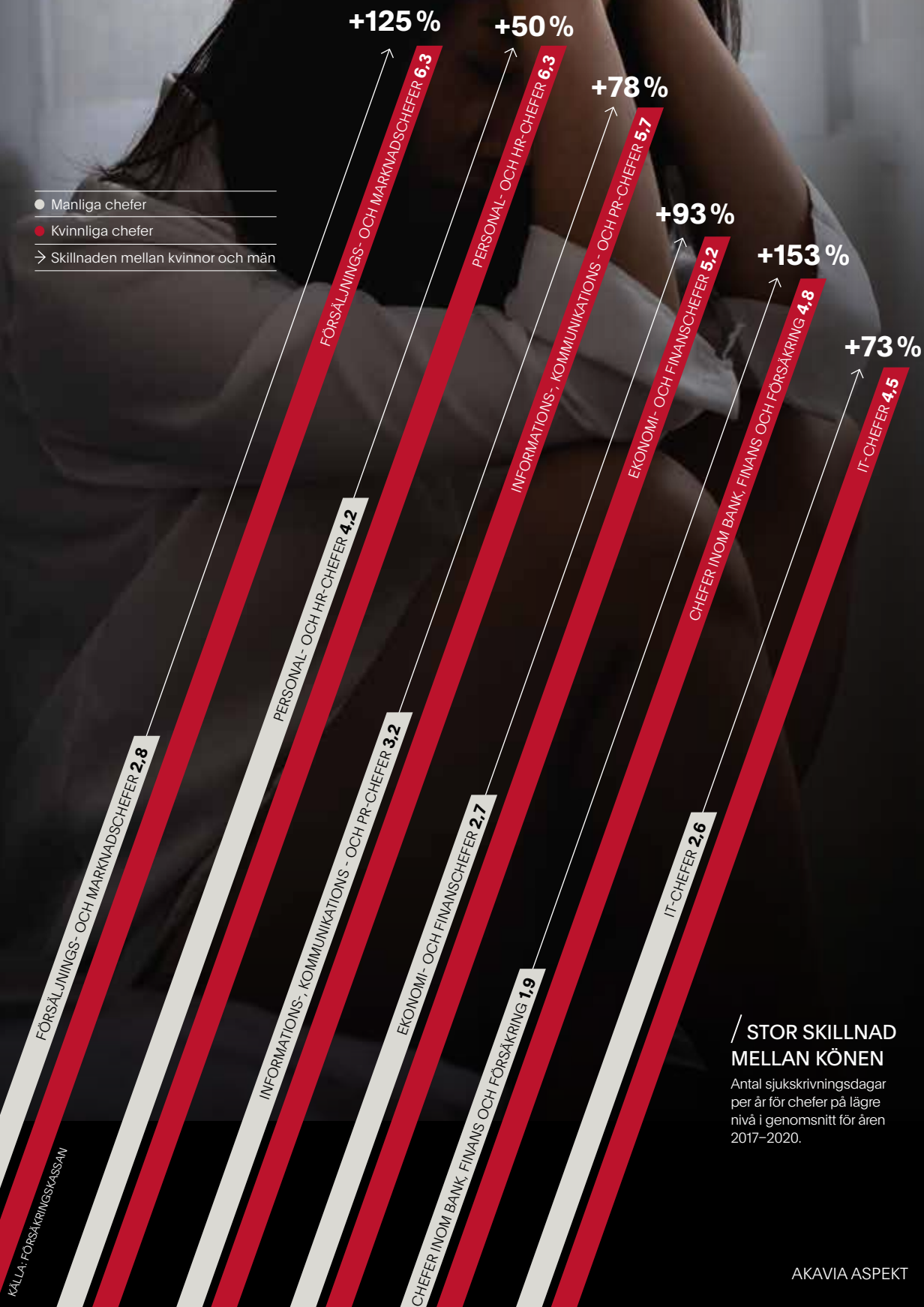


Så många fler
sjukskrivnings-
dagar har kvinnor
som är chefer
jämfört med män
som är chefer.

- Manliga chefer
- Kvinnliga chefer
- Skillnaden mellan kvinnor och män



STOR SKILLNAD MELLAN KÖNEN

Antal sjukskrivningsdagar
per år för chefer på lägre
nivå i genomsnitt för åren
2017–2020.

