

NYHET BYGGCHEFERNAS MACHOINDEX 2020

SÅ MYCKET MACHO



EN RAPPORT FRÅN BYGGCHEFERNA BASERAD PÅ BYGGCHEFSBAROMETERN 2020

bygg
cheferna **b**
EN BRANSCHFÖRENING INOM LEDARNA

A photograph of two construction workers, a man and a woman, wearing high-visibility yellow and blue safety gear, including helmets and safety glasses. They are standing on a construction site with scaffolding and a crane in the background. The woman is pointing at a set of white plans held by the man. A semi-transparent white box containing a table of contents is overlaid on the lower half of the image.

INNEHÅLL

3	FÖRORD
4	SAMMANFATTNING MACHOINDEX 2020
6	OM BYGGGCHIEFSBAROMETERN 2020
7	VAD ÄR MACHOKULTUR?
9	BYGGGCHIEFERNAS MACHOINDEX – SÅ GJORDE VI
12	RESULTAT - 2020 ÅRS MACHOINDEX
13	MACHOKULTURENS UTTRYCK
14	DISKRIMINERANDE SKÄMT
15	STYRKA OCH UTHÅLLIGHET
15	JOBDET I FÖRSTA HAND
15	INTE VISA SVAGHET
16	OLIKA I DELBRANSCHERNA
18	ÄR SKÄMT OCH JARGONG VERKLIGEN OLAGLIGT?
19	ARBETSKLIMAT OCH MILJÖ
21	MACHOKULTUREN I SVENSKT ARBETSLIV
25	SLUTSATSER
27	ÅTGÄRDER

BRYT MACHO! LÅT OSS BÖRJA MED JARGONGEN

Männen var länge herrar på täppan i arbetslivet. Drygt hundra år efter att kvinnor fått rösträtt och gjort intåg i arbetslivet vill varken kvinnor eller män ha det så.

ÄNDÅ GÅR DET INTE ATT UTESLUTA tanken på att jämställdheten stannat av för att arbetslivet fortsätter att vara en osynlig och omedveten tävling i manlighet. En tävling som om vi inte gör den medveten tvingar män som kvinnor att spela med i något som ingen kan vinna. Som får låg trivsel, sämre samarbete och dysfunktionella företagskulturer till följd.

Tänk om det faktiskt är som forskarna tror, att machokultur är särskilt svår att bryta med eftersom den som vågar utmana har så oerhört mycket att förlora. Vilket innebär att en önskad kultur består trots att majoriteten av individerna inte stödjer de normer och beteenden den bygger på.

BYGGCHEFERNA HAR ARBAT LÄNGE för att få bort machokulturen inom samhällsbyggnad eftersom den är roten till många av de utmaningar branschen står inför. Kompetensförsörjning, affärsrisker och säkerhet i arbetsmiljön är några. I förra årets Byggchefsbarometer kunde vi konstatera att medvetenheten om behovet av ökad jämställdhet har ökat dramatiskt i branschen men att machokulturen trots det består.

Det som har saknats är kunskap om i vilken grad det finns machokultur och om den ökar eller minskar. Därför presenterar vi nu ett sätt att mäta förekomsten av machokultur, ett machoindex. Det är utvecklat i samarbete med psykologen och forskaren Magnus Johansson och beskriver hur cheferna i branschen bedömer läget.

Tanken med ett machoindex är också att få förståelse för vilken typ av uttryck för machokultur som är vanligast. Så att vi vet vad vi ska ta itu med. Att diskriminerande skämt sticker ut så markant som de gör är på ett sätt faktiskt bra. Det blir konkret och tydligt vad vi måste börja med. För hur ska vi få några andra än de som utgör den snäva mansnormen att trivas om vi skämtar grovt om alla de andra?

Nu när vi vet mer om machokulturen är det



VI KAN OCH VI MÅSTE TILLSAMMANS BRYTA MED MACHOKULTUREN. LÅT OSS BÖRJA MED SKÄMTEN OCH LÄRA OSS SKÄMTA SÅ ALLA VILL SKRATTA.

lätt att undra om vi är så macho i vår bransch som ryktet säger. Det finns machokultur i hela det svenska arbetslivet visar vår referensundersökning.

BYGGCHEFERNAS UPPFATTNING är att vi är mer macho än vi "har råd med". För en bransch som vår som behöver attrahera de unga, de skickligaste och öka mångfalden bland de anställda är det inte möjligt att tillhöra de sämsta.

Vi kan och vi måste tillsammans bryta med machokulturen. Låt oss börja med skämten och lära oss skämta så alla vill skratta.

Min vision med detta machoindex är tydlig. Tänk dig snacket i ledningsgruppen om några år:

"Imorgon släpps årets machoindex. Äntligen! Jag är så spänd på att se var vi hamnar. Vår interna mätning visar ju att vi har tagit stora kliv framåt. Folk skämtar och har kul på riktigt nu. Jag tror vi har chans på bästa resultatet i branschen i år."

