuschefen inte hade närvarat vid intervjun. Detta var dock inget som intervjuaren märkte av. Tvärtom är vi tacksamma för att den biträdande varuhuschefen tog sig tid att ge sin syn på uppsatsens ämne.

Vid intervjun med anhörig till en ny chef som arbetar på Ilva så närvarade även den nya chefen. Detta kan ha påverkat den anhörige på så sätt att han inte svarade så som han annars

hade svarat om den nya chefen inte varit närvarande. Den som intervjuade iaktog inte några sådana tendenser.

För att få tillgång till intervjupersonerna på EMP så fick vi skriva under ett papper på att inte lämna ut några företagshemligheter, om sådana skulle påträffas. Vi tolkade detta papper mest som en rutin som alla människor, som kommer i kontakt med EMP, måste skriva under. Vi har inte på något sätt märkt av att detta påverkat intervjuerna eller den övriga forskingsprocessen, och därmed inte heller uppsatsens slutsatser.

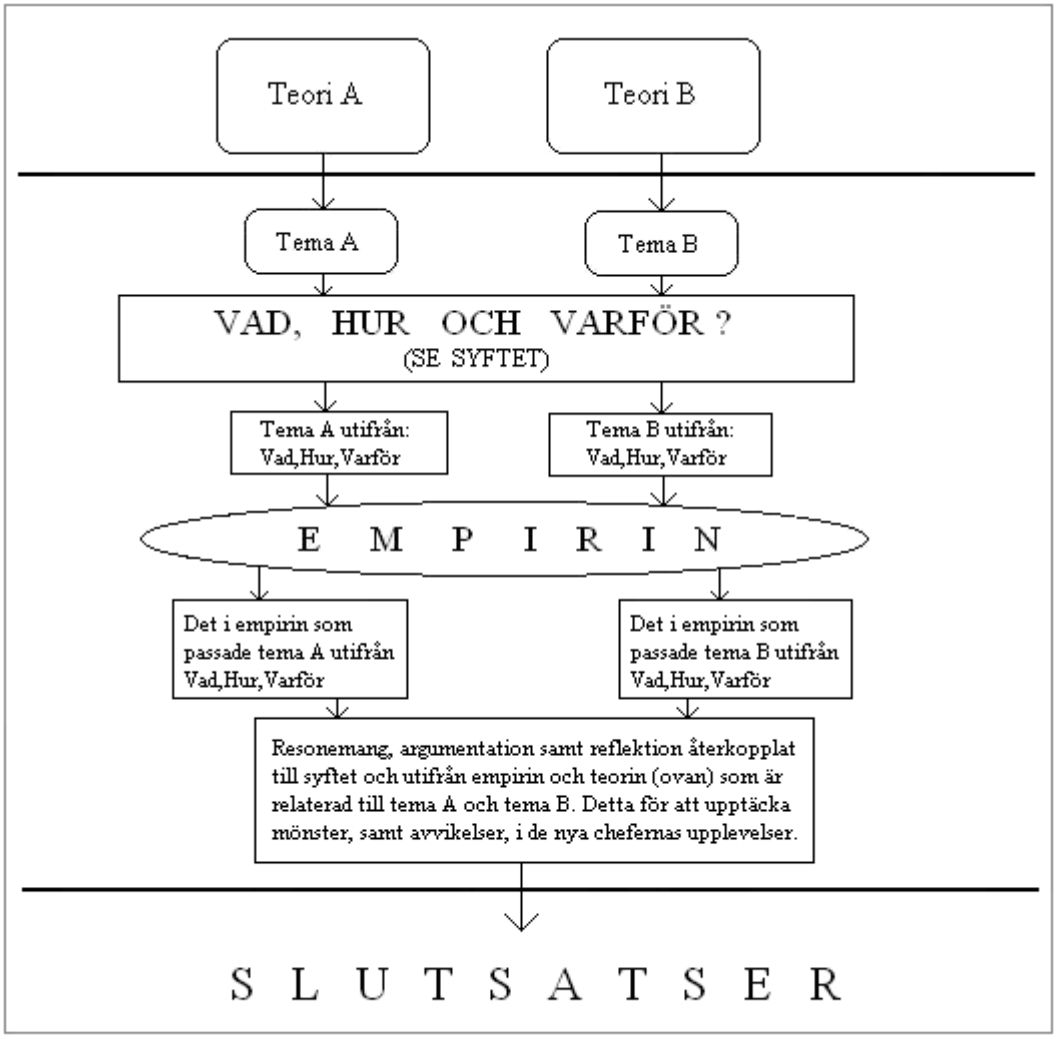
Eftersom vi inte är några fullkomliga varelser, och forskaren själv är det viktigaste verktyget vid datainsamlingen i en kvalitativ undersökning, så har vi antagligen, någon gång, misstagit oss på det sättet att vi styrt undersökningen allt för mycket i den riktning som vi själva uppfattat som viktigast (Bryman och Bell, 2005). Men som vi nämnt så har vi arbetat på ett abduktivt sätt och låtit oss inspireras av den existerande forskningen, vilket bl a har fungerat som en säkerhet mot just detta misstag, att falla för en allt för subjektiv tolkning.

Något som har kritiserats hos kvalitativa undersökningar är att de ibland brister i s k genomskinlighet (Bryman och Bell, 2005). I detta avseende har vi noga sett till att konkret beskriva hur vi t ex valt ut intervjupersoner och konkret redogjort för hur vi bar oss åt vid analysen av data och därmed hur vi kom fram till våra slutsater.

3.3.3 Hur empirin analyserades samt teorikapitlets uppbyggnad

Som sagts innan, och som tål att upprepas här, är att denna uppsats använder sig av den abduktiva ansatsen som utgår ifrån empiriska fakta, såsom den induktiva ansatsen, och i likhet med den deduktiva ansatsen tillvaratar den också teoretiska för-föreställningar. Analysen har således kunnat kombineras med studier av tidigare teori för inspiration till att upptäcka mönster som givit förståelse. (Alvesson och Sköldberg, 1994)

För att lättare kunna förstå denna uppsatsens analysprocess i nästa kapitel, kapitel fyra, samt uppbyggnaden av teorikapitlet, d v s sammanställningen av de teorier som använts i analysen av empirin, så har vi skissat upp en förenklad modell som ser ut på följande sätt, se figur 3.1 nedan.



Figur 3.1 Teorikapitlets uppbyggnad samt anaylsprocessen, kapitel 2 och 4.

Denna modell ovan kan ses *mer* som en förenklad ögonblicksbild av denna uppsatsens abduktiva analysprocess, *än* ett försök att i detalj få med alla dimensioner av det abuduktiva iterativa förfarandet.

Nu ett exempel för att leda läsaren igenom denna modell: Från t ex ”Teori A” (se figur ovan) har ett relevant tema hittats, dvs: ”Tema A” i figuren ovan, varefter vi filtrerade fram, ur detta tema, det som passade uppsatsens syfte vilket gav oss: ”Tema A utifrån: Vad, Hur, Varför”.

Därefter gick vi in i empirin (”EMPIRIN”) för att därifrån hitta passande material/data till ”Tema A utifrån: Vad, Hur, Varför”, vilket gav oss: ”Det i empirin som passade tema A utifrån Vad, Hur, Varför”.

När detta var gjort kunde själva analysen göras (se den sista rutan, innan ”SLUTSATSER”) utifrån empirin och teorin. Utifrån: *empirin* relaterad till teorin i tema A, och *empirin* relaterad till teorin i tema B, tillsammans med, *teorin* i tema A och tema B gjordes analyser/analysen. På detta sätt, med denna analys, har vi försökt att mejsla ut, filtrera fram gemensamma mönster, samt sökt efter avvikelser, som givit förståelse av, indikationer på (”SLUTSATSER”) vad som påverkar en människas privatliv, hur en människas privatliv påverkas, och varför privatlivet påverkas av att vara ny som chef (vilket är syftet med denna uppsats).

3.4 Sammanfattning av metodkapitlet

Vi har valt en kvalitativ forskningsstrategi med fallstudien som undersökningsdesign. Eftersom vi valde, utifrån uppsatsens syfte, att arbeta på iterativt sätt, genom alla delarna av forskningsprocessen, så passade det abduktiva arbetssättet bäst. Urvalet var ett snöbollsurval, med vars hjälp vi fick intervjua nio stycken nya chefer, två personalchefer vid två olika sorters företag, samt två anhöriga till de nya cheferna. Personalcheferna och de anhöriga till de nya cheferna intervjuades för att ytterligare förstärka slutsatserna i denna uppsats. Teorikapitlet samt empiri/analyskapitlet, som är det nästkommande kapitlet, byggdes upp utifrån syftet, och med hjälp av de metoder som redovisades i detta kapitel.

4 Empiri och Analys

För att stifta bekantskap med de intervjupersoner som ingått i denna undersökning så inleder vi detta kapitel med en kort presentation av dem samt av de två företag som de arbetar på.

Vidare kommer vi att fortsätta med en diskussion kring Linda Hills studie, och göra en jämförelse mellan teorin och hur våra intervjupersoner reagerat på och upplevt situationen som ny som chef. I denna analys och diskussion tittar vi även på hur deras upplevelser har påverkat privatlivet. Slutligen gör vi en analys av de faktorer och variabler som enligt teorikapitlet påverkar privatlivet, samt tittar på hur dessa samspelar med varandra och varför detta samspel uppstått.

Anledningen till att vi lagt upp analyskapitlet på detta sätt är för att underlätta överblicken av sambanden mellan relationen arbete/privatliv, samt att vi finner det lättare att få en förståelse för hur empirin och teorin i analysen kan sammankopplas kring vad, hur och varför relationen ser ut som den gör. För att underlätta för läsaren har vi i analysen följt samma rubriksättning som i teorikapitlet.

4.1 Presentation av företagen samt intervjupersonerna

4.1.1 Presentation av företaget Ilva

Ilva är ett danskt möbelföretag vars historia sträcker sig 50 år tillbaka i tiden. Företaget startade som ett litet företag i centrala Köpenhamn under namnet JL Møbler og Tæpper A/S. 1974 öppnade företaget ett av Danmarks första möbelvaruhus och så småningom bytte företaget namn till Ilva. Med åren öppnade företaget varuhus i Århus, Ljungby och Greve. 2003 köpte Advent International, en stark internationell investerare, Ilva med avsikt att genomföra Ilvas europeiska expansion. 2005 öppnades det första varuhuset utanför Danmark i Svågertorp, Malmö, och under 2006 öppnades tre varuhus i England.

Ilva grundas på dansk design, vilket bl.a. ses i deras samarbete med den danska arkitektfirman Schmidt, Hammer & Lassen som inreder deras miljöer. Ilva är idag Danmarks näst största

möbelkedja inom detaljhandeln med totalt sju möbelvaruhus – tre i Danmark, tre i England och ett i Sverige. Företagets vision är att genom engagerade och kompetenta medarbetare, vars uppgift är att alltid sätta kunden i centrum, erbjuda kvalitetsvaror till rimliga priser och därmed skapa lojala och nöjda kunder.

4.1.2 Presentation av de nya cheferna på Ilva

Nicklas

"Jag sätter mig hellre hemma och gör en förberedelse inför ett morgonmöte med avdelningen istället för att sticka och träna t ex. Så det är en prioriteringssak man får göra."

Företag: Ilva.
Tid som ny chef: 7 månader.
Antal personal under sig: 13 st.
Tidigare anställning: Säljare på Ilva.
Familj: Sambo.
Ålder: 31 år.

Sara

"Och med privatlivet trodde jag nog att det skulle fortsätta vara ganska mycket som tidigare, men så har det inte varit, för när jag väl är på jobbet här nu och chef så är det fullt upp hela tiden."

Företag: Ilva.
Tid som ny chef: 2,5 månader.
Antal personal under sig: 12 st.
Tidigare anställning: Säljare på Ilva.
Familj: Sambo.
Ålder: 33 år.

Daniel

"Var jag är i det hela är en bra fråga. För just nu känns det bara som man är som en effektiv maskin ..."

Företag: Ilva.
Tid som ny chef: 5 månader.
Antal personal under sig: 8 st.
Tidigare anställning: Anställd vid lagret på Ilva.
Familj: Sambo och ett barn som är 2 år.
Ålder: 25 år.

4.1.3 Presentation av personalchefen samt anhörig till ny chef på Ilva

Ann

"Det är en förutsättning, att man har en personal som mår bra så gör dem ett bra jobb och då tjänar vi pengar, så det är en helhet som hänger ihop och det är det vi försöker jobba med."

Företag: Ilva.
Befattning: Personalchef.

Johan

"Att hon inte var riktigt närvarande. Närvarande fysiskt, tankarna var någonannanstans. Var inte lika involverad i saker här hemma."

Anhörig till ny chef på Ilva: Sara.

4.1.4 Presentation av företaget Ericsson mobile platforms (EMP)

Ericsson Mobile Platforms (EMP) grundades i september 2001 och baseras på den forsknings- och utvecklingsavdelning som utvecklade kärnteknologin för Ericssons mobiltelefoner under 1990-talet. EMP är en enhet inom Ericsson Group och tillverkar plattformar till mobiltelefoner inom GSM/GPRS (General Packet Radio Service), EDGE (Enhanced Data for GSM Evolution) och WCDMA (Wideband Code-Division Multiple Access). De har flera olika kunder inom dessa områden men den största är Sony Ericsson, vilka de även äger till 50%. Förutom kärnverksamheten inom kretskort och plattformsservice ger de även support inom applikationsutveckling.

EMP har ca 1800 anställda och huvudkontoret ligger i Lund. Andra länder där EMP har kontor är Kina, Tyskland, Japan, Norge, Sydkorea, Taiwan, Storbritannien och USA. Ericsson är ett kunskapsföretag och därmed beroende av de anställdas kompetens och engagemang. EMPs vision är att vara ”the prime driver in an all-communicating world” och deras mission är att hjälpa sina kunder att sälja mer telefoner.

4.1.5 Presentation av de nya cheferna på EMP

Jonas

"Man jobbade övertid innan, man jobbar övertid nu, den förändringen ser jag inte. Jag brukar och försöker alltid vara duktig och hålla mig till att inte jobba för mycket."

Företag: EMP.
Tid som ny chef: 7 månader.
Antal personal under sig: 21 st.
Tidigare anställning: Konsultuppdrag inom EMP.
Familj: Fru och två barn som är 2 år och 4 månader.
Ålder: 34 år.

Pär

"Offrar väldigt mycket tid. Det handlar inte så mycket om att offra tid, det handlar om att du kommer hem och är väldigt trött ..."

Företag: EMP.
Tid som ny chef: 10 månader.
Antal personal under sig: 15 st.
Tidigare anställning: Inköpsspecialist, EMP.
Familj: Sambo.
Ålder: 32 år.

Viveca

"Ibland har man jättemycket som måste vara klart och så sitter man hela natten och jobbar undan det. Det går bra att göra så periodvis, men om man börjar se att det är ett mönster, det är farligt. Plockar man hem jobb så är det svårare att bryta: när är jag ledig? när är jag inte ledig?"

Företag: EMP.
Tid som ny chef: 3 år och 11 mån. Föräldrarledig i 1 år och 10 mån. under samma tid.
Antal personal under sig: 25 st.
Tidigare anställning: Konsultuppdrag inom EMP.
Familj: Man och tre barn, trillingar som är 3,5 år.
Ålder: 33 år.

Håkan

"För 1,5 år sen, och där innan, så tänkte man ofta: det här hinner jag inte göra nu, jag tar med datorn hem och tar det efter kl tio när barnen har lagt sig. Så satt man där och hängde till kl tolv, ett. Jag bestämde mig att det ska jag inte hålla på med för det ger ändå inte så mycket, för vid tio då är du trött, det blir lite gjort på så mycket tid, det är inte speciellt effektiv. Och sen är du inte ledig heller, om du går hem kl sex så vet du hela tiden att kl tio ska jag sätta igång datorn, då tänker du lite grann på det där som du ska göra kl tio, så mellan sex och tio är du inte heller ledig, så det slutade jag med. Givetvis händer det någon gång sen att något måste vara färdigt en viss dag och så."

Företag: EMP.
Tid som ny chef: 10 månader.
Antal personal under sig: 10st.
Tidigare anställning: Produktansvarig, EMP.
Familj: Fru och två barn som är 6 år och 8 år.
Ålder: 41 år.

Ella

"Det är väldigt viktigt att hitta den balansen [arbete/fritid], men den hittar man inte med det samma utan det krävs att man arbetar med det, försöker sätta gränser."

Företag: EMP.
Tid som ny chef: 6 månader.
Antal personal under sig: 14 st.
Tidigare anställning: Software Architect, EMP.
Familj: Man och två barn.
Ålder: 41 år.

Peter

[Ang. kommande pappaledighet] "Fruktansvärt stressad, det är helt grymt, fattar inte hur det ska gå till ..."

Företag: EMP.
Tid som ny chef: 11 månader.
Antal personal under sig: 6 st.
Tidigare anställning: Senior specialist, EMP.
Familj: Fru och två barn som är 1 år och 4 år.
Ålder: 38 år.

4.1.6 Presentation av personalchefen samt anhörig till ny chef på EMP

Lena

"Man har ett gäng arbetsuppgifter, om man gör det på 30 timmar eller på 50 timmar ska inte spela så stor roll. Så det ligger väldigt mycket hos individen att hantera detta och sätta stopp"

Företag: EMP.
Befattning: Personalchef.

Lars

"Hon tar mer jobb med sig hem och funderar mer hemma, så är det självklart, i och med att det är mycket problem med människor då är det lätt att man tar med sig det hem, så man kan inte släppa jobbet kl fem, det är en skillnad, självklart."

Anhörig till ny chef på EMP: Viveca.

4.2 Vad, hur och varför påverkas den nya chefen i sin nya roll

Vi har i vår undersökning funnit att alla nya chefer, mer eller mindre, på olika sätt upplevt de ”steg” som vi beskrivit enligt Linda Hills undersökning. Vi presenterar här vår analys av denna förändring i rollen på arbetsplatsen samt beskriver hur denna förändring även har en påverkan på privatlivet.

4.2.1 Den nya chefens roll

På frågan kring vilka förväntningar som fanns inför den nya chefsbefattningen och hur mycket de trodde att den nya rollen skulle påverka privatlivet fick vi en respons som bekräftar Hills teori om att de flesta chefer till en början inte har förmåga att se den nya rollens djup och påverkan. En ny chef uttryckte det konkret:

> ”Det med arbetet var nog mest att det skulle bli en rolig utmaning. Så jag hade inte gått in så mycket djupare på det faktiskt. Och med privatlivet trodde jag nog att det skulle fortsätta vara ganska mycket som tidigare, men så har det inte varit, för när jag väl är på jobbet här nu och chef så är det fullt upp hela tiden.”

En annan uttryckte att det kunde ha gått hur som helst och att ingen större reflektion lagts vid rollens struktur och omfång. En tredje att denne bara såg plus med rollen, inga minus. Detta visar att den förståelse som finns kring rollen speglar sig på liknande sätt på privatlivet. Samtidigt ser vi, att det trots den positiva inställningen till rollen, finns och fanns en insikt hos de nya cheferna i att den nya rollen skulle innebära och innebär en förändring och att det skulle krävas mycket tid för att till en början anpassa sig till den nya situationen.

> ”Jag tycker om att planera och jag visste att jag inte bara kunde gå upp som chef och så skulle bara allting följa i fotspåren, utan vi vägde för- och nackdelar med detta hemma och vi skrev upp en lista med för- och nackdelar och fördelarna övervägde nackdelarna ... Och hade det inte varit tack vare min sambos flexibla arbetstider så hade det kanske inte gått.”

Detta som en ny chef uttrycker ovan visar något som vi tydligt såg i vår undersökning. Där tiden ansågs som en kritisk resurs och genom att dra en tydlig gräns mellan arbete och privatliv och med stöd från anhörig eller partner har/hade den nya chefen en möjlighet att undvika konflikter som kan uppstå när tiden på dygnet inte räcker till. En annan chef uttryckte det med att hon i början av den nya tjänsten gått ner i arbetstid till en 80% tjänst, men att det inte gick att upprätthålla en 80% arbetstid, utan hon t o m arbetade mer än heltid. Detta skapade dåligt samvete och stress, en konflikt baserad på tid. Denna konflikt förstärktes dessutom av att hon inte fick betalt för tiden över 80%.

Som vi förstår har denna tidsfrustration att göra med förståelse kring rollens ramar. Den nya chefen agerar i en ny roll och har ännu inte förståelse och kunskap i vad det innebär att vara chef och delegera arbetsuppgifter och ansvar. En av dem vi intervjuat förklarar en specifik situation, där han blivit tillsatt sin nya tjänst mitt i en semesterperiod och då företaget samtidigt varslat några anställda från hans avdelning. Detta bidrog till att han själv fick arbeta mer än förväntat men även till att han ej hade någon att delegera till. Hur detta påverkade privatlivet beskrev han så här:

> ”(...) då kände min sambo att jag kanske försummade henne och familjelivet där hemma. Men hon hade också en enorm förståelse för hon sa att så här är det i en ingångsfas, det var mycket nytt som jag var tvungen att lära mig (...) men det är klart att hon saknade mig där hemma.”

Åter igen ser vi hur partnern stödjer den nya chefen. Men vi ser även i denna specifika situation ett exempel på hur brist kan uppstå i hur företaget stödjer balansen mellan arbete och privatliv. Genom att företaget sätter in personen i den nya chefsrollen utan normala förutsättningar motarbetas möjligheten att lära sig den nya rollen. Detta påverkar relationen mellan arbete och privatliv. Den nya chefen uttrycker brister i direkta åtgärder från företagets sida och därmed kan inte en berikning ske från arbete till privatliv och tvärtom. Istället leder det till negativ spillover tillbaka på arbetet då det tar med sig frustration från hemmet till arbetet. I detta fall ser vi en tydlig tidsbaserad konflikt mellan arbete och familjelivet, där familjelivet får struktureras om för att arbetet ska klaras av. Detta är ett tydligt exempel på vikten av hur stöd till den nya chefen måste ges dels från privatlivet men även från företagets sida. Detta uttrycktes av en annan person på följande sätt:

> ” Det var i våras då det blev för mycket på en gång. När man drar en gräns, säger att det här levererar jag med kvalitet, ska jag göra det här också då får vi kapa bort de här bitarna för det kommer inte fungera, och då är det viktigt att man får stöd från sin chef. Som chef är det otroligt viktigt att den chefen man i sin tur har ger rätt stöd, att man får riktlinjer och ramar, förväntningar, kan bolla det här så man känner att man vet att man är på rätt spår - för det går inte att bolla neråt.”

Den nya chefen berättar av erfarenhet att det är viktigt med stöd från högre chef, att den t ex berättar om vilka riktlinjer och ramar som gäller för den nya chefen. Detta i sin tur kan leda till positiva beteenden och resultat i familjelivet.

Vid samtal med anhöriga till de nya cheferna ser vi tydliga riktlinjer. En av de anhöriga som inte haft större eftertanke kring hur rollen kommer påverka privatlivet, och som ej haft förståelse i partnerns arbete har i efterhand uttryckt att det hade hjälpt mycket om de fått reda på och haft mer förståelse av vad den nya rollen kommer innebära innan den antogs. Däremot diskuterades här vikten av att sätta gränser mellan arbete och privatliv och vikten av att inte ta

med sig arbetet hem utan kunna koppla av. En anhörig som hade kunskap om partnerns arbete hade mer reflektion kring rollens omfång och hur detta påverkar familjelivet. Diskussionen kretsade främst kring insikten om att ifall båda partnerna satsade på en högre karriär kunde detta skapa konflikt, vilket ledde till att båda fick kompromissa. Skillnaden här var även att arbetet ofta följde med hem och ofta diskuterades hemma.

Personalcheferna på företagen nämner att det finns stöd inom företaget för chefer och att de nya cheferna har möjlighet till att dels pröva på hur det är att vara chef men får även olika sorters utbildningar i att handskas med den nya rollen och arbetsuppgiften. Men inte i något av företagen ges det öppet stöd och kunskap om hur den nya rollen kommer påverka privatlivet. Inofficiellt ges det möjlighet att finna stöd inom företagens väggar, men detta är upp till individen själv att finna och använda sig av detta. Det som diskuteras med den nya chefen är tiden, de krav och arbetsbördan som den nya rollen innebär. Hur detta påverkar privatlivet kommer ibland upp på tal, men mestadels diskuteras hur den nya chefen bäst och mest effektivt skall lära sig att fungera i den nya rollen på arbetsplatsen. Personalcheferna berättar hur de och andra chefer över den nya chefen hjälper/stödjer den nya chefen i att sätta ramar för vad hon/han ska göra och inte göra. Detta för att hjälpa den nya chefen att förstå vilka ramar hon/han ska hålla sig inom. Men återigen kretsar dessa samtal oftast kring den nya befattningen och inte lika mycket kring privatlivet.

4.2.2 Första steget… Från arbetare till chef

> ” (...) det var otroligt mycket att hålla reda på (...) det är så väldigt olika, många olika områden som det innefattar att vara chef, det handlar om personalansvar, lägga schema, allt det praktiska dagliga arbetet. Eftersom jag var säljare på en annan avdelning innan så har det blivit ytterligare saker som är nya nu (...) Att man träffade så mycket nya människor på jobbet, det var så mycket nya rutiner, så mycket ny information så när man kom hem ville man bara var i fred (...) i början hade jag sömnproblem för jag vaknade mycket och så tänkte jag på hur jag skulle lägga schema och hur jag skulle göra si och så för allt var så himla nytt. Men nu känner jag att det hunnit lägga sig en del faktiskt också”

Den största överraskningen när en person övergår från arbetare till chef, som beskrivs i teorin och i citatet ovan, är den stora nya arbetsbördan. Nya chefer berättar att det inte bara handlar

om den fysiska tiden utan att de även kommer hem väldigt trötta och orkeslösa. Detta tyder på att påfrestningar från kraven i arbetsrollen gör det svårt att delta i privatlivet hemma eftersom den mentala närvaron hemma påverkas negativt. Som vi diskuterat i avsnittet (4.2.1) ovan ger den nya chefen uttryck för hur familjen får ha tålamod med konflikten som uppstår i och med att det tar extra mycket tid att vara ny chef. Således spiller problem inom arbetet över på privatlivet och det spiller också över mellan partners. De nya cheferna berättar om svårigheten att koppla bort trycket och pressen från arbetet vilket tyder på att de inte kan vara helt mentalt närvarande hemma. I sammanhanget bör det tilläggas att den nya chefen oftast medvetet väljer att ta denna tid från privatlivet eftersom detta krävs för att sätta sig in i den nya rollen och prestera ett bra resultat.
Trycket och pressen från den nya arbetsuppgiften, både ovanifrån och nerifrån, kan inte kopplas bort när chefen kommer hem och därmed spills den pressen över på privatlivet. Men de nya cheferna berättar hur nya perspektiv och psykologisk erfarenhet uppnås med tiden och på ett direkt sätt gör den nya chefen starkare som person både inom arbetet och hemma i privatlivet

Vad gäller samhörigheten till gamla referensgruppen bekräftar de nya cheferna det Hill nämner som ingemansland. En chef nämner speciellt på vilket sätt hans tidigare arbetskollegor ändrade beteende gentemot honom. Det gick inte längre att skämta och bete sig på samma sätt som tidigare. En annan chef nämner detta på följande sätt:

> ”(...) Du är jätteensam, det är alla chefer. Det är därför den här ledarskaputbildningen är så bra att gå, den som går på företaget, där är alla chefer. Blir man chef, det viktigaste är att skaffa sig ett nätverk med jämlika så man kan diskutera idéer, frågor. Gärna folk som inte är inom samma område (...)”

Återigen ser vi vikten av stöd från företagens sida till de nya cheferna och att de får träffa andra nya chefer som är i en liknande situation. Med andra ord är detta en stödjande åtgärd från företaget som minskar frustrationen i den nya rollen och associeras med positiva resultat och beteenden gentemot privatlivet.

Hill beskriver även problemet som den nya chefen har gentemot sina underordnade som ter sig i form av att denne ej längre skall utföra själva arbetsuppgiften utan istället delegera den neråt. Vi såg i den speciella situationen i ovanstående avsnitt (4.2.1) att den nya chefen inte

kan/kunde delegera det som egentligen skulle delegeras då avdelningen var underbemannad. Här såg vi hur den nya chefen behöver utöva sin nya chefsroll på ett något sånär normalt sätt som möjligt. Stöd måste ges till chefen för att lära sig delegera ansvar och detta leder till positiv påverkan från arbetet på privatlivet och konsekvenserna av det leder till positiv spillover tillbaka på arbetet då frustrationen från hemmet minskar.

När vi talade med en av de anhöriga till de nya cheferna nämndes det att han trodde att telefonen skulle ringa någon gång om dagen när partnern var ledig, från kollegor, någon på avdelningen som skulle undra en massa. Men så har det inte alls varit. Däremot har de nya cheferna sagt att de svarar på emails, planerar och ordnar vissa telefonsamtal när de är hemma och lediga. Anhöriga har upplevt att den nya chefen ibland är mentalt frånvarande trots att de är fysiskt hemma. De anhöriga påpekade att de fick ta mer ansvar hemma. Ett exempel var att hushållsarbete och matlagning var ansvarområden där en anhörig bör vara beredd på att det inte är så säkert att ens partner, som ska bli chef, orkar dra ett lika stort lass hemma som innan. En anhörig förklarade att han till en början upplevt att denna mentala frånvaro varit väldigt frustrerande. Anhörig och ny chef har diskuterat och anhörig säger att det är irriterande att arbete inkräktar tidsmässigt på privatlivet. Arbetet inkräktar så mycket att de uppdelade ansvarsområdena inte fungerar längre utan måste ändras för att det ska fungera. De fick komma fram till en kompromiss, men anhörig ger fortfarande uttryck för att han inte kan tänka sig att blanda sin arbetsroll med sitt privatliv. Motsatt tankesätt fick vi i en annan intervju där den anhöriga, som själv arbetade i samma branch som sin partner (den nya chefen), såg det som en självklarhet att kunna diskutera och blanda arbete och privatliv.

När vi frågade personalcheferna på vilket sätt de hjälper de nyblivna cheferna att finna sig tillrätta i sin nya roll förklarade de att enda sättet är att föra samtal med dem och hela tiden ha en öppen dörr. Det är en stor förändring och en lång process och den nya chefen förväntas inte kunna allt på en gång. Men det ligger väldigt mycket hos individen att hantera detta och sätta stopp. Här uttrycker en personalchef det så här:

> ”Och problemet här då, om man ska se det som ett problem, som kan uppstå är att vi har väldigt många som är mer ambitiösa och tycker det är roligt och lägger ribban väldigt högt, så det man får jobba med väldigt mycket är att: släpp grejer, lägg ribban lite lägre, och det där tror jag är en träningssak, övningssak.”

Personalcheferna pratade om att ge de nya cheferna frihet att lära sig den nya rollen. Speciellt EMP låter de nya cheferna få göra sitt arbete när de vill under dagen och veckan genom att de har flexibla arbetstider. Detta bör leda till en uppfattning av kontroll över arbete och familjefrågor, och denna kontrolluppfattning associeras med lägre nivåer av arbete/familjekonflikter. Vi ser här en skillnad mellan branscher; cheferna på Ilva har ej möjlighet till samma flexibilitet under dagen då de måste anpassa sig till varuhusets öppettider.

4.2.3 Steg två… Att finna sin chefsidentitet

> ”Jag har en chef, som jag sa till när jag började att jag ville ha hjälp, han coachar mig väldigt mycket, vi har en middag i månaden där vi sitter ner två, tre timmar och diskuterar kring: vad är det jag måste tänka på i mitt sätt att arbeta”

Vi har i tidigare avsnitt nämnt vikten av stöd från överordnande. Den nya chefen här ovan beskriver hur stöd och feedback från sin överordnande kan ge direkta positiva effekter på uppfattningen av kontroll över arbete och även familjefrågor. Ger chefen i position över den nya chefen en stödjande arbetsmiljö associeras detta med positiva beteenden och resultat, vilket speglar sig på privatlivet. De nya cheferna talar även väldigt gott om de olika chefsutbildningarna de fått möjlighet att delta i. Och de talar även om vikten i att ha kontinuerliga utvecklingssamtal, och hur avsaknaden av dessa tydligt märks i form av mindre förståelse för den nya rollen.

Framförallt handlar det om att lära sig släppa taget om viss saker och prioritera rätt. Kunna delegera neråt och se helheten i sitt arbete. Det gäller både enligt teorin och empirin att få insikt i sig själv, och hur du själv fungerar för att på detta sätt med tiden lära sig fungera i den nya rollen.

> ”Det gäller att ha mer distans, att man inte hinner med allting, och det får vara okej. Och det kanske man behöver hjälp av andra/sin chef, hur hanterar de det här? I och med att företaget växer så mycket nu så skapar det mer hantering för de som jobbar som chefer (...)”

De nya cheferna uttrycker alla betydelsen av möjlighet att få feedback och förståelse för den nya rollen för att kunna lära sig sätta gränser och prioritera rätt, för att detta i sin tur speglar sig i privatlivet och i sin tur tillbaks på arbetslivet. Så här utrycker en ny chef med småbarn det:

> ”Barn får du ärlig feedback från. Att kunna se på människor att det här tycker de är roligt eller inte, och följa upp sen med frågor. Att utnyttja det (...) Det var jag mer osäker på i början. Om någon medarbetare har en trött blick, fråga: hur är det idag? och ser man det kontinuerligt länge, då kan man fråga: du är dig inte riktigt lik, är det någonting? sätta sig ner och prata om det. Man lär sig också att sätta gränser.”

Genom att anställda upplever att deras familjeliv har lärt dem nya metoder när det gäller hur man kan interagera med medarbetare kan också medföra att de är öppna för hur arbetslivet kan lära dem hur de skall handskas med privatlivet.

När vi talade med de anhöriga om hur de uppfattar att de kan stödja och hjälpa den nya chefen med att finna sig till rätta i den nya rollen berättade de anhöriga hur arbetsproblem löses hemma i familjelivet/privatlivet. Detta tyder på gränsen mellan arbete och privatliv är flexibel. En ny chef blir således påverkad av privatlivet i sitt arbete. Ett exempel som kom upp är hur en ny chef hade svårt att släppa sin gamla roll, och svårigheter i att delegera arbetsuppgifter. När hennes partner påpekat att hennes nya jobb är att delegera arbetet, istället för att göra det själv, blev konsekvensen att diskussionen ledde till en insikt i den nya rollen. Här kan vi se ett exempel på hur ny chef varvar arbetet med fritiden då de diskuterat ett arbetsproblem under sin fritid, samt att den nya chefen blir peppad i arbetet under fritiden. Partnern lär ut och diskuterar olika metoder med den nya chefen som han eller hon kan använda sig av på arbetet. Detta bekräftar studier som visar att känslomässigt stöd från familjen reducerar familjestressen och därmed konflikterna mellan familj och arbete. Det finns således en positiv relation mellan det sociala stöd som den nya chefen får från en familjemedlem och dess framgång i karriären, karriärutveckling och trivsel på jobbet.

Personalcheferna berättar hur de, och andra chefer över den nya chefen, coachar och ger feedback till den nya chefen. En personalchef ger uttryck för att detta är vad som förväntas av cheferna över den nya chefen:

> ”Det är en chefsuppgift, spelar ingen roll om de under dig är medarbetare eller chefer, det är en chefsuppgift att coacha, det är en uppgift, det ligger i din uppgift som chef, att chefen coachar, ser till att de hanterar, mår bra, klarar av arbetsuppgifterna, motiverade, att han coachar dem i det...”

Men det vi ser är stöd i att handskas med chefsrollen och inte stöd och feedback till hur den nya rollen relateras till privatlivet. Det finns stöd att få i form av företagshälsovård, men där är det upp till individen själv att söka hjälp. Det är absolut inget som tvingas på den nya chefen. Men med tanke på de nya chefernas stora belastning på privatlivet i och med att de blir nya chefer så borde det inte ses som man påtvingar någon, utan istället borde någon slags rutin införas där företagshälsovården är en del av denna rutin. Enligt Hills teori så är de nya cheferna i början redan så vilsna i sin nya chefsroll att det blir orimligt att också kräva att de ska, mitt i allt annat, komma på att be om hjälp med arbete/privatlivsfrågor. Detta blir ännu svårare om företaget i övrigt brister i förståelsen för vikten av dessa frågor när det gäller de nya chefernas roll och hur denna roll påverkar privatlivet. Det fattas instrument som mäter och tar upp frågor kring arbete och privatliv, vilket ger en signal om huruvida organisation är familjecentrerad eller inte. Genom att införa sådana instrument kan företaget reducera påfrestningar mellan familj och arbete för de nya cheferna.

4.2.4 Steg tre … Att finna sin auktoritet

I avsnittet ovan diskuterade vi vikten av möjligheten till feedback och uppföljning och hur detta kan stödja chefen i att finna sin chefsidentitet, och vikten av att fokusera på helheten i sitt chefsjobb och att lära sig delegera ansvar. I detta avsnitt talar vi ännu mer om vikten av att kunna släppa taget och våga delegera arbetsuppgifter. Det Hill beskriver och som även vi märker i vår empiri är att många nya chefer just har svårt att släppa taget om behovet av att ha fullständig kontroll över allt. De ser sig fortfarande som ”arbetare” och experter i ämnet – och har inte fått insikt i en chefs egentliga uppgifter. En ny chef beskrev följande om sin kommande pappaledighet:

> ”Fruktansvärt stressad, det är helt grymt, fattar inte hur det ska gå till, så att det kommer inte att funka, det vet jag. Här finns ingen som kan de arbetsuppgifterna jag gör, finns ingen som kommer att göra dem, vi kan inte låta det ligga nere, det går inte. Det är inte för

att överdriva min egen betydelse utan det finns vissa projekt som startas upp här och de är nyckelpersoner i, så det finns ingen plan för det, och visst jag vill gärna vara hemma, men på rent praktiskt sätt så är det svårt att få ihop det, det är nog den värsta stressen som finns (...) jag kommer behöva vara här en halv dag i veckan och sköta linjeverksamheten och sen kommer jag ringa hit och kolla vad som pågår och försöka hjälpa till.”

Denna nya chef ger uttryck för hur det kommer att bli fler olösta arbetsuppgifter och problem inom arbetet som endast han kan lösa. Detta skapar stress hos honom. Detta kommer antagligen mycket säkert påverka hans privatliv under pappaledigheten. Därmed går både företaget och personen miste om möjligheten att reducera påfrestningar mellan arbete och familjeliv. En annan ny chef berättar att hon till och med vaknar om nätterna efter 2,5 månader som ny chef. Dessa personer var inte de enda som upplevde att det är svårt att släppa taget om arbetet och som beskrev hur denna stress spiller över från arbetet till den privata sfären. Dessutom ger detta exempel signaler om vilket tryck och ansvar en ny chef utsätts för. Denna stress och detta ansvar går inte att undvika, men med tiden lär sig den nya chefen att själv sätta gränser och börjar inse att han eller hon måste släppa taget. En ny chef berättade om hur hon ibland har mycket som måste vara klart och så sitter hon hela natten och jobbar undan det. Hon beskriver att det går bra att göra så periodvis, men om det börjar bli ett mönster, blir det farligt. Cheferna beskriver att om de plockar hem jobb så är det svårare att bryta: ”när är jag ledig, när är jag inte ledig?” Samma med telefonen de har med sig, vilket skapar en tillgänglighet 24 timmar om dygnet. Det beskriver vikten av att kunna dra gränser: ”här vill jag vara tillgänglig, här vill jag inte vara det.”

Det är viktigt för en chef att inse möjligheten att släppa taget om vissa saker för att kunna lära sig delegera ansvar vidare till sina underordnade. I och med denna insikt i behovet av att göra sig själv ”arbetslös” på sin egen avdelning ges det en möjlighet för underarbetare att utvecklas i sitt arbete. Genom erfarenhet lär sig chefen att ha tillit till sina underarbetare och acceptera deras fel och brister. Samtidigt vågar de släppa taget och delegerar arbetsuppgifterna neråt. Exempel på detta är en ny chef som upplevt att hennes familjeliv, när hon var föräldraledig, har lärt henne nya metoder som gjort henne mycket mer effektiv och att hon efter det ser problem ur en ny synvinkel:

”(...) Jag var rädd för att jag tappat kompetens, men föräldraledig som chef är det perfekta. Man ska sträva efter att göra sig själv så onödig som möjligt, rationalisera bort sig själv så

mycket som möjligt. Det är chefens mål att inte behövas, för då har man ledarskapsbitarna kvar bara. Det var väldigt lätt att komma tillbaka in igen, inga problem. Tvärtom hade man fått med sig en hel del erfarenhet på vägen, man blir mycket mer effektiv, att stå utanför ett tag, ser problem ur en ny synvinkel (...)”

Som anhörig känner man av frustration i att den nya chefen inte kan släppa taget. Men det är inte alltid det är ett måste att släppa taget. Som vi beskrivit ovan så går det bra i perioder, men när det blir för mycket, det är då de anhöriga känner som mest frustration. Liknande beskriver personalcheferna inte det som något negativt när en ny chef tar med sig arbete hem, tvärtom kan det ibland ses som en nödvändighet för att klara av uppgifterna. Men de beskiver också vikten av att detta inte skall bli ett mönster och att de anser det vara omöjligt på lång sikt.

4.2.5 Steg fyra… Att finna självinsikt

Som vi förstått från ovanstående avsnitt påverkas den nya chefens insikt, roll och identitet avsevärt av olika faktorer i den nya rollen. Dessa speglar på olika sätt över på privatlivet och den identitet den nya chefen har där. Många aspekter är negativa, där frustration och stress från arbetet tas med hem. Men flera positiva, där mer ansvar tas hemma än tidigare, bättre organisering och omprioritering av sitt privatliv och möjlighet till personlig utveckling. En ny chef kände att han fick annat bemötande från andra, större förtroende från sin omgivning och mer mognad i sig själv. En annan beskrev det så här:

> ”(...) Jag kände där att jag växte lite privat också, i och med att jag blev mer ansvarstagande på jobbet så blev jag mer ansvarstagande hemma. Man ser det med andra ögon. T ex innan lät jag min sambo betala räkningarna och så kände vi att vi inte hade gjort någon speciell uppdelning, utan jag skötte andra sysslor. Nu vill jag vara mer involverad i allt vi gör, för mer insikt överlag. Det är nog det bästa sättet att beskriva det, att jag vill ha mer insikt.”

Samma person som stod för citatet ovan märkte att om han har kontroll på jobbet så är det lättare att ha kontroll hemma också, enligt honom går dessa hand i hand. Men samtidigt upplevde han att det är viktigt att ha kontroll hemma för att kunna få kontroll på jobbet. Den nya rollen, det nya ansvaret och den nya situationen gör att personen inte har kontroll på

jobbet och vill således ha kontroll hemma så att ”inget kan gå snett”, detta då han upplevde att flexibiliteten inte var lika stor hemma därför att utrymmet för det inte är som förr då osäkerheten i arbetet ökat. I början märkte han konkret att det inte fungerade hemma och hur de tillsammans i familjen fick sätta upp en plan för att få bättre samspel hemma. Genom att sätta upp en plan för olika ansvarsområden eliminerades enligt honom faktorer för att starta bråk.

> ”Samtliga gånger min son har varit sjuk från dagis så är det min sambo som har drabbats, för min skull givetvis för hon vet att jag har inte tid, för jag har inte råd att vara borta från jobbet för jag missar för mycket, det är för mycket som hamnar bakom mig om jag inte är på jobbet. Så då har hon tagit på sig ansvaret att det är hon som varit hemma med vår son när han varit sjuk.”

Åter igen ser vi hur sambons och anhörigas stöd hjälper den nya chefen att komma in i den nya rollen. I och med sambons flexibilitet och förståelse och den nya chefens möjlighet att styra sitt schema och tid bättre kunde de tillsammans, utifrån de gränser och krav som fanns, anpassa så att det passade den nya chefens roll.

> ”(...) hon är faktiskt toppen och utan henne vet jag inte ens om jag hade varit chef, för det kanske inte hade fungerat. Hade hon haft ett heltidsjobb som nyanställd då kan man inte ta ledigt eller ändra sina dagar (...) då hade kanske mitt jobb gett vika för det, därför att då hade inte jag haft den flexibiliteten jag har, utan då hade jag varit tvungen att kanske välja bort mitt jobb till förmån för hennes, men det hade varit en diskussion man hade haft då, i det läget.”

Vi ser här att det inte bara är den nya chefens roll och identitet som ändras, utan detta påverkar även sambon och anhöriga. Dessa i sin tur måste vänja sig och anpassa sig till en ny situation. Flertalet av de vi intervjuat har nämnt och förklarat hur deras respektive har fått anpassa sig till den nya situationen som uppstått i och med den nya befattningen, och hur de nya cheferna genom detta kunnat få stöd till och i det nya arbetet.

Vidare ser vi hur de nya cheferna tar med sig arbetet hem i allt större utsträckning än tidigare. Vi har fått svaren att de antingen inte kan släppa taget och sätta gränser mellan arbete och privatliv, eller att de inte vill. Detta då de känner krav och press samt har viljan att komma in i

den nya rollen så fort som möjligt. Detta i sin tur påverkar privatlivet i form av att de, när de väl fysiskt befinner sig utanför arbetsplatsen, ofta mentalt är kvar med tankarna i problem relaterat till arbetet.

> ”(...) Det är svårare att skaka av sig stressen nu som chef i och med att man som chef har ansvar för verksamheten. Det är jag som är ansvarig för att det här ska rulla, finns ingen annan som gör mitt jobb. Folk kommer till mig och säger: det här ska vara klart då, vi måste ha den här grejen färdig annars dröjer projektet och det kommer kosta massor med pengar och sådana saker och det kan man inte skaka av sig för då kan man inte vara chef (...)”

Detta i sin tur påverkar och ställer större krav på partnern och omgivningen i att finna förståelse för denna situation. Där denna nya identitet hemma är en del i den identitet som finns och skapas på arbetet när det gäller att handskas med den nya situationen. Detta kan således få både positiva och negativa konsekvenser i privatlivet. Positiva då partnern och omgivningen är med på att arbetet får ta större del av privatlivet, negativa då de inte är med på det. Detta kräver att den nya chefen med tiden lär sig läsa av och anpassa sig till sin nya omgivning.

> ”(...) hur vi kan få ner det här så att de dagarna hon slutar tidigt, ska jag försöka gå tidigt och sen varannan helg när jag är ledig så bokar vi en bara för familjen, så vi försöker optimera antalet lediga timmar tillsammans så mycket som möjligt för då gör det inget att jag jobbar över... eftersom när vi väl har de andra dagarna så har vi mer kvalitetstid tillsammans, men det är lättare sagt än gjort... Till skillnad från innan har jag alltid min jobbtelefon, alltid jouren på, även om jag skulle vara på stranden, eller åka skidor i Alperna (...) Tills jag har någon som kan axla ansvaret med mig så kommer det vara så. Så allting har förändrats, livssituationen. Ingenting är sig likt, verkligen inte.”

I ovanstående citat ser vi hur det blir svårare för den nya chefen att separera arbetslivet från privatlivet och vidare hur det är svårt att sätta gränser. Samtidigt ser vi att de försöker detta och med tiden får större insikt i hur de ska handskas med balansen mellan arbete och privatliv. En annan chef beskriver liknande försök till att separera privatlivet och arbetet:

> ”I och med att jag har små barn så gör jag det. Jag försöker alltid vara hemma till klockan 18 för annars träffar jag inte dem, någon gång jobbar jag på kvällen, men då ska det vara riktig panik och ibland jobbar jag på helgen. Jag försöker vara så effektiv som möjligt på jobbet mellan 9 och 17.30. Jag har under alla mina år arbetat alldeles för mycket på kvällar och helger och det har jag lagt av med, det funkar inte helt enkelt.”

Anledningen till att det tar en tid att få kontroll över situationen är relaterat till den stress som kretsar kring chefsrollen och övergången till denna. En ny chef har beskrivit detta i form av att hon kunde vakna mitt i natten och tänka på något problem som den nya rollen innebär. Vidare beskriver hon att det inte längre finns tid att på arbetstid reflektera kring mycket annat än det som kretsar kring arbete, detta då det är fullt upp hela tiden. En annan chef beskriver liknande situation så här:

> ”(...) Jag får betalt för att vara här och jag är plikttrogen och vill göra mina uppgifter och givetvis bör man tänka likadant hemma. Och jag gör mina uppgifter hemma också. Men många gånger kan det uppfattas att jag är mer lojal mot jobbet än vad jag är mot hemmet (...)”

De beskriver att det förmodligen är så här för att hemmet är mer flexibelt än arbetet och där går det att skjuta på saker. Men det är inte fallet med arbetsrelaterade problem. Detta kan leda till viss frustration från partnerns sida, om denne inte är beredd att ta detta. Samtidigt upplever de nya cheferna att de blir allt mer ensamma i den nya rollen då de inte länge tillhör samma referensram på arbetsplatsen. Och de beskriver att de inte riktigt kan umgås på samma sätt som tidigare med sina gamla arbetskollegor. Här beskriver många vikten av att hitta någon att dela sina bördor med på arbetsplatsen. Och därmed minskar även trycket på privatlivet med tiden.

Vidare beskriver en ny chef att det från arbetets sida inte är *ett* problem som skall lösas, utan en kontinuerlig ström av problem. Med tiden kommer den nya chefen få mer och mer insikt i den nya rollen och då kommer även rollen hemma att anpassas och frustrationen minska.

> ”Jag känner att jag fått mer ork, orkar ta i tu med saker hemma nu på ett annat sätt än jag gjorde i början när allt var nytt. Nu är det en del grejer som hunnit bli vardagsmat i mina arbetsuppgifter (...) Så då har jag plötsligt ork att ta i tu med saker i privatlivet.”

När vi talat med anhöriga bekräftar dessa att de får ta en större roll i hemmet och anpassa sig till den nya situationen. Samtidigt bekräftar de även att den nya chefen mentalt är mer frånvarande när han eller hon väl är hemma. Detta bidrar ännu mer till att partnern måste ta mer ansvar för andra områden som den tidigare inte var van vid eller behövde tänka på. Samtidigt förklarar en av de anhöriga att han till en början kände en viss frustration över detta, men att han med tiden lärt sig anpassa sig till den nya situationen. Vissa saker gick det fortare att få insikt om och andra inte. Matlagningen var ett sådant exempel, där det till en början var problem eftersom den nya chefen brukade göra maten. Efter en tid förstod den anhöriga att denne måste ordna detta nu, eller åtminstone påbörja, för att på så sätt stödja den nya chefen. Den anhörige berättar vidare om olika grad av flexibilitet från företaget. Först utifrån konflikt, där flexibiliteten och flextid inte finns, sen utifrån balans där flexibiliteten ökar genom flextid, vilket i sin tur ger möjlighet att hitta balansen, och sist integration som ger möjlighet till nästintill full flexibilitet mellan arbete och privatliv.

4.2.6 Steg fem… Att handskas med övergången

Som vi beskrivit ovan känner de nya cheferna att de inte alltid kan släppa arbetet, utan är frånvarande hemma istället. Vi har även i tidigare kapitel talat om vikten kring feedback och uppföljning av sitt arbete. Vi ska nu diskutera vikten av ventilering och hur de nya cheferna handskas med detta. En ny chef beskriver här nedan hur hon fått feedback och uppföljning genom olika utbildningar angående hur hon ska handskas med praktiska uppgifter i den nya rollen, men där hon inte fått någon feedback och uppföljning angående privatlivet.

> ”(...) För jag känner det som varit det stora känslomässiga, det psykologiska att någon får säga till en att du kan inte kunna allting på en gång, lite mer den biten. För jag har rätt lätt att lära mig när det gäller den praktiska uppgiften med datasystemet och allt sådant, utan det har varit mer den psykologiska biten, skulle vara bra att haft någon lite mer som var väldigt fokuserad på handledning. Den närmsta chefen hjälper men han har med säljbiten att göra också, så om det var någon som var ännu mer fokuserad på handledningen och den psykologiska biten (...)”

Som vi tidigare nämnt så är överordnade till den nya chefen ansvarig för att coacha, ge feedback och uppföljning samt leda den nya chefen i dennes roll. Men utöver detta har även den överordnade en funktion när det gäller att ge den nya chefen möjlighet till ventilering. Samtidigt vill de nya cheferna prestera bra, vilket kan gör det svårt att gå till sin överordnade och diskutera misslyckanden och jobbiga situationer. Detta kan kännas frustrerande för den nya chefen då denne kan uppleva att hon/han inte har någon att vända sig till.

> ” Du är jätteensam, det är alla chefer. Det är därför den här ledarskaputbildningen är så bra att gå, den som går på företaget, där är alla chefer. Blir man chef, det viktigaste är att skaffa sig ett nätverk med jämlika så man kan diskutera idéer, frågor. Gärna folk som inte är inom samma område.”

I citatet ovan ser vi hur en ny chef hittat en lösning på problemet vi beskrivit ovan, nämligen att hitta en tredje part att diskutera med. En som inte är din överordnade och inte din underordnade. Genom att de nya cheferna ges möjlighet till att gå ledarskapsutbildning får de en chans att skaffa kontakter och bilda informella nätverk där de senare kan finna stöd. Här ser vi dock att det är synd att dessa nätverk är informella, då detta innebär att mer arbete ställs på individen när det gäller att hitta och söka sig till dessa, samtidigt som denne redan har tillräckligt mycket att göra och lära sig i sin nya roll.

Vi har beskrivit hur de nya cheferna känner sig ensamma i sin nya roll och hur detta kan vara en av anledningarna till att de tar med arbetet hem. Att de har svårt att sätta gränser mellan arbete och privatliv. Men en annan anledning är att privatlivet även fungerar som en sorts ventilering och bollplank:

> ”Jag vet att min sambo är min bästa vän, även om hon inte kanske alltid är så intresserad av mitt jobb så är det henne jag för dialogerna med, det är henne jag brainstormar med hemma, bollar idéer med, talar med, för hon är en fruktansvärt förstående flickvän (...)”

Samtliga nya chefer uttryckte i någon form liknade funktion hos partnern eller annan anhörig. Det är här de känner sig trygga, söker stöd och uppmuntring. Den anhöriga fyller således en funktion i att vara en fjärde utomstående part till att stödja chefen i sin nya roll. Men ingenstans utrycktes detta officiellt utan det ter sig vara en roll som kommer undermedvetet

och som växer fram med tiden. Samtidigt visar de anhöriga och den nya chefen efter en tid en förståelse för att den nya chefen måste få en möjlighet till att koppla av och släppa taget:

> ”(...) Jag har måndagar och fredagar som är mina, då är jag kvar längre på jobbet, då jobbar jag sent, så länge jag vill och om jag vill träna, gå ut och träffa kompisar på kvällen så gör jag det på måndagar och fredagar. Då hämtar han barnen. Och på tisdagar och torsdagar hämtar jag barnen. Och onsdag är helig kväll när vi lagt barnen så pratar vi med varandra, diskuterar vårt liv, för på helgerna är det ofta att man har så mycket aktiviteter privat så då hinner man sällan prata med varandra. Det blir två dagar var i veckan.”

Detta har de nya cheferna insett är ett sätt att minska påfrestningen från jobbet. Fysiskt arbete eller träning och barnen hjälper en ny chef att separera jobbet från privatlivet. Flera andra har motionen som hjälper dem när det blir för mycket.

En anhörig som vi intervjuat gav några idéer om hur det går att förenkla övergången till den nya rollen. För det första ansåg den anhörige att om han eller hon kunnat få reda på de saker som händer när en person blir chef, de teorier vi tagit upp i teorikapitlet, redan innan partnern antog den nya rollen, så skulle det ha underlättat att förstå, diskutera och handskas med det som händer, vilket i sin tur skulle ha minskat frustrationen. Vidare påpekade han att det nu skett en rollförändring där han har fått ta mer ansvar hemma på grund av den nya chefens roll, men denna roll har han tagit på sig inofficiellt. Hade de istället redan innan fått förståelse för de saker som de skulle gå igenom, och samtidigt förståelse för vad som kan påverka hemma, skulle han kanske kunnat säga att han tar på sig denna nya roll officiellt och på så sätt undvika onödiga konflikter. Vidare kom han med förslaget att det borde göras en folder som man kan ge till de anhöriga eftersom de trots allt påverkas av vad som händer på arbetet, vare sig man vill eller inte. Både den anhörige och chefspartnern i intervjun var lite förvånade, för de hade inte riktigt tänkt innan på vilken stor påverkan den nya chefsbefattningen haft på privatlivet.

När vi talade med personalcheferna om vilket stöd de ger till den nya chefen är svaret att dörren alltid är öppen om individen har problem. Samtidigt får vi en uppfattning av att när det gäller problem i privatlivet, så försöker personalchefen hålla en viss distans på grund av respekt för privatlivet. Oftast handlar det om vilket förhållande den nya chefen får till sin överordnade. En personalchef berättar:

> ”(...) Om det är en chef som av olika anledningar inte mår bra eller att det inte är bra hemma så skulle jag bli väldigt förvånad om det inte kom fram, för jag uppfattar det ändå som att de flesta har bra förhållande antingen med sin chef eller att de känner att de kan komma till mig. Känner de inte så, så har vi företagshälsovård, du kan ringa psykologerna där, utan att vi vet om det. Säg att det är en chef som kommer till mig och det är någonting så skulle jag hänvisa dem dit. Där får man också inse: vad har jag för kompetens, jag är beteendevetare, jag ska inte sitta som psykolog och försöka hjälpa någon, utan då ska de ha professionell hjälp, man får hjälpa dem dit (...)”

Här är det dock ett problem då personalcheferna inte vill att problem skall uppstå – ”helst skall man förhindra problemen innan de uppstått”. Detta medför en ännu större vikt av att den överordnade får en god och trygg relation med den nya chefen, och att cheferna även får möjlighet att prata med en tredje part i förebyggande syfte innan problemen uppstår.

4.2.7 Steg sex… Att handskas med privatlivet

I ovanstående avsnitt såg vi hur cheferna med tiden fick insikt i privata behov. Men detta tog tid att förstå och var en konsekvens av flera olika faktorer. Nedan har vi en ny chef som beskriver hur han gillar sitt jobb, men upplever att det finns för lite tid för familjen och ”jaget”. Han mår bra när han är ledig samtidigt som han gillar att jobba, men dessa två blir lätt ”motpoler” till varandra.

> ”Var jag är i det hela är en bra fråga. För just nu känns det bara som man är som en effektiv maskin, man går upp på morgonen och lämnar sonen på dagis, man åker in och jobbar, man kommer hem, man lagar mat, tvättar, städar, någonting, rutinerna bara fortlöper på samma sätt, men sen kommer den lediga dagen, och det är inte förrän man har de helt lediga dagarna som jag försöker slappna av totalt och ta tillvara på tiden med min son och det är väl där jag finner mig själv privat mest (...)”

Det flesta nya chefer beskriver att de får offra någonting för att hinna med den nya arbetsbördan. Och ofta blir det någonting som har med jaget att göra. Antingen träna, shoppa, träffa vänner eller liknande. En chef förklarar det så här:

> ”(...) tar jag lunch en timme så har jag förlorat en timme. Om jag tar lunch får jag jobba över idag eller någon annan dag, det är jag som får lida i slutändan om jag tar lunch. Jag skippar lunchen som regel. Så på så sätt har det blivit mer negativ stress (...)”

Att de nya cheferna inte ser vikten av att hitta tid för sig själv har att göra med det vi talade om i början. Att se rollens djup och omfång. Istället för att den nya chefen ser en timmes lunch som förlorad tid, bör den se detta som en timme med möjlighet att alstra energi för att kunna fungera mer effektivt. Som vi beskrivit tidigare kommer chefsarbetet alltid innebära mycket jobb, så det finns ingen möjlighet att någon gång bli färdig genom att skippa en timmes lunch. Liknande är det med en annan chef som tidigare tränade sex gånger i veckan och nu inte finner tid att få in detta. En tredje förklarade att han inte hinner träffa sin umgängeskrets lika mycket som tidigare då han hellre lägger tiden på att förbereda sig till arbetet och umgås med sin familj. Men detta är en tidsfråga om insikt i privata behov och förståelse för den nya rollen, både innanför och utanför arbetsplatsen. Efter en tid får den nya chefen insikt i vad den tycker är viktigt och kan på så sätt, med arbetsplatsens stöd, finna sätt att uppfylla dessa behov.

> [På tal om flextid] ”(...) Just när man har barn och kan välja att jag kan gå hem och hämta mina barn kl tre, vara med dem när dem är vakna, lägga dem, och sätta mig vid datorn och göra färdigt för att kunna ha mer tid med dem, då är det en jättefördel. Men jag måste reglera det själv.”

En annan chef förklarar hur hans hustru också har ett stressigt jobb och har perioder då hon jobbar enormt mycket och då får han ta ett steg tillbaka och försöka hjälpa henne. Han vänder sig då till sina överordnande och förklarar situationen och att arbetsbördan är för stor. En annan chef berättar hur hon prioriterar sina värderingar annorlunda nu än innan.

> ”De som inte är så nära har jag inte orkat höra av mig till överhuvudtaget. Men jag känner att jag hört av mig mer till mina systrar (...) Jag uppskattar dem mer nu än jag gjorde innan (...) och nu sen jag blev chef har jag ännu mindre tid så det har blivit ännu mer tydligt för mig att jag inte måste jaga vänner utan att jag har tre systrar (...) jag inser vad familjen betyder för mig, att de står bakom mig på ett sätt som jag inte riktigt trodde innan.”

En annan ny chef berättar på liknande sätt hur man får mer och mer erfarenhet i hur man prioriterar och hur mycket uppgifter man tar på sig. Hon förklarar att det alltid kommer finnas mer uppgifter än vad man har tid för. I början ville hon leverera, visa att hon var duktig, att hon kunde det här. Men hon fick efter hand insikt om att vara duktig inte alltid behöver betyda att hon alltid levererar allting hela tiden. Efter att hon fick barn blev det ännu mer tydligt för henne, då hon började prioritera annorlunda i sitt liv. Efter hand blev hon allt tydligare i att sätta gränser, släppa taget, delegera ansvar och handskas med den nya rollen både inom arbetet och privat.

4.3 Introduktion till forskningsområdet arbete/privatliv

Vi kommer, i detta delkapitel, att titta på de teorier och faktorer inom forskningsområdet som påverkar den nya chefens relation mellan arbete och privatliv, samt se vilka mönster och samband som finns mellan dessa och deras påverkan på privatlivet.

4.3.1 Konflikt, Balans eller Integration

Ämnets utveckling har, som vi beskrivit i teorikapitlet, förändrats med tiden. I vårt arbete har vi sett att förhållandet mellan arbete och privatliv kan ses ur olika perspektiv beroende på individ och situation. Vi har sett att det redan i den inledande fasen kan uppstå skillnader i relationen då arbetaren övergår till att bli ny chef och inte har förstått omfånget av den nya rollen utan lägger mycket tid och energi på att komma in i och förstå den nya situationen. Tidsaspekten var den mest påtagliga och uttalade aspekten från de nya chefernas sida, men även att privatlivet fick struktureras om för att få det att fungera. Redan här ser vi att relationen såg olika ut for dem som hade en partner som direkt, eller indirekt, accepterade att arbetet fick inskränka på privatlivet. Konflikter uppstår om partnern inte tillåter eller accepterar att den nya chefen är mer frånvarande, både fysiskt och mentalt. Ett exempel i vår empiri bygger på frustration kring matlagningen. Balans uppstår då partnern tillät och accepterade att den nya chefen var mer frånvarande, och därför påbörjade maten eller hade den klar när chefen kom hem. Exempel på när integration uppstår är då en annan anhörig som lagar mat tillsammans med en ny chef men samtidigt accepterar att chefen svarar på jobbrelaterade mail under tiden. Den anhörige i det sista exemplet accepterade att chefen var frånvarande och tillät arbetet att vara en del i privatlivet.