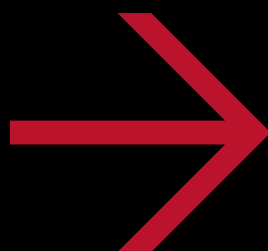
Så mycket sjukare är kvinnliga chefer

Chefers sjukfrånvaro ökar kraftigt.

Extra utsatta är kvinnliga chefer.

– Vårt sätt att arbeta i dag är ohållbart, säger Akavias ordförande Lee Wermelin som öppnar för att arbetsgivare bör rankas utifrån hur de arbetar med att minska den psykiska ohälsan.

TEXT Mikael Bergling



Oavsett vilka variabler eller vilka branscher som undersöks är svaret nästan alltid detsamma: kvinnliga chefer mår sämre och är sjukskrivna i betydligt större utsträckning än sina manliga kollegor. Ibland är det frågan om mycket stora skillnader.

Härom året konstaterade till exempel företagshälsan Previa att chefers frånvaro på grund av psykisk ohälsa ökade med över 500 procent under perioden 2014–2018 och allra mest bland kvinnliga chefer.

Akavia Aspekts analys av Försäkringskassans statistik över antalet startade sjukfall per 1 000 förvärvsarbetande i yrket under åren 2017–2020 visar bland annat detta:

- Bland lägre it-chefer och chefer inom bank, finans och försäkring är kvinnliga chefer sjukskrivna i mer än dubbelt så stor utsträckning som manliga.
- Även inom andra chefsgrupper, till exempel HR, kommunikation och marknad, är det frågan om mycket stora skillnader, vilket inte minst grafiken här intill visar.
- Kvinnliga chefer är i genomsnitt sjukskrivna betydligt fler dagar per år än manliga chefer.

Enligt Arbetsmiljöverkets senaste arbetsmiljöundersökning är kvinnliga chefer i högre utsträckning än sina manliga kollegor oroliga för att deras arbete på sikt innebär hälsorisker för dem.

Bland Akavias kvinnliga chefsmedlemmar är det en större andel som någon gång de senaste fem åren varit sjukskrivna eller frånvarande från arbetet på grund av stressrelaterade besvär än bland manliga dito.

Sömnpå problem på grund av arbetsrelaterad stress är dessutom betydligt vanligare bland kvinnliga chefer än manliga, enligt Akavias medlemsundersökning.

– Den psykiska ohälsan i arbetslivet är ett enormt problem som inte tas på tillräckligt stort allvar. Den drabbar många individer mycket hårt, men leder även till stora ekonomiska kostnader för företag och samhälle. Trots att detta är något som har pågått länge, och dessutom blivit allt värre, vet vi inte riktigt vad problemen beror på, varför människor till exempel blir utbrända. Vi kan tro och gissa, men vi vet i alldeles för liten utsträckning. Det gäller också för vad vi ska göra, säger Lee Wermelin.

Hon menar att den formella ramen med systematiskt arbetsmiljöarbete, OSA-föreskrifter, arbetsgivarens arbetsmiljöansvar och liknande i huvudsak är bra.

– Problemet är implementeringen. Vi arbetar till exempel allt mer gränslöst, och då inte bara i tid och rum. Det är för många av oss svårt att riktigt veta när vi är färdiga med ett arbete. Det går alltid att arbeta lite mer med en utredning, en text eller annan uppgift. Vi blir på något sätt aldrig klara, vilket kan vara stressande.

– Från facklig sida drev vi under lång tid, med inte speciellt stor framgång, frågor som skulle öka de anställdas flexibilitet och möjligheter till distansarbete. När pandemin kom öppnades plötsligt dammluckorna på det här området. Jag hoppas att det inte behövs något som liknar en pandemi för att vi ska få till en förändring och fart på arbetet mot den psykiska ohälsan. Läget är akut. Det är något ohållbart över det sätt som vi arbetar i dag.

Varför är kvinnor extra drabbade?

– Inte heller på den frågan finns det riktigt entydiga svar på. En delförklaring är att kvinnor i större utsträckning än män arbetar i välfärdssektorn där problem är extra stora. En annan är att kvinnor fortfarande utför den största delen av det obetalda hemarbetet.