Kajsa Hessel,
ordförande i Byggcheferna

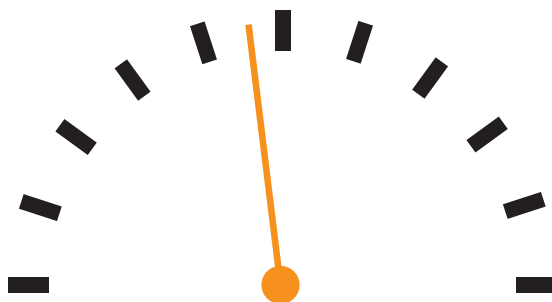


SAMMANFATTNING

MACHOINDEX 2020

46%

Samhällsbyggnads machoindex 2020 är enligt cheferna 46 procent. Det innebär att nästan hälften av branschens chefer uppfattar att det finns machokultur på deras arbetsplatser medan drygt hälften, 54 procent, inte gör det.



Enligt cheferna finns något mer machokultur i samhällsbyggnad än det, enligt tjänstemän och andra chefer, finns i arbetslivet i stort.

Bland samhällsbyggnads delbranscher har fastighetsbranschen minst grad av machokultur.

Den typ av machokultur som förekommer allra mest är att människor skämtar på ett diskriminerande sätt om "hur kvinnor är", om sexuell läggning och om etniskt ursprung.



**ENLIGT SJU AV TIO CHEFER
I SAMHÄLLSBYGGNAD DRAS
DISKRIMINERANDE SKÄMT PÅ
ARBETSPLATSEN**



BARA DRYGT 30 PROCENT av cheferna anser att det går att utesluta att diskriminerande skämt förekommer. Det kan jämföras med andra uttryck för machokultur för vilka runt 60 procent av cheferna svarar att de uttrycken aldrig stämmer med arbetsplatsens kultur.

Diskriminerande skämt utmärker sig som det sämsta området i hela det svenska arbetslivet. Samtidigt är det i den kategorin som det största gapet finns mellan hur samhällsbyggnadscheferna svarar jämfört med hur tjänstemän och andra chefer i arbetslivet i stort svarar.



I kategorierna "jobbet i första hand" samt "styrka och uthållighet" ligger samhällsbyggnad mer i linje med övriga arbetslivet. I den fjärde kategorin som handlar om känslor och att våga visa svaghet ligger branschen inte fullt så bra till i jämförelse.

DE TRE FRÅGOR på vilka cheferna i samhällsbyggnad svarar mest olika jämfört med andra grupper är samtliga till samhällsbyggnads nackdel. De är:

- Om man uttrycker andra känslor än ilska och stolthet betraktas man som svag.
- Att ta några dagar ledigt ogillas.
- Det förekommer skämt om etniskt ursprung.

Ett genomgående mönster i undersökningen är att chefer i samhällsbyggnad som är kvinnor och chefer som är yngre än 40 år ser uttryck för machokultur i högre utsträckning. Exempelvis uppfattar chefer som är yngre än 40 år dubbelt så ofta att det förekommer skämt om hur kvinnor är.

Det är inte särskilt vanligt att man säger ifrån vid beteenden som inte är acceptabla. En tredjedel av cheferna i samhällsbyggnad svarar att kollegor och chefer sällan eller aldrig säger ifrån.

MACHOINDEX 2020 I OLIKA GRUPPER:

Tjänstemän inklusive chefer i alla branscher	40 %
Chefer i fastighetsbranschen (delmängd av chefer i samhällsbyggnad)	42 %
Chefer i alla branscher	43 %
Chefer i installationsbranschen (delmängd av chefer i samhällsbyggnad)	45 %
Chefer i samhällsbyggnad	46 %
Chefer i bygg och anläggning (delmängd av chefer i samhällsbyggnad)	47 %
Yrkesarbetare i alla branscher	47 %

BYGGCHEFSBAROMETERN 2020, DELRAPPORT 6

BYGGCHEFSBAROMETERN 2020 är en undersökning genomförd av Novus på uppdrag av Byggcheferna, branschföreningen för chefer och ledare inom samhällsbyggnad med 17 000 medlemmar. Byggcheferna är en branschförening inom fackförbundet Ledarna.

Syftet med undersökningen är att få kunskap om chefernas uppfattning om hur samhällsbyggnad som bransch utvecklas inom områdena jämställdhet, mångfald, etik, ledarskap och säkerhet. Målet är att få en bild av var branschen står i dessa områden, alla viktiga för att öka branschens förtroende.

Undersökningen är genomförd via webbintervjuer i februari och mars 2020. Utskick gjordes till hela Byggchefernas medlemsregister som uppgår till 13 371 medlemmar med fungerande e-postadresser.

Antal svar i undersökningen är 2 040 vilket motsvarar en svarsfrekvens på 15 procent. Profilen på de som har besvarat undersökningen stämmer väl överens med profilen för branschen och medlemmarna totalt sett.

Svaren i undersökningen kommer att presenteras i ett antal delrapporter varav denna är en.

Byggcheferna har arbetat länge för att få bort machokulturen inom samhällsbyggnad

eftersom den är roten till många av de utmaningar branschen står inför som kompetensförsörjning, affärsrisker och säkerhet. I förra årets Byggchefsