



Institutionen för Industriell ekonomi
Blekinge Tekniska Högskola

Finns det en karriär efter föräldraledighet?

En studie om de anställdas syn på en ledares karriär efter föräldraledighet för manliga vs. kvinnliga ledare i offentlig respektive privat verksamhet

Eva Aleksandersson
Erika Lindberg
Linnea Ranerfors Husing

Sammanfattning

Titel: Finns det en karriär efter föräldraledighet?

- *En studie om de anställdas syn på en ledares karriär efter föräldraledighet för manliga vs. kvinnliga ledare i offentlig respektive privat verksamhet.*

Författare: Eva Aleksandersson, Erika Lindberg, Linnea Ranerfors Husing

Handledare: Philippe Rouchy

Institution: Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Syfte: Syftet med studien är att genom de anställdas syn på hur deras arbetsplats ser på föräldraledighet och karriär, söka förståelsen för hur och vad som påverkar en ledares karriär vid uttag av föräldraledighet.

Metod: I vår studie har vi valt att arbeta utifrån en kvalitativ arbetsmetod. Vi valde att samla in data dels från tidningar med intervjuer av högt uppsatta ledare och dels från egna intervjuer. Det insamlade resultatet från intervjuerna sattes sedan i relation med uppsatsens teori för att kunna svara på uppsatsens frågeställning.

Slutsatser: I vår studie har vi dragit slutsatsen att det är föräldraledighetens längd som spelar den största rollen till en ledares fortsatta karriär efter föräldraledighet. Även om det finns skillnader mellan offentlig och privat sektor, så är den största påverkan av ledarens karriär, inom båda sektorerna och även för manlig och kvinnlig ledare, just längden av föräldraledigheten som tas ut. De anställdas syn på ledarens karriär är i större utsträckning negativ eller att den inte påverkas alls, än positiv. Inom den offentliga sektorn är åsikterna ganska olika, medan inom den privata sektorn är inställningen negativ eller att karriären inte påverkas. De anställda med en manlig ledare har en mer positiv inställning än de respondenterna med en kvinnlig ledare.

Abstract

Title: Is there a career after parental leave?

- *A study on the employees' view of a leader's career after parental leave for male vs. women leaders in the public and private sectors*

Authors: Eva Aleksandersson, Erika Lindberg, Linnea Ranerfors Husing

Supervisor: Philippe Rouchy

Department: Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Purpose: The purpose of the study is to by the employees' view on how their work looks at parental leave and career, seek the understanding of how a leader's career can be affected by parental leave.

Method: This study was conducted from a qualitative perspective. Data was collected both from newspapers with interviews by senior leaders and from interviews made by us. The results from the interviews were then analysed within the framework of existing theory in order to respond to the essay question.

Results: We conclude that a leader's future career is heavily influenced by the length of parental leave taken. Although there are some differences between the public and private sectors, the length of parental leave had the largest impact on a leader's career for both male and female leaders. The employees' views on a leader's career tend to be negative or not affected at all, rather than positive. In the public sector there were a greater variety of views, while in the private sector the views were more negative or that the career was not affected. Employees with a male leader had a more positive attitude than those respondents with a female leader.

Innehållsförteckning:

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	8
1.4 Problemformulering	9
1.5 Begreppsdefinition och avgränsningar	9
1.6 Uppsatsen uppbyggnad.....	10
2. Teori.....	11
2.1 Föräldraskap, föräldraledighet & karriär	11
2.2 Offentlig och privat sektor	13
2.3 Manligt och kvinnligt ledarskap	14
2.4 Normer & värderingar i företag.....	15
2.5 Normer och värderingar inom ledarskap.....	16
3. Metod.....	17
3.1 Metodval.....	17
3.2 Urval.....	17
3.3 Intervjufrågor.....	18
3.4 Reliabilitet och validitet	20
3.5 Etiskt förhållningssätt.....	20
3.6 Empiri- och analysuppbyggnad.....	21
3.7 Metodkritik.....	21
4. Empiri.....	22
4.1 Intervju med Morgan Olofsson och Monica Renstig	22
4.2 Intervju med Peter Norman och Åsa Keller	23
4.3 Offentlig sektor, kvinnlig ledare	24
4.4 Offentlig sektor, manlig ledare.....	26
4.5 Privat sektor, kvinnlig ledare.....	28
4.6 Privat sektor, manlig ledare.....	30
5. Analys	32
5.1 Att vara borta och att komma tillbaka	32
5.1.1 Att återgå till arbetet.....	32
5.1.2 Att återuppta sin position, skillnader mellan manliga och kvinnliga ledare	34
5.1.3 Kontakt med arbetsplatsen.....	36
5.2 Karriär och föräldraledighet	37
5.2.1 Påverkan på karriären vid uttag av föräldraledighet.....	37
5.2.2 Påverkan vid uttag av föräldraledighet, skillnader mellan manlig och kvinnlig ledare	39
5.2.3 Att klättra inom organisationen.....	42
5.3 Föräldraledighet på arbetsplatsen.....	43
5.3.1 Policy och föräldraledighet	43
5.3.2 Arbetsgivares syn på föräldraledighet.....	44
5.3.3 De anställdas syn på föräldraledighet.....	45
6. Slutsats.....	47
6.1 Förslag till vidare forskning	48
Källförteckning:	49

Övriga källor:	50
Bilaga 1 - Intervjumall	52

Figurförteckning:

Figur 1. Uttag av föräldrapenningdagar. Källa: SCB 2014.....	6
Figur 2. En översiktssbild över intervjuer från tidningar med ledarens namn, vilken sektor de arbetar inom, samt deras position.	22
Figur 3. De anställdas intervjuer delas in i fyra grupper beroende på vilken sektor de tillhör, samt ifall de har en manlig eller kvinnlig ledare.	22
Figur 4. Tror du att det är svårt för en ledare att återuppta sin position efter föräldraledighet inom ditt företag?.....	33
Figur 5. Tror du att det skiljer sig för manliga och kvinnliga ledare att återuppta sin position efter föräldraledighet inom ditt företag? Jämförelse mellan offentlig och privat sektor.	34
Figur 6. Tror du att det skiljer sig för manliga och kvinnliga ledare att återuppta sin position efter föräldraledigheten inom ditt företag.	35
Figur 7. Anser du att din ledare bör ha kontakt med sin arbetsplats under föräldraledigheten?.....	36
Figur 8. Tror du att din ledares karriär skulle bli negativt eller positivt påverkad vid uttag av föräldraledighet? Jämförelse mellan sektorer.....	37
Figur 9. Tror du att din ledares karriär skulle bli negativt eller positivt påverkad vid uttag av föräldraledighet?.....	38
Figur 10. Finns det skillnader mellan en manlig och kvinnlig ledare som går på föräldraledighet på din arbetsplats?.....	39
Figur 11. Tror du att din ledares karriär skulle bli negativt eller positivt påverkad vid uttag av föräldraledighet? Jämförelse mellan manliga och kvinnliga ledare.	40
Figur 12. Tror du att föräldraledighet på din arbetsplats kan förändra ledarens möjlighet att klättra inom organisationen?.....	42

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras uppsatsens ämne i en bakgrund, därefter förs en problemdiskussion vilken mynnar ut i studiens syfte och problemformulering. En begreppsdefinition med avgränsningar följer, för att sedan avsluta detta kapitel med en beskrivning av uppsatsens uppbyggnad.

1.1 Bakgrund

Den tidigare moderskapsförsäkringen ersattes 1974 av föräldraförsäkringen, vilket skapade möjligheten för män att få samma ersättning som kvinnor vid föräldraledighet. Föräldrapenningen fortsätter att utvidgas under kommande år och 1995 införs den första ”mamma- och pappamånad”. Månaden innebär att ett antal dagar av föräldrapenningen är låsta till vardera föräldern (SCB 2014). 2016 genomfördes den senaste förändringen, vilket innebar att ”mamma- och pappamånad” förlängdes till 90 dagar för barn födda år 2016 och framåt. Förlängningen av de låsta dagarna behandlades först i en proposition från regeringen, som sedan överlämnades till riksdagen den 28 maj 2015.

Fjorton år efter den första ”mamma- och pappamånad” infördes skriver Haas och Hwang (2009) om arbetsplatsernas motstånd till hur fadern tar ut sin föräldraledighet. Motståndet var och är, även om en minskning av motståndet har skett, fortfarande en av orsakerna till att män väljer att arbeta istället för att ta ut längre föräldraledighet. En av orsakerna till minskningen av motståndet kan bero på att allt fler höga ledare är kvinnor. I artikeln nämns det också en viss skillnad i stöd från ledare och arbetskamrater, mellan tjänstemän och arbetare.

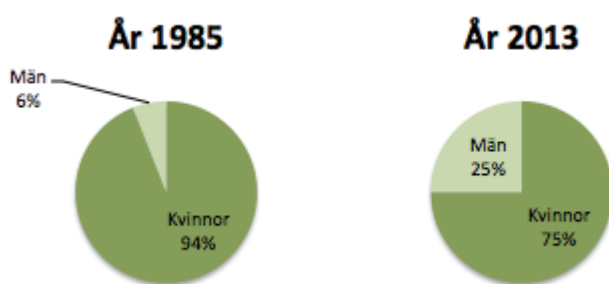
Sverige är välkänt i världen som ett av de mest jämlika länderna, med familjevänlig politik (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg 2002). Samtidigt indikerar viss forskning att det råder en relativt stark könssegregation på den svenska arbetsmarknaden (SCB 2014). Kvinnor är mest representerade i den offentliga sektorn- oftast inom utbildning och vård (Bäckman, 2001; se Bihagen & Ohl, 2006). Hakim (2001; se Bihagen & Ohl, 2006) menar att den familjevänliga politiken till viss del kan bidra till att kvinnor ofta har lägre karriärmöjligheter i Sverige. Många forskare menar dock på att den generösa föräldraförsäkringen förstärker möjligheterna att kombinera karriär och familjeliv (Ginn et al., 1996; Rönsten & Sundström, 1996; se Bihagen & Ohl, 2006).

Thörnqvist (2006) menar att det huvudsakliga problemet inte handlar om vad som händer när kvinnor och män är på föräldraledighet, utan vad som händer när de inte är på arbetet. Thörnqvist (2006) beskriver vidare att kvinnor ofta anser sig ha förlorat möjligheter till arbetsbefordring, när de återvänder till arbetet efter föräldraledigheten. Författaren menar att genom att inte vara på plats på sin arbetsplats, förlorar kvinnan kontakter och blir mindre integrerad i arbetet (Thörnqvist 2006). Trots Diskrimineringslagen (2008:567) som innebär att arbetsgivaren skall underlätta för både manliga och kvinnliga arbetstagare att förena arbetslivet med föräldraskap, beskriver Thörnqvist (2006) att det är svårare för fertila kvinnor att nå högre positioner än män, då arbetsgivare är rädda att kvinnor skall vara borta längre perioder på grund av barnafödelse och föräldraledighet. Han menar därtill att rättigheten till föräldraledighet inte endast är ett individuellt val. Arbetsgivaren vet att chansen att en kvinna tar ut föräldraledighet är större än för män,

vilket resulterar i att kvinnor blir mindre attraktiva på arbetsmarknaden (Thoursie, 2004; se Thörnqvist 2006).

1.2 Problemdiskussion

SCB, Statistiska centralbyrån (2014) beskriver hur män då föräldraförsäkringen infördes 1974 fick rätt till vård av barn på samma villkor som kvinnor. Sedan 1974 har antal dagar utökats vid flertalet tillfällen och 2002 reserverades 60 av de 480 dagarna till vardera föräldern. Dessa reserverade dagar utökades 2016 till 90 dagar till vardera föräldern (Försäkringskassan 2016a). Vidare visar SCB (2014) att kvinnor 1985 tog ut 94 % av föräldrapenningdagarna, män 6 %. 2013 hade detta ändrats till att kvinnor tog ut 75 % av dagarna med föräldrapenning, medan män tog ut 25 %.



Figur 1. Uttag av föräldrapenningdagar. Källa: SCB 2014

Haas och Hwang (2008) menar på att fäder med en större positiv attityd till ett aktivt föräldraskap mer sannolikt kommer att ta ut föräldraledighet och även ta ut fler antal dagar. Författarna menar även på att fäder med fler arbetstimmar, till mindre del tar ut föräldraledighet. Dock är det en större sannolikhet att fäder med högre utbildning tar ut föräldraledighet och det även fler dagar. Försäkringskassan (2012) beskriver hur gruppen pappor som tagit föräldraledighetsdagar har ökat sedan den reserverade månaden bestämdes 1995. Enda kravet för att få ta ut föräldraledighet är enligt Försäkringskassan (2016a) att en kommande föräldraledighet måste meddelas arbetsgivaren minst 2 månader innan den skall påbörjas, för att den skall godkännas. Dock skriver Försäkringskassan (2016a) att kollektivavtal kan finnas på en del arbetsplatser som avtalar om en tidigareläggning av meddelande av föräldraledighet.

Ekberg, Eriksson och Friebe (2013) beskriver hur ett ökat uttag av föräldraledighet av fäder, bör medverka till en förändrad attityd hos ledare och att ledarna då kommer att se föräldraledighet som ett naturligt inslag i det organisatoriska arbetet och planeringen. En förändrad attityd i frågan om föräldraledighet kommer medföra att rädslan för att ta ut föräldraledighet utan att jeopardisera sin karriär och arbetsmöjligheter minskar, både hos män och kvinnor. När fäder ökar sitt uttag av föräldraledighet kommer även en ökning av kvinnors chans till lika villkor på arbetsmarknaden och att kunna skapa sig en karriär ske. I en proposition från regeringen som överlämnades till riksdagen den 28 maj 2015 skrivs det om hur det ojämna uttaget av föräldrapenningen skapar en negativ effekt för kvinnor och deras arbetsmarknadssituation (Socialdepartementet 2015). Förslaget att utöka de låsta "mamma- och pappamånaderna" med ytterligare 30 dagar, till sammanlagt 90 dagar, syftar till att öka jämställdheten (Socialdepartementet 2015). Effekten av en jämställd föräldraledighet är något som TCO (2014), Tjänstemännens centralorganisation, skriver om, då de år 2014 publicerade en undersökning där Hagström skriver att föräldraledighet

som fördelas jämställt mellan mamman och pappan är en av de viktigaste orsakerna till att skapa en jämställd arbetsmarknad.

Haas, Allard och Hwang (2002) beskriver hur pappor generellt tar ut en relativt liten del av föräldraledigheten i jämförelse med mammor. De menar att länken mellan karriär och familjeliv hänger samman med påverkan från den organisationskultur som finns inom företaget. Vidare beskriver de hur deras studie visar på att flera aspekter inom organisationskulturen har en stark påverkan på mäns uttag av föräldraledighet. Ofta vill män vara lediga länge med sina barn, men ofta stannar det vid de två reserverade månaderna (Aftonbladet 2012). Däremot beskrivs det att bland manliga ledare är chansen större att de stannar hemma med sina barn längre än så (Vd tidningen 2010).

I mars 2016 presenterade Försäkringskassan (2016) en ny Sifo-rapport kring arbetsgivares attityder till föräldraledighet. Rapporten visar att 17% av de privata företagen i undersökningen har varken jämställdhetsplan eller jämställdhetspolicy. I den offentliga sektorn är det endast 1% som saknar detta. Denna undersökning visar även att en större del av företagen i den offentliga sektorn har flest kvinnor i sin organisation, medan det i den privata till större del är män. Den offentliga sektorn visar till större del än den privata att de bland annat säkerställer att föräldralediga är med i löneförändringar, diskuterar hur den planerade föräldraledigheten kommer se ut, och uppmuntrar till föräldraledighet.

Tremblay och Genin (2011) beskriver hur organisationer behöver fokusera mer på de hinder som finns för att ta föräldraledighet och även på när en person som varit föräldraledig kommer tillbaka till arbetet. De beskriver vidare hur stöd behövs från organisationers sida, för att förhindra negativa konsekvenser på karriären för personer som är och har varit föräldralediga. Där ger de exempel på hur en organisation kan utveckla en plan för att inkludera föräldrar i planer för befordran, karriärutveckling och även att hålla dem uppdaterade på viktiga evenemang och introducera dem till ny teknologi företaget kan ha antagit medan personen varit på föräldraledighet.

Både Sveriges Ingenjörer (2011) och Civilekonomerna (2012) har tidigare gjort undersökningar om föräldraledighet och karriär bland sina medlemmar. Sveriges Ingenjörer (2011) kom i sin undersökning fram till att karriären lika ofta påverkas negativt som positivt för män med lång ledighet, men för män i den offentliga sektorn tycktes dock ingen positiv påverkan finnas, medan det för kvinnor var mest vanligt med en positiv påverkan för de i den offentliga sektorn. I Civilekonomernas (2012) undersökning om hur karriären påverkas av föräldraledighet svarar var fjärde civilekonom att de upplever att deras karriär har påverkats negativt av föräldraledighet. Bland manliga chefer hade 19 % inställningen att deras karriär påverkats negativt, medan det bland kvinnliga chefer var 28 % som angav att deras karriär påverkats negativt.

Kouzes och Posner (2005) menar på att anställda vill ha en trovärdig ledare, som personligen engagerar sig i den anställda. De anställdas uppfattning av ledaren när det kommer till ledarens etik (Brown, Trevino & Harrison, 2005; se Gilstrap & Collins, 2012), stöd (Erdogans & Enders, 2007; se Gilstrap & Collins 2012) och förtroende (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; se Gilstrap & Collins, 2012) är kopplade till den anställdas arbetstillfredsställelse. Gilstrap och Collins (2012) menar på att de anställdas förtroende för sin ledare etableras under tydliga kommunikationsprocesser och att de

anställda finner sin ledare trovärdig. Vidare menar författarna på att en ledare som är konsekvent i beteenden angående rättvisa och kompetens, är en ledare de anställda kommer att lita på.

Bygren och Duvander (2004) menar på att det finns faktorer som bland annat arbetsgivarens attityd, som påverkar hur män och kvinnor väljer att ta ut sin föräldraledighet. En arbetsgivare som är negativt inställd till uttag av föräldraledighet från manliga anställda kan försvåra ledigheten. Författarna menar även på att övriga kollegor kan ha åsikter kring föräldraledigheten på grund utav att även de kommer att påverkas av en medanställds föräldraledighet och frånvaro. På samma sätt påverkar en bättre attityd från anställda och arbetsgivare föräldraledigheten, och kan till och med medföra att ett gruppsytryck manar till att ta ut en längre föräldraledighet. Bygren och Duvanders (2004) studie visar även att de anställda kan påverka hur andra inom företaget väljer att ta ut föräldraledigheten.

Att komma tillbaka till arbetet och karriären efter en föräldraledighet kan enligt ovan diskussion hindras av olika typer av förändringar som skett i organisationen under den föräldralediges frånvaro. Bland annat kan det handla om ny teknik som tagits in och rutiner som förändrats. Att dessutom vara en ledare som varit föräldraledig under en tid, kan innebära fler påfrestningar då de skall leda anställda som varit närvarande i organisationen under hens föräldraledighet. Då ledarens och den anställdas relation och trovärdigheten till ledaren går hand i hand utifrån den organisatoriska förmågan och resultatet, är det en intressant ingång att se på ledarens fortsatta karriär utifrån den anställdas syn. Denna synvinkel är också något som vi anser är bristfälligt representerad i så väl forskning liksom inom mer teoretiska referensramar. Bygren och Duvanders (2004) studie visar hur pappor upplever föräldraledigheten och på skillnader inom den offentliga och privata sektorn. Hur de anställdas syn på hur deras arbetsplats ser på föräldraledighet och hur anställda uppfattar sina arbetsplatsers normer och åsikter kring föräldraledighet och fortsatta karriärmöjligheter, inom så väl offentlig som privat sektor, samt för kvinnliga och manliga ledare är dock något vi saknat och finner en forskningslucka kring.

Hur ser de anställdas syn då ut på en ledares karriär efter att hen varit på föräldraledighet? Vad påverkar synen på karriär för en ledare som har tagit ut föräldraledighet? Skiljer sig synen på karriären för en ledare med uttagen föräldraledighet, mellan den offentliga och den privata verksamheten? Skiljer synen sig på ledarens karriär beroende på om ledaren är manlig eller kvinnlig?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att genom de anställdas syn på hur deras arbetsplats ser på föräldraledighet och karriär, söka förståelsen för hur och vad som påverkar en ledares karriär vid uttag av föräldraledighet. Då relationen mellan en ledare och anställd påverkas av normer och faktorer som finns i en organisation och ledarens trovärdighet har stor inverkan på arbetstillfredsställelsen, är det en intressant ingång att studera föräldraledigheten och dess efterföljande karriär på arbetsplatsen genom just de anställdas syn. En undersökning kommer att genomföras för att undersöka hur de anställda uppfattar deras arbetsplatser gällande skillnader kring föräldraledighet för manliga och kvinnliga ledare, samt skillnader mellan den offentliga och privata sektorn. Sekundärdata i form av

intervjuer av ledare kommer också att användas för att kunna se ifall de problem de anställda nämner även ses som ett problem utav ledarna.

1.4 Problemformulering

Hur ser de anställdas syn ut på en karriär efter föräldraledighet för manliga vs. kvinnliga ledare i offentlig respektive privat verksamhet?

1.5 Begreppsdefinition och avgränsningar

Enligt Föräldraledighetslagen (1995:584) har en förälder rätt till hel föräldraledighet, med eller utan föräldrapenning tills dess att barnet blir 18 månader. Därefter har föräldern rätt till ledighet under förutsättning att hen tar ut hel föräldrapenning. Samma regler gäller för föräldrar som adopterar ett eller flera barn. (Försäkringskassan 2016b). I detta arbete har vi valt att bortse från föräldrapenning, vilket delvis kan vara ett beslut som skapar frågetecken då en del teori behandlar både föräldrapenning och föräldraledighet. Enligt Försäkringskassan (2016b) kan föräldrapenning tillsammans med föräldraledigheten kombineras på flertal olika sätt. Eftersom vi har valt att intervjua anställda anser vi att chansen är liten att varje anställd har exakt koll på hur deras ledare har valt att kombinera föräldrapenning med föräldraledighet. Ifall de anställda mot förmodan skulle ha det, skulle det ändå resultera i för många variabler i vår undersökning. Utefter detta resonemang har vi därför valt att enbart använda oss utav föräldraledighet i vår undersökning. I den teori där föräldrapenning och föräldraledighet behandlas är detta utskrivet. I våra intervjuer har vi valt att bortse ifrån hur lång föräldraledighet ledaren har valt att ta ut, samt ifall ledaren har tagit ut föräldraledighet tidigare under sitt ledarskap.

Inom en organisation bestäms det vem som är chef, vad chefens uppdrag består av och vilka förväntningar som finns gällande ledarskapet. För att den utvalda chefens ledarroll skall accepteras måste övriga anställda välja att följa chefens ledarskap (Granér 1994). Även Kouzes och Posner (2005) menar på att en ledare är definierad av hens följare och att ledarskapet handlar om en relation mellan dem som strävar efter att leda och dem som väljer att följa. Inom den litteratur vi har använt oss av har författarna använt sig av ordet chef och ledare. I viss litteratur kan innebörden också skilja sig något åt. Vi har valt att definiera ordet ledare utefter Granérs (1994) och Kouzes och Posner (2005) resonemang, vilket innebär att de intervjuade personerna i vår primärdata själva har fått bestämma vilken person som är deras ledare. Vi har också valt att använda ordet ledare då vi anser att det fångar upp de anställda som har en ledarroll inom företaget fast hen inte är chef på papperet, exempelvis en skiftansvarig som har ett ledaransvar över sitt skift men som inte uttalat är chef.

Att klättra inom en organisation och på karriärstegen kan ha olika betydelse för olika personer, men även inom olika yrken och på olika arbetsplatser. För en del innebär det ökad lön, mer ansvar, bättre arbetsförutsättningar eller ett byte av arbete där personen anser att den nya arbetsplatsen är bättre än den gamla. Eftersom karriär kan innebära många olika saker och den anställdes syn på karriär inte alltid stämmer överens med ledarens syn eller det övriga samhällets syn på en karriär, har vi valt att använda ordet karriär med öppenhet. Vi har alltså valt att inte definiera ordet karriär på ett speciellt sätt.

1.6 Uppsatsen uppbyggnad

I detta arbete går vi inledningsvis igenom bakgrundsfakta till vårt undersökningsområde och diskuterar problematiken kring det valda ämnet. Vi presenterar sedan den teori vi har samlat in, för att därefter presentera och diskutera metoden till arbetet. I uppsatsens fjärde kapitel presenteras den insamlade empirin. Den består dels av insamlade intervjuer av ledare från två tidningar samt en sammanställning av de intervjuer av anställda som har genomförts. I det femte kapitlet *Analys*, kommer den insamlade empirin analyseras tillsammans med den insamlade teorin för att slutligen leda ut det till det sjätte och avslutande kapitlet där uppsatsen problemformulering besvaras.

2. Teori

I detta kapitel redovisar vi uppsatsen teoretiska referensramar. Inledningsvis klargör vi teorier kring föräldraskap, föräldraledighet och karriär. Vidare behandlas den offentliga och privata sektorn och efter följer normer och värderingar i företag och inom ledarskap. Detta kapitel utgör grunden för vår kommande analys. Avslutningsvis följer en teoridiskussion.

2.1 Föräldraskap, föräldraledighet & karriär

Kvinnor, mycket oftare än män upplever en svår balansgång mellan karriär- och privatliv, ofta på grund av kvarvarande olikheter i de normer som finns i samhället (Corrigall & Konrad, 2007; Maniero & Sullivan, 2005; Powell, 2011, se; Fitzenberger, Seffes och Strittmatter 2016). Kossek, Lewis och Hammer (2010, se; Fitzenberger, Seffes och Strittmatter 2016) menar på att hantera återgången av kvinnliga anställda till arbetet efter föräldraledighet, är en utmaning för HR- avdelningen i en del företag. Greenhaus & Powell (2006) menar dock att en föräldraroll kan vara berikande i arbetet.

Kluge och Tamm (2013) beskriver hur många länder har sett ett minskande födelseantal de senaste decennierna och för att möta en åldrande och minskande population har många länder introducerat olika föräldraledighetsregulationer, för att göra föräldraskap mer attraktivt och mer förenligt med en karriär. Författarna beskriver vidare hur de så kallade pappamånaderna har lett till ett ökat antal uttag av pappor som tar ut föräldraledighet, dock så är det få pappor som tar ut mer än minimumantal dagar (Ekberg, Eriksson, Friebel 2005; se Kluge & Tamm 2013). Fleischmann och Sieverding (2015) beskriver även de hur pappor blivit mer involverade i föräldraledighet, men fortfarande är de dock mindre benägna än kvinnor att ta ut föräldraledighet. Seward, Yeatts och Zottarelli (2002) menar på att ekonomiska och psykologiska faktorer spelar roll till varför män endast tar en kort föräldraledighet eller ingen alls. De beskriver att en förlorad inkomst är en stor orsak till varför pappor inte tar föräldraledighet- både den kortsiktiga och långsiktiga inkomstminskningen.

SCB:s studie från 2007 pekar på att kvinnor ofta är hemma längre med första och andra barnet än med senare barn. Vidare visar studien att kvinnor med hög prestige i arbetet ofta tar en kort ledighet medan kvinnor i offentlig sektor tar lång ledighet. Den fortsatta arbetskarriären efter en föräldraledighet beror ofta på hur lång ledighet personen har tagit och enligt studien blir de kvinnor som tagit lång föräldraledighet i mindre utsträckning befordrade. Studien visar på att skillnader i kvinnors föräldraledighetslängd, kan påverka deras chanser att bli befordrade när de väl kommit tillbaka till arbetet efter föräldraledigheten.

Enligt en rapport från Försäkringskassan (2016) där statistik visas för uttagna föräldrapenningdagar upp tills barnet är 2 år fyllda, syns att antal uttagna dagar med föräldrapenning för kvinnor, minskat i ungefär lika stor utsträckning i alla yrkeskategorier. Samtidigt visas att för män som arbetar i ledande ställning, har en större procentuell ökning skett än för övriga män, när det kommer till antal uttagna föräldrapenningdagar. Dock är denna kategori män de som tar ut färre dagar än genomsnittet.

Fitzenberger, Steffes och Strittmatter (2016) beskriver hur forskning generellt visar på att kvinnor oftare kompromissar med sin karriär när de får barn och att företag därtill märker konflikten av karriär- och privatliv, då kvinnor oftare än män är mindre fästa vid sin arbetsplats. Vidare beskriver författarna hur det är vanligt att kvinnliga anställda som får barn generellt är borta längre perioder från arbetet, går från heltid till deltid eller till och med slutar på sitt arbete. Mycket litteratur föreslår att traditionella linjära karriärmodeller skapade av organisationen, bör ersättas med individuella karriärutvecklingsmodeller (Arthur, 1994; Sullivan & Arthur, 2006; se Fitzenberger, Steffes och Strittmatter 2016). Dessa skulle medföra ett oberoende av den traditionella karriärstegen och att individen kan forma sin egen karriär. För att företag skall kunna behålla talangfulla kvinnliga anställda, kan organisationen behöva omforma arbetet och karriären, då familjesituationen förändras (Cabrera, 2009; Kossek et al., 2010; se Fitzenberger, Steffes och Strittmatter 2016).

Ekberg, Eriksson och Friebe (2013) beskriver hur många regeringar gör försök att öka pappors uttag av föräldraledighet för att göra arbetsmarknaden mer jämställd, och ställer sig frågan om pappor kan uppmuntras att ta mer föräldraledighet för att minska de negativa konsekvenserna av mammors karriäravbrott. De beskriver vidare hur ett ökat uttag av föräldraledighet av pappor bör bidra till en förändring i attityd hos ledare. De pekar på att detta skall bidra till att föräldraledighet blir något naturligt att överväga vid planering och organisering av arbetet. Ekberg, Eriksson och Friebe (2013) menar vidare på att det är nödvändigt med denna attitydförändring både för att män och kvinnor skall våga ta föräldraledigt utan att känna att de äventyrar sin karriär.

SCB (2007) menar på att en lång eller kort frånvaro kan påverka en arbetsgivares förväntningar om en arbetstagares framtida arbetsinsatser. De menar på att en möjlighet finns att en kvinna med kort föräldraledighet förutses att även senare vilja satsa mer på sin karriär och arbetsliv, även efter att de fått barn. Därmed kan en lång föräldraledighet ses som en förutsägelse om senare förkortad arbetstid och återkommande frånvaro. Detta kan leda till diskriminerande behandling av framförallt mammor som väljer just en lång ledighet. Dock skriver SCB (2007) att få barn även kan ses som positivt för karriären, då en föräldraroll kan leda till utvecklade färdigheter som kommer komma att vara till fördel i arbetet. Det kan till exempel handla om bättre planeringsförmåga och stresstålighet.

Enligt Bygren och Duvander (2004) finns det faktorer på arbetsplatsen som påverkar hur män och kvinnor väljer att ta ut sin föräldraledighet. En arbetsgivare som är negativt inställd till att manliga anställda tar ut föräldraledighet kan försvåra ledigheten. Eftersom övriga kollegor på arbetsplatsen blir påverkade av andras föräldraledigheter, menar författarna att även kollegorna har åsikter kring föräldraledighet. Åsikterna bygger på vilken sorts beredskap och vana som finns på arbetsplatsen kring anställdas frånvaro. På arbetsplatser där det är vanligt att ta ut föräldraledighet finns det en möjlighet att attityden bland arbetsgivare och anställda är bättre gällande föräldraledighet. Författarna menar att på sådana arbetsplatser kan det till och med finnas ett gruppträck som manar till att ta ut en längre föräldraledighet.

Studien (Bygren & Duvander 2004) visar att längden på tidigare pappors föräldraledighet på arbetsplatsen har betydelse för hur lång föräldraledighet nyblivna pappor på samma arbetsplats väljer att ta ut. Författarna har hittat samband som visar att ju längre tidigare pappors föräldraledighetsuttag har varit, desto längre föräldraledighet tar nyblivna pappor

ut. Samt att ju högre antal uttag av föräldraledighet som tidigare pappor har tagit ut, desto mindre är chansen att pappor väljer att inte ta ut föräldraledighet alls. Bygren och Duvander (2004) menar att detta dels kan bero på de normer som finns inom företaget, dels att män som är positivt inställda till föräldraledighet söker sig till vissa yrken. De menar att män som arbetar inom offentlig sektor och på kvinnodominerande arbetsplatser tar ut mer föräldraledighet. Författarna nämner också att mamman i familjen i regel har mest att säga till om gällande hur föräldraledigheten skall delas.

Hur föräldraledighetens signaler över tiden har förändrats, är även det något SCB (2007) beskriver. För en tid sedan när manlig föräldraledighet inte var lika vanligt, fick en del män som gick på föräldraledighet negativa konsekvenser när det kommer till löneutvecklingen. De menar vidare att föräldraledighet och konsekvenser av detta kontinuerligt bör följas upp, då samhället i sig och föräldraförsäkringen förändras över tid.

I en undersökning genomförd av Civilekonomerna (2012) uttalade sig respondenterna om att det är viktigt att företaget håller kontakten under föräldraledigheten, att anställda har känt sig bortglömda när de inte har fått inbjudan till exempelvis kick-offer. Anställda har även i efterhand ångrat att de inte har haft mer kontakt med deras arbetsplats under föräldraledigheten eftersom de efter föräldraledigheten har upplevt utanförskap. I undersökningen visar det sig att ungefär två tredjedelar av respondenterna blev kontaktade av arbetsgivaren under föräldraledigheten. Lika stor mängd, två tredjedelar, valde själva att ta kontakt med sin arbetsgivare under sin föräldraledighet. I samma undersökning visar det sig att drygt en tredjedel (31 % och 27 %) av chefer med och utan personalansvar förväntas utföra arbetsrelaterade uppgifter under deras föräldraledighet.

2.2 Offentlig och privat sektor

Bihagen och Ohl (2006) menar på att den stora proportionen kvinnor i den offentliga sektorn i Sverige, inte minskar ojämlikhet i karriärmöjligheter mellan kvinnor och män. De menar på att kvinnor i Sverige upplever starkare nackdelar jämfört med män på lägre nivå i hierarkin. Författarna menar vidare på att de kvinnliga nackdelarna inom den hierarkiska nivån är lika inom både den offentliga och den privata sektorn och även att den familjevänliga politiken i Sverige både triggar och försvårar karriärmöjligheter för kvinnor som varit på föräldraledighet. Bihagen och Ohl (2006) beskriver även hur tidigare forskning i vissa länder visat på att kvinnor har bättre möjligheter i den offentliga sektorn, men menar på att dessa fakta är tvivelaktiga. Istället menar de på att den offentliga sektorn erbjuder färre karriärmöjligheter för både kvinnor och män och att de skillnader i nackdelar för kvinnor mellan sektorer tyder på en större könsdiskriminering i den offentliga sektorn än i den privata.

Isaksson, Johansson, Lindroth och Sverke (2006) beskriver hur det anses allmänt värdefullt med en kontinuerlig karriär utan långa avbrott. Dock visar deras forskning på hur moderskap inte verkar vara ett hinder när det kommer till att stiga i karriärnivån och menar på att det istället handlar om valet av yrke. Kvinnor i stigande karriär hittas dock oftast i kvinnodominerande yrken som omvårdnad och daghem (Isaksson et. al. 2006), vilka oftast finns i offentliga verksamheter. De som möter största hinder till stigande i karriär, är de som arbetar inom yrken där en jämlikhet råder mellan könen, eller i ett

mansdominerande yrke menar författarna vidare. Detta kan handla om bland annat ingenjörer, lag och bankmanagers.

I en studie genomförd av SCB (2007) visar det sig att kvinnor inom den offentliga sektorn tar ut lång föräldraledighet (18- 72 månader), oftare än vad kvinnor inom den privata sektorn gör. Anledningen till detta kan bland annat vara att det inom den offentliga sektorn finns fler kvinnodominerande yrken, vilket gör att arbetsmiljön är mer föräldraledighetsvänlig. Detta gör att kvinnor som arbetar inom den privata sektorn har mer att vinna på en kort föräldraledighet än kvinnor som arbetar inom den offentliga sektorn. Enligt studien (SCB 2007) visar det sig att längden på föräldraledigheten skickar olika signaler beroende på yrket och sektorn som personer arbetar inom. Vissa yrken och arbetsplatser accepterar föräldraledighet mer, och föräldraledigheten får därför inte samma negativa effekt. Vissa arbetsgivare kan också vara mer erfarna av att ordna så att arbetsplatsen fungerar under perioden personen är frånvarande. På dessa arbetsplatser är dock karriärmöjligheter och löneutveckling ofta mer begränsade för alla medarbetare.

Den av Försäkringskassan (2016) presenterade Siforapporten kring arbetsgivares attityder till föräldraledighet visar att den offentliga sektorn anser sig vara mer insatta i reglerna kring föräldraledighet och prioriterar att skapa goda förutsättningar för föräldraledighet i högre utsträckning jämfört med den privata sektorn. Dessutom är det vanligare inom den offentliga än den privata sektorn att det förekommer en tillåtande kultur för män och kvinnor att ta ut lika mycket föräldraledighet och även att det enbart ses som positivt att anställda är föräldralediga. I Civilekonomernas (2012) undersökningen visar det sig att 63 % av arbetsgivare som tillhör den statliga sektorn har en föräldraledighetspolicy och 39 % av den kommunala sektorn. Av den privata sektorn har 55 % av arbetsgivarna en föräldraledighetspolicy på arbetsplatsen.

2.3 Manligt och kvinnligt ledarskap

Kouzes och Posner (2005) menar att ledarskapet handlar om en relation mellan dem som strävar efter att leda och dem som väljer att följa. De förklarar att en ledare är definierad av hens följare och enligt författarna beundras ledare som är kompetenta, ärliga, inspirerande och framåtblickande. Genom författarnas forskning visas att ärlighet är den allra nödvändigaste egenskapen en ledare måste besitta. Anställda vill veta att deras ledare är värd deras förtroende och är sanningsenlig, principfast och etisk. Vidare måste en ledare veta vart de är på väg och ledare som är upplyftande, positiva och optimistiska blir beundrade av deras anställda. Trovärdighet är grunden för ledarskap, enligt Kouzes och Posner (2005) och beskriver hur deras forskning visar på att anställda vill ha ledare som är trovärdiga. De anställda vill ha ledare som de kan tro på och ha förtroende för som människor. De vill även att ledaren är personligen glad och entusiastisk över riktningen den anställda är på väg.

Gilstrap och Collins (2012) menar på att de anställdas förtroende för sin ledare etableras under tydliga kommunikationsprocesser och att anställda som litar på sin ledare upplever en högre arbetstillfredsställelse. Författarna menar på att den organisatoriska pålitligheten har tre nyckelfaktorer vilka är integritet, förmåga och välvilja. De ser rättvisa förfaranden som en indikator på integritet, informativ rättvisa som en indikator på välvilja och ett transformativt ledarskap som en indikator på förmåga. En ledare som konsekvent engagerar beteenden som uppfattas som kompetenta och rättvisa, kommer de anställda att

lita på. Ett resultat av denna bedömning av förtroende medför en högre arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur medför andra önskvärda attityder på arbetsplatsen. Skulle ledaren dock ha ett inkonsekvent beteende när det gäller rättvisa och ledarskap, kommer detta uppmåna till mindre önskvärda attityder. Ledare och anställdas kommunikation och interaktion är särskilt framträdande eftersom anställda kan se ledaren som den primära kanal där organisationen kommunicerar sin information. Att organisationer tränar ledare till att praktisera en arbetsrättvisa, genom att skapa ett ärligt klimat på arbetsplatsen, är något som flera författare skrivit om (Liao & Rupp, 2005; Loi, Yang & Diefendorff, 2009). Dock skriver Gilstrap och Collins (2012) att ett sådant arbetssätt och klimat kan ta tid att utveckla och att även den bästa intentionen kan bli fördömd om den anställda inte finner sin ledare trovärdig.

Det finns forskning som visar både likheter och olikheter mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Enligt Eagly och Karau (2002) finns det två huvudsakliga former av fördomar mot kvinnligt ledarskap. Först och främst handlar det om att kvinnor uppfattas som sämre kandidater för ledarskapsroller. Därefter är en utvärdering av ett beteende som uppfyller kraven för en ledarroll mindre förmånliga när de antas av en kvinna. En kvinna som uppvisar manliga egenskaper som attityd och dominans, uppfattas som mindre positivt jämfört med om det vore en man. Författarna menar att det finns mycket forskning som bestyrker att det är svårare för en kvinna att bli ledare och att åstadkomma en karriär inom ledarskap än för en man.

Helgesen (1991) menar att de kvinnliga ledarna är mer samarbetsvilliga och har ett större kreativt tänkande än män. De har dessutom ett mer instinktivt sinne. Manliga ledare använder sig däremot mer av strategisk planering och lägger mer fokus på visioner än vad kvinnan gör. Dessutom är män mer självsäkra och ger tydligare direktiv i sitt ledarskap. Skillnaden mellan manligt och kvinnligt ledarskap skiljer sig i att kvinnor styr genom att först och främst inneha starka relationer med sina medarbetare i organisationen. Männen däremot tycker bättre om att använda sig av ett hierarkiskt ledarskap. Dessutom är manliga ledare mer angelägna om att framhäva sin ledarskapstatus än vad kvinnorna är.

2.4 Normer & värderingar i företag

Bowen och Orthner (1991; se Haas, Allard & Hwang 2002) beskriver hur organisationer precis som andra sociala konstruktioner har kulturer. Där ingår förväntningar och olika typer av regler för uppförande. Ofta är det oskrivna regler som dessutom är outtalade men vars kultur ändå ger en organisation ett typiskt utseende och karaktär och dessutom ger en betydande inverkan på värderingar, attityder och handlingar hos de anställda.

Halrynjo (2009; se Jakobsen, Nahnfeldt, Nyroos, Olin-Scheller, & Sandlund 2010) beskriver hur de normer som råder i en organisation spelar stor roll för enskilda medarbetares möjlighet att förhålla sig till sin yrkesroll, sina ledare och sina arbetsuppgifter. Jakobsen et. al. (2010) menar på att normer ibland är outtalade och odokumenterade. Vidare beskriver författarna att det inom en organisation skapas en kultur som kan kopplas till både formella och dolda läroplaner. Den dolda läroplanen innefattar värderingar och krav på kunskap som är outtalade. Vidare menar författarna på att de dolda normerna kan användas som styrande verktyg, med eller utan intention, för att fostra medarbetare.

2.5 Normer och värderingar inom ledarskap

Enligt Bruzelius & Skärvad (2011) så finns det inget sätt som räknas som det bästa sättet att utöva ledarskap på. Däremot så har de med hjälp av forskning framställt olika normer och värderingar som markerar kraven på vilket ledarskap som är mest lämpligt. För att få fram dessa normer och värderingar har undersökningar av karaktärsdrag hos ledare, medarbetare och ur själva sammanhanget gjorts. Egenskaper som kompetens, drivkraft, personlighet, normer samt värderingar är avgörande för vilket ledarskap som är lämpligast. Vidare menar Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006) att ledarskap grundar sig mycket i karisma. En ledare med mycket karisma har lättare att knyta kontakt och övertala sina anställda. Karisma uppfattas som en trovärdig egenskap. Detta drag ger förmågan att bidra med entusiasm och motivera personalen, istället för att framföra traditionella argument.

3. Metod

I detta kapitel redogörs valet av metod och vilket urval som gjorts i samband med undersökningen. Vidare följer en beskrivning av intervjufrågorna och dess teoretiska förankring, för att därefter gå vidare till en diskussion om reliabilitet och validitet. Det etiska förhållningssättet förklaras och därefter empiri- och analysupbyggnaden. En metodkritik avslutar detta kapitel.

3.1 Metodval

I vår studie ställdes vi till fråga huruvida undersökningen skulle genomföras på ett kvalitativt eller ett kvantitativt arbetssätt. Enligt Trost (2012) grundar sig en kvantitativ undersökning på numerisk data medan en kvalitativ undersökning baserar sig på en icke-numerisk data. Vidare uttrycker sig Trost att en kvantitativ metod som en enkätundersökning bör användas för att gå på bredden i en undersökning. För att istället få en djupare förståelse och ge utrymme till mer tolkning bör det enligt författaren användas en kvalitativ studie. I vår studie har vi valt att arbeta utifrån en kvalitativ arbetsmetod, då vi anser att denna metod i enlighet med Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) liksom Trost (2012) kan ge oss en mer djupgående inblick, än vad numerisk data i en kvantitativ undersökning skulle kunna ge oss. Detta kan eventuellt uppfattas som motsägelsefullt då vi har valt att undersöka en bred urvalsgrupp. Utifrån uppsatsens omfång samt svårigheter till att få ett högt trovärdigt resultat vid en enkätundersökning har vi valt att utföra en kvalitativ undersökning i form av primär och sekundära intervjuer. Uppsatsen syftar till att undersöka de anställdas syn på hur deras arbetsplats ser på föräldraledighet, karriär och ledarskap. Då vi inte har hittat mycket teori kring en ledares karriär efter föräldraledighet just ur de anställdas syn, ville vi fånga upp de anställdas synvinkel på ett bredare plan. Genom en kvalitativ intervju ges möjligheten till att respondenter kan uttrycka sina åsikter på ett bredare plan än om vi istället hade valt standardiserade svar. Detta väger också upp valet till att genomföra intervjuer samt att möjligheten till följdfrågor ges.

Den insamlade metoden består av två delar, dels av tidigare gjorda intervjuer med ledare i form av sekundärdata, dels insamlad primärdata i form av en genomförd kvalitativ undersökning bestående av egna intervjuer. Den förstnämnda delen av metoden ger oss möjlighet att se ifall de problem som de anställda tar upp även ses som ett problem hos olika ledare. Detta ger arbetet en stabilare grund och en djupare inblick. Den andra delen av metoden ger oss en djupare inblick i hur de anställdas syn ser ut.

3.2 Urval

I vår studie har ett strategiskt urval gjorts, vilket enligt Trost (2010) innebär att våra respondenter har valts ut baserat på önskvärda attribut för studien, som exempelvis kvinnlig och manlig ledare eller privat och offentlig sektor. Sekundärdata består av två genomförda intervjuer av två olika tidningar. I både intervjuerna är det två olika ledare som har deltagit. Totalt är det tre ledare från den privata sektorn och en ledare från den offentliga sektorn. Vidare har vi i vår undersökning intervjuat sex personer verksamma inom den privata sektorn, samt sex personer inom den offentliga sektorn. Hälften av respondenterna hade en kvinnlig ledare, medan resterande sex hade en manlig ledare. Denna ledare ansvarar för minst tio personer inom organisationen då vi inte vill att

ledaren ska ha allt för begränsat ansvar. Åldersgruppen för respondenterna löper mellan 25-59 år, från små orter till stora städer i Sverige som till exempel: Malmö, Göteborg, Säter och Västerås. De olika städernas storlek resulterar i att arbetsplatserna varierar i omfång, åldersskillnaden ger respondenter med olika erfarenheter kring föräldraledighet. Yrken våra respondenter har, är bland annat lärare, förskolelärare, socionom, butiksbiträde, sjuksköterska, mentalskötare, säljare samt stadsplanerare. Samtliga attribut har slumpmässigt valts ut genom våra personliga kontakter.

Trots att vi bara har genomfört 12 intervjuer anser vi att det breda urvalet där både ålder, yrke och stad varierar, kommer resultera i en givande datainsamling. Det är samtidigt viktigt att ha i åtanke att svarsalternativen kan skilja sig åt mellan storstäder och mindre städer, såväl som mellan företag då kulturella förutsättningar spelar in samt att resultatet kan variera beroende på om den intervjuade själv har erfarenhet av föräldraledighet eller inte. Vi har valt att inte koncentrera oss på ett specifikt företag eller på ett specifikt kön då vi ämnar undersöka skillnader inom den privata och offentliga sektorn, samt kvinnlig och manlig ledare i allmänhet. Tanken är att denna avgränsning skall minska antalet variabler i så väl den metodinsamling samt i analysen.

3.3 Intervjufrågor

Våra intervjuer tog plats per telefon och genom besök mellan den 1 maj 2016- 7 maj 2016. Vi valde att göra dessa intervjuer anonyma, utan att nämna varken företagets eller den intervjuades namn. Detta för att vi skulle få individerna att känna sig bekväma med att besvara våra frågor så ärligt som möjligt. Innan intervjuerna påbörjades bad vi våra respondenter att tänka på en av deras ledare som de känner till, så att de kan uttala sig om hans karriär. Vi informerade också om att denna ledare bör ha ett ansvar för minst tio personer, så att våra begränsningar uppfylldes. Vi valde också att informera respondenterna att det var viktigt att de besvarade frågorna utifrån hur det ser ut på deras arbetsplats, och inte utifrån samhället i stort. Detta för att undvika respondentens egna åsikter om hur föräldraledighet bör fungera på deras arbetsplats samt i samhället i stort. Sammanlagt ställdes åtta huvudfrågor som vi diskuterat fram och anser kan ge svar som speglar de anställdas syn gällande arbetsplatsen inställning gentemot en ledares karriär efter föräldraledighet inom den privata och den offentliga sektorn, samt gentemot kvinnlig respektive manlig ledare. I följande stycken kommer en kort presentation av frågorna samt varför vi har valt just dessa frågor presenteras. För att se intervjumallen hänvisar vi till Bilaga 1.

SCB (2007) menar på att en lång eller kort frånvaro kan påverka en arbetsgivares förväntningar om en arbetstagares framtida arbetsinsatser negativt. Dock skriver SCB (2007) att få barn även kan ses som positivt för karriären, då en föräldraroll kan leda till utvecklade färdigheter som kan vara till fördel i arbetet. Teorin visar att uttag av föräldraledighet kan påverka både negativt och positivt. För att kunna undersöka djupare vilka problem och vad som påverkar karriären kom vi fram till följande frågor:

- Vilka svårigheter tror du finns när en ledare kommer tillbaka efter en föräldraledighet inom din organisation?
- Tror du att din ledares karriär skulle bli negativt eller positivt påverkad vid uttag av föräldraledighet?

Följdfråga: Finns det skillnader, och i så fall vilka skillnader anser du att det finns mellan en manlig och kvinnlig ledare som går på föräldraledighet på din arbetsplats?

- Tror du att det är svårt för en ledare att återuppta sin position efter föräldraledighet inom ditt företag?

Följdfråga: Skiljer det sig mellan manliga och kvinnliga ledare?

- Tror du att föräldraledighet på din arbetsplats kan förändra ledarens möjlighet att klättra inom organisationen?

I Civilekonomernas (2012) undersökning visar det sig att respondenterna tycker att det är viktigt att företaget håller kontakten under föräldraledigheten, men även att anställda i efterhand ångrar att de inte haft mer kontakt med sin arbetsplats under föräldraledigheten. Gilstrap och Collins (2012) skriver att kommunikation är viktigt för förtroende mellan ledare och anställda. Vi vill utifrån detta se hur det anses att en föräldraledig ledare bör ha kontakt och kommunicera med anställda under sin frånvaro.

- Anser du att ledaren på din arbetsplats bör ha kontakt med er anställda under sin föräldraledighet? Finns det andra saker en ledare bör göra när den går på föräldraledighet?

Bygren och Duvander (2004) menar på att en arbetsgivare som är negativt inställd till att manliga anställda tar ut föräldraledighet kan försvåra ledigheten. På samma sätt menar författarna att på en arbetsplats där det är vanligt att ta ut föräldraledighet finns det en möjlighet att attityden bland arbetsgivare är bättre gällande föräldraledighet. Författarna menar också att de anställdas åsikter kan påverka. Genom att fråga respondenterna om hur deras arbetsgivare och övriga anställda ser på ledarskap, karriär och föräldraledighet kan vi få fram intressant data om hur normer inom företagen påverkar.

- Hur tror du att föräldraledighet uppfattas för manlig respektive kvinnlig ledare av din arbetsgivare?
- Hur tror du föräldraledigheten för en ledare uppfattas av övriga anställda inom organisationen?

Siforapporten- presenterad av Försäkringskassan (2016) kring arbetsgivares attityd till föräldraledighet visar att den offentliga sektorn anser sig mer insatta i regler kring föräldraledighet och även prioriterar frågor om detta än den privata sektorn. Även Civilekonomernas (2012) undersökning visar en skillnad mellan den offentliga och privata sektorn angående föräldraledighetspolicy. Bygren och Duvander (2004) menar att åsikterna på arbetsplatsen bygger på vilken sorts beredskap och vana som finns kring anställdas frånvaro. Vi anser därför att det är viktigt att undersöka ifall det finns en uttalad policy på de anställdas arbetsplatser. Genom att ställa denna fråga sist, för vi en möjlighet att eventuellt jämföra företagets policy med hur de anställdas åsikter, arbetsgivare och övriga anställda ser ut. Ifall vi istället ställer frågan först kan svaren på ett mer medvetet sätt vinklas utefter företagets eventuellt befintliga policy.

- Finns det en uttalad policy på ditt arbete om uttag av föräldraledighet?

Förväntningar vi hade inför våra intervjuer var att se en diskriminering gentemot kvinnors balansgång mellan karriär och familjeliv, vilket vi upplever är den allmänna

bilden i samhället. Vi förväntade oss att se att de egenskaper som är specifika för kvinnligt och manligt ledarskap påverkade de anställdas syn angående skillnader mellan manliga och kvinnliga ledares karriärmöjligheter. Vi förväntade oss även att se en skillnad mellan privat och offentlig sektor, där vår bild är att föräldraledighet är mer accepterat inom den offentliga sektorn. I stora drag förväntar vi oss att se ett resultat som visar att karriären för ledaren påverkas negativt, inom båda sektorerna och för både manliga och kvinnliga ledare, men att framtoningen är något nedtonad eftersom de anställda kanske inte är insatta i exakt allt som sker kring deras ledares karriärsteg.

3.4 Reliabilitet och validitet

Enligt Specialpedagogiska institutet (2013) så är validitet och reliabilitet viktiga kännetecken vid granskning utav en studie. Reliabilitet handlar om tillförlitlighet hos en mätning, vilket innebär att resultatet vid en upprepade undersökning ska bli samma som vid första tillfället oberoende av vem som utför testet. Dessvärre kan vår primärstudie inte garantera att en likadan undersökning vid ett annat tillfälle skulle påvisa samma resultat som nu. Detta beror på att vi i denna studie studerar människors attityder och upplevelser, vilka kan förändras beroende på omständigheter. En sådan omständighet skulle till exempel kunna vara att inom några år kan normer på arbetsplatsen för män och föräldraledighet ha ändrats på grund utav till exempel om "mamma och pappamånad" precis har utökats. Vidare uttrycker Specialpedagogiska institutet (2013) att validitet innebär att forskarna har mätt det de hade för ändamål att mäta, vilket passar in på tillvägagångssättet i vår studie. Även fast vi har bett personerna vi intervjuar att försöka bortse från sina personliga åsikter och endast se till hur det fungerar inom organisationen, så är det svårt att räkna med att de klarar av att bortse helt från sina personliga åsikter eller erfarenheter. Dessutom kan resultatet variera beroende på om den intervjuade själv har erfarenhet av föräldraledighet eller inte. Gällande den sekundärdata vi har valt att samla in så kommer reliabiliteten vara densamma eftersom det är en tryckt källa. Dock kan vi inte veta hur tidningarna har valt att tolka respondenternas svar, vilket kan skapa problem med validiteten. Trots detta anser vi att sekundärdata är tillräckligt trovärdig för att kunna användas. Enligt Specialpedagogiska institutet (2013) väljer en del forskare emellertid att mäta trovärdighet istället för validitet och reliabilitet. Detta kan konstateras genom att det finns en tydlig redogörelse om studiens utförande, samt att frågeställningarna och syftet har besvarats. I vår studie har vi tydligt redovisat utförandet och besvarat frågeställning och syfte och därmed, utifrån Specialpedagogiska institutet (2013) kriterier, kan slutsatser dras att vår studie är tillräckligt trovärdig.

3.5 Etiskt förhållningssätt

Då vi bär ett ansvar gentemot individerna i vår primärstudie har vi i enighet med Kvale (2009) utgått från de etiska riktlinjerna i vår uppsats. Dessa tre riktlinjer behandlar samtycke, konfidentialitet samt konsekvenser. Kvale påpekar att individerna ska medverka frivilligt, vilket samstämmer med vår primärstudie då våra respondenter har haft möjlighet till att neka intervjun. Vi valde att genomföra våra intervjuer anonyma, utan att nämna personernas eller företagets namn. Detta gjorde dels för att respondenterna förhoppningsvis besvarar frågorna mer ärligt ifall de vet att svaren inte kan återkopplas till dem och deras företag, dels eftersom vi ansåg att det inte var relevant för vår studie. Respondenterna informerades om intervjuens syfte, samt anonymiteten innan intervjuerna genomfördes. Kvale (2009) menar att konsekvenserna av undersökningen

bör redogöras i förhand. Tack vare anonymiteten ansåg vi att våra respondenter inte skulle kunna ta skada utav våra intervjuer. För att hålla den utlovade anonymiteten har vi i den presenterade empirin, analys och slutsatsen valt att kalla respondenterna för person A, B, C, ... , J, K och L.