Som vi beskrivit får den nya chefen en ny roll både innanför och utanför arbetsplatsen. Och som vi påpekat innebär detta även en rollförändring för dennes partner. Genom att tidsutrymmet förändras måste man för att undvika konflikt öppna för diskussion, samspel och överenskommelse mellan partnerna för att få relationen mellan arbete och privatliv att fungera. Vi ser tydligt i empirin hur partnern till en av de nya cheferna alltid var den som var hemma när sonen var sjuk. Återigen spelar partnerns insikt och acceptans en viktig roll för vilken nivå relationen mellan arbete och privatliv ligger på. Men vi kan även urskilja det motsatta, där den nya chefen begränsas i sin möjlighet att underlätta för sin partner. Detta beror på till vilken grad företaget värdesätter förhållandet mellan arbete och privatliv. Detta kan till exempel urskiljas genom huruvida företaget ger möjlighet till flexibla arbetstider eller ej, vilket bland annat påverkar hur och när den nya chefen kan hämta sina barn från dagis, gå och klippa sig eller liknande. Ytterligare ett steg som företaget kan gå för att skapa och ge sina nya chefer möjlighet till att integrera sitt privatliv med arbetet är att ha dagis på arbetsplatsen. Samtidigt minskar även frustration och konflikt med tiden allt eftersom den nya chefen bättre lär sig handskas med och agera i sin nya roll.

Låt oss spinna vidare på vad företaget kan göra för sina anställda för hjälpa dem att komma till rätta med sin nya chefsroll. Vi har talat om hur viktigt det är med feedback, uppföljning och ventilering, både från överordnade och en utomstående part. De chefer som inte fick tillräckligt med feedback och uppföljning visade mer frustration över problem med att handskas med chefsrollen och kunde inte förstå rollens djup i samma omfattning som de som fick uppföljning och feedback. Här ser vi hur en av cheferna, som ännu inte fått insikt i den auktoritära rollens omfång, fått panik inför sin kommande pappaledighet och ser en stor konflikt i att vara borta från arbetet. Vidare ser vi hur en kvinnlig kollega fått denna insikt genom sin mammaledighet och hur hon därigenom vågar släppa taget och sätta gränser mellan arbete och privatliv och därigenom minska konflikten. Genom att släppa taget och kontrollen så tillåter den nya chefen att det uppstår mer balans och integration mellan arbetet och privatlivet – efter som tryck och pressen från arbetet minskar. De chefer som fick möjlighet att ventilera sina problem och tankar med ett nätverk som inte bestod av någon i nära arbetsrelation till honom/henne visade tecken på uppskattning och förståelse för tjänsten och minskad frustration både hemma och på arbetsplatsen. Vidare nämnde samtliga nya chefer hur deras partners fungerar som en viktig ventil, bollplank eller liknande. Återigen speglar detta partnerns förståelse och insikt, vilket även påverkas av vilken situation partner själv är i. Om

denne är stressad och har mycket att tänka på kan det skapa konflikt när den nya chefen vill ”prata av sig”. Samtidigt fick vi en förståelse för att ju mer insikt och kunskap en partner har i den nya chefens arbete, desto bättre kan problem lösas och diskuteras hemma. Och på så sätt underlättas det för den nya chefen i arbetet. Samtidigt undviks i samma fall frustration och konflikter då den nya chefen inte är lika mentalt frånvarande i och med att denne öppnar upp sig till sin partner. Här ser vi dock ett problem ifall det från företagets sida inte ges något stöd eller möjlighet till feedback och ventilering. Hela ”trycket” faller då på den nya chefens partner eller så håller den nya chefen kanske sina tankar, funderingar, frågor och problem inne.

När det kommer till att handskas med privatlivet i den nya rollen ser vi hur den nya chefen finner vissa svårigheter med att skapa en funktion i det hela. Ofta inser den nya chefen att denne måste offra något av sig själv eller sitt privatliv för att hinna med och förstå sitt nya arbete. Detta är en del av den nya rollen och dess inledande skede, dock sker det på bekostnad av privatlivet. Till en början uppstår det konflikter och frustration då flera situationer är nya, både hemma och privat, och där den nya chefen, eller dennes partner, inte har kunskap eller erfarenhet i att handskas med detta. Vi ser här vikten av en öppen och direkt dialog, både mellan företaget och den nya chefen, mellan den nya chefen och anhöriga, men även mellan företaget och anhöriga. Detta för att få förståelse för det som komma skall och samtidigt ”lägga alla kort på borden” och diskutera detta, för att på så sätt undvika konflikter i en situation som redan kräver mycket energi. Efter en tid kommer den nya chefen allt bättre in i den nya rollen och får insikt i hur man bäst handskas med sitt arbete men även hur man hanterar relationen till sitt privatliv. Av denna anledning bör den öppna dialogen vi nämnt ske löpande under hela den inledande perioden till den nya tjänsten, vilket kan räknas som ett år. Detta för att den nya chefen skall kunna fått rätt stöd från företaget och sin partner och på bästa möjliga sätt undvika konflikter mellan sitt arbete och privatliv. Den nya chefen kommer med tiden förändra sina prioriteringar och värderingar, vilket leder till större insikt om vilka områden denne måste dra en gräns mellan och på så sätt balansera relationen, och inom vilka områden och situationer det är okej att blanda dessa, dvs integrera dem i varandra.

4.3.2 Två varianter av integrationssynsättet: work-family enrichment och spillover theory

För att förstå konflikterna, balansen och integrationen mellan arbete och privatliv anser vi att det är viktigt att även förstå hur relationen mellan dessa påverkas. Vi har sett hur det i empirin beskrivs hur arbetet har berikat privatlivet och hur privatlivet har berikat arbetslivet på ett eller annat sätt. På ett direkt sätt, eller genom den instrumentella vägen som det heter i teorin, har vi sett hur en ny chef tar mer kontroll och ansvar hemma efter det att denne blivit chef. En chef beskrev utförligt hur han tidigare inte utfört vissa sysslor som till exempel ta hand om familjens ekonomi, men genom att han lärde sig aspekter av detta område på arbetet kunde han även utnyttja denna kunskap hemma. Vidare har vi sett att om en chef får stöd i att handskas med sin situation på arbetet från sin överordnade speglar sig flera av dessa aspekter över på privatlivet. Liknande är det åt motsatt håll, där en småbarnsmamma berättat att efter att barnen fötts har hon lärt sig att släppa taget och sätta gränser i sina arbetsuppgifter, samtidigt som hon har lärt sig att bättre förstå sina underordnande vad gäller deras känslomässiga behov. Små barn förklarades som ett effektivt sätt att få feedback från – eftersom de är ärliga i sina reaktioner.

Den nya chefen förklarade även vikten av feedback från anhöriga då dessa gav tydliga råd ur ett annat perspektiv, vilka konkret kunnat användas på arbetet. I vårt fall gällde det en anhörig som påpekat att den nya chefen borde släppa taget och delegera arbetsuppgifter neråt – vilket ledde till att frustrationen minskade på arbetsplatsen. Denna berikning på ett indirekt sätt, i teorin ”the affective path”, påverkar humör i både arbete och privat. Genom att ha möjlighet att diskutera problem och ventilera med sin partner hemma, eller med ett utomstående nätverk, minskade påfrestningen och de negativa känslorna, vilket gav möjlighet att finna en lösning till att handskas med situationen. På liknande sätt uttrycktes det motsatta, att ha möjlighet att reflektera och ventilera med sin överordnande för att på så sätt inte tänka på arbetsproblemen hemma. Detta kan te sig likt ”the affektiv path”, men relaterar snarare till positiv spillover då stöd från företaget i frågor som till exempel delegering och ensamhet i sin tur leder till positiv påverkan på privatlivet.

Genom spillover-teorin såg vi på motsvarande sätt hur stress och andra faktorer spiller över från arbetet till privatlivet eller tvärtom utan att förbättra, snarare försämra, livskvaliteten. Vi har sett i både teorin och i det föregående delkapitlet (4.2) att mycket frustration uppstår i

olika faser och på grund av olika aspekter i den nya rollen. Redan i början när de nya cheferna misstar sig och bara ser ”positiva aspekter” av chefsbefattningen och där detta, när rollen väl tillträds, leder till stor frustration, förvirring och kräver mycket tid och energi. Denna frustration kan förmodligen inte helt elimineras då det är en del i lärandeprocessen in i den nya rollen. Detta spiller över på privatlivet dels i form av frustration och mental frånvaro, men även fysisk frånvaro. Frustrationen och konflikten kan minskas, som vi tidigare nämnt, beroende på hur pass förberedd partnern är på dessa förändringar hos den nya chefen och om denne inser varför de uppstår och huruvida denne accepterar att det är så här.

Vidare har vi även talat om vikten av feedback och möjlighet till reflektion. Här gäller detta främst från företagets sida och till vilken grad de hjälper den nya chefen få möjlighet till att göra detta. Ju tidigare, dvs innan det blir för mycket frågor, press och stress, desto bättre. Om den nya chefen kommer med ett problem, till exempel att det är för mycket som ska göras på avdelningen, har företaget och den överordnande redan missat att leda den nya chefen rätt, då han/hon inte har förstått vikten av att delegera istället för att själv utföra arbetsuppgiften. Denna miss från företagets sida spiller över på privatlivet på ett negativt känslomässigt sätt. Vi har även sett att osäkerheten på arbetet minskar flexibiliteten i privatlivet, där större kontroll och uppdelning måste göras, och där partnern ofta måste ta på sig en ny och krävande roll för att inte konflikter och negativa känslor skall uppstå. Samma sak är det om den nya chefen inte sätter gränser mellan arbete och privatliv utan istället tar med arbete hem. Här är det stor känslomässig skillnad i de uppgifter som den nya chefen vill utföra hemma, och de uppgifter denne, eller dennes partner, inte anser skall utföras hemma. Vill den nya chefen arbeta hemma är det inga större problem, ifall denne gör detta inom rimliga gränser. Men om arbetet är påtvingat skapar detta negativa känslor och konflikter i privatlivet vilka spiller över på arbetet och inställningen till denna. Vidare uppstår negativa känslor i privatlivet när individen känner att denne måste offra något som den inte vill offra, för att hinna med sitt nya arbete.

4.4 Vad, hur och varför påverkas den nya chefens privatliv

I detta avslutande delkapitel presenterar vi de variabler som vi lyfte fram i teorikapitlet och studerar hur de på olika sätt påverkat de nya chefer som ingått i vår undersökning.

4.4.1 Tidsvariabeln

Vi har i de ovanstående delkapitlen (4.2 och 4.3) diskuterat olika faktorer som finns och som påverkar den nya rollen i arbetet och som på detta sätt även påverkar privatlivet. Den största och främst belysta, kritiska faktorn har av samtliga, både de nya cheferna, deras anhöriga samt personalansvariga på företagen uttryckts vara tidsfaktorn.

Den tidsbaserade konflikten mellan arbete och privatliv eller mellan privatliv och arbete syftar på den fysiska tid som den nya chefen befinner sig i och utanför arbetet. Denna påpekades ha ökat betydligt sedan den nya chefen tillträtt sin tjänst. Samtliga nya chefer förklarade hur tiden inte räckte till och hur detta bidrog till frustration både på arbetet och i privatlivet. Det påverkar även de anhöriga och deras roll, vilket vi tidigare nämnt, i form av att denna får hjälpa den nya chefen i situationer där den nya chefen ”inte kan dela på sig”. Att den nya chefen offrar tid för att komma in i den nya arbetsuppgiften påverkar familjen avsevärt. Vi har fått förklarat att osäkerheten och omfånget i den nya rollen spelar stor roll för att den nya chefen väljer att lägga mycket tid och energi på arbetet framför privatlivet. Detta dels för att problem i privatlivet oftast anses mer flexibla och ”lättare” att lösa eller skjuta på, medan arbetsrelaterade problem som måste lösas helt enkelt uppfattas som ”liv eller död”-problem. En ny chef uttrycker det med att han känner sig strypt av arbetets omfång när det blir för mycket. Av samma anledning tas arbetet med hem i en annan utsträckning än tidigare, och även detta bidrar till att tiden från privatlivet läggs på arbetet. Återigen ser vi hur förståelsen och anpassningen från partnerns sida, men vidare även hur stödet och riktlinjerna från företaget, kan påverka den nya chefen. Vid en första tanke kring diskussionen kan det ses som att det från företagets sida anses vara bra att personalen arbetar mer, och även hemma, för att få arbetet gjort. Men vid djupare eftertanke så är detta dåligt även från företaget sida, då detta sker på bekostnad av andra saker, vilket långsiktigt kommer leda till någon form av konsekvens även för företaget. Genom stöd och möjlighet till ventilering både från företagets och privatlivets sida och med tiden då den nya chefen kommer allt bättre in i den nya rollen, kommer tidsfaktorn förändras då den nya chefen lär sig använda sina resurser på ett mer effektivt sätt. Dock betyder detta inte att frustrationen av tidsfaktorn måste eller kommer minska, utan denna är en del i rollen som den nya chefen befinner sig i. Dock påverkas frustrationsnivån av stödet och förståelsen den nya chefen får från både anhöriga och företaget.

Vad gäller påfrestningsbaserad konflikt mellan arbete och privatliv eller mellan privatliv och arbete avser detta den tid där den nya chefen visserligen är närvarande fysiskt, men samtidigt mentalt frånvarande då tankarna finns någon annanstans. En ny chef uttryckte detta med att hon tidigare hade mer möjlighet att tänka på privatlivsrelaterade saker på arbetstid, men där hon nu inte alls hade någon möjlighet att göra detta. Tvärtom märkte hon hur hon nu tänker mer på arbetet hemma istället. Denne nya chefens anhörig visade tydlig frustration angående hur den nya chefen, när denne väl var hemma, inte var närvarande i tankarna. Detta uppfattades som frustrerande då arbetet inskränkte på privatlivet. En annan anhörig uttryckte det samma, men denne insåg och hade förståelse för den nya chefens situation och arbetsbörda då han själv var i liknande position i samma företag. Tvärtom kunde denna anhörig vissa större förståelse för den mentala frånvaron. Samtidigt diskuterades från både anhöriga och de nya cheferna vikten av, som vi tidigare nämnt, feedback och möjlighet till ventilering. Här ser vi hur den mentala frånvaron konkret kan associeras till möjligheten till ventilering och feedback från företaget, så att den nya chefen kan släppa tankarna kring arbete när han/hon kommer hem. Det uttrycks tydligt hur vikten av partnerns insikt, förståelse och acceptans spelar stor roll i den mentala frånvaron. Har den anhöriga förståelse och insikt, dels för tjänsten men även för vad den nya chefen går igenom, kan detta lättare leda till att en öppen diskussion kring jobbet kan uppstå hemma. Detta bidrar på ett sätt till att tid tas från privatlivet, men samtidigt minskar frustrationen då denna tid tas öppet och inte undermedvetet med mental frånvaro. Men graden av acceptans från partnerns sida påverkar även detta, då det finns gränser i hur mycket tid som får tas från privatlivet. Och om partnern redan tidigare uttryckt att det tas för mycket tid, kan detta leda till att den nya chefen hellre håller tankarna inne, vilket medför att den nya chefen grubblar på arbetsrelaterade saker och ej uttrycker dessa öppet, vilket i sin tur leder till mental frånvaro, och som vi nämnt i början, frustration. Vi ser återigen hur graden av stöd från partnern påverkar den mentala frånvaron. Men även hur detta endast kan göras till en viss gräns, då det vid en viss punkt leder till frustration. Här ser vi, igen, relationen mellan graden av företagsstöd och hur mycket mentalt tankearbete som påverkar privatlivet. Vi måste återigen påpeka att på samma sätt som med den fysiska frånvaron baseras den mentala frånvaron på omfånget av den nya rollen. Det går inte att undvika den mentala frånvaron helt och hållet, då denna ingår i lärandeprocessen och de olika faser den nya chefen går igenom i synen på sin nya roll. Däremot går det att påverka graden av frustration och konflikt genom de faktorer som vi nämnt ovan. Frustrationen och sättet att handskas med den mentala påfrestningen mellan arbete och privatliv förändras med tiden, då

den nya chefen kommer mer till rätta med sin nya roll och partnern får insikt i hur denne kan påverka situationen.

4.4.2 Flextid, stöd från överordnade och företagskultur

Vi har sett hur tidsvariabeln påverkar relationen mellan arbete och privatliv. Men vi har även diskuterat hur tidsvariabeln påverkas av stöd och hjälp från företagets sida. Vi har kommit fram till att de stödjande åtgärder som företaget kan ge sina anställda bör kretsa kring tiden, eftersom denna ger upphov till mest frustration och är en knapp resurs. Tidsfrustrationen innebär en uppoffring av något i privatlivet för att hinna med och kunna handskas med arbetet. Det gäller således för företaget att tillsammans med den nya chefen komma fram till vilka behov som är av störst vikt och sedan tillsammans komma fram till lösningar och prioriteringar. Vi har sett hur flexibla arbetsscheman kan ge positiva effekter när det gäller kontroll av arbete och familjefrågor, genom att de medför en lägre konfliktnivå eftersom den nya chefen får mer tidsmässig flexibilitet i sitt arbete. Det mest konkreta exempel vi fått i vår undersökning var kring barnrelaterade frågor, där en ny chef uttryckte hur det alltid var dennes sambo som var hemma när barnet var sjukt, och hur han försökte anpassa sitt schema för att kunna tillbringa helgdagar med sin son istället för att alltid komma hem först när han hade somnat. En annan ny chef uttryckte det som positivt att kunna gå tidigare någon dag för att tillbringa tiden med barnen när de är vakna, för att sedan kunna arbeta på kvällen när de somnat. Detta visar hur flextid leder till större engagemang och trivsel för kvinnor och män med familjeansvar, och att det faktum att företag ger stöd till de anställda leder till positiva aspekter bland kvinnor och män.

I och med att den nya chefen offrar tid från familjen är det av stor vikt att det ges stöd från företaget, då en stödjande och flexibel arbetsmiljö leder till positiva beteenden i familjelivet, och det faktum att den nya chefen offrar mycket av sig själv och kontrollen över arbetssituationen kommer att påverka situationen hemma. Som vi sett tar även den nya chefen mer arbete med hem och sätter till en början minimala gränser mellan arbete och privatliv. Detta gör betydelsen av att få förståelse för helheten och prioritera rätt saker desto större, både från företagets och den nya chefens synvinkel. Här kommer den överordnades roll in i bilden, då en stödjande chef och en familjecentrerad organisation krävs för att reducera påfrestningen mellan privatliv och arbete. Den överordnade skall exempelvis stödja den nya chefen med att

komma in i sin nya roll, vägleda denne till att fokusera på rätt saker samt ge hjälp till insikt om de faktorer som krävs för att kunna arbeta i den nya rollen. En av dessa är att den överordnade skall ge den nya chefen insikt i att de måste kunna släppa taget och inte kan ha full kontroll över allting. Detta är relaterat till den nya chefen som vi tidigare talat om och som visade stor frustration kring sin pappaledighet. Denne var inte den enda nya chefen som visade brister i förståelse för rollen. Som vi nämnt enligt Hill så är det en del av att komma in i den nya rollen, så det går inte att undvika denna förvirring och okunskap kring rollen. Men däremot går det att minska effekten genom stöd, förklaring, feedback och att det sätts tydligare gränser kring arbetet från företagets sida. Det är i vår mening även företagets uppgift att ge den nya chefen stöd i form av en tredje part eller i form av ett nätverk. Detta för att uppmuntra den nya chefen till att reflektera kring arbetsrelaterade problem och på så sätt minska trycket på privatlivet. Här kan man exempelvis diskutera den ensamhet som nya chefer verkar känna i sin position, och där en tredje part kan minska denna känsla. Viktigt att påpeka är att stödet som den överordnade eller tredje part ger inte skall ligga i hur den nya chefen skall handskas med arbetet, utan hur den nya chefen skall handskas med den nya rollens påverkan på sitt privatliv. För som vi redan diskuterat påverkar båda dessa varandra. Vi har även tidigare diskuterat hur partnerns roll förändras och hur även denne fungerar som ett stöd till den nya chefen genom att ge denne feedback och möjlighet till ventilering. Vi har även diskuterat hur partnerns kunskap om den nya chefens situation och partnerns inställning till denna påverkar situationen ytterligare. Här ser vi vikten av att den anhöriga förstår vad som händer och att den överordnade och företaget har en dialog med den anhöriga kring situationen och vad som krävs av den nya chefen. Således bör den överordnade inte bara ge stöd till den nya chefen, men även ha en uppmuntrande relation med den anhöriga, för att få chefen ska få en positiv inställning hemma och lägre konflikter i familjefrågor.

Vid samtal med personalcheferna berättade de om stödjande och förberedande utbildningar för själva chefsrollen, vilket enligt teorin associeras med positiva beteenden och resultat i familjelivet. Men när det kommer till konkret påverkan på privatlivet, och hur exempelvis de anhörigas situation ser ut med tanke på stöd och så vidare, tycks detta inte finnas med i någon utbildning och nämns inte konkret i någon form. Snarare ses det som att ifall det finns ett problem eller frustration ”finns dörren alltid öppen”. Här vill vi uttrycka hur graden av förståelse för påverkan mellan arbete och privatliv påverkar graden av hjälppolicys. Här nämner teorin hur det finns signifikanta skillnader mellan branscher, geografiska lägen och huruvida företaget gjorde undersökningar om hur anställda mår eller inte. Det sistnämnda

syftar till det vi talat om tidigare, nämligen vikten av att ha en öppen dialog inom företaget om hur arbetet påverkar privatlivet och vad man kan göra för att underlätta denna relation. Denna dialog bör även föras med de anhöriga, då dessa är en del i processen när den nya chefen kommer in i den nya rollen, vare sig de vill eller inte. Att den kan finnas skillnader mellan branscher har vi sett uttryckt i form av att exempelvis tiderna inom handelsbranschen måste anpassas till öppettiderna, vilket försvårar möjligheten till flextid och för den nya chefen att komma och gå när den vill.

4.4.3 Kön

Vi har diskuterat kring hur den nya chefen påverkas av den nya rollen och hur graden av hjälp och förståelse från partnern påverkar den nya situationen. Innan vi går djupare in på detta vill vi först diskutera hur könsroller påverkar situationen.

Vi har i våra intervjuer sett hur en manlig anhörig till en kvinnlig ny chef till en början verkar vara motvillig till att ta mer ansvar i hushållsarbetet hemma, trots att han är medveten om att sambon precis blivit ny chef. Detta har lett till frustration och diskussioner för att få den manlige anhörige att förstå att han bör ta mer ansvar i rådande situation. Den manlige anhörige visade således bristande hänsyn till att den totala arbetsbördan för den nya kvinnliga chefen blivit större i och med den nya chefsbefattningen. Detta bekräftas i de studier som visade att även bland grupper av välutbildade, i dagens Sverige, finns det traditionella könsskillnader när det gäller tids- och ansvarsfördelning. Vi har sett motsvarande hos de manliga nya cheferna, som samtliga beskrivit hur deras respektive tagit större ansvar och visat förståelse för chefernas nya roll och arbete. Den hjälp som till slut uppstod hemma hos den kvinnliga chefen ovan, efter diskussion med den manlige anhörige, ser vi ske direkt och utan diskussion från de kvinnliga anhöriga gentemot de manliga nya cheferna. Men både män och kvinnor uttryckte med tiden att den nya chefen borde ta mer ansvar hemma. Den manlige anhörige vi tidigare nämnt visar frustration och tycker att den nya kvinnliga chefen bör göra mer hemma, men efter diskussion får denne insikt i situationens omfång och på så sätt accepterar och förstår han sin nya roll hemma, och tar mer ansvar. Ur detta ser vi att mer fokus bör ligga på att skapa förståelse för rollen, då både kvinnor och män i samma situation visar samma behov av stöd.

Även om ovanstående diskussion visar att könsrollen kan påverkar relationen mellan arbete och privatliv, visar den i större omfattning hur insikten och förståelsen för den nya situationen är av större vikt. För att ytterligare bekräfta detta kan vi berätta om en annan manlig anhörig som direkt uttryckte förståelse och acceptans för sin nya roll, vilken var att stödja sin kvinnliga sambo i hennes nya chefsroll. Själv nämner han att han fick denna insikt genom att han själv var i liknande position, och därmed förstod vad hon gick igenom. Detta gjorde att de öppet kunde diskutera ansvarsfördelningen hemma och hjälptes åt mera. Teorin enligt Härenstam och Bejerot (2001) säger att multipla roller och delat ansvar i den privata sfären leder till bättre hälsa för både kvinnor och män. Denna insikt verkar komma lättare för kvinnor än för män. Dock underlättar det om partnern får kunskap och insikt i den nya chefens situation så fort som möjligt. Samma studie visade att i familjer där båda medlemmarna arbetar heltid och där man delar på hemarbetet och det finansiella ansvaret är det psykiska välmåendet och arbete/familjeliv-förhållandet tillfredsställande för både kvinnor och män. Detta har vi funnit exempel på i framförallt en av chefsfamiljerna, där båda arbetar heltid och man har delat upp veckodagarna så att man har ansvar för två dagar vardera, en dag ägnas åt varandra, och helgen upptas till övriga aktiviteter. Denna chef gav i intervjun intryck av att ha ett mycket tillfredsställande förhållande mellan arbete och privatliv. Även i andra intervjuer har det framkommit att man efter hand har lärt sig vikten av att börja dela upp uppgifter och ansvarsområden i hemmet, för att på så sätt eliminera stress och konflikter och därmed öka det psykiska välmåendet för båda parter.

Det visar sig även, i enlighet med teorin, att männen huvudsakligen var fokuserade på deras betalda arbetsroll och mera motståndskraftiga mot känslor av motstridiga krav. Men vi ser en motsättning här i empirin och även i Hills teori, där den nya chefen konkret lade mer tid på att komma in i den nya rollen än på privatlivet, vilket var den största orsaken till tidsfrustration. Och när det gäller den nya chefens situation har vår empiri visat att detta gäller alla, oavsett kön. Vi har även sett exempel som ger understöd till teorin om att kvinnor upplever konflikter mellan kraven från betalt och obetalt arbete. Dels har vi tidigare nämnt en kvinnlig ny chef som gick ner till en 80%-ig tjänst, men där detta inte fungerade då hon fortfarande jobbade lika mycket som innan och hon hade dåligt samvete både hemma och på jobbet. En annan kvinnlig ny chef beskrev hur hon upplevt att hon åsidosatt hushållsarbetet mycket. Båda dessa kvinnor upplever denna stress relaterat till aspekter som uppstår i och med tillträdet av den nya rollen. Även männen finner det svårt att separera arbetet från privatlivet, och upplever hur de arbetar mer utanför arbetet än tidigare, samtidigt som de skulle vilja göra mer av andra

saker, som till exempel umgås med sina barn. Könsvariabeln är således en del i hur individen handskas med relationen, stressen och gränserna mellan arbete och privatliv. Men det visar sig också ha att göra med den nya rollen och individens egna sätt att handskas med situationen, vilket stöd denne får från omgivningen samt hur snabbt hon/han kommer till insikt i vad rollen innebär.

4.4.4 Att kunna dra gränser

Vi har tidigare diskuterat hur tidsfaktorn påverkar den nya chefens relation till den nya rollen, men även hur flextid och stöd från företaget och överordnade kan hjälpa den nya chefen att handskas med de konflikter som kan uppstå mellan arbete och privatliv, både vad gäller fysisk och mental tid. Vi har även diskuterat könets betydelse för hur den nya chefen handskas med den nya situationen, och vi ska här gå steget vidare och se hur olika individer i olika situationer kan använda sig av olika förhållningssätt till relationen mellan arbete och privatliv.

Teorin nämner ”integrators”, vilka blandar arbetsrollen med privatlivet. Dessa ”håller många bollar i luften” och måste således prioritera mellan olika saker, i vårt fall arbete och privatliv. Vi har sett hur en ny chef, innan denne tilltog sin tjänst, ställde upp för- och nackdelar med det nya jobbet för att på så sätt kunna komma fram till om han skulle tacka ja eller nej. De nya cheferna upplevde i början av sin nya tjänst att arbetet tog den mesta tiden, inklusive deras fritid. Vi har sett hur de nya cheferna tillåter sig att sitta hemma och förbereda sig för nästa dags arbete, och hur en chef, samtidigt som hon tillsammans med sin partner lagar mat, samtidigt besvarar arbetsrelaterade email. I vissa situationer och perioder upplevde de nya cheferna att de dels var tvungna att göra detta för att kunna handskas med den nya rollen, men de uttryckte även att de ville och tyckte det var bra att arbeta på sin fritid då de kunde prestera bättre på arbete. Detta leder dock till att de i vissa situationer inte kan släppa taget om arbetet, även om de vill, vilket leder till att de känner sig mer stressade och frustrerade. Genom att de nya cheferna tillåter att arbetet integrerar med privatlivet, utsätter de även sin partner för samma situation, vilket är positivt om partnern är medveten och accepterar detta, men negativt om denne inte är det.

Motsatsen till ”integrators” är ”separators”, vilka kännetecknas av att de drar tydliga gränser mellan arbete och privatliv. Men genom rollens omfång och allt eftersom den nya chefen

kommer in i den nya rollen verkar denne ha svårt bete sig som en separator. Däremot ser vi tydligare hur anhöriga beter sig som separators, och oftast vill att deras partner skall finna en gräns mellan arbete och privatliv. Förmodligen är det så för att de nu känner att de måste göra mer hemma än de behövde göra innan, och på så sätt ökar pressen på dem. Med tiden får den nya chefen insikt i hur rollen fungerar och på detta sätt kan denne få en överblick i vilka saker hon/han kan släppa kontroll över på arbetet, och inte ta med hem, och vilka saker det är okej att integrera i privatlivet. Detta bör göras i samspel med partnern, då denne är involverad i processen, och de beslut som tas påverkar även honom/henne. Hur pass väl en ny chef lyckas bli en separator beror på stödet han får från sitt företag samt vilken överenskommelse denne har med sin partner. Dock gör teknikfaktorer att hemmet i allt större utsträckning blir en naturlig arbetsplats, vilket gör det svårt för den nya chefen att bli en separator. Detta uttrycktes i våra intervjusvar i form av att mobiltelefonen gjorde att den nya chefen kände att han/hon alltid var tillgänglig och att det var mycket lätt att sätta sig och besvara email hemma efter att barnen lagt sig. Men vi har tydligt sett hur nya chefer, som kommit längre in i rollen jämfört med andra nya chefer, visar mindre stress i relationen mellan arbete och privatliv då de lyckats skapa tydliga gränser mellan dessa. Detta syns dels genom hur de nya cheferna ser på sin relation till sina barn. Men vi har även sett mycket av motsatsen, där mycket stress uppstår just för att den nya chefen inte kan sätta gränser mellan arbete och privatliv i situationer där denne skulle vilja. Det är viktigt att i sammanhanget återigen påpeka att i de situationer då den nya chefen accepterar att arbetet integrerar i privatlivet, och där dess partner också accepterar detta, uppstår det mindre stress.

4.4.5 ”Dual-career”-familjer och socialt stöd från familjen

Vi har diskuterat hur relationen mellan arbete och privatliv påverkas av den nya rollens omfattning, av stödet från företaget, av kön och även av individens egna förhållningssätt till relationen. Vi ska nu slutligen fokusera på hur familjens stöd påverkar den nya chefen i hans eller hennes nya roll.

Vi har berättat hur familjen och framför allt partnern på olika sätt påverkas av den nya situationen. Genom omfånget av den nya rollen och frustrationen i arbetet speglar sig mycket över till privatlivet, vilket kan återkopplas till diskussionen om spillover-teorin. Genom osäkerheten på arbetet påverkas privatlivet på olika sätt. Vi har bland annat diskuterat

förändringarna i partnerns situation och hur denne får en ny roll. Vi kan även här diskutera hur partnern och familjen kan ta sig an denna roll, och på så sätt påverka den nya chefen. Vi har sett hur den nya chefen kan få stöd genom att partnern tar på sig en stödjande roll fysiskt, genom att utföra tjänster åt den nya chefen så denna slipper tänka på det. Det kan vara i form av matlagning, städning och hämtning av barn från dagis. Vi har sett att om partnern av olika anledningar inte ger detta stöd bidrar detta till stora konflikter mellan arbetet och privatliv. Detta kan återkopplas till diskussionen kring tidsvariabeln. Stödet som de anhöriga kan ge är även i form av känslomässigt stöd, där partnern dels ger möjlighet till ventilering av tankar och problem, men även fungerar som ett bollplank och kan ge feedback från en annan synvinkel. Vi kan således återkoppla diskussionen här till det vi diskuterade tidigare om vikten av att företaget ger stöd till partnern och hjälper till att förklara det som händer, för att ge förståelse till de anhöriga i vad som kan hända och vad de kan göra för att underlätta övergången till den nya chefsrollen. Desto mer både partnern och den nya chefen vet om tjänsten, desto lättare har de att anpassa sig till varandra och kan således stödja varandra i den nya situationen och under den tid det tar för den nya chefen att komma in i den nya situationen. På detta sätt, och genom en öppen dialog mellan alla parter, går det att hitta källorna till de problem som kan uppstå och som kan göra stor skada, både på privatlivet och arbetslivet.