– Sjukskrivningarna är generell ungefär 50 procent högre bland kvinnor än bland män. Tror du att vi hade accepterat löneskillnader på 50 procent mellan könen?

Vad tror du?

– Absolut inte. Frågan är då varför vi accepterar så stora skillnader när det gäller sjuktalet.

– Det här är inte bara en fråga för arbetslivet. Vi ser till exempel redan i skolan hur många ungdomar är stressade och mår dåligt. Det gäller inte minst flickor.

Lee Wermelin säger att åren mellan 30 och 39 år kan vara extra kritiska.

– Det är då många bildar familj och skaf-



500%

Så mycket ökade chefers frånvaro på grund av psykisk ohälsa under perioden 2014–2018, enligt Previa.

far barn. Sverige är fantastiskt tillåtande när det gäller att kombinera barn och karriär, men om jag fortsätter att ha samma förväntningar på mig själv, att jag ska leverera lika mycket som innan jag bildade familj – och det gäller oavsett om jag är man eller kvinna – ökar risken att jag bli sjuk.

– Jag tycker att man under småbarnsåren ska kunna säga till sin arbetsgivare att jag vill ha en föräldraanställning. Det innebär att arbetsgivaren inte kan räkna med mig när det till exempel gäller övertids-, kvälls- och helgarbete utan att det ska drabba min karriär. Man bör också se över ersättningen vid exempelvis vård av sjukt barn. I dag är det ofta den som tjänar minst i en familj som stannar hemma, vilket i allmänhet är kvinnan och innebär en kvinnofälla.

Enligt Akavia Aspekts bearbetning av Försäkringskassans statistik minskar i allmänhet sjukskrivningarna ju högre upp i hierarkin man kommer. Första linjens chefer till exempel, är sjukskrivna i högre utsträckning än mellanchefer, det vill säga chefer som både har chefer under och över sig.

– Tidigare studier som vi har gjort visar på liknande förhållanden. Högre chefer har ofta ett bättre välbefinnande än lägre chefer och medarbetare. Det kan bero på att man som högre chef har större mandat och mer påverkansmöjligheter, vilket är något som främjar det psykiska välbefinnandet, säger Lee Wermelin.

– Extra utsatta är chefer som sitter i en mellanposition. De är underställda uppåt samtidigt som de ska vara chefer nedåt. Det gör att de kan bli klämda mellan olika intressen och krav. Det är viktigt att uppnå ett rimligt förhållande mellan ansvar, kontroll, och mandat. Det är delar som måste hänga samman.

Lee Wermelin säger att arbetsgivare bör bli bättre på att redovisera hur deras personal mår, sjukfrånvaro och vad som görs för att förbättra arbetsmiljön.

– Man skulle till exempel kunna ranka myndigheter och andra arbetsgivare utifrån deras arbete på detta område. Det skulle sätta press på dem, men även innebära viktig information till den som söker arbete. Det blir synligt vilka arbetsmiljöproblem en

potentiell arbetsgivare har och vad den gör för att lösa dem – ett slags konsumentmakt i arbetslivet.

I fjol införde Portugal en ny lag som bland annat gör det olagligt för arbetsgivare med fler än tio anställda att kontakta medarbetare efter arbetstid. Den som bryter mot lagen kan dömas till böter.

– Jag tror inte att det är rätt väg för oss att gå. Det är bättre att parterna på arbetsmarknaden gör upp om sådana saker.

Vilken betydelse har allt mer slimmade organisationer för den psykiska ohälsan?

– Det har stor betydelse. Vi har en mycket sammanpressad lönestruktur i Sverige. Det gör att det är dyrt att anställa personal som lastar av och gör en del av exempelvis chefs eller specialistens jobb. Vi har tappat förmågan att delegera. //

//

Den psykiska ohälsan i arbetslivet är ett enormt problem som inte tas på tillräckligt stort allvar.





Chefen: Jag fick inte jobb och familj att gå ihop

För att inte drabbas av ohälsa bestämde Åsa Härkegård sig för att sluta som chef.

– Men jag kan tänka mig att ta ett chefsuppdrag igen när det passar min livssituation bättre.

Sedan några år tillbaka arbetar hon som avdelningssamordnare inom Stockholms stads utbildningsförvaltning. – Det är en sorts stabsfunktion till chefen för avdelningen för ekonomi- och styrning. Dessförinnan var jag chef för lokalenheten inom samma avdelning.