3.6 Empiri- och analysuppbyggnad

Av den insamlade sekundärdata har vi gjort en egen sammanställning, vilken presenteras under de två första delarna av empirikapitlet. Den insamlade primärdata presenteras i fyra delar utefter vilken sektor respondenten tillhör, samt om respondenten har en kvinnlig eller manlig ledare. Genom att presentera den insamlade primärdata i fyra olika grupper skapas en större överblick för vardera gruppen, vilket är viktigt inför kommande analys.

I analysen har vi valt att dela upp kapitlet i tre underrubriker. Uppdelning är gjort utefter mönster och kopplingar som finns i den insamlade data. I analysen har vi också valt att sammanställa ett antal diagram för att underlätta för läsaren. Detta kan anses som problematiskt då vi väljer att göra en kvantitativ sammanställning utav ett kvalitativt resultat. Tolkningen av diagrammen kan eventuellt i vissa fall visa ett överdrivet resultat då "dubbelt så många" kan vara en skillnad där två personer svara ja och en nej. Då det totalt finns fyra urvalsgrupper, där variablerna samt namnen är relativt lika, är det lätt att blanda ihop vilka som egentligen tyckte vad. Trots det som har problematiserats tidigare i stycket, anser vi att sammanställningen med hjälp av diagrammen underlättar för läsaren att följa med i resonemangen som förs i analysen.

3.7 Metodkritik

Enligt Trost (2010) kan det i en kvalitativ studie vara svårt att generalisera data eftersom att intervjuerna grundar sig i respondenternas känslor, verklighetsuppfattning samt tankegång. Som vi nämnt tidigare har vi, innan intervjuernas början, informerat respondenterna att det är viktigt att de svarar utifrån hur det fungerar på deras arbetsplats och inte utefter hur synen i samhället ser ut. Genom att informera respondenterna om detta har de problem som Trost (2010) nämner försökts att undvikas. Vidare menar Trost (2010) att det existerar kritik mot metoden, eftersom att den både saknar validitet och reliabilitet då den inte representerar befolkningen statistiskt sätt. Antalet respondenter i vår primärundersökning består endast av 12 personer, vilket inte heller kan anses applicerbart på samhället i stort. Detta gör att vårt arbete endast kan ge en föraning om hur det kan vara inom de olika sektorerna och för manlig respektive kvinnlig ledare. På grund av uppsatsen omfång har vi tyvärr varit tvungna att göra dessa avgränsningar.

I vår studie har vi haft i åtanke att det kan förekomma snedvridenhet i litteratur som är skriven och baserad på andra länder där föräldrapenningen kan skilja sig mot den svenska. Dessutom har föräldraförsäkringens pappa- och mammamånad utökats de senaste åren, vilket kan leda till missledande då vi använt teori som i vissa fall har skrivit innan förändringar har genomförts. Eftersom det i vissa fall finns bristande teori som är relevant för uppsatsen syfte har vi valt att ändå använda oss av teorin. I viss teori skrivs det heller aldrig ut hur lång föräldraledighet som har tagits ut.

4. Empiri

Det fjärde kapitlet är uppdelat i sex delar. De två första delarna presenterar den insamlade sekundärdata från tidningar med intervjuer av högt uppsatta ledare. De resterande fyra delarna presenterar insamlad data från våra intervjuer, varav dessa delar är uppdelade i fyra grupper beroende på vilken sektor respondenten arbetar inom samt ifall hen har en kvinnlig eller manlig ledare. Kapitlet inleds med två tabeller som ger en översikt över de olika intervjupersonerna.

Namn	Sektor	Position
Morgan Olofsson	Privat sektor	Ledare
Monica Renstig	Privat sektor	VD
Peter Norman	Offentlig sektor	VD
Åsa Keller	Privat sektor	VD

Figur 2. En översiktssbild över intervjuer från tidningar med ledarens namn, vilken sektor de arbetar inom, samt deras position.

Person	Sektor	Ledare
Person A, B, C	Offentlig sektor	Kvinnlig ledare
Person D, E, F	Offentlig sektor	Manlig ledare
Person G, H, I	Privat sektor	Kvinnlig ledare
Person J, K, L	Privat sektor	Manlig ledare

Figur 3. De anställdas intervjuer delas in i fyra grupper beroende på vilken sektor de tillhör, samt ifall de har en manlig eller kvinnlig ledare.

4.1 Intervju med Morgan Olofsson och Monica Renstig

I en intervju gjord av tidningen Chef (2009) intervjuas Morgan Olofsson, ledare på Sveriges Televisions nyhetsprogram Rapport, och Monica Renstig, vd och forskare på Wombri. Wombri står för Women's Business Research Institute och är ett forskningsföretag som utför forskning och studier om kvinnors arbetsliv, karriärsutveckling, hälsa och företagande (Wombri 2016). När intervjun (Chef 2009) utförs befinner sig Olofsson på 1 års föräldraledighet.

I intervjun (Chef 2009) ställs frågan om ledare kan vara föräldralediga en längre tid utan att deras karriär blir lidande. Svaren som Olsson och Renstig ger skiljer sig markant ifrån varandra. Renstig menar att en ledare som är föräldraledig under en längre tid och därav inte befinner sig på sin arbetsplats, inte kan vara lika uppdaterad. En införskaffad kompetens måste underhållas och uppdateras, annars går den förlorad. Olofsson däremot menar att föräldraledighet är viktigt för ledare, då hen måste förstå samhället och att själv vara föräldraledig ger förståelse för anställda som tar ut föräldraledighet. Som ledare får

du själv uppleva hur det är att komma tillbaka till din arbetsplats, vilka krav medarbetarna ställer på dig som ledare och vice versa. Olofsson menar att en ledare är en förebild för andra. Genom att ta ut föräldraledighet en längre tid, visar du som ledare att du är ersättlig, vilket Olofsson menar är en förnuftig inställning till ledarskap. Renstig menar i stället att ”syns du inte, finns du inte” (Chef 2009). Efter en längre tids frånvaro kommer ditt arbete inte vara det samma och andra på din arbetsplats kommer att ha tagit över.

”Ingen kommer att paxa något för din räkning eller föra din talan”, menar Renstig (Chef 2009).

Olofsson (Chef 2009) pratar om att det är viktigt att vara delaktig i livet som pågår utanför arbetsplatsen. Under föräldraledigheten får du distans till ditt arbete och tid för reflektion. Det är positivt för din organisation och dina medarbetare, samt positivt för din framtida karriär. Renstig pratar om att det är svårt att hålla uppsyn på sina egna intressen, så som omorganisationer, lön, viktiga interna frågor eller en ny tjänst som är sökbar, när föräldraledighet tas ut under en längre tid.

4.2 Intervju med Peter Norman och Åsa Keller

Att återgå till arbetet efter föräldraledighet kan skapa många utmaningar. I en intervju i DN (2009) ger Peter Norman, VD hos Sjunde AP-fonden, och Åsa Keller, VD hos Homemaid, förslag till hur en person lättare kan ställa om och komma tillbaka till arbetet. Norman hade möjligheten att se till att kunnig personal fyllde ut hans plats inom företaget under tiden han var föräldraledig, även Keller hade samma möjligheter på hennes arbetsplats. Norman säger att många ledare gör sig oersättliga för verksamheten, vilket kan vara farligt. Att som ledare ta ut föräldraledighet sänder en positiv signal till styrelsen. Under sin föräldraledighet var Norman inte med på några möten, undantag vid strategiska beslut, han ringde heller inte för att kolla hur det stod till på sin arbetsplats.

Keller (DN 2009) valde att gradvis återgå till sitt arbete, att kombinera både föräldraledighet och arbete för att på så vis få en inslussningsperiod. Hon startade att arbeta 50 % för att sakta öka sin arbetstid, inslussningsperioden uppskattas till ungefär ett år. Efter sin föräldraledighet menar Keller att hon har blivit en bättre ledare samt att hon har lärt sig att delegera uppgifter och prioritera bättre.

Norman och Keller (DN 2009) ger tips till dels den tid som pågår under föräldraledigheten, dels den tid när det är dags att komma tillbaka till arbetet. De menar att under din föräldraledighet skall du hålla dig uppdaterad med vad som händer inom din bransch. Förutom vid strategiska beslut, är det viktigt att du låter din ersättare styra med fullt mandat. Ett annat tips är att läsa företagsmailen, men att inte styra genom mail. Du bör heller inte ha daglig mailkontakt med de anställda. När det är dags att komma tillbaka till arbetet igen kan det vara bra att börja arbeta halvtid för att sedan gradvis gå upp i timmar för att till slut vara tillbaka på heltid. Ta hjälp med barnpassning och städhjälp. Det sista rådet är att ta kontakt med arbetsgivaren i god tid innan föräldraledigheten är slut. Norman menar att en månad i förväg är lagom. Det är även viktigt att prata med vikarien om övergången.

4.3 Offentlig sektor, kvinnlig ledare

En ledare kan ställas inför olika problem när hen kommer tillbaka till arbetsplatsen efter sin föräldraledighet. Både person A, B och C är alla inne på att den största utmaningen för deras ledare är att sätta sig in i saker som har skett på arbetsplatsen när hon har varit borta, att uppdatera sig. Person A nämner bland annat svårigheter som har hänt mellan personal, ny personal samt rotationer på arbetsplatsen. På B:s arbetsplats har ledarna översiktsansvar, vilket innebär dubbelarbete för en ledare som kommer tillbaks, det tar också tid för ledaren att komma ikapp och uppdatera sig kring aktualiteter. C pratar om förändringar inom personalgruppen eftersom personalomsättningen på hens arbetsplats är hög. På C:s arbetsplats arbetar de utifrån lagar och riktlinjer. Ifall några av dessa lagar eller riktlinjer har uppdaterats medan ledaren har varit hemma på föräldraledighet måste hon uppdatera sig när hon kommer tillbaka till arbetsplatsen, vilket C tror kan vara en utmaning.

Varken person A, B eller C tror att det är svårt för deras ledare att komma tillbaka från föräldraledigheten och återuppta sin position på deras arbetsplats. B tror inte heller att det är någon skillnad mellan män och kvinnor. A säger att den kan vara en skillnad eftersom när en kvinna tar ut föräldraledighet är det något som alla är förberedda på då de syns att hon är gravid. När en man tar ut föräldraledighet försvinner han helt plötsligt.

”Hos oss är vi många kvinnor som arbetar och kanske är det svårare att acceptera att mannen helt plötsligt är borta, för att sedan komma tillbaka igen. Det kan vara så”, säger A.

C tror att ifall det skulle vara någon skillnad mellan manliga och kvinnliga ledare så är det i så fall utifrån hur lång tid föräldraledigheten varar, hur länge personen är borta från arbetsplatsen.

Både person A, B och C är alla tre överens om att en ledare som är föräldraledig på deras arbetsplatser inte behöver ha kontakt med anställda, närvara vid personalmöten eller kick-offer och dylikt.

”Är en person föräldraledig så skall hen fokusera på barnet”, säger A.

Person A menar att ledaren gärna får komma och hälsa på hos arbetsplatsen, på så vis visar ledaren också att hon finns där och att hon fortfarande bryr sig om de anställda samt företaget. På B:s arbetsplats ersätts ledaren med en vikarie, men hen tycker att ifall det sker en omorganisation är det bra om ordinarie ledare är med. De kick-offer som genomförs på B:s arbetsplats sker periodvis och då är ordinarie ledare tillbaka. C pratar om att en vikarie måste täcka upp ordinarie ledares arbetsuppgifter men att det kan vara gynnsamt om ledaren är med på vissa aktiviteter som inte innebär arbete samt att hon hälsar på arbetsplatsen. Då ledaren fortfarande är en del av gruppen främjar det gruppens sammanhållning. C menar också att det kan vara viktigt för den föräldralediga ledaren att känna att hon fortfarande är en del av gruppen.

Vid uttag av föräldraledighet kan ledarens karriär eventuellt påverkas positivt eller negativt. B tror att på hens arbetsplats påverkar ledarens karriär varken positivt eller negativt, utan att det ses som en självklarhet att både män och kvinnor tar ut

föräldraledighet. C tror inte heller att hens ledares karriär skulle påverkas ifall hon tog ut föräldraledighet eftersom hen arbetar på en mindre arbetsplats där de går tillbaka till sina arbetsuppgifter efter föräldraledighet. A tror att hens ledares karriär skulle påverkas både negativt och positivt. Ifall ledaren som går på föräldraledighet är omtyckt blir det ett positivt intryck för henne när hon kommer tillbaka från föräldraledigheten. Det kan även upplevas som negativ när samma person blir ersatt av en annan person. A, liksom C, pratar om att kvinnor tar ut längre föräldraledighet än männen, vilket gör att en manlig ledare har mer kontroll över vad som händer på arbetsplatsen. C tror att den största skillnaden mellan manliga och kvinnliga ledare gällande hur deras karriär påverkas, är att kvinnor i regel är hemma längre än män. Person B tror inte det finns någon skillnad mellan manliga och kvinnliga ledare.

Gällande om föräldraledigheten påverkar ledarens möjligheter att klättra inom organisationen säger person C att på hens arbetsplats påverkar föräldraledigheten inte. På C:s arbetsplats har en person som nyss varit föräldraledig precis fått en fast tjänst i en ledande position. Person A tror att föräldraledighet gör det svårare att klättra inom organisationen på hens arbetsplats på grund av att ledaren är borta från arbetsplatsen. Hen tror också att längden av föräldraledigheten har betydelse.

“Har man ett barn så blir det inte stora svårigheter, men flera barn nära inpå gör att man är borta längre”, säger A.

Person B tror att föräldraledigheten delvis kan påverka möjligheterna till att klättra inom hens organisation.

Vid frågan ifall det finns en uttalad policy på arbetsplatsen vid uttag av föräldraledighet vet person C inte om detta finns. Person A vet inte riktigt heller och det är inget som någon har tagit upp. Person B säger att hen inte riktigt har koll på ifall det finns någon uttalad policy men att personen som vill ta ut föräldraledighet pratar med sin närmaste ledare. Det finns utsatt hur många dagar föräldraledighet som fås ta ut och det är bra att personen säger till i god tid så företaget hinner rekrytera en ersättare. Hen tror också att personen kan kontakta HR- avdelningen för att få mer hjälp.

Vid frågan om hur föräldraledighet uppfattas av arbetsgivaren gällande manlig respektive kvinnlig ledare svarar person A:

“Det medför stress kan jag tänka mig, att, jaha, nu skall hon vara hemma.”

A säger att arbetsgivaren kan tycka att det är jobbigt att hitta en ersättare för den perioden föräldraledigheten varar, samt att ledaren kan vara borta under en längre period om hon till exempel skall amma. När en manlig ledare tar ut föräldraledighet brukar han inte vara hemma lika mycket i början, ifall han tar ut föräldraledighet brukar det finnas mer tid att planera och fixa en vikarie. Person C tror, på hens arbetsplats, att föräldraledighet inte har någon större betydelse för arbetsgivaren, utan att det är något som välkomnas både för manliga och kvinnliga ledare. B arbetar för en kommunal arbetsgivare och där ser arbetsgivaren inga konstigheter ifall männen tar ut föräldraledighet då arbetsplatsen är jämställd.

Hur vida en ledares föräldraledighet uppfattas av övriga anställda svarar A, B och C att det finns både positiva och negativa synvinklar. C säger att i det stora hela så ser övriga anställda på hans arbetsplats att det är okej att en ledare försvinner på föräldraledighet. Dock kan det upplevas jobbigt ifall det är en ledare som har varit delaktig i vissa processer och inte kommer att vara på arbetsplatsen under en viss period och driva samt avsluta processen. Person B säger att i stort så ser de anställda det som något positivt. Ifall det är under en period som är hektiskt kan det uppfattas som negativt. På person A:s arbetsplats skall deras ledare snart gå på föräldraledighet, detta ses som något positivt av övriga anställda då ledaren inte är omtyckt. Ifall det är en ledare som är omtyckt blir det också en positiv stämning på arbetsplatsen då övriga anställda är glada för ledarens skull. Dock medför det också en del oro eftersom ledaren kommer ersättas av en annan person under hennes föräldraledighet och funderingar kring vem den nya ledaren blir uppstår.

4.4 Offentlig sektor, manlig ledare

I intervjuens första fråga går vi in på huruvida respondenterna tänker kring svårigheter för hans ledare att komma tillbaka till arbetsplatsen efter föräldraledighet. Samtliga respondenter uttrycker här att individen efter föräldraledighet kan halka efter i arbetet på grund av att det kan ta tid att uppdatera sig i arbetet. Ledaren kanske inte känner till nya rutiner och riktlinjer som har skapats under tiden hen har varit borta, det kan även finnas nya medarbetare på arbetsplatsen.

“En massa saker som har ändrats på arbetsplatsen, saker som måste ändras tillbaka till hur det var innan. Jobbigt för verksamheten och de som arbetar där. Det blir rörigt, då vikarierande ledare kan ha sagt något och gjort en ändring så kommer ledaren tillbaka och måste ändra om saker igen, då de kan ha olika syn på hur saker skall fungera”, säger person E.

Det kan ta tid att sätta in sig i utvecklingsarbetet som pågår just nu. Person E menar att efter föräldraledighet kan ledaren ha svårt att komma tillbaka i det höga tempot och att det finns risk för att den långa ledigheten har saktat ner en. Person D menar att den största svårigheten är bristen på tid. Person F nämner att ledaren kanske fortfarande oroar sig för saker som händer hemma med barnet.

Då frågan ställdes angående svårigheten för en ledare att återuppta sin position efter föräldraledighet så svarade både Person D och F att det inte skulle vara svårt. Självklart kan det vara lite trögt i början med nya rutiner men ingenting som är omöjligt att snabbt komma ikapp. Person E tror att det kan vara svårt för ledaren då hen får arbeta på en del när hen återvänder till arbetsplatsen. E menar att det kan bli svårare ju längre tid ledaren har varit borta eftersom att det kan behövas lösas problem som uppstått då ledaren har varit borta. Respondent D och E tror inte att det är någon skillnad vare sig det är en manlig eller kvinnlig ledare som ska återuppta sin position. Respondent F tror emellertid att det kan vara tuffare för kvinnan då det oftast är kvinnorna som tar ut längre föräldraledighet och därmed tappar de mer tid.

Vid frågan om ledaren bör ha kontakt med sina anställda under sin föräldraledighet svarade person D och F att det inte behövdes. Om en ledare är föräldraledig så har hen rätt till att vara ledig och att inte behöva vistas på arbetsplatsen. Person F säger att hen tror att detta är förstäieligt från övriga anställda på hans arbetsplats. Person E är något

tvetydig i sitt svar då hen säger att ledaren bör ha lite kontakt med arbetsplatsen för att inte allt skall rasa, samtidigt som hen säger att ledaren inte skall behöva ha kontakt med sin arbetsplats. E menar att ifall det sker stora förändringar inom företaget kan det bli problem för ledaren om hen inte är med. Ifall det uppstår jobbiga situationer som är extrema är det bra om ledaren kan vara närvarande vid möten rörande detta. Person D och F tycker det är trevligt om deras ledare skulle hälsa på arbetet eller om hen skulle delta vid julbord och dylikt.

Både person D och E tycker att uttag av föräldraledighet kan ge en positiv inverkan på en ledares karriär. De menar att det ses som ett gott föredöme inom den offentliga sektorn att en manlig ledare stannar hemma med sina barn. Ledaren kommer sedan tillbaka med ny energi och nya idéer. Person F tycker däremot att föräldraledighet kan ha ett negativt inflytande på ledarens karriär, speciellt i början eftersom att ledaren hamnat efter i arbetet. F tror att ledaren kan bli placerad i ett fack som typen som satsar på familj istället för karriär. Enligt person D och F så finns det inte någon markant skillnad på inverkan av karriären för manlig eller kvinnlig ledare som tar ut föräldraledighet. Det är inga konstigheter vare sig det är en kvinnlig eller manlig ledare som tar ut föräldraledighet. Däremot svarade person E att det kan uppfattas som mer positivt då en kvinna tar ut föräldraledighet än en man. Mannen kan tappa kontrollen på arbetsplatsen under föräldraledigheten medan kvinnan kommer tillbaka med ny energi.

Vid frågan om föräldraledighet kan ha en inverkan på att klättra inom organisationen så svarade person D att det möjligtvis skulle kunna ge bättre chanser eftersom att det inom den offentliga sektorn kan vara ett positivt föredöme att en man tar ut föräldraledighet. Person E tyckte emellertid att föräldraledigheten inte skulle ha någon inverkan på karriärmöjligheterna inom organisationen. Den sista respondenten F tyckte däremot att föräldraledighet kan ha en viss påverkan men det är ingenting som diskuteras högt då det arbetas mycket med jämställdhet inom kommunen.

Gällande om det finns en uttalad policy gällande uttag av föräldraledighet på arbetsplatsen svarade både person E och F att det kan finnas en policy, men det är ingenting de känner till. Person D svarar att det inte finns någon policy på deras arbetsplats eller åtminstone är det ingenting som det pratas om, alla vet vad som är politiskt korrekt.

Alla tre intervjupersoner, person D, E och F, svarar att deras arbetsgivare ser på föräldraledighet för manlig respektive kvinnlig ledare på samma sätt. Person E påpekar att det kan uppfattas som något negativt från arbetsgivarens sida när föräldraledighet (gällande både manliga och kvinnliga ledare) tas ut eftersom det medför problem, samtidigt som det är något naturligt i livet. Då frågan ställs hur föräldraledigheten uppfattas av de övriga anställda så menar person D att det är positivt överraskande om det är en pappa som tar ledigt, då det tas förgivet att det är mamman som stannar hemma. Person E uttrycker att det är väldigt omständligt för övriga anställda då ny personal ska rekryteras och allt ska flyta på, det krävs extra arbete när någon försvinner. Person F menar däremot att det inte alls uppfattas som något konstigt då det är flera anställda som har barn utan att det anses som en självklarhet att ta ut föräldraledighet.

4.5 Privat sektor, kvinnlig ledare

Svårigheter person G tror kan finnas när en ledare kommer tillbaka till arbetsplatsen efter föräldraledighet, är att det kan ha hänt en del inom organisationen som ledaren inte vet om- det kan handla om utveckling och nya rutiner- men som hennes personal vet om. Person H talar även om nya villkor eller arbetsätt, eller nya bonussystem. Person I är även hen inne på allt nytt som hänt. Det kan handla om kampanjer, att sätta sig in i scheman och löner bland annat igen, vilket hen tror kan medföra mycket stress. Person H tror även att de siffror och resultat som är viktigast just nu är svårigheter som kan finnas för ledaren när hon kommer tillbaka. Person G svarar även att det kan ha tillkommit nyanställd personal som ledaren inte har varit med och rekryterat.

Vid frågan om de tror att det är svårt för en ledare att återuppta sin position efter föräldraledighet inom sitt företag tror person G inte det, i alla fall inte mot medarbetarna, men säger vidare att hur det skulle vara upp emot högre ledare vet hen inte. Även person H tror inte att det är svårt att just återuppta, men om ledaren vill vidare till nästa ”steg” inom företaget så tar det nog lite längre tid. Även person I tror inte att det är svårt, men svarar som person H att det tar en stund ifall ledaren vill komma vidare. Person H svarar att hen tror att kvinnor kan ha det lite svårare att återuppta sin position eftersom de fortfarande är mer känslomässigt engagerade i vad som händer i hemmet. Dessutom har en mor större band till barnet i så pass liten ålder. Hen tror att kvinnorna oroar sig mer och tänker på vad som händer där hemma, vilket kan resultera i att ledaren inte är 100 procentig. Som kvinna förlorar hon också längre tid från arbetet, då de har längre föräldraledighet. Varken person G eller I tror att det är någon skillnad för en manlig eller kvinnlig ledare på deras arbetsplats.

Person G, H och I anser att ledaren inte behöver ha kontakt med arbetsplatsen. Person H tycker att det kan vara trevligt ifall ledaren har kontakt med arbetsplatsen och menar att som ledare brinner hen ofta för det hen gör och vill därför ha någon sorts kontakt med arbetsplatsen. Både person G och I anser att inget arbete skall utföras på ledigheten. Person I säger att det är viktigt att ledaren delar ut alla sina ansvarsområden till andra anställda och ansvariga innan hen går på föräldraledighet. Detta bör göras för att arbetsplatsen skall gå runt utan ledaren. Person G menar att en ledaren som har föräldraledighet inte skall känna någon som helst förpliktelse till att göra något som är arbetsrelaterat, så länge ledaren är föräldraledig 100 %. Vidare säger person G att om ledaren vill hälsa på eller vara med på after work eller personalfester för det sociala så är ledaren självklart välkommen, men ska absolut inte känna sig tvingad till något. Även person I tycker det vore roligt om ledaren är med på after work och liknande.

Vid frågan om personerna tror att sin ledares karriär skulle bli negativt eller positivt påverkad vid uttag av föräldraledighet svarar alla tre personerna G, H och I att de tror att ledarens karriär skulle bli negativt påverkad. Person H svarar att det uppfattas som negativt då det finns mycket att arbeta ikapp då det ständigt förändras mycket på hens arbetsplats. Person I svarar att det negativa ligger i att ledaren har vart hemma i lugn o ro med barnet, men kommer nu tillbaka till vardag och alla måsten och rutiner. Dock tror person G att på just hens organisation skulle nog inte det ske, då de har en ganska platt organisation och liten enhet, så de hjälps åt. Person G svarar vidare att det kan vara så att det anses positivt för den personliga utvecklingen ledaren har gjort under tiden hon har varit borta. Om skillnader respondenterna anser kan finnas mellan en manlig och kvinnlig

ledare som går på föräldraledighet på sin arbetsplats, säger person G att hen tror att det uppifrån skulle väcka lite mer uppmärksamhet om en manlig ledare tar ut mer föräldraledighet än om en kvinna gör det. Vidare svarar person G att det möjligt skulle vara att det uppifrån skulle väcka mer uppmärksamhet om den kvinnliga ledaren inte tog ut så lång föräldraledighet. Bland personal på arbetsplatsen skulle det inte vara någon skillnad, inget hen har upplevt bland hans medarbetare. Person H tror inte att det är någon större skillnad på kön då det arbetas mycket med jämställdhet på deras arbetsplats. Person I tror att en kvinnlig ledare känner mer av stress och press och att kvinnor och män hanterar stress på olika sätt. Vidare tror person I att den kvinnliga ledaren tar stressen mer personligt än en man och att mannen tänker mer att det är arbete.

Angående om föräldraledighet på hens arbetsplats kan förändra ledarens möjlighet att klättra inom organisationen, tror person G att i det lilla utrymmer som finns att klättra i hens organisation tror hen inte att det påverkar. Person G svarar dock att under själva föräldraledigheten så kanske det påverkar. Om företaget till exempel ska anställa på en position när hens ledare är föräldraledig kanske det påverkar hennes möjligheter att få den tjänsten. Person H tror att det påverkar eftersom att ledaren måste visa de högre ledarna vad hon levererar, vilket hon kan göra under 2 år. Om ledaren sedan skulle ta ledigt ett år så hinner andra påbörja liknande tjänst och ligger helt plötsligt steget före ledaren som är på föräldraledighet. När ledaren sen kommer tillbaka till sin arbetsplats så är det som att starta från ruta ett och ledaren behöver bevisa samma sak igen för sin ledare. Person I tror inte att det påverkar alls på hens arbetsplats.

Huruvida det finns en uttalad policy på personens arbetsplats om uttag av föräldraledighet svarar person G och I att det inte finns en policy som de vet om. Person H tror nog det finns, men inget som hen vet om. Person G svarar även att det endast handlar om att personen ska prata med sin ledare inför föräldraledighet så att ledaren kan ersätta ledaren med en vikarie.

Huruvida föräldraledighet uppfattas för manlig respektive kvinnlig ledare av sin arbetsgivare säger person G att hen inte har jätte bra koll på de högre ledarna, då de finns på annan ort. Person G hoppas, då hen arbetar i en organisation där de arbetar med människor, utveckling och behandling, att de verkligen uppmuntrar föräldraledighet. Person H svarar att hens arbetsplats har ett jämställdhetstänk vilket nästan gör att kvinnor får positiv särbehandling. Person I tror inte att det är någon skillnad mellan manlig och kvinnlig ledare på hens arbetsplats. Person I tror vidare att det blir lite stress med att hitta en ersättare, men inga större problem, utan det går att lösa. Vid frågan om hur personen tror att föräldraledigheten för en ledare uppfattas av övriga anställda inom organisationen svarar både person G och I att medarbetare uppfattar det som positivt. Person G svarar även att det i första läget kan kännas lite jobbigt att få in en vikarie, men det är inte något som skulle uttalas utan föräldraledighet uppmuntras enbart. Person H anser att då hens avdelning arbetar väldigt nära varandra så tappar individerna relationen lite när medarbetare är borta mer än 2-3 veckor och då finns det någon som fyller det tomrummet. Vidare svarar person H att det nog inte uppfattas på något speciellt sätt mer än att det får effekt trots allt. Person I tycker mest att föräldraledighet tillför en bra stämning för alla och att en förståelse finns.

4.6 Privat sektor, manlig ledare

Gällande de svårigheter som kan uppstå när en ledare kommer tillbaka från sin föräldraledighet är både J, K och L inne på samma spår. Alla tre nämner problem kring uppdateringar och förändringar som har skett inom företaget. Det kan dels vara personal som har slutat och börjat, men också nya produkter som har lanserats. På K:s arbetsplats är personalomsättningen hög, vilket hen tror är det största problemet för en ledare som kommer tillbaka från föräldraledigheten. J nämner också ny personal, men också övriga händelser som har hänt inom organisationen. Hen nämner även saker som ny teknisk utrustning. L är inne på samma spår som J och nämner de problem som kan uppstå när nya produkter har blivit lanserade samt nya villkor och prioriteringar inom företaget.

Varken J, K eller L tror att det kan vara ett problem för ledaren att återuppta sin position inom företaget efter ledarens föräldraledighet. Ingen av respondenterna tror att det är någon skillnad för manliga eller kvinnliga ledare.

Gällande om ledaren bör ha kontakt med anställda, vara med på personalmöten, kick-off och liknande saker är alla både person J, K och L överens om att ledaren inte behöver göra detta på deras arbetsplats. Alla tre intervjuade personer uppmuntrar dock ledaren att komma och hälsa på under föräldraledigheten. Person J menar att ledaren inte behöver svara på mail eller liknande saker under sin föräldraledighet. Ledaren får däremot gärna komma och hälsa på med sitt barn då det visar ett intresse samt att ledaren fortfarande finns där. Person K säger att på hans arbetsplats är det viktigt att ledaren är "en av oss" och att det ofta uppstår en typ av vänrelation till sin ledare. På så vis faller det sig naturligt att ledaren kommer och hälsar på under sin föräldraledighet, vilket också uppskattas av den övriga personalen. På L:s arbetsplats brukar ledaren komma och hälsa på vilket visar uppskattning och engagemang för arbetsgivaren.

"Dock tycker jag inte att de behöver vara med på personalmöten", säger L.

Person K och L tror att föräldraledighet inte påverkar ledarens fortsatta karriär inom organisationen. J säger att karriären inte påverkas på lång sikt, men att den stoppas upp lite innan ledaren kommer tillbaka till företaget och sin karriärväg. Person K och L tror inga skillnader finns mellan kvinnliga eller manliga ledares fortsatta karriär inom organisationen. K säger att inom hans företag finns en stor medvetenhet kring jämställdhet. På L:s arbetsplats görs allt "by the book" men känslan av att det är mer självklart att kvinnan är föräldraledig finns, även om det aldrig är något som det pratas om på arbetsplatsen. J tror inte heller att det är någon skillnad mellan manliga eller kvinnliga ledare på hans arbetsplats.

Hur vida föräldraledighet påverkar ledarens möjlighet att klättra inom organisation skiljer sig svaren åt. Person J tror inte att det påverkar möjligheterna, eventuellt att det tar lite längre tid då ledaren måste sätta sig in i det han har missat under tiden han har varit borta. K tror att det eventuellt kan påverka ledarens karriär. Hen menar att företaget i ett förebyggande syfte, vid en viss ålder ser en man som mer attraktiv som ny ledare än en kvinna med samma ålder, eftersom chansen är större att kvinnan tar ut längre föräldraledighet. Person L berättar om en ledare på sitt företag som var föräldraledig, strax efter att han var tillbaka på arbetet blev han erbjuden en förbättrad position. L pratar

också om problem som är snarlika de problem som K pratade om. L tror att det kan vara större problem för kvinnliga ledare på sin arbetsplats.

”Kvinnorna tar ut längre ledighet och man kanske inte vågar låta en kvinna klättra lika högt eftersom man vet att hon kommer att vara mammaledig eller att hon hellre vill satsa på familjen än på jobb”, säger person L.

Ingen av personerna, J, K och L, vet om det finns en uttalad policy på deras arbetsplats gällande föräldraledighet. J säger att det säkert finns en, medan person L säger att det är något hen får kolla upp den dagen det blir aktuellt.

Vid frågan om hur arbetsgivarens syn på föräldraledighet för ledare inom organisationen svarar J att hen tror att arbetsgivaren tänker att kvinnan kanske har mer rätt att vara föräldraledig, till exempel på grund av amning. Trots detta tror J inte att det är någon större skillnad på sin arbetsplats och det är aldrig något hen har hört något om. L tror att på hans arbetsplats vågar folk inte tycka så mycket och att alla inom organisation tycker likadant. J tror dock att om ledaren är en duktig ledare så blir inte arbetsgivaren jätteglad vid uttag av föräldraledighet, men att detta är det samma för både manliga och kvinnliga ledare. K tror inte heller att det är någon skillnad mellan manliga och kvinnliga ledare på sin arbetsplats. Hen tror att det kan upplevas som ett problem från arbetsgivarens sida då den föräldralediga ledaren måste ersättas, ersättaren måste läras upp och detta kostar pengar. Dock tror hen att detta är något som arbetsgivaren räknar med och därför inte blir jätteupprörd över.

Både J, K och L upplever att andra anställda inom företaget är positivt inställda till att ledare tar ut föräldraledighet. K menar att det är tråkigt ifall det är en ledare som är omtyckt som försvinner, samtidigt som det kan vara positivt med något nytt om det gamla är dåligt.

”Personerna gör rätt i att vara hemma om det är möjligt”, säger J.

Person L menar att det är ett bra sätt för de andra anställda inom företaget att vikariera och visa sina kunskaper inom ledaryrket.

5. Analys

I följande avsnitt analyseras de empiriska data som hämtats från intervjuernas resultat. Denna information har sedan kopplats samman med uppsatsens teoretiska kapitel för att svara på den presenterade frågeställningen. Skillnader kring offentlig och privat sektor samt kvinnlig och manlig ledare diskuteras.

5.1 Att vara borta och att komma tillbaka

5.1.1 Att återgå till arbetet

Utifrån de genomförda intervjuerna är den största utmaningen när ledaren kommer tillbaka till arbetsplatsen, att sätta sig in i och ta igen de saker som har hänt under tiden ledaren har varit borta på föräldraledighet. De anställda i våra intervjuer inom privat och offentlig sektor med kvinnliga och manliga ledare, är alla överens om detta. Det är framförallt förändringar som är specifika för arbetsplatsen som nämns, till exempel ny teknik, nya lagar och riktlinjer eller nya årssiffror. Även personalförändring nämns av alla fyra intervjugrupper. Granér (1994) skriver om att den utvalda ledaren måste accepteras av övriga medarbetare för att hen ska ses som en ledare. De problem som våra respondenter nämner innebär att ledaren måste accepteras på nytt av den nya personalen för att återigen kunna inta sin ledarposition.

Halrynjo (2009; se Jakobsen, Nahnfeldt, Nyroos, Olin-Scheller & Sandlund 2010) skriver om hur de normer som finns i en organisation spelar en stor roll för enskilda medarbetares sätt att förhålla sig till sina ledare och sina arbetsuppgifter.

”... saker som måste ändras tillbaka till hur det var innan. Jobbigt för verksamheten och de som arbetar där. Det blir rörigt, då vikarierande ledare kan ha sagt något och gjort en ändring så kommer ledaren tillbaka och måste ändra om saker igen ...”, säger person E (offentlig sektor, manlig ledare).

Person E visar att hen har ett starkt förtroende för ledaren som är på föräldraledighet, hen tar förgivet att den vikarierande ledare kommer genomföra förändringar som inte är tillräckligt bra för E:s arbetsplats. De normer som finns inom företaget har en inverkan på person E:s sätt att förhålla sig jämte mot sin föräldralediga ledare, samt sina arbetsuppgifter. Ledaren förväntas också komma tillbaka och ställa allt i ordning igen, att normerna inom företaget skall återupprättas. I intervjun med Olofsson och Renstig (Chef 2009) pratar Renstig om att kompetens kan gå förlorad om ledaren är frånvarande för länge från arbetsplatsen. Hon pratar också om att ifall du inte syns på din arbetsplats kommer du som ledare att tappa auktoritet och andra på din arbetsplats kommer ha tagit över. Detta är inget som någon av våra intervjupersoner nämner. Person E visar på motsatsen när hen säger att ledaren måste komma och ändra tillbaka saker, vilket tyder på att trots att ledaren är borta så är det ändå han som bestämmer när han är tillbaka igen. Person I säger att det är viktigt att ledaren delar ut alla sina ansvarsområden till andra anställda och ansvariga innan han går på föräldraledighet. Genom att se till att rätt personal med rätt kompetens blir vikarie samt att en dialog med ersättaren finns innan föräldraledigheten tar slut (DN 2009) kan problem som person E nämner motverkas.

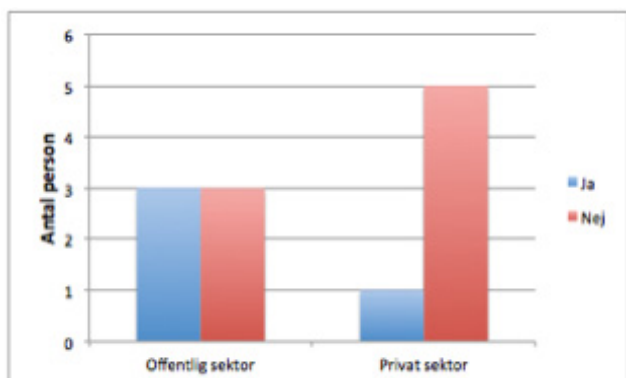
Inom offentlig sektor, med en manlig och kvinnlig ledare samt inom privat sektor, med en kvinnlig ledare pratas det om tiden det tar att sätta sig in i arbetet igen, bristen på tid samt stress. Tidsbrist och stress är ett problem som även Norman och Keller (DN 2009) pratar om och ger förslag på hur problemen kan motverkas. De pratar om att under föräldraledighet hålla sig uppdaterade kring saker som rör branschen samt att läsa företagsmailen. Genom att hålla sig uppdaterad inom det som händer i branschen kan respondenternas ledare ha lättare att komma in i sina arbetsuppgifter igen. Inom den offentliga sektorn, manlig ledare, nämns det att den långa ledigheten kan ha gjort att ledaren har tappat det höga tempot som finns på arbetsplatsen. Genom att börja arbeta exempelvis 50 % för att sedan öka arbetstiden tills ledaren är tillbaka på heltid (DN 2009) kan problem som dessa eventuellt motverkas. Att ta kontakt med arbetsgivaren i god tid, samt att prata med vikarie om sin övergång tillbaka till arbetet (DN 2009) kan också hjälpa.



Figur 4. Tror du att det är svårt för en ledare att återuppta sin position efter föräldraledighet inom ditt företag?

Trots dessa problem som nämns anser majoriteten av respondenterna att det inte är ett problem för ledaren att återuppta sin position efter föräldraledighet. En person (person E) inom offentlig sektor med manlig ledare svarar att hen tror att föräldraledigheten skapar problem för ledaren då han skall återuppta sin position. Person E är inne på de problem som just har analyserats, de problem som uppstår när ledaren är borta en tid för att sen komma tillbaka till arbetsplatsen. Hen menar att det blir svårare ju längre tid ledaren har varit borta från arbetsplatsen. Person D och F, arbetar liksom person E inom den offentliga sektorn och har en manlig ledare, nämner att det kan vara lite "trögt" i början men inget som är omöjligt för ledaren att snabbt arbeta ikapp. Keller (DN 2009) berättar att hon valde att ha en inlussningsperiod där hon startade att arbeta 50 % för att sakta öka arbetstimmarna mot heltid. Eftersom majoriteten av våra respondenter inte tror att det skulle vara ett problem för ledaren att återta sin position kan inlussningsperioden framför allt vara en lösning till att motverka förlusten av förändringsinformation som ledaren går miste om inom företaget.

5.1.2 Att återuppta sin position, skillnader mellan manliga och kvinnliga ledare



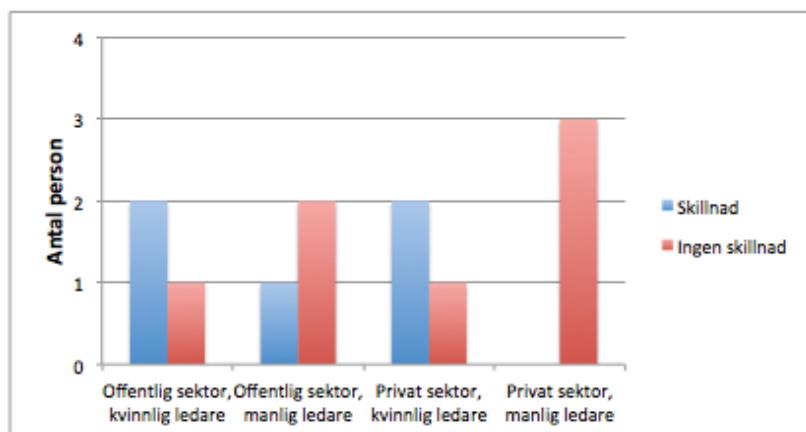
Figur 5. Tror du att det skiljer sig för manliga och kvinnliga ledare att återuppta sin position efter föräldraledighet inom ditt företag? Jämförelse mellan offentlig och privat sektor.

Inom den offentliga sektorn svarar lika många respondenter ja och nej på frågan ifall det skiljer sig för manliga och kvinnliga ledare att återuppta sin position efter föräldraledigheten. Majoriteten som arbetar inom den privata sektorn anser att det inte påverkar. Enligt tidigare analys menar person C, F och H att föräldraledighetens längd är av betydelse. Även om kvinnor inom den offentliga sektorn tar ut längre föräldraledighet än kvinnor inom den privata sektorn (SCB 2007) visar inte vår insamlade data någon markant skillnad på skilda åsikter mellan sektorerna gällande föräldraledighetens längd, utan den har fortfarande lika stor betydelse inom båda sektorerna.

Person A menar att skillnaden inte ligger hos själva ledarskapet i sig utan mer hur hen och övrig personal kan förbereda sig för en förändring.

”Hos oss är vi många kvinnor som arbetar och kanske är det svårare att acceptera att mannen helt plötsligt är borta, för att sedan komma tillbaka igen. Det kan vara så”, säger A.

Inom den offentliga sektorn finns fler kvinnodominerande yrken, vilket SCB (2007) menar kan vara en bidragande effekt till att arbetsmiljön är mer föräldraledighetsvänlig. Person A arbetar inom den offentliga sektorn med fler kvinnor än män på arbetsplatsen. Trots att SCB (2007) menar att det är mer vanligt inom offentlig sektor med en jämställd inställning till föräldraledighetsuttag visar person A:s svar på något annat. Här ser det dock ut som problemet är att de manliga ledare som går på föräldraledighet inte informerar övrig personal tillräckligt innan ledaren försvinner, vilket kan tyda på att det finns kommunikationsproblem inom arbetsgruppen. Enligt Gilstrap och Collins (2012) är kommunikationsprocesser viktiga för att de anställda skall skapa ett förtroende för ledaren. I Bygren och Duvanders (2004) studie visar det sig att på arbetsplatser där män tar ut högre föräldraledighet är chansen större att andra män på samma arbetsplats tar ut föräldraledighet. Detta kan delvis bero på de normer som finns inom arbetsplatsen. Ifall fler män på A:s arbetsplats börjar prata mer öppet om föräldraledighet samt att kommunikationen förbättras, skulle A:s tankar kring att det är svårare att acceptera att en manlig ledare plötsligt försvinner förebyggas.



Figur 6. Tror du att det skiljer sig för manliga och kvinnliga ledare att återuppta sin position efter föräldraledigheten inom ditt företag.

Fem personer tror att det finns en skillnad mellan en kvinnlig och manlig ledare som kommer tillbaka till deras arbetsplats efter föräldraledighet. Kossek, Lewis och Hammer (2010, se; Fitzenberger, Seffes och Strittmatter 2016) skriver att inom en del företag finns det en utmaning för HR-avdelningen när kvinnliga anställda kommer tillbaka till arbetet efter föräldraledigheten. Fitzenberger, Steffes och Strittmatter (2016) skriver att det är vanligt att kvinnliga anställda är borta en längre period från arbetsplatsen och att kvinnor oftare kompromissar mellan karriär och familj. Person H för ett liknande resonemang och menar att skillnaden beror på att kvinnan är mer känslomässigt engagerad i hemmet än mannen, och det blir därför svårare för kvinnan att koncentrera sig till 100 procent på arbetet. Hen menar också att kvinnor tar ut längre föräldraledighet och är därför borta en längre tid från arbetsplatsen. Person C och F pratar också om vikten av föräldraledighetens längd som en bidragande faktor till de skillnader som kan finnas. C menar att det inte är själva ledarskapets egenskaper i form av en manlig eller kvinnlig ledare utan att skillnaden ligger i hur lång föräldraledighet som tas ut. Enligt person F tror hen att det kan vara tuffare för kvinnan att återgå till sin position på grund av att kvinnan oftast tar ut längre föräldraledighet. Utifrån C, F och H:s resonemang kan paralleller dras till de problem som uppstår när ledaren kommer tillbaka till arbetsplatsen (som tidigare analyserats). Ifall ledaren är borta en kortare period hinner inte lika mycket förändring ske på arbetsplatsen.

Enligt både Eagly och Karau (2002) och Helgesen (1991) finns det en rad fördomar samt skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Detta är inget som har framförts av de anställda under intervjuerna som en orsak till att det kan finnas skillnader mellan de manliga och kvinnligas möjligheter och problem.

I en ny rapport från Försäkringskassan (2016) visar det sig att en procentuell ökning av uttag för föräldrapenningdagar har skett bland män i ledande positioner. Denna grupp tillhör den kategori som tar ut färre föräldrapenningdagar än genomsnittet. Samtidigt minskar antal uttagna dagar med föräldrapenning för kvinnor. Ifall ökningen av mäns (i ledande positioner) uttag av föräldrapenning fortsätter i samma riktning även kommande år, kommer de problem som person C, F och H pratar om att minska.

5.1.3 Kontakt med arbetsplatsen



Figur 7. Anser du att din ledare bör ha kontakt med sin arbetsplats under föräldraledigheten?

Inom den offentliga sektorn kunde vi från vår insamlade data utläsa att respondenterna var överens om att ledaren inte behöver ha kontakt med de anställda under föräldraledigheten. Vare sig respondenten hade en manlig eller en kvinnlig ledare så var deras attityder gentemot frånvaro under föräldraledigheten positiv. De två personer som svarade eventuellt menade att ifall det sker stora förändringar eller händelser på arbetsplatsen är det bra om ledaren kan närvara, men vid en normal verksamhet behöver ledaren inte ha kontakt med arbetsplatsen. Att båda dessa respondenter arbetar inom offentlig sektor kan vi utifrån den insamlade teorin, inte säga om det eller om det inte, beror på sektorns tillhörighet. Gilstarp och Collins (2012) skriver att ett förtroende mellan ledare och anställda bygger på tydliga kommunikationsprocesser, att de anställda kan se ledaren som den primära kanalen där organisationen kommunicerar sin information. Vid större förändringar på arbetsplatsen kan det genom detta resonemang vara förklarligt att de anställda vill ha sin ordinarie ledare på plats då förtroende för ledarens kommunikationsmöjligheter redan finns.

Civilekonomernas (2012) undersökning visar att ungefär en tredjedel av alla tillfrågade ledare förväntas utföra arbetsrelaterade uppgifter under deras föräldraledighet. Enligt vår undersökning pratar respondenter om rätten till att faktiskt vara ledig när uttag av föräldraledighet sker. De menar att ledaren inte skall behöva svara på mail eller utföra andra liknande sysslor.

”Är personen föräldraledig så skall hen fokusera på barnet”, säger A.

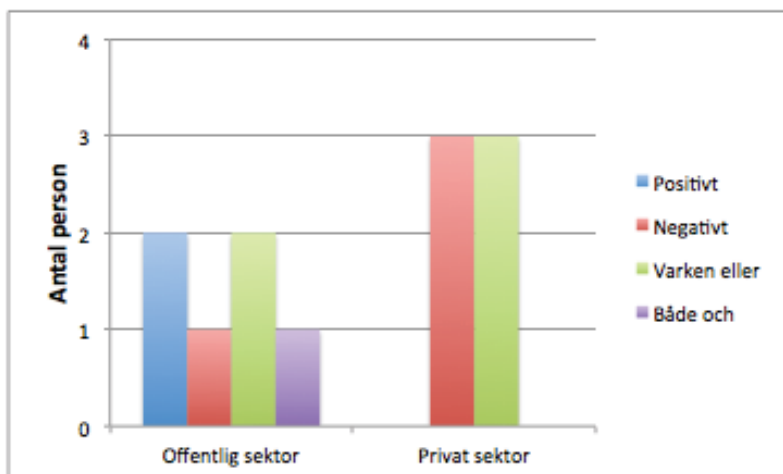
Det är skillnad mellan om ledaren måste, ifall anställda förväntar sig att ledaren skall svara på mail, eller om ledarna själva väljer att utföra arbetsrelaterade sysslor under föräldraledigheten. I vår insamlade data kan vi se att de anställda inte ställer några krav på att ledaren utför dessa sysslor. Utifrån en intervju med ledare (DN 2009) uppmuntrar de andra ledare till att läsa företagsmail (ej styra genom mail eller ha daglig mailkontakt med anställda) och att hålla sig uppdaterad med vad som händer inom branschen under föräldraledigheten. Hur en ledare väljer att göra på sin arbetsplats kan bero på de normer som finns inom organisationen (Halrynjo 2009; se Jakobsen, Nahnfeldt, Nyroos, Olin-Scheller, & Sandlund 2010). Olofsson (Chef 2009) pratar om att det är viktigt att som

ledare föregå med gott exempel, genom att ta ut föräldraledighet visar ledaren att hen är ersättlig. Ifall ledaren väljer att följa Norman och Kellers (DN 2009) uppmuntran och svara på mail och dylikt, kan detta enligt Olofssons (Chef 2009) resonemang även sätta press på anställda att utföra arbetsrelaterade sysslor på deras föräldraledighet.

Majoriteten av våra respondenter säger att ledaren gärna får komma och hälsa på under sin föräldraledighet. Det lyfts fram som något positivt, som visar att ledaren fortfarande bryr sig och tillhör arbetsplatsen. I Civilekonomernas (2012) undersökning visar det sig att ca två tredjedelar av respondenterna kontaktades av arbetsgivaren under sin föräldraledighet. En lika stor andel, två tredjedelar, valde själva att kontakta sin arbetsplats. I samma undersökning framgick det att kontakten med arbetsplatsen under föräldraledigheten är viktig för den föräldraledige. Person C nämner under intervjun att det även kan vara viktigt för ledaren att ha kontakt med sin arbetsplats. Enligt SCB (2014) tar kvinnor ut längre föräldraledighet än män, trots detta kan vi inte se någon skillnad i den insamlade data om hur ledaren bör ha kontakt med sina anställda.

5.2 Karriär och föräldraledighet

5.2.1 Påverkan på karriären vid uttag av föräldraledighet



Figur 8. Tror du att din ledares karriär skulle bli negativt eller positivt påverkad vid uttag av föräldraledighet? Jämförelse mellan sektorer.

Vi kan se en markant skillnad i svaren mellan den offentliga och privata sektorn. Av respondenterna i den offentliga sektorn var det fem av sex tillfrågade som ansåg att uttag av föräldraledighet kan påverka en ledares fortsatta karriär antingen positivt, både positivt och negativt eller att uttag av föräldraledighet inte skulle påverka den fortsatta karriären alls. Av respondenterna i den privata sektorn ansåg endast tre av sex tillfrågade att karriären inte skulle påverkas alls. Att en större del av våra respondenter i den offentliga sektorn än i den privata, anser att karriären inte påverkas eller påverkas positivt av föräldrauttag, kan förklaras genom Sifo-rapporten som Försäkringskassan (2016) presenterat, där det framkommer att den offentliga sektorn till större del än den privata, prioriterar förutsättningar för föräldraledighet och även att det anses positivt att vara föräldraledig.



Figur 9. Tror du att din ledares karriär skulle bli negativt eller positivt påverkad vid uttag av föräldraledighet?

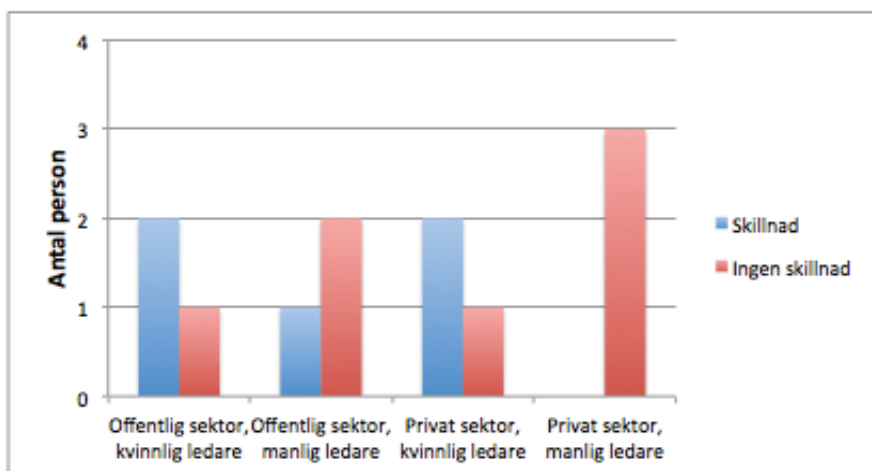
I vår undersökning anser våra respondenter från den offentliga sektorn med kvinnlig ledare, antingen att karriären inte skulle påverkas alls eller att den skulle påverkas både positivt och negativt. Av respondenterna från offentliga sektorn med manlig ledare, anser två av dem att uttag av föräldraledighet kan ge en positiv inverkan på en ledares karriär. Detta menar även Greenhaus & Powell (2006) på, då en föräldraroll kan vara berikande i arbetet och därmed skulle påverka karriären positivt. Även SCB (2007) beskriver hur en föräldraroll kan skapa positiva egenskaper som är till fördel för karriären. En av respondenterna i denna sektor med manlig ledare anser att föräldraledighet kan ha ett negativt inflytande på ledarens karriär.

Alla tre respondenter ur den privata sektorn med en kvinnlig ledare anser att en ledares karriär skulle bli negativt påverkad av uttag av föräldraledighet. Att statistik från SCB (2007) visar att kvinnor i den privata sektorn oftare tar ut en kortare föräldraledighet än vad kvinnor i den offentliga sektorn gör, kan ha att göra med att de anser att karriären kan bli negativt påverkad vid just föräldraledighet och därmed vill vara tillbaka på arbetet så snart som möjligt. Detta kan förklara varför våra respondenter anser att även ledarens karriär kan bli negativt påverkad vid uttag av föräldraledighet. Den statistik från Försäkringskassan (2016) som visar att män i ledande ställning har en större procentuell ökning av föräldraledighetsuttag än andra män, kan bevisa att dessa män inte tror att karriären påverkas vid uttag av föräldraledighet. Detta kan förklara varför våra tre respondenter i den privata sektorn, med en manlig ledare inte tror att ledarens karriär påverkas vid föräldraledighet. En respondent anser att karriären inte påverkas på lång sikt, dock endast ett litet tag i början då personen måste komma in i arbetet igen.

Kluge och Tamm (2013) skriver om att många länder har försökt införa föräldraledighetsregulationer för att skapa bättre möjligheter att kombinera karriär och familjeliv. I Sverige har regeringar gjort och gör försök till att öka mäns uttag av föräldraledighet (Ekberg, Eriksson och Friebe 2013). Kluge och Tamm (2013) skriver att "pappamånaderna" har gjort att män tar ut fler föräldraledighetsdagar, Ekberg, Eriksson och Friebe (2005; se Kluge & Tamm 2013) menar dock att män oftast inte tar ut fler dagar än det minimala antalet. Bihagen och Ohl (2006) skriver att den familjevänliga politiken som drivs i Sverige både triggas och försvårar karriärmöjligheter för kvinnor som har varit på föräldraledighet. Trots de förändringar regeringen försöker genomföra,

måste kanske en attitydförändring som Ekberg, Eriksson och Friebe (2013) skriver om, ske inom företagets planering och organisering för att män ska ta ut längre föräldraledighet, samt minska de negativa effekterna som uppstår då en kvinna har ett karriäravbrott. Enligt Seward, Yeatts och Zottarelli (2002) är det ekonomiska och psykologiska faktorer som gör att män inte tar ut längre föräldraledighet. Ifall företagen arbetar fram individuella karriärutvecklingsmodeller (Arthur, 1994; Sullivan & Arthur, 2006; se Fitzenberger, Steffes och Strittmatter 2016) skulle den negativa påverkan, som i våra intervjuer framförallt påpekas inom den privata sektorn där de anställda har en kvinnlig ledare, eventuellt kunna motverkas. Genom att ge varje individ möjlighet till att forma sin egen karriär kan företagen också motverka möjligheten till att tappa talangfulla anställda (Cabrera, 2009; Kossek et al., 2010; se Fitzenberger, Steffes och Strittmatter 2016). Om uttaget av de manligas föräldraledighet som Försäkringskassan (2016) nämner fortsätter att öka, kommer företag behöva anpassa sig allt mer och den individuella karriärutvecklingsmodellen kan bli allt mer aktuell.

5.2.2 Påverkan vid uttag av föräldraledighet, skillnader mellan manlig och kvinnlig ledare

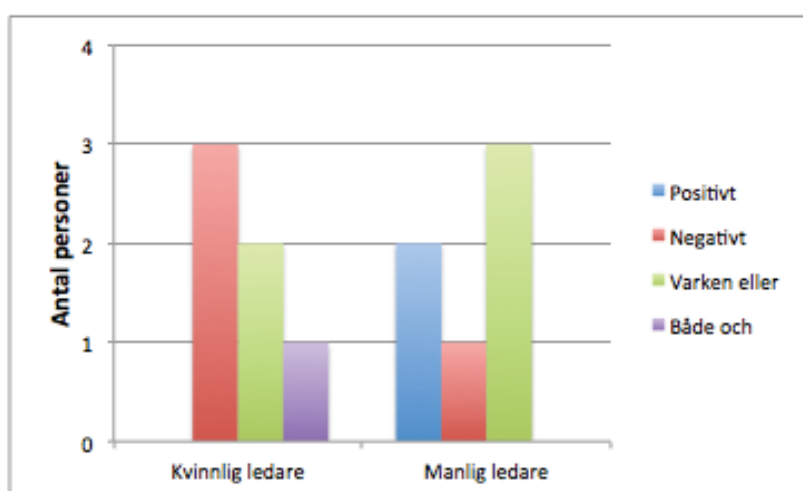


Figur 10. Finns det skillnader mellan en manlig och kvinnlig ledare som går på föräldraledighet på din arbetsplats?

Av respondenterna i offentlig sektor med kvinnlig ledare, anser två personer att skillnaden mellan manlig och kvinnlig ledares fortsatta karriär endast består av att kvinnliga ofta är hemma längre, vilket även Fitzenberger, Steffes och Strittmatter (2016) menar på, då de beskriver hur kvinnor generellt är borta längre perioder från arbetet. Själva tidsaspekten är något som också har analyserats tidigare i arbetet. En respondent anser att det inte är någon skillnad mellan manliga och kvinnliga ledare som går på föräldraledighet. Två av respondenterna i offentlig sektor med manlig ledare anser att ingen markant skillnad finns. En person svarar här att det kan uppfattas mer positivt då en kvinnlig ledare tar ut föräldraledighet än om en manlig gör det. Kvinnor oftare än män upplever svårigheter i balansgången mellan karriär- och privatliv, vilket bland annat Corrigan & Konrad (2007 se; Fitzenberger, Steffes och Strittmatter 2016) beskriver beror på kvarvarande olikheter i samhällets normer. I våra intervjuer kan vi utläsa att två respondenter (offentlig sektor, manlig ledare) uttrycker att det anses som ett gott föredöme inom den offentliga sektorn, om en manlig ledare tar ut föräldraledighet.

Att föregå med gott föredöme är även något som Olofsson (Chef 2009) pratar om då han menar att en ledare som tar ut föräldraledighet skapar en förståelse mot andra anställda gällande allt vad föräldraledighet innebär. Även Norman (DN 2009) talar om att det sänder en positiv signal att som ledare ta ut föräldraledighet, dock till styrelsen, menar han. Det varken Norman (DN 2009) eller Olofsson (Chef 2009) inte säger är om föredömet är lika bra vare sig det är en manlig eller kvinnlig ledare som föregår med gott exempel. Att ledarskapet handlar om relationen mellan ledaren och de anställda, vilket Kouzes och Posner (2005) menar på, förklarar varför det är viktigt att ledaren är ett gott föredöme. Ledaren som måste besitta egenskaper som ärlighet, kompetens och vara inspirerande, måste genom sitt eget agerande visa på trovärdighet och vad som är rätt, där även angående föräldraledigheten och rätten till denna. Gilstrap och Collins (2012) menar på att förtroendet för ledaren etableras under rättvisa förfaranden på arbetsplatsen, och då ledaren konkret uppvisar beteenden som anses rättvisa och kompetenta medför även detta en arbetstillfredsställelse för de anställda.

En respondent (privat sektor, kvinnlig ledare) säger att det ger mer uppmärksamhet uppåt ifall en manlig ledare tar ut föräldraledighet eller om en kvinnlig ledare väljer att inte ta ut (lång) föräldraledighet. Att en manlig ledare som tar ut föräldraledighet är något positivt eller att det uppmärksammas mer, samtidigt som en kvinnlig ledares föräldraledighet oftast sammankopplas med att en balansgång måste skapas mellan karriär och privatliv, kan vara en bidragande orsak till att fler anställda med kvinnlig ledare tror att kvinnornas karriär skulle påverkas mer negativt än de manligas. En annan respondent (Privat sektor, kvinnlig ledare) menar att män och kvinnor hanterar stress på olika sätt. Respondenten tror att en kvinnlig ledare känner av mer stress samt att kvinnan hanterar denna press mer personligt än en man. Enligt Bruzelius & Skärvad (2011) finns det dock inget sätt som räknas som det bästa sättet att tillämpa ledarskap på. Däremot finns det andra sätt för att mäta vilket ledarskap som är lämpligt. Dessa normer och värderingar utmärker karaktärsdrag som kompetens och drivkraft hos en ledare. Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006) menar i samma sammanhang att ledarskap grundar sig i karisma, då det uppfattas som en trovärdig egenskap.



Figur 11. Tror du att din ledares karriär skulle bli negativt eller positivt påverkad vid uttag av föräldraledighet? Jämförelse mellan manliga och kvinnliga ledare.

Vi kan utläsa att fler respondenter med en kvinnlig ledare än en manlig, anser att ledarens karriär kan bli negativt påverkad av föräldraledighet. Vi kan också se att ingen

respondent med kvinnlig ledare anser att ledarens karriär kan bli positivt påverkad. Enligt SCB (2007) diskrimineras framför allt kvinnor som väljer att ta ut en lång föräldraledighet. Fitzenberger, Steffes och Strittmatter (2016) skriver att kvinnor oftare än män, tar ut längre föräldraledighet, vilket kan vara en anledning till svaren från respondenterna med en kvinnlig ledare samt att vi inte får liknande svar från de med en manlig ledare. En av respondenterna i intervjuerna uttrycker just den oro som SCB (2007) pratar om gällande vilken effekt föräldraledighet har på framtiden. SCB (2007) skriver att vissa arbetsgivare förväntar sig att en kvinna som tar ut föräldraledighet särskilt om den är lång- även i framtiden förväntas satsa mindre på karriär och arbetsliv. Dock har respondenten en manlig ledare, vilket kan tyda på att dessa problem även finns för män som vill ta ut längre föräldraledighet. Det SCB (2007) nämner skulle kunna vara en bidragande orsak till det Fitzenberger, Steffes och Strittmatter (2016) skriver om, att forskning generellt visar på att kvinnor oftare kompromissar med sin karriär när de får barn och att företag därtill märker konflikten av karriär- och privatliv. Författarna menar dock att det beror på att män oftast är mer fäst vid sin arbetsplats än kvinnor.

Haas och Hwang (2009) menar dock att arbetsplatsen kan ha ett motstånd mot att män tar ut föräldraledighet. De skriver vidare att kulturen inom företaget kan spela in i dessa frågor och att aspekter inom organisationskulturen, påverkar mäns uttag av föräldraledighet (Haas, Allard och Hwang 2002). Även enligt Bygren och Duvander (2004) kan faktorer på arbetsplatsen påverka hur män och kvinnor väljer att ta ut sin föräldraledighet. Till exempel kan en arbetsgivare som är negativt inställd till att manliga anställda tar ut föräldraledighet försvåra ledigheten, medan det på arbetsplatser där det är vanligt att ta ut föräldraledighet och att attityden bland arbetsgivare och anställda är bättre gällande föräldraledighet, kan mana till att ta ut en längre föräldraledighet. Bygren och Duvander (2004) har även funnit att längden på tidigare pappors föräldraledighet på arbetsplatsen har betydelse för hur lång föräldraledighet nyblivna pappor på samma arbetsplats väljer att ta ut. Författarna menar att detta dels kan bero på de normer som finns inom företaget, dels att män som är positivt inställda till föräldraledighet söker sig till vissa yrken. De menar att män som arbetar inom offentlig sektor och på kvinnodominerande arbetsplatser tar ut mer föräldraledighet.

Majoriteten av våra respondenter pratar om att det finns en medvetenhet kring jämställdhet på deras arbetsplats, vilket borde motverka dessa problem. En person inom offentlig sektor med manlig ledare nämner dock problem som Haas och Hwang (2009) beskriver och personen menar att det kan uppfattas mer positivt när en kvinna tar ut föräldraledighet än en man.

5.2.3 Att klättra inom organisationen



Figur 12. Tror du att föräldraledighet på din arbetsplats kan förändra ledarens möjlighet att klättra inom organisationen?

Trots Diskrimineringslagen (2008:567) som innebär att arbetsgivaren skall underlätta för både manliga och kvinnliga arbetstagare att förena arbetslivet med föräldraskap är det inte alltid så är fallet på arbetsplatserna. Isaksson, Johansson, Lindroth och Sverke (2006) beskriver att det anses allmänt värdefullt med en kontinuerlig karriär utan långa avbrott. Deras forskning visar dock att mödraskap inte verkar vara ett problem för kvinnor att klättra i karriären utan att problemet handlar om valet av yrke. Vi kan i våra intervjuer se en stor skillnad mellan den offentliga och den privata sektorn i frågan om föräldraledighet på arbetsplatsen kan förändra ledarens möjlighet att klättra inom organisationen. I den offentliga sektorn är det en lika stor uppdelning mellan de respondenter som anser att föräldraledigheten förändrar möjligheten till att klättra inom organisationen, som de respondenter som inte anser detta och de som anser att det delvis påverkar.

Respondenterna i offentlig sektor med kvinnlig ledare, är något klivna när det kommer till huruvida föräldraledighet förändrar ledarens möjlighet att klättra inom organisationen. En person anser att det inte gör det, en person anser att det är svårare och en person tror att det delvis kan påverka möjligheten till att klättra inom organisationen. Av respondenterna i offentlig sektor med en manlig ledare, anser en person att det kan påverka positivt, vilket även Greenhaus & Powell (2006) menar på, då en föräldraroll kan vara berikande i arbetet. En respondent i samma sektor med manlig ledare tror inte att det har någon inverkan, och en person anser att det kan ha en viss påverkan. Bihagen och Ohl (2006) skriver att det inte finns något som tyder på att antalet fler kvinnor som arbetar inom den offentliga sektorn minskar ojämlikheten till karriärmöjligheter mellan kvinnor och män. Enligt våra intervjuer visar det sig att de anställda inom offentlig sektor tror att deras ledare föräldraledighet, manlig som kvinnlig, har samma påverkan på deras karriär.

Bihagen och Ohl (2006) menar att den forskning som visar att kvinnor har bättre karriärmöjligheter inom den offentliga sektor inte stämmer, utan menar att den offentliga sektor erbjuder mindre karriärmöjligheter för både män och kvinnor. Detta är något som stöds av SCB:s (2007) teorier om att på de arbetsplatser som är mer föräldraledighetsvänliga, kvinnodominerande yrken som finns inom offentlig sektor, är karriärmöjligheten och löneutvecklingen oftast mer begränsade. Isaksson, Johansson, Lindroth och Sverke (2006) menar dock att kvinnor med en stigande karriär oftast hittas i

kvinnodominerande yrken som finns inom den offentliga sektor och att det är svårare att klättra inom företag som har jämställdhet mellan könen eller är mansdominerat.

Två av respondenterna i privat sektor med kvinnlig ledare, anser att det inte påverkar ledarens möjlighet att klättra inom organisationen. En person tror att det påverkar möjligheterna. Eagly och Karau (2002) skriver att det är svårare för en kvinna att bli ledare och bygga en karriär inom ledarskap än en man. Thörnqvist (2006) menar på att det är svårare för fertila kvinnor att nå högre positioner än män, då arbetsgivare är rädda att kvinnor skall vara borta längre perioder på grund av barnafödelse och föräldraledighet, vilket även är något som en respondent (privat sektor, manlig ledare) uttrycker. Även SCB (2007) beskriver hur föräldraledigheten påverkar den fortsatta arbetskarriären. Enligt dem blir kvinnor som tagit lång föräldraledighet i mindre utsträckning befordrade, vilket kan kopplas samman till den analys vi genomförde i tidigare kapitel. Enligt samma studie (SCB 2007) visar det att längden av föräldraledighet är viktig då den skickar ut olika signaler beroende på vilket yrke, samt sektor som föräldraledigheten tas ut inom. Inom den offentliga sektorn finns det fler kvinnodominerande yrken vilket SCB menar gör att arbetsmiljön är mer föräldraledighetsvänlig. SCB menar att kvinnor inom den privata sektorn vinner mer på att ta en kort föräldraledighet, vilket de också gör enligt SCB:s studie. Detta kan förklara att två av tre respondenter (privat sektor, kvinnlig ledare) svarar att karriären inte påverkas.

Av respondenterna i privat sektor med manlig ledare, tror en person att det inte påverkar, en person tror att det eventuellt kan påverka och en person tror att det kan påverka kvinnliga ledare mer, i och med att de generellt är hemma längre. Att kvinnor är hemma längre och oftare än män kompromissar med sitt arbete och sin karriär, menar även Fitzenberger, Steffes och Strittmatter (2016) på. Trots att SCB (2007) beskriver att män som förr tog ut föräldraledighet fick en negativ löneutveckling som resultat är detta inget som tas upp av de anställda, varken inom offentlig eller privat sektor.

Precis som en respondent beskriver att karriären påverkas mer för den kvinnliga ledaren, då hon generellt är hemma mer, menar Renstig (Chef 2009) att karriären påverkas vid en längre föräldraledighet. Hon menar på att en ledare som är föräldraledig under en längre tid och därav inte befinner sig på sin arbetsplats, inte kan vara lika uppdaterad. En införskaffad kompetens måste underhållas och uppdateras för att inte gå förlorad och efter en längre tids frånvaro kommer ditt arbete inte vara det samma och andra på din arbetsplats kommer att ha tagit över. Olofsson (Chef 2009) pratar istället om att man under föräldraledigheten får du distans till ditt arbete och tid för reflektion, vilket är positivt för din organisation och dina medarbetare, samt positivt för din framtida karriär. Keller (DN 2009) menar att hon efter sin föräldraledighet har blivit en bättre ledare, samt att hon har lärt sig att delegera uppgifter och prioritera bättre.

5.3 Föräldraledighet på arbetsplatsen

5.3.1 Policy och föräldraledighet

Vi kan utläsa i vår data att samtliga respondenter från den offentliga sektorn inte har haft mycket information kring någon uttalad policy om uttag av föräldraledighet. Exempelvis har individerna svarat att de inte har koll, eller att det inte är något som det pratas om inom organisationen. I Civilekonomernas (2012) undersökning visar däremot en

undersökning att 63 % av arbetsgivare som tillhör den statliga sektorn har en föräldraledighetspolicy och 39 % av den kommunala sektorn. Inom den privata sektorn har 55 % av arbetsgivarna en föräldraledighetspolicy inom sin organisation. Det finns en möjlighet att det finns en föräldraledighetspolicy på våra respondenters företag, men att vetskapen om den saknas. Vissa av respondenterna menar att det är någonting de kommer att ta reda på den dagen det blir aktuellt med barn. Detta i sin tur kan vara anledningen till att kännedomen kring föräldraledighetspolicy är så låg.

Respondenterna i den privata sektorn har heller inte haft mycket information kring någon uttalad policy om uttag av föräldraledighet. Respondenterna är överens om att de har kännedom till att det finns ett antal lediga dagar utsatta för kvinnor och män som får ta ledigt. Dock är detta ingenting som individerna har tittat närmre på, då de ännu inte blivit föräldrar. Liksom i den offentliga sektorn så kan den låga kännedomen av policy bero på att individerna ännu inte blivit föräldrar.

Då vi jämförde respondenterna med kvinnlig och manlig ledare så kunde vi inte få fram någon skillnad i kännedom av föräldrapolicy. Varken de individer med kvinnlig ledare eller resterande med manlig ledare hade information om någon uttalad policy om uttag av föräldraledighet. I enighet med Ekberg, Eriksson och Friebe (2013) arbetas det just nu för att öka jämställdheten mellan män och kvinnor och att det arbetas mer för att uppmuntra pappor att ta ut mer föräldraledighet för att minska följderna av kvinnors karriärväbrott. Vidare menar författarna på att denna attitydförändring behövs inom organisationerna för att både män och kvinnor ska våga ta föräldraledighet utan att riskera sin karriär. Enligt Bygren och Duvander (2004) bygger åsikterna på vilken sorts beredskap och vana som finns på arbetsplatsen kring en anställds frånvaro.

5.3.2 Arbetsgivares syn på föräldraledighet

Genom vår insamlade data från intervjuerna så kan vi se att föräldraledighet inom den offentliga sektorn anses vara positiv av arbetsgivaren. Samma resultat kan vi utläsa i SCB:s studie från 2007 där det menas att en person som får barn kan bidra till något positivt för karriären. Detta beror på att föräldrarollen i sig kan leda till att personen förbättrar egenskaper som stresstålighet eller planeringsförmåga, vilket kan vara en fördel för karriären. Samtidigt menar de på att en lång eller kort frånvaro kan påverka en arbetsgivares förväntning om en anställds framtid inom organisationen. De beskriver att en kvinna med kort föräldraledighet kan uppfattas vilja satsa mer på sin karriär och arbetsliv.

I intervjun (Chef 2009) med Olsson och Renstig kan vi däremot utläsa att svaren skiljer sig markant. Renstig uttrycker sig att en ledare som är föräldraledig och är borta under en längre period inte kan hänga med i vad som är aktuellt inom organisationen. Renstig menar att en införskaffad kompetens alltid bör hållas uppdaterad och underhållas för att inte gå förlorad. Ingen kommer att hålla kvar din plats för din räkning. Med dessa ord så kan det uppfattas som att föräldraledighet kan leda till att du mister ditt jobb. Ingen arbetsgivare kommer att vänta på dig, utan om det väl dyker upp en annan kandidat som kanske till och med är bättre än vad du är så förlorar du din plats. Olofsson (Chef 2009) menar däremot tvärtom genom att påstå att föräldraledighet är viktigt för ledare eftersom en ledare är en förebild för andra. När en person är borta från jobbet så hinner den reflektera och få distans till arbetet. I vår studie har vi även respondenter från den offentliga sektorn som instämmer om att föräldraledighet är något positivt.

I vår studie menar en av respondenterna att eftersom arbetsgivaren finns inom den offentliga sektorn så är det inte en skillnad på om det är en man eller kvinna som tar ut föräldraledighet. Respondenten menar att hens arbetsplats är jämställd eftersom hen är anställd av kommunen. Jämställdheten mellan kvinnors och mäns föräldraledighet är något som SCB (2007) menar har förändrats genom åren. Förr när det inte var lika vanligt med manlig föräldraledighet kunde det leda till negativa följder för männen. Ifall utvecklingen fortsätter i samma riktning kan kanske övriga respondenter se en mer jämställd arbetsplats i framtiden.

En av respondenterna i vår studie uttryckte att det till och med sågs som något extra positivt överraskande då en man tog ut föräldraledighet, vilket stämmer med just den utvecklingen som SCB (2007) talar om där jämställdheten ökar genom åren. Ser vi däremot på vår insamlade primärdata från den privata sektorn så ser vi att den skiljer sig från den offentliga. Enligt en av respondenterna i den privata sektorn förväntas det mer av en kvinna att hon ska vara den som tar ut föräldraledighet. En annan respondent nämner att det kan ställa till med problem då en ny kandidat måste hittas och läras upp, samt nämner att kvinnor särbehandlas på arbetsplatsen. I vår insamlade primärdata kan vi utläsa att det generellt är jämställt inom den privata sektorn, men enligt respondenterna inte lika självklart och positivt som inom den offentliga sektorn. Olofsson (Chef 2009) som själv är ledare, menar att det är viktigt att vara delaktig i det liv som finns utanför arbetsplatsen. Föräldraledigheten är positiv för både din organisation och dina medarbetare eftersom den föräldraledige kan få en distans till arbetet, samt möjlighet till reflektion. Olofsson jobbar dock inte inom den offentliga sektorn, men förhoppningsvis kan vi i framtiden se en mer positiv attityd bland den privata sektor, precis som hos den offentliga sektorn. Att kvinnors föräldraledighet är mer accepterat inom den offentliga sektorn går i hand med SCB:s studie från 2007 där det påvisas att kvinnor inom den offentliga sektorn tar längre föräldraledighet än kvinnor i den privata sektorn. Anledningen till detta kan bero på att det finns fler kvinnodominerande yrken inom den offentliga sektorn, vilket leder till att föräldraledigheten blir mer accepterad. SCB (2007) menar att kvinnor som arbetar inom den privata sektorn vinner på att ta ut kortare föräldraledighet än kvinnor i den offentliga sektorn.

5.3.3 De anställdas syn på föräldraledighet

Inom den offentliga sektor kan vi utläsa att föräldraledigheten generellt tycks uppfattas som något blandad för de övrigt anställda. Majoriteten i undersökningen hade både positiva och negativa kommentarer. Det påpekades att det i en början kan vara svårt eftersom vanan finns inne i att ha samma ledare vilket kan göra det svårt med ett byte. De anställda kan uppfatta ledarens föräldraledighet som ett stressfullt moment, då det kan leda till extra arbete för dem. Om vi tittar på data från den privata sektorn så kan vi se lite mer varierande svar. Fler svar är här positiva då personerna menar på att föräldraledighet ger utrymme till andra inom organisationen att utvecklas, medan andra respondenter menar att relationen försvagas lite när ens ledare är borta. I en intervju med Norman och Keller (DN 2009) menar Norman att föräldraledighet sänder en positiv signal. Jämförelsevis kan vi se att det finns fler positiva attityder gentemot föräldraledighet av övriga anställda inom den privata sektorn än i den offentliga sektorn.

Svaren mellan individer med manlig och kvinnlig ledare är här ganska lika. Kossek, Lewis och Hammer (2010, se; Fitzenberger, Seffes och Strittmatter 2016) menar däremot

att det skiljer sig mellan män och kvinnor och att återgången till arbetsplatsen för kvinnor är en större utmaning att hantera än för män. Vidare menar (Cabrera, 2009; Kossek et al., 2010; se Fitzenberger, Steffes och Strittmatter 2016) att det bör ske en omformning utav arbetet och karriären eftersom organisationerna annars kan förlora talangfulla kvinnliga anställda. Någon respondent menar att det är positivt då det uppmuntrar till att skaffa barn, vilket stämmer överens med hur Greenhaus & Powell (2006) beskriver föräldrarollen som berikande i arbetet.

6. Slutsats

I detta kapitel förs en slutlig diskussion för att sedan avslutas med förslag till vidare forskning.

Syftet med studien var att genom de anställdas syn på hur deras arbetsplats ser på föräldraledighet och karriär, söka förståelsen för hur och vad som påverkar en ledares karriär vid uttag av föräldraledighet. Genom att genomföra en undersökning bestående av intervjuer med personer som arbetar i offentlig respektive privat verksamhet, samt med kvinnlig, respektive manlig ledare har vi kunnat få en generell bild av de anställdas åsikter om skillnader kring föräldraledighet mellan den offentliga och privata sektorn, samt för manliga och kvinnliga ledare. För att få ytterligare en synvinkel på föräldraledighetsperspektivet tog vi hjälp av genomförda tidningsintervjuer med uppsatta ledare. Detta för att se ifall de problem de anställda nämner även ses som ett problem utav ledarna.

Resultat vi har fått är att det finns stora skillnader mellan den offentliga och den privata sektorn, i hur det anses att föräldraledighet påverkar den fortsatta karriären för en ledare, vilket kan ha att göra med det som Försäkringskassans (2016) senaste Sifo-rapport vittnar om, där det beskrivs att den offentliga verksamheten mer arbetar med frågor som rör föräldraledighet.

Gällande arbetsgivarens syn på föräldraledighet så kan vi dra slutsatsen att den är mer positiv inom den offentliga sektorn än inom den privata. Tittar vi på de anställdas syn på föräldraledighet är resultatet blandat med både positiva och negativa uppfattningar. Vi kan se att det är fler anställda inom den privata sektorn som här har en positiv inställning än inom den offentliga, vilket är motsatsen till vad de anställda anser om deras arbetsgivares syn. Inom den privata sektorn med manliga ledare visar det sig att alla respondenter svarar att inställningen är positiv, vilket kan visa på att en förändring gällande de normer att föräldraledighet för män som var något negativt håller på att ändras allt mer.

Ett av de största problem som de anställda ser hos en ledare som kommer tillbaka till arbetsplatsen, är den information gällande företaget som ledaren har gått miste om under föräldraledigheten. Detta är dock inget som respondenterna tror skulle påverka ledarens möjligheter till att återuppta sin position när ledaren återvänder från föräldraledigheten. Dessa resultat kan vi se genomgående för både privat och offentlig sektor, manlig och kvinnlig ledare. I enighet med Tremblay och Genin (2011) bör större fokus inom organisationer skapas för att motverka dessa problem, men även för att motverka en negativ utveckling av ledarens karriär. I tidigare analys har vi nämnt att Kellers (DN 2009) förslag att genom att ledaren börjar arbeta under en inlussningsperiod skulle detta kunna vara en lösning på problemet.

Vi kan också se att det inte är ledarens egenskaper som manligt eller kvinnligt som avgör om respondenterna anser om det finns en skillnader för manliga och kvinnliga ledare att återuppta sin position, vilket vi innan intervjuerna genomfördes trodde skulle få ett större utslag. De skillnader mellan ledarskap som Eagly och Karau (2002) och Helgesen (1991) skriver om har inte alls varit aktuella. Den största orsaken verkar vara hur lång

föräldraledighet som tas ut. Eftersom kvinnor i regel tar ut en längre föräldraledighet är det den största orsaken till skillnaden.

Vi fann markanta skillnader i jämförelsen av påverkan på den fortsatta karriären, mellan manlig och kvinnlig ledare. Genom vår undersökning framgår att fler respondenter med en kvinnlig ledare än en manlig, anser att ledarens karriär kan bli negativt påverkad av föräldraledighet. Det framgår även att ingen respondent med kvinnlig ledare anser att ledarens karriär kan bli positivt påverkad. Fitzenberger, Steffes och Strittmatter (2016) skriver att kvinnor oftare än män, tar ut längre föräldraledighet och enligt SCB (2007) diskrimineras framför allt kvinnor som väljer att ta ut en lång föräldraledighet. Vi tror att detta är en bidragande effekt till att fler respondenter med en kvinnlig ledare tänker i dessa banor.

Det visar sig att de anställda anser att ledaren inte behöver ha kontakt med arbetsplatsen under sin föräldraledighet men att det uppmuntras. Hur ledaren väljer att göra kan påverkas av företagets normer. Utifrån Olofssons (Chef 2009) resonemang kan ledarens val även påverka de anställdas framtida inställning rörande föräldraledighet och kontakt med företaget.

Ifall föräldraledigheten förändrar möjligheten för ledare att klättra inom organisationen, och vad som i så fall är bakomliggande orsak till detta är svårt att dra någon slutsats om utifrån vår analys. Svaren vi har fått från våra respondenter visar på ganska olika åsikter, liksom den insamlade teorin. Det kan vara så att de bakomliggande orsakerna är större än de infallsvinklar vi har valt att titta på i det här arbetet och att vi därför har svårt att dra en slutsats kring just denna fråga.

I stora drag kan vi dra slutsatsen att de egenskaper som ett manligt eller kvinnligt ledarskap kan innebära, inte har betydelse för de anställdes syn gällande ledarens karriär. Även om det finns skillnader mellan offentlig och privat sektor, så är den största påverkan av ledarens karriär, inom båda sektorerna och även för manlig och kvinnlig ledare, längden av föräldraledigheten som tas ut. De anställdas syn på ledarens karriär är i större utsträckning negativ eller att den inte påverkas alls, än positiv. Inom den offentliga sektorn är åsikterna ganska olika, medan inom den privata sektorn är inställningen negativ eller att karriären inte har någon påverkan. De anställda med en manlig ledare har en mer positiv inställning än de respondenterna med en kvinnlig ledare.

6.1 Förslag till vidare forskning

Precis som för alla studier så existerar det andra intressanta perspektiv som man skulle kunna utveckla studien på. Exempelvis skulle bredden på undersökningen kunna ökas, för att se om det skulle kunna urskilja resultat. SCB (2007) skriver att attityder och signaler gentemot föräldraledighet kontinuerligt förändras och bör därför fortsättas att följas upp. Detta är något som vi håller med om, framför allt nu när "mamma och pappamånaden" precis har förlängts med ytterligare 30 dagar. Denna förändringar kommer antagligen påverka både ledarens karriär och deras anställdas syn i framtiden.

Det skulle även vara intressant att genomföra en studie där ledarens val av längden av föräldraledigheten har en mer betydande innebörd då vi i vår undersökning har sett att föräldraledighetens längd har en stor betydelse.

Källförteckning:

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, T. & Kalleberg, A.L. (2002). Shared work-valued care: new norms for organizing market work and unpaid care work. *Economic and Industrial Democracy*, 23, ss. 125-131.

Bihagen, E. & Ohls, M. (2006). The glass ceiling – where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. the public sector in Sweden 1979–2000. *The Sociological Review*, 54, ss. 20–47.

Bruzelius, L. & Skärvad, P. (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Bygren, M. & Duvander, A-Z. (2004). Många pappalediga inspirerar. *Välfärd*, 3, ss. 12 - 13.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), ss. 573-598.

Ekberg, J., Eriksson, R. & Friebe, G. (2013). Parental leave- A policy evaluation of the Swedish “Daddy-Month” reform. *Journal of Public Economics*, 97, ss. 131–143.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, A. & Styhre A. (2006) Organisation och organisering. Malmö: Liber.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda forska och rapportera*. 9. uppl., Malmö: Liber AB.

Fitzenberger, B., Steffes, S. & Strittmatter, A. (2016). Return-to-job during and after parental leave. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), ss. 803-831.

Fleischmann, A. & Sieverding, M. (2015). Reactions toward men who have taken parental leave: Does the length of parental leave matter? *Sex Roles*, 72(9), ss. 462–476.

Gilstrap, J. B. & Collins, J. (2012). The importance of being trustworthy: Trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (2), ss. 152–163.

Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Greenhaus, J. H. & Powell, G., N. (2006). When work & family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31, ss. 72-92.

Haas, L & Hwang, P. (2008) The impact of taking parental leave on fathers' participation in childcare and relationships with children: Lessons from Sweden. *Community, Work & Family*, 11, ss. 85-104.

Haas, L. & Hwang, P. (2009). Is fatherhood becoming more visible at work? Trends in corporate support for fathers taking parental leave in Sweden. *Fathering*, 7(3), ss. 303-321.

Haas, L., Allard, K. & Hwang, P. (2002). The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 5(3), ss. 319-342.

Helgesen, S. (1991). *Ledarskap på kvinnors vis*. Stockholm: Svenska Dagbladet.

Isaksson, K., Johansson, G., Lindroth, S. & Sverke, M. (2006). Women's career patterns in Sweden. *Community, Work & Family*, 9(4), ss. 479-500.

Jakobsen, L., Nahnfeldt, C., Nyroos, L., Olin-Scheller, C. & Sandlund, E. (2010). Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16(3), ss. 39-54.

Kluge, J. & Tamm, M. (2013). Parental leave regulations, mothers' labor force attachment and fathers' childcare involvement: evidence from a natural experiment. *Journal of Population Economics*, 26(3), ss. 983-1005.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2005). Leading in cynical times. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), ss. 357-364.

Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Lewis, P., Saunders, M. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5. uppl., Harlow: Pearson Education Limited.

Liao, H. & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), ss. 242–256.

Loi, R., Yang, J. & Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), ss. 770 – 781.

Seward, R. R., Yeatts, D. E., & Zottarelli, L. K. (2002). Parental leave and father involvement in child care: Sweden and the United States. *Journal of Comparative Family Studies*, 33(3), ss. 387–399.

Thörnqvist, C. (2006). Family-friendly labour market policies and careers in Sweden- and the lack of them. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), ss. 309-326.

Tremblay, G. D. & Genin, E. (2011). Parental Leave: An important employee right, but an organizational challenge. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(4), ss. 249-268.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2012). *Enkätboken*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Övriga källor:

Aftonbladet (2012). *Dags att ta befälet över föräldraledigheten, chefer!*
<http://www.aftonbladet.se/wendela/article14445447.ab> [2016-05-03]

Chef (2009). *Du kan inte vara föräldraledig länge*.
<http://chef.se/du-kan-inte-vara-foeraeldraledig-laenge/> [2016-05-03]

Civilekonomerna (2012). *Karriär och föräldraledighet. Är det möjligt?*
<https://www.civilekonomerna.se/system/files/documents/1426/karriarf-ledighethafte.pdf/karriarf-ledighethafte.pdf> [2016-05-03]

Diskrimineringslag 2008:567. Stockholm: Kulturdepartementet.

DN (2009). *Så gör du comeback efter föräldraledigheten*.
<http://www.dn.se/ekonomi/jobbs-karriar/sa-gor-du-comeback-efter-foraldraledighet/>
[2016-05-08]

Försäkringskassan (2012). *Socialförsäkringsrapport. 2012:9*.

Försäkringskassan (2016). *Korta analyser. 2016:1*.

Försäkringskassan (2016). *Arbetsgivares syn på föräldraledighet*.
https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/1c3ee870-1c70-4fee-b309-5cb4d704a40f/presentation_av_undersokningen.pdf?MOD=AJPERES [2016-05-10]

Försäkringskassan (2016a). *Föräldrapenning*.
https://www.forsakringskassan.se/privatpers/foralder/nar_barnet_ar_fott/foraldrapenning
[2016-04-06]

Försäkringskassan (2016b). *Om föräldrapenning vid adoption*.
https://www.forsakringskassan.se/privatpers/foralder/adoptera_barn/foraldrapenning

[2016-04-11]

Föräldraledighetslag 1995:584. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
SCB (2007). Demografiska rapporter 2007:3, *Föräldraledighet och
arbetslivskarriär. En studie av mammors olika vägar i arbetslivet.*

SCB (2014). *På tal om kvinnor och män 2014*. Örebro:SCB.

Socialdepartementet (2015). *En mer jämställd föräldrapenning*. (Regeringens
proposition 2014/15:124). Stockholm: Regeringskansliet.

Specialpedagogiska institutionen (2013). *Trovärdighet/Validitet & Reliabilitet*.
[http://www.specped.su.se/sj%C3%A4lvst%C3%A4ndigt-arbete/skriva-
sj%C3%A4lvst%C3%A4ndigt-arbete/trov%C3%A4rdighet-validitet-
reliabilitet?cache=%2F](http://www.specped.su.se/sj%C3%A4lvst%C3%A4ndigt-arbete/skriva-sj%C3%A4lvst%C3%A4ndigt-arbete/trov%C3%A4rdighet-validitet-reliabilitet?cache=%2F) [2016-05-13]

Sveriges Ingenjörer (2011). *Kids och karriär*.

http://www.sverigesingenjorer.se/Documents/kids_och_karriar_2011.pdf [2016-05-03]

TCO (2014). TCO granskar. *Tio argument för en jämställd föräldraförsäkring*.
2014:9.

Vd tidningen (2010). *Det bästa året i mitt liv*.

<http://vdtidningen.se/det-basta-aret-i-mitt-liv/> [2016-05-08]

Wombri (2016). *Om Wombri*. <http://www.wombri.se/page.asp?cnt=0900&nav=09>
[2016-05-03]

Bilaga 1 - Intervjumall

Jag arbetar i: Offentlig sektor Privat sektor

Min ledare är: Manlig Kvinnlig

- Vilka svårigheter tror du finns när en ledare kommer tillbaka efter en föräldraledighet inom din organisation?
- Tror du att din ledares karriär skulle bli negativt eller positivt påverkad vid uttag av föräldraledighet?
Följdfråga: Vilka skillnader anser du att finns mellan en manlig och kvinnlig ledare som går på föräldraledighet på din arbetsplats?
- Tror du att det är svårt för en ledare att återuppta sin position efter föräldraledighet inom ditt företag?
Följdfråga: Skiljer sig mellan manliga och kvinnliga ledare?
- Tror du att föräldraledighet på din arbetsplats kan förändra ledarens möjlighet att klättra inom organisationen?
- Anser du att ledaren på din arbetsplats bör ha kontakt med er anställda under sin föräldraledighet?
Finns det andra saker en ledare bör göra när den går på föräldraledighet?
- Hur tror du att föräldraledighet uppfattas för manlig respektive kvinnlig ledare av din arbetsgivare?
- Hur tror du föräldraledigheten för en ledare uppfattas av övriga anställda inom organisationen?
- Finns det en uttalad policy på ditt arbete om uttag av föräldraledighet?