En av studierna som vi presenterade i teorikapitlet betonade att ”dual-career”-familjer generellt upplever högre stressnivåer och högre nivå av arbete/familjekonflikter än familjer där endast en av familjemedlemmarna har arbete. Av de chefer som vi intervjuade visade det sig att 6 st hade en partner som också arbetade, 1 hade en partner som var föräldraledig, 1 hade en partner som var delvis föräldraledig och 1 chef hade en partner som för tillfället var arbetslös, men som nyligen genomgått en operation. I den sistnämnda familjen upplevde chefen en tydlig ökning av stressnivån då partnern på grund av operationen inte kunde hjälpa till hemma lika mycket som vanligt. I den familjen där partnern var delvis föräldraledig fann vi en avvikelse från teorin ovan, då denna chef var en av dem som vi upplevde som mest stressad, vilket det alltså inte borde vara då partnern till största del var hemma.
Ett belägg för teorin ovan fann vi i ett exempel där chefen i vår studie visserligen hade en partner med arbete, men när denna chef började sitt chefsjobb hade sambon semester, och de veckor som partnern inte hade semester kunde mormor och farmor ställa upp. Chefen uttrycker själv i intervjun att det var tack vare sambons semester och mormor och farmors hjälp, vilket man kan översätta med att familjen ”tillfälligt” blev en ”single-career”-familj,

som chefen kunde tacka ja till sitt chefsjobb. Eftersom den nya chefen arbetade tolv timmar om dagen i början hade det inte fungerat om partnern också hade arbetat. Chefen i det här exemplet upplevde att nu, efter fyra månader som chef, hade familjen börjat få till ett fungerade arbets- och privatliv.

En av cheferna med en arbetande partner beskrev hur de delade upp veckan i ”mina” och ”dina” dagar, så att de båda fick två dagar var i veckan då de kunde göra vad de ville medan den andra partnern tog hand om barnen och hemmet, och sedan hade de en kväll i veckan som var vikt för varandra, en ”helig kväll” där de pratade och diskuterade ostört. Denna familj hade en låg stressnivå samt en låg nivå av konflikt mellan arbetstid och familjeliv trots att båda parterna arbetade heltid, och denna avvikelse från teorin ovan kanske kan förklaras med att denna familj insett vikten av att införa åtgärder och dela upp veckan sinsemellan just för att reducera stress och konflikter.

I vår teori pekade vi också på undersökningar som visade att känslomässigt stöd från familjen reducerar familjestressen och därmed konflikterna mellan familj och arbete, och att det finns positiva relationer mellan det sociala stöd som man får från en familjemedlem och ens framgång i karriären, karriärutveckling eller trivsel på jobbet. Alla de chefer som vi intervjuat upplever att de på något sätt fått antingen känslomässigt eller socialt stöd från sina partners. Det tar sig i uttryck både genom att partnern tar mer av det fysiska arbetet och den planering som krävs för att familjelivet ska fungera väl, men även genom att cheferna upplever att deras partners lyssnar på dem när de behöver prata av sig, är stolta över dem och uppmuntrar dem i deras karriär.

Två av cheferna uttryckte explicit hur deras partners hjälpt dem genom att de har sagt ifrån när de har sett att det har blivit för mycket för cheferna och att de var tvungna att ta det lite lugnare för att inte bränna ut sig.

5 Slutdiskussion och slutsatser

5.1 Sammanfattning av uppsatsen

Studieobjektet i denna undersökning är *nya* chefer, dvs chefer som inte haft en chefsbefattning tidigare, samt att de endast varit chefer i max två år. Det vi vill lyfta fram och belysa, och därmed sätta fokus på, hos dessa nya chefer står att läsa i denna undersökningens syfte som lyder på följande sätt:

Syftet med denna uppsats är att undersöka *vad* som påverkar en människas privatliv efter det att hon/han tilldelats sin första chefsbefattning. Detta för att kunna analysera *hur* en människas privatliv påverkas, för att slutligen kunna analysera och förstå *varför* denna påverkan sker.

Två redskap, teori och metod, användes för att ge förståelse av det undersökningens syfte vill sätta fokus på. Först angående teorin:

För att kunna ta reda på vad, hur och varför den nya chefens privatliv påverkas av det nya chefsskapet så har vi först, med hjälp av Linda Hills bok: ”Becoming a manager”, ingående beskrivit de faser som en ny chef går igenom, inom sitt arbetsliv.

Dessa faser, som den nya chefen får vara med om inom sitt arbetsliv, har sedan kombinerats med teorier som behandlar ämnet arbete/privatliv, detta för att få förståelse för det syftet har som mål att belysa.

Vi har använt oss den kvalitativa forskningsstrategin med fallstudien som undersökningdesign. Med hjälp av en abduktiv metod så har vi kunnat arbeta på ett iterativt sätt genom hela forskningsprocessen. Genom denna metod har vi ständigt kunnat berika de olika delarna av forskningsprocessen från olika håll. Exempelvis läsningen av teorier upphörde egentligen inte förrän de absolut sista dagarna som vi hade till denna undersökning. Således kunde olika teorier kring ämnet, som studerades, hela tiden hjälpa oss att behålla ett relevant fokus.

Med hjälp av dessa två redskap som beskrivits ovan, teori och metod, bearbetades/analyserades empirin som bestod av tretton detaljrika intervjuer med nio nya chefer, två personalchefer, vid två olika sorters företag, samt två anhöriga till de nya cheferna. Personalcheferna och de anhöriga till de nya cheferna intervjuades för att ytterligare förstärka slutsatserna i denna uppsats.

Slutdiskussionen som följer nu (5.2), där resultaten från vår analys lyfts fram, fungerar också som en sammanfattning av analysen.

5.2 Slutdiskussion

Vi har i vår analys gått igenom och besvarat frågorna i vårt syfte. Det har diskuterats och analyserats kring *vad* som påverkar och *hur* en människas privatliv påverkas efter det att han eller hon har tilldelats sin första chefsbefattning. Genomgående har det även diskuteras kring *varför* denna påverkan sker. Vi ska nu belysa hur denna koppling ser ut.

Vi började med att diskutera Linda Hills perspektiv av vad, hur och varför en ny chefs situation påverkas. Vi kunde här urskilja olika steg eller faser som den nya chefen gick igenom och vi tog steget vidare för att belysa hur dessa påverkade privatlivet. Sammanfattningsvis kan det sägas att den nya chefens förväntningar inför rollen inte alls sammanfaller med hur det blir i verkligheten, vilket leder till en obekväm situation för den nya chefen. I sin nya roll måste denne finna sätt att agera som en chef utan att riktigt veta hur. Här ingår att lära sig delegera arbetsuppgifter och finna sig i situationen att hon/han inte längre är ansvarig för allt och därmed våga släppa kontrollen. Vidare krävs det att den nya chefen ändrar fokus till att se helheten ur företagets perspektiv och anpassa sig till krav ovanifrån. Detta leder även till att den nya chefen befinner sig i en referensram som denne inte kan associera till. Dessa aspekter leder till att den nya chefen inte bara får en annan roll på arbetet men även en annan roll och bemötande i förhållande till privatlivet. Dennes prioriteringar ändras i och med den ökade arbetsbördan, och detta sprider mycket frustration över till privatlivet.

Att det ingår mycket känslor och nya upplevelser när individen övergår från att vara en arbetare till att bli chef för första gången går inte att undvika. Känslor i form av stress och

frustration är en del av lärandeprocessen. Det krävs även att den nya chefen går igenom obekväma situationer för att skaffa sig erfarenhet i ledarrollen och lära sig handskas med den.

Vi har även fått förklarat varför så mycket energi och tid läggs på att komma in i den nya rollen. Främst handlar det om att den nya chefen vill få kontroll över situationen så snabbt som möjligt då det är en obekväm situation att vara i. Men tyvärr tyder inget på att den nya chefen kan snabba på lärandeprocessen genom att spendera mer tid på arbetsplatsen, utan snarare handlar det om vilka erfarenheter denne möter på vägen, både på arbetet och privat, samt hur han/hon handskas med och lär sig av dessa erfarenheter. Vidare har vi även diskuterat vikten av att den nya chefen får stöd och feedback från sin egen chef. Här uppstår dock ett problem då den nya chefen vill prestera bra i sin nya roll, och att komma med misslyckanden till sin nya överordnade är inte alltid det lättaste. Härav ser vi hur och varför problem från arbetet kan komma att påverka och tvingas lösas i privatlivet.

Med hjälp av Linda Hills teorier och vår empiri kunde vi få förståelse för hur den nya chefen uppfattade sin situation. Detta kunde vi sedan applicera på relationen till privatlivet och hur detta samspel utspelar sig. Vi har dels sett att tiden är en viktig faktor i hur relationen ser ut, men även hur stödet och förståelsen från familjen, företaget och överordnande spelar en roll i hur den nya situationen uppfattas. Vidare har vi sett på vikten av möjlighet till feedback och ventilering för den nya chefen samt vikten av den öppna dialogen mellan inblandade parter. Som vi förstått och sett påverkas uppfattningen av relationen mellan arbete och privatliv av flera olika aspekter, vilka påverkar varandra på olika sätt. Vi har försökt att mer direkt visa vår syn på hur relationen mellan arbete och privatliv påverkas. Det har visats tydligt att både arbetet och privatlivet inte går att utesluta som två separata sfärer, utan dessa påverkar varandra på ett eller annat sätt, både positivt och negativt. Vi har sett hur kunskap om arbetet och den nya rollens omfång, feedback och möjlighet till ventilering, gett positiva resultat och minskat negativa känslor. Detta gäller både från överordnade, utomstående nätverk och anhöriga. Ju mer förståelse, kontroll och säkerhet den nya chefen får i sin roll, desto bättre blir situationen och relationen mellan arbete och privatliv, så att arbetet efter hand får mindre påverkan på privatlivet.

Vi ska nu försöka urskilja dessa faktorer för att få möjlighet till större inblick i vad, hur och varför relationen ser ut som den gör.

Sammanfattningsvis kan vi uttrycka det som att tiden är en faktor som påverkar nivån av hur relationen mellan arbete och privatliv ser ut och uppfattas. Mycket fysisk och mental tid läggs på att komma in i den nya rollen vilket leder till olika, mer eller mindre, frustrerande situationer då det inskränker på och påverkar privatlivet. Vi har kommit fram till att det ej går att undvika eller eliminera tidspåfrestningen då denna ingår i den lärandeprocess som den nya chefen går igenom för att komma in i den nya rollen. Men det går att påverka graden av frustration kring tidsfaktorn. Dels genom stöd från företaget i att sätta sig in i den nya rollen, men även genom hjälp med ventilering och feedback till den nya chefen. Samtidigt påverkades graden av frustration även av stödet, förståelsen och insikten i situationens påfrestning från de anhörigas sida. Vi såg även vikten av dialog och samarbete mellan de anhöriga och företaget för att dessa tillsammans skall kunna hjälpa den nya chefen att på bästa sätt komma in i och handskas med sin situation.

För att klargöra hur företaget kan påverka situationen mellan arbete och privatliv kan vi börja med att återigen se på tidsfaktorn. Den har visats sig vara en faktor som företaget har möjlighet att påverka, exempelvis genom att införa flexibla arbetstider, eftersom detta ger ett utmärkt stöd för familjer med barn. Vi har också diskuterat vikten av företagets stöd och hur den överordnades roll spelar stor roll i hur detta stöd uttrycker sig. Det gick inte att undvika att frustration uppstår i och med övergången till den nya rollen, men däremot kan den överordnade leda den nya chefen rätt genom stöd, förklaringar, feedback och genom att sätta konkreta gränser för vad den nya chefen skall och inte skall göra. Vi har talat med personalcheferna, där dessa uttrycker vilket stöd som ges för att hjälpa cheferna att komma in i den nya rollen, men de är inte lika konkreta när det gäller hjälp med hur de nya cheferna skall lära sig handskas med relationen till sitt privatliv. Den överordnades roll är att fungera som ett stöd till den nya chefen när det gäller att få kontroll över arbete såväl som privatliv. Men även, för att underlätta för den nya chefen, ge denna möjlighet till stöd från ett nätverk eller från en tredje part utanför arbetsplatsen.

Vidare har vi talat om den anhöriges förståelse i vad som händer och hur denne kan underlätta för den nya chefen i den nya situationen. Här såg vi vikten av en öppen dialog mellan företaget och de anhöriga till den nya chefen för att underlätta även för dem i den nya situationen och därmed minska frustrationen. Slutligen kom vi in på skillnader mellan branscher och hur olika faktorer, i vårt fall öppettiderna, påverkar vilket stöd företaget kan ge.

Genusperspektivet gav vår undersökning ett intressant bidrag då vi tydligare, med hjälp av genuspersketivet, kunde se och lyfta fram indikationer på hur traditionella könsskillnader kan leda till problem hos kvinnliga nya chefer då de inte får stöd från sin manlige partner på samma sätt som manliga nya chefer får från sina kvinnliga anhöriga. Vidare såg vi också indikationer på att det underlättar för den manlige partnern att få insikt om den nya kvinnliga chefens situation om han själv befinner sig i en liknande situation. Vi såg också hur det underlättar för bägge parter om de delar på den privata arbetsbördan.

Vi har vidare sett en motsättning till teorin kring könsroller där det bekräftas att mer fokus ligger på betald arbetsroll framför obetald, men där detta visar sig vara oberoende av kön i den nya chefens situation, även om teorin säger att det är mannen som lägger större fokus på arbete. Detta grundade sig på hur den nya rollens omfång påverkade individen och hur denne på eget sätt handskas med situationen, vilket stöd denne får från omgivningen samt hur snabbt hon/han kommer till insikt om vad rollen innebär. Vidare har vi kommit fram till att vår studie inte kan ge någon djupare analys kring genusfrågan, då vårt syfte och arbetets omfång inte tillåter detta. Däremot kan vi bekräfta att kön kan ses som en variabel som påverkar relationen mellan arbete och privatliv.

Vi har däremot kunnat se att individens egna förhållningssätt till arbetet i stor grad påverkar den nya chefens sätt att handskas med sin situation. Vi har sett att det vanligaste angreppssättet är ”integrator”, då den nya chefen lägger mycket tyngd på att komma in i sitt arbete och finner det lättare att handskas med situationen på detta sätt. Således får arbetet stor påverkan på privatlivet och den nya chefen får svårt att släppa taget om arbetet när denne väl vill göra det. Detta påverkar även partnern som måste anpassa sig till situationen för att undvika konflikt och frustration. Men vi har sett att de anhöriga oftast agerar som ”separators” och har önskemål om att den nya chefen kunnat agera på liknade sätt – detta för att arbetet inte skall göra avkall på privatlivet.

Med tiden får den nya chefen insikt i sin nya roll och vet hur hon/han skall agera i den, men hur lång tid det tar beror även på graden av stöd från företaget. Tillsammans med partnern kan chefen komma fram till vad som får integrera i privatlivet och vad som inte får. Men tekniska faktorer gör det allt svårare att helt och hållet bli en ”separator” i den nya rollen. Vi ser dock att de nya cheferna bör sträva efter att bli så mycket ”separator” som möjligt, då de nya

cheferna visar tydliga tecken på frustration och stress i de fall de inte sätter tydliga gränser mellan arbete och privatliv.

Slutligen har vi genomgående diskuterat hur familjen och partnern påverkas av den nya rollen, i vilken frustration och problem, enligt spillover-teorin, går ut över privatliv. Partnern får således vad vi kan kalla en ny roll och kan på olika sätt påverka och hjälpa den nya chefen. Dels kan detta göras genom fysisk hjälp i form av tjänster som underlättar vardagen, men partnern kan även underlätta för den nya chefen mentalt i form av att lyssna på denne och ge denne möjlighet till ventilering och samtidigt ge feedback och fungera som ett bollplank. Detta kan uppstå i en medveten eller omedveten diskussion mellan partnerna. Men för att underlätta situationen, där den nya chefen är fullt fokuserad på den nya rollen, bör företaget och överordnades chef ta sig an rollen att förmedla denna info till de anhöriga och skapa en diskussion kring ämnet. Detta är viktigt för att förbereda alla parter för vad som händer och ge möjlighet att förhindra stora konflikter under arbetets gång.

5.3 Slutsatser

Vi har visat att det finns en tydlig relation, koppling och påverkan mellan arbete och privatliv, men man kan se att denna koppling och påverkan är relativt komplex. Vid en första anblick så kan det te sig som att den viktigaste faktorn som påverkar relationen mellan arbete och privatliv är tidsfaktorn. Detta var även något vi förväntat oss då denna är den mest påtagliga faktorn. Men vid närmare analys har vi sett att tidsfaktorn i sin tur själv påverkas av faktorer som stöd och stödåtgärder från företaget, överordnade och anhöriga. Könsvariabeln bidrog till en större insikt i att det kan spela roll om du är kvinna eller man när du är ny som chef på så sätt att traditionella könsskillnader kan göra att den manlige partnern, till den nya kvinnliga chefen, kan ha svårare att förstå vikten av att ge stöd till den kvinnliga nya chefen. Vad som vidare är förvånansvärt är hur mycket relationen mellan arbete och privatliv påverkas av hur den anhörige, obeorende kön, uppfattar situationen och hur denne handskas med, och accepterar, den.
Vidare blev vi mycket förvånade över hur mycket kompetens om ämnesområdet det finns inom företagets väggar, men där denna kompetens uttrycker sig som tyst kunskap och ej tas till vara. Här ser vi en av de viktigaste åtgärderna som både företagen och de nya cheferna måste införa vid övergången från arbetare till chef, nämligen att ha en öppen dialog mellan alla inblandade parter för att på så sätt uttrycka det som händer och det som komma skall.

Genom detta kan situationen anpassas till individuella behov och övergången göras så smärtfri som möjligt. Detta argument gäller även andra chefer i största allmänhet, utöver första linjenchefer, därför att arbetet påverkar privatlivet oberoende av vilken nivå individen befinner sig på. Och genom erfarenhet och personlig mognad och utveckling förändras ens prioriteringar och värderingar, både på arbetet och privat. Vikten av att hålla en öppen dialog om relationen mellan arbete och privatliv ligger därför i att bäst finna den nivå av relation mellan arbete och privatliv som passar individen.

5.4 Vidare forskning

Vi har i vår undersökning kommit fram till vissa konkreta faktorer som påverkar relationen mellan arbete och privatliv. Under arbetets gång har vi ständigt stött på andra och nya tillvägagångssätt som är intressanta för att belysa forskningsområdet. Några av dessa faktorer har vi redan nämnt i vårt arbete. En är könsfaktorn, där en egen uppsats kunnat göras om hur denna faktor konkret påverkar relationen. Vidare är olika branscher, geografiska lägen, och huruvida man har barn faktorer som också kommit på tal under arbetets gång.

Anledningen till att vi inte gått djupare in i diskussionen kring dessa faktorer är att det först krävdes en övergripande förklaring till vad och hur relationen mellan arbete och privatliv påverkas och varför. Man kan nu göra en djupare undersökning i respektive faktor och samtidigt genom detta arbete hitta fler faktorer som både påverkas och påverkar. Dessa kan vara i form av skillnader mellan hur länge cheferna har varit chefer, eller var de har jobbat tidigare, på samma företag eller ej, och se hur detta påverkar resultatet. Undersökningar skulle även kunna göras genom att mäta, med hjälp från läkare, de nya chefernas stressnivå och jämföra den med normal stressnivå hos individer som inte är nya chefer. Denna undersökning skulle även kunna göras på anhöriga till nya chefer respektive personer som inte är nya chefer, samt deras barn. Dessa resultat skulle säkerligen ge en intressant syn på ämnet om de jämfördes.

Referenser

- Alvesson, Mats; Sköldberg, Kaj (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur.

- Bryman, Alan; Bell, Emma (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (1:a utg 2003.) Översättning Björn Nilsson. Malmö, Liber AB.

- Berntsson L; Lundberg U; Krantz G (2006): Gender differences in work-home interplay and symptom perception among Swedish white-collar employees. In: *Journal of epidemiology and community health*. Vol 60. Nr 12, 2006. s 1070-1076. Leverantör: HighWire.

- Burke, Ronald J (2002): Organizational values, job experiences and satisfactions among managerial and professional women and men: Advantage men? In: *Women in Management Review*. Vol 17. Nr 5, 2002. s 228-236. Leverantör: Emerald.

- Burke, Ronald J (2004): Work and personal life integration. In: *International Journal of Stress Management*. Vol 11. Nr 4, 2004. s 299-304. Leverantör: American Psychological Association.

- Carlson Dawn S; Kacmar K Michele; Wayne Julie Holliday; Grzywacz Joseph G (2006): Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. In: *Journal of Vocational Behavior*. Vol 68. Nr 1, 2006. s 131-164. Leverantör: Proquest.

- Elloy David F; Smith Cathrine R (2003): Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single-career couples: An Australian study. In: *Cross Cultural Management*. Vol 10. Nr 1, 2003. s 55-66. Leverantör: Proquest.

- Glubczynski, Joan; Kossek, Ellen Ernst; Lambert, Susan J (2003): A question of leadership: What can managers do to promote work-life balance for themselves and others? In: *Leadership in Action*. Vol 23. Nr 4, 2003. s 12-13. Leverantör: Wiley.

- Greenhaus Jeffrey H; Powell Gary N (2006): When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. In: *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol 31. Nr 1, 2006. s 72-92. Leverantör: Proquest.

- Harenstam Annika; Bejerot Eva (2001): Combining professional work with family responsibilities - a burden or a blessing? In: International Journal of Social Welfare. Vol 10. Nr 3, 2001. s 202-214. Leverantör: Blackwell.

- Hill, Linda A (1993): *Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership*. New York, Penguin Books USA.

- Jacobsen, Dag Ingvar (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. (1:a utg 2000.) Översättning Gunnar Sandin. Lund, Studentlitteratur.

- Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and women of the corporation*. New York, Basic Books.

- Kasper, Helmut; Meyer Michael; Schmidt Angelika (2005): Managers dealing with work-family-conflict: an explorative analysis. In: *Journal of Managerial Psychology*. Vol 20. Nr 5-6, 2005. s 440-461. Leverantör: Proquest.

- MacDonald Martha; Phipps Shelley; Lethbridge Lynn (2005): Taking its Toll: The Influence of Paid and Unpaid Work on Women's Well-Being. In: *Feminist Economics*. Vol 11. Nr 1, 2005. s 63-94. Leverantör: Proquest.

- Milliken Frances J; Martins Luis L; Morgan Hal (1998): Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource excutives as issue interpreters. In: *Academy of Management Journal*. Vol 41. Nr 5, 1998. s 580-592. Leverantör: Proquest.

- Morgan Hal; Milliken Frances J (1992): Keys to Action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work-and-family issues. In: *Human Resource Management*. Vol 31. Nr 3, 1992. s 227-249. Leverantör: Proquest.

- Rotondo Denise M; Carlson Dawn S; Kincaid Joel F (2003): Coping with multiple dimensions of work-family conflict. In: *Personnel Review*. Vol 32. Nr 3, 2003. s 275-296. Leverantör: Proquest.

- Scandura Terri A; Lankau Melenie J (1997): Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. In: *Journal of Organizational Behavior*. Vol 18. Nr 4, 1997. s 377-391. Leverantör: Wiley.

- Statistiska centralbyrån, SCB (2006): *Arbetskraften efter kön 2000 - 2006*. Internet: http://www.scb.se/templates/tableOrChart____23368.asp (17 dec 2006).

- Statistiska centralbyrån, SCB, Tidsanvändningsundersökningen (2000): *Timmar per vecka för hemarbete år 2000/01. Befolkningen 20-64 år*. Internet: http://www.scb.se/templates/tableOrChart____27487.asp (5 jan 2007).

- Thomas Linda Thiede; Ganster Daniel C (1995): Impact of family-supportive work variables on work–family conflict and strain: A control perspective. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol 80. Nr 1, 1995. s 6-16. Leverantör: Proquest.

- Vibits, Karl-Johan; Eberhard, Martin (2004): *Ny som chef*. (1:a utg 2002.) Översättning Bo Kärnekull. Malmö, Liber AB.

Appendix

Intervjuguiden för ny chef

Intervjuguide

Namn:
Företag:
Befattning: År: Heltid/deltid: Antal underordnade:
Tidigare anställning:
Föräldrars befattning: Mamma: Pappa:
Familj: Barn: Ålder:
Ev. partners position:
Ålder:
Utbildning:
Religion:
Ursprung:

Presentera uppsatsens syfte:

Syftet med denna uppsats är att undersöka *vad* som påverkar en människas privatliv efter det att hon/han tilldelats sin första chefsbefattning. Detta för att kunna analysera *hur* en människas privatliv påverkas, för att slutligen kunna analysera och förstå *varför* denna påverkan sker.

1. Kan du berätta om de första, mest påtagliga, upplevelserna du fick i början av din chefsbefattning?
   - Konkretisera några exempel!
   - Ev. hur påverkade detta dig?

2. Vilka funderingar och förväntningar fanns kring chefspositionen, och kring privatlivet innan du började arbeta som chef?
   - Hur blev det sen i verkligheten?

3. Vad var det som talade för, och vad var det som talade emot att du skulle anta chefsbefattningen?
   - Konkretisera några exempel (ev. övervägningar)!
   - Varför ville du bli chef?

4. På vilket sätt har dina arbetsuppgifter förändrats sedan du blev chef och hur har detta påverkat ditt privatliv?

5. Har den nya chefspositionen inneburit uppoffringar? I så fall vilka?
   - Varför tror du det blir så?

6. Upplever du att du får stöd och förståelse för din arbetssituation från din partner?

- På vilket sätt tar det sig uttryck?
- Finns det områden där du inte tycker att du får tillräcklig förståelse/hjälp av din partner? Vilka isåfall och varför tror du att det är så?

7. Vad i ditt liv är, mer eller mindre, oförändrat sedan du blev chef?

- Varför tror du det beror på?

8. Upplever du en större, mindre eller oförändrad stressnivå sedan du blev chef? Positiv eller negativ stress? Hur hanterar du eventuell stress och hur påverkar detta ditt privatliv?

9. Har du fått någon ledarskapsutbildning/företagsutbildning, handledning (psykolog) eller annan typ av kompetensutveckling sedan du blev chef? Hur har den isåfall påverkat din inställning till jobbet och privatlivet?

10. Finns det aspekter där du känner att du inte räcker till? På vilket sätt påverkar det dig som person isåfall, och hur bemöter du (jobbar med) det?

11. Sedan du blev chef, hur skulle din partner/närstående (eller du själv) beskriva ev. förändringar som skett i relationen till:

- din familj?
- dina f.d. arbetskollegor i tidigare position?
- dina nya arbetskollegor i din nya position som chef?
- dina vänner utanför arbetsplatsen?
- Har balansen mellan arbete/fritid förändrats sedan du blev chef?

12. Har du omvärderat dina värderingar sedan du blev chef?

- Relatera till det du tycker är viktigt i ditt liv, din identitet och dina prioriteringar.
- Upplever du ditt arbete som meningsfullt och tillfredsställande på ett personligt plan?
- Upplever du att chefsrollen har lett till personlig utveckling, och isåfall på vilket sätt? Utveckling av bra och dåliga sidor

13. Har du några konkreta tips/råd till andra personer som har chefsambitioner om hur denne bör gå tillväga för att få en bra balans till sitt privatliv?

14. Har du någon gång funderat på att inte fortsätta att arbeta som chef? I så fall kan du beskriva vad det var för tankar du hade då?

15. Något du vill tillägga utöver det som är sagt hitintills under intervjun?

Intervjuguiden för personalchef

Intervjuguide för personalchef

Var har företaget/organisationen för personalpolicy? (öppen fråga, ju mer de svarar här ju bättre)

Erbjuds nyanställda chefer någon form av ledarutbildning/chefsutbildning? Annan fortbildning?

Har ni någon mentorsverksamhet/nätverk för nya chefer?

På vilket sätt hjälper ni nyblivna chefer att finna sig tillrätta i sin nya roll?

Har de anställda möjlighet till flextid?

Har de anställda möjlighet till friskvård på arbetstid?

Andra anställningsförmåner?

Rekryterar ni nya chefer till största delen internt eller externt?

Hur många manliga resp. kvinnliga chefer har ni idag inom företaget?

Vilka egenskaper/förutsättningar tittar ni främst på när ni ska rekrytera någon till en chefsposition?

Hur många anställda har företaget?

Hur vanligt är det att nya chefer får problem? Vad gör ni då?

Intervjuguiden för anhörig till ny chef

Intervjuguide för anhörig till ny chef

Respektive till:
Namn:

Befattning: År: Heltid/deltid:
Utbildning:
Föräldrars befattning:
Ålder:
Barn:

Presentera uppsatsens syfte:

Syftet med denna uppsats är att undersöka *vad* som påverkar en människas privatliv efter det att hon/han tilldelats sin första chefsbefattning. Detta för att kunna analysera *hur* en människas privatliv påverkas, för att slutligen kunna analysera och förstå *varför* denna påverkan sker.

1. Kan du berätta om de första, mest påtagliga, upplevelserna du fick när din partner fick sin nya chefsbefattning?
   - Konkretisera några exempel!
   - Hur påverkade detta dig?

2. Vilka funderingar och förväntningar fanns kring chefspositionen, och kring privatlivet innan din partner började arbeta som chef?
   - Hur blev det sen i verkligheten?

3. Vad var det som talade för, och vad var det som talade emot att hon skulle anta chefsbefattningen?
   - Konkretisera några exempel (ev. övervägningar)!

4. På vilket sätt har privatlivet förändrats sedan din partner blev chef?
   - Konkretisera några exempel

5. Har din partners nya chefspositionen inneburit uppoffringar? I så fall vilka?
   - Varför tror du det blev så?

6. Upplever du att du ger stöd och förståelse för den nya situationen till din partner?
   - På vilket sätt tar det sig uttryck?
   - Finns det områden där du tycker att du inte kan ge tillräcklig förståelse/hjälp till din partner?
   - På vilket sätt påverkar det dig som person isåfall, och hur bemöter du (jobbar med) det?

7. Vad i ert liv är, mer eller mindre, oförändrat sedan din partner blev chef?

- Varför tror du det beror på?

8. Upplever du en större, mindre eller oförändrad stressnivå sedan din partner blev chef? Positiv eller negativ stress? Hur hanterar ni eventuell stress och hur påverkar detta ert privatliv?

9. Hur skulle du beskriva ev. Förändringar från din partners sida vad gäller relationen till:

- familjen?
- partnerns f.d. arbetskollegor i tidigare position?
- partnerns nya arbetskollegor i den nya positionen som chef?
- vänner utanför arbetsplatsen?
- balansen mellan arbete/fritid?

10. Har du märkt att din partner har omvärderat sina värderingar sedan denne blev chef?

- Relatera till det som han/hon tycker är viktigt i livet, dennes identitet och prioriteringar.
- Upplever hon/han sitt arbete som meningsfullt och tillfredsställande på ett personligt plan?
- Upplever du att chefsrollen har lett till en personlig utveckling hos din partner, och isåfall på vilket sätt? Utveckling av bra och dåliga sidor.

11. Har du några konkreta tips/råd till andra personer som har chefsambitioner om hur denne bör gå till väga för att få en bra balans till sitt privatliv?

12. Har du någon gång funderat på att utrycka till din partner att denne inte bör fortsätta att arbeta som chef? I så fall kan du beskriva vad det var för tankar du hade då?

13. Något du vill tillägga utöver det som är sagt hitintills under intervjun?