Åsa Härkegård berättar hon för drygt tre år sedan bestämde sig för att åtminstone tillfälligt stiga av chefskarriären.

– Jag var chef för en enhet med ungefär 35 medarbetare. Åtta, inklusive två biträdande chefer, var direkt underställda mig. Ovanför mig hade jag en avdelnings- och en förvaltningschef. Ett intensivt chefsuppdrag med många medarbetare och stora frågor i kombination med barn i skolåldern som krävde mycket innebar till slut en för stor arbetsbelastning. Jag fick inte jobb, familj och barn att gå ihop, trots att jag har en väldigt jämställd man. Jag valde barnen.

Och slapp kanske att drabbas av ohälsa?

– Om jag hade fortsatt med mitt chefsuppdrag hade jag nog inte mått så bra i dag. När jag slutade var det flera som sa att det var modigt gjort av mig, vilket förvånade mig.

– Senare har jag förstått att många tvekar inför att sluta som chef, kanske för att man inte vill uppfattas som att man har misslyckats i sin karriär, men så ser inte jag det. Just nu fungerar det inte för mig att vara chef och ta den typen av ansvar som det kräver. Om några år kan det vara annorlunda.

En återkommande beskrivning från första linjens chefer, men även från många mellanchefer, handlar om hur de kläms mellan olika intressen och krav.

– För mig var just det inget stort problem. Jag hade en mycket bra chef som förstod vad som var jobbigt, som kunde styra bort arbetsuppgifter och avlasta men även stödja när det behövdes.

Det som kännetecknar svaren i många av senare års chefsenkäter är en känsla av att ansvar och befogenhet ofta inte hänger ihop.

– Det kände jag absolut av. När jag arbetade med lokalförsörjning av Stockholms skolor var det högt ställda förväntningar på att jag och min enhet skulle lösa lokalproblemen, samtidigt som vi inte riktigt hade mandat att göra det. Att inte ha de verktyg som krävs för att kunna leverera det som förväntas kan vara stressande.

– När man arbetar i en politiskt styrd organisation som exempelvis en kommun måste man samtidigt inse att det är de folkvalda som ytterst fattar besluten. Det är dessutom en insikt som jag tror gör att man blir mindre stressad.

Åsa Härkegård säger att det är viktigt att tala om stress och psykisk ohälsa på arbetsplatser.

– Jag hade en lång dialog med min chef innan jag slutade som chef och kände verkligen att jag kunde vara öppen om hur jag mådde och få stöd i det. Det tror jag hjälpte mig att inte utveckla psykisk ohälsa.

En del menar att det ofta inte är fel på arbetsmiljöreglerna, utan att det är praktiken som ibland fallerar.

– Jag tror att det på många arbetsplatser bedrivs ett bra systematiskt arbetsmiljö- och kvalitetsarbete, men det räcker inte alltid. Det måste också finnas lyhörda chefer och ett klimat som gör att chefer och medarbetare har en tillit till varandra och vågar prata om hur de mår. //

//

När jag slutade var det flera som sa att det var modigt gjort av mig, vilket förvånade mig.



93%

Så mycket högre är sjukskrivningstalen för kvinnliga ekonomi- och finanschefer på lägre nivå jämfört med män i samma position.

Forskarna: Rutiner för chefers arbetsmiljö saknas

Många chefer befinner sig i en arbetsmiljöskugga.

– De bryr sig om andras arbetsmiljö. Färre bryr sig om deras, säger Stefan Tengblad som är professor i företagsekonomi vid Göteborgs universitet.

Psykisk ohälsa är den vanligaste orsaken till sjukfrånvaro bland både kvinnor och män, enligt Försäkringskassans statistik. Andelen sjukskrivna med psykiska sjukdomar och syndrom ökar dessutom och utgör i dag 45 procent av alla långvariga sjukfall bland kvinnor och drygt 30 procent bland män.

Kvinnor löper i allmänhet 25 procent högre risk att bli ett sjukfall – sjukskriven med sjukpenning eller rehabiliteringspenning – än män. För psykiatriska diagnoser är överrisken 31 procent och stressrelaterad psykisk ohälsa 41 procent.

Förhållandet bland chefer ser ungefär likadant ut.

– Chefers arbetssituation har länge varit problematisk. Ofta hamnar de i någon form av arbetsmiljöskugga. Det finns i många verksamheter bra rutiner när det gäller medarbetarnas arbetsmiljö, men inte lika bra i relation till chefernas situation. Speciellt första linjens chefer – som ofta kläms från två håll – kan vara extra utsatta, säger Sandra Jönsson vid Malmö universitet som är docent i psykologi med inriktning ledarskap och organisation.

Hon berättar att en del arbetsplatser har börjat med arbetsplatsträffar för chefer.

– På dessa kan de tillsammans diskutera sin arbetssituation och formulera behov och krav. Det kan vara ett sätt att inte göra chefers arbetsmiljö till enbart en individfråga. Höga krav i kombination med för lite resurser och kontroll leder till stress. Balans leder till motivation, engagemang och bättre mående. Det är ingen annan logik för chefer än för andra.

Det finns sannolikt flera orsaker till



Stefan Tengblad



Sandra Jönsson



Lars Arrhenius



25%

Så mycket högre risk löper kvinnor i allmänhet för att bli ett sjukfall – sjukskriven med sjukpenning eller rehabiliteringspenning – än män.

könsskillnaderna när det gäller den psykosociala ohälsan. En kan vara att kvinnor i större utsträckning än män arbetar i välfärdssektorn där de psykosociala arbetsmiljöproblemen ofta är större. Välfärdsyrkena har under de senaste decennierna gått från att vara friskyrken till att bli riskyrken. En annan är att kvinnor svarar för en större del av det obetalda hemarbetet än män.

Det är dock inte bara mellan samhällssektorer och branscher som det kan vara stora skillnader i den psykosociala arbetsmiljön och förutsättningarna att bedriva ett bra chef- och ledarskap. Även inom samma arbetsgivare, till exempelvis en kommun, kan det vara stora variationer. Enligt Line Säll, senior utredare på Jämställdhetsmyndigheten, arbetar kvinnor ofta inom områden som kombinerar höga krav med låg kontroll och svagt inflytande. Lägre chefer på dessa arbetsplatser ansvarar i allmänhet för fler medarbetare än sina kollegor på mansdominerande arbetsplatser. Dessutom har de i allmänhet mindre administrativt stöd.

– Frågan är varför chefer som är kvinnor ska ha ansvar för fler medarbetare än chefer som är män och vilken betydelse det har för bland annat stress och återhämtning, säger Sandra Jönsson.

– Vi behöver också fundera kring vilka förväntningar vi har på en kvinna som är chef jämfört en man. En kvinna förväntas till exempel ofta vara mer omsorgsfull, i större utsträckning lyssna in andras problem och vara mer tillgänglig än en man. Det gäller även chefer.

Till det ska läggas att det, enligt Sandra Jönsson, finns en diskurs kring chefskap som faller tillbaka på traditionella maskulina normer.

– Man ska vara stark, inte be om hjälp,



LÄS HELA
INTERVJUN
PÅ WEBBEN

akaviaaspekt.se



FOTO: KRISTIAN POHL/REGERINGSKANSLIET

inte gnälla och inte tala om för sin chef att man inte hanterar sin situation. Man ska lösa problemen själv. Det tror jag är en förklaring till varför många chefer inte signalerar att deras uppdrag är ohållbart.

Stefan Tengblad, professor i företagsekonomi och Human Resource Management vid Göteborgs universitet, menar att många chefers bristande arbetsmiljöproblem inte riktigt erkänns.

– Som chef ska man bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete och se till att medarbetarna inte riskerar att skada sig eller far illa på jobbet. Det undersöks inte på samma sätt vilka risker det finns i chefernas arbetsmiljö och vad som kan göras för att undvika dem. Många chefer drabbas hårt av detta.

Enligt statistiken är högre chefer sjukskrivna i mindre utsträckning än lägre. Det kan enligt forskarna bland annat bero på att högre chefer har större möjligheter att kontrollera sin arbetssituation.

– Ju högre upp en person kommer i hierarkin, desto längre chefserfarenhet har personen ofta, vilket kan vara ytterligare en förklaring. En annan kan vara att högre chefer ofta slipper hantera de konkreta konsekvenserna av exempelvis besparingar och konflikter på en arbetsplats. Problemen delegeras neråt, säger Sandra Jönsson.

Diskriminering kan i enskilda fall vara ytterligare en förklaring till psykisk ohälsa bland chefer, enligt forskarna.

– Det är oerhört viktigt att alla arbetsgivare aktivt och kontinuerligt arbetar enligt diskrimineringslagens krav på så kallade aktiva åtgärder för att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter oavsett exempelvis kön, säger Diskrimineringsombudsmannens chef Lars Arrhenius. //

Ministern: Sanktioner kan införas

Regeringen öppnar för att införa sanktionsavgifter vid överträdelser inom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

– Dagens verktyg är mest inriktade på den fysiska arbetsmiljön, säger biträdande arbetsmarknadsminister Johan Danielsson.

Sedan ungefär ett år tillbaka arbetar en statlig utredning med att bland annat undersöka om sanktionsavgifter bör kunna tas ut för överträdelser inom organisatorisk och social arbetsmiljö och hur Företagshälsovårdens roll kan stärkas och utvecklas. Konkreta förslag väntas presenteras inom några veckor. Bakgrund till utredningen, som är en del av regeringens nya arbetsmiljöstrategi, är de kraftiga förändringar som den svenska arbetsmarknaden har genomgått sedan arbetsmiljölagens tillkomst i slutet på 1970-talet. I dag kan inte Arbetsmiljöverket besluta om sanktionsavgifter vid överträdelser mot föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö. Inte heller för brott mot föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete.

– När det gäller den fysiska arbetsmiljön kan man däremot inspektera en arbetsplats, konstatera fel och lägga viten, säger Johan Danielsson.

Han menar att det systematiska arbetsmiljöarbetet är

”extremt” viktigt för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön.

– Den arbetsrelaterade psykiska ohälsan är ett stort samhällsproblem. Utredningen tittar på om vi kan göra lagstiftningsförändringar som gör att Arbetsmiljöverket får bättre verktyg att arbeta med det systematiska arbetsmiljöarbetet och att förebygga den här typen av problem.

Varför ökar den psykiska ohälsan i arbetslivet?

– Det finns naturligtvis flera orsaker. En kan vara att man inte får de verktyg som behövs för att klara av de krav som ställs. Åtminstone på tjänstemannasidan ökar kraven på tillgänglighet, vilket kan bidra. Gränsen mellan arbete och privatliv suddas ut. I vissa grupper ser vi hur man väljer att inte sjukskriva sig vid korttidssjukdom, med resultat att långtidssjukskrivningarna ökar.

Ohälsotalen för lägre chefer är i allmänhet högre än för högre chefer. Detsamma för kvinnor jämfört med män.

– När det gäller första linjens chefer till exempel kan det bero på större skillnad än för högre mellan de krav man har på sig och de verktyg som man har till sitt förfogande. När det gäller kvinnor vet vi att en viktig faktor handlar om balansen mellan privat- och arbetsliv. Kvinnor tar i allmänhet ett större ansvar för det obetalda hemarbetet. //



KVINNOR MEST SJUKSKRIVNA

Antal sjukskrivningsdagar i genomsnitt för åren 2017–2020.

● Kvinnliga chefer

● Manliga chefer

- **Kvinnor** Försäljnings- och marknadschefer, nivå 2...**6,3**
- **Kvinnor** Personal- och HR-chefer, nivå 2**6,3**
- **Kvinnor** Personal- och HR-chefer, nivå 1**6,0**
- **Kvinnor** Informations-, kommunikations- och PR-chefer, nivå 2**5,7**
- **Kvinnor** IT-chefer, nivå 1**5,6**
- **Kvinnor** Ekonomi- och finanschefer, nivå 2**5,2**
- **Kvinnor** Informations-, kommunikations- och PR-chefer, nivå 1**5,0**
- **Kvinnor** Försäljnings- och marknadschefer, nivå 1**5,0**
- **Kvinnor** Chefer inom bank, finans och försäkring, nivå 2**4,8**
- **Kvinnor** IT-chefer, nivå 2**4,5**
- **Kvinnor** Ekonomi- och finanschefer, nivå 1**4,3**
- **Män** Personal- och HR-chefer, nivå 2**4,2**
- **Kvinnor** Chefer inom bank, finans och försäkring, nivå 1**3,6**
- **Män** Informations-, kommunikations- och PR-chefer, nivå 2**3,2**
- **Män** Försäljnings- och marknadschefer, nivå 2...**2,8**
- **Män** Ekonomi- och finanschefer, nivå 2**2,7**
- **Män** IT-chefer, nivå 2**2,6**
- **Män** IT-chefer, nivå 1**2,5**
- **Män** Ekonomi- och finanschefer, nivå 1**2,4**
- **Män** Personal- och HR-chefer, nivå 1**2,4**
- **Män** Försäljnings- och marknadschefer, nivå 1...**2,2**
- **Män** Chefer inom bank, finans och försäkring, nivå 2**1,9**
- **Män** Informations-, kommunikations- och PR-chefer, nivå 1**1,9**
- **Män** Chefer inom bank, finans och försäkring, nivå 1**1,1**

KÄLLA: FÖRSÄKRINGSKASSAN

//
Ett bekymmer
är det mandat-
lösa tillstånd
som många
mellanchefer
traskar runt i.



Anders Rydell är aktuell med boken *Arbetet på jobbet: om bök och bröte i arbetslivet*.

Psykologen: Chefsrollen borde renodlas

Otydligt mandat, växande byråkrati och funktionell dumhet. De är tre orsaker till att många chefer mår dåligt, enligt organisationskonsulten Anders Rydell.

Han är legitimerad psykolog, specialist inom organisationspsykologi, har egen mångårig cheferfarenhet och arbetar bland annat med arbetsmiljökartläggningar.

- Arbetsplatsen är min patient.

Anders Rydell säger att lägre chefer, framför allt första linjens, kan ha det extra tufft.

- Det gäller inte minst de som både ska vara chef och arbeta operativt, vilket är en vanlig kombination i dag, dock ofta en ganska olycklig sådan som bidrar till att många går in i väggen. Jag tror att det är mycket bättre att renodla rollerna. Arbetsgivaren bör bestämma sig för vad man vill ha: en ledare eller en operatör.

- Ett annat bekymmer är det mandatlösa tillstånd som många mellanchefer och lägre chefer traskar runt i. De kan ha ett stort ansvar samtidigt som det ofta är otydligt vad de får besluta om. Inte sällan är utrymmet för egna beslut mycket begränsat. Att hela tiden behöva kontrollera med högre chefer eller ledningen innan man fattar beslut kan vara otroligt dränerande. Dessutom lär medarbetarna blir irriterade och kanske tappa förtroende för en chef som hela tiden måste dubbelkolla med högre instans.

Med hänvisning till organisationsforskaren Mats Alvesson, professor vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, lyfter

Anders Rydell fram "funktionell dumhet" som något som pressar många chefer. Det är aktiviteter som utförs, men som inte har någon egentlig effekt kopplat till verksamhetens kärnuppgifter och som inte behövs, åtminstone i den omfattning som de utförs i dag.

- Ett typiskt exempel kan vara olika mötesritualer. Chefer går ofta på en massa möten utan att egentligen ifrågasätta vad som är syftet med mötena. Vad leder de till och är det rimlig användning? Har man till exempel avsatt 60 minuter till ett möte tar det ofta just den tiden, trots att man kanske skulle klara mötet på 30 minuter, vilket det dessutom finns studier som visar.

- Ett annat problem är den ökade byråkratisering och den växande mängden administrativa uppgifter som är en del av många chefers vardag, inte minst i offentlig sektor. En del uppgifter är nödvändiga, men långt ifrån alla. De ökande dokumentationskraven till exempel, nöter ner många människor.

Vad har cheferna själva för ansvar?

- Det är ett delat ansvar mellan arbetsgivare, chefer och medarbetare. Ett vanligt riskbeteende hos människor som till slut går in i väggen är att de inte kan säga nej. De vill vara till lags, se till att allt flyter på och tar kanske på sig uppgifter som de egentligen inte har kraft eller kompetens till.

- Chefer är ofta drivna och taggade personer. Därför halkar de också lätt in i den kultur som i dag präglar arbetslivet i stort: ökade krav på tillgänglighet, självständighet, fart och flexibilitet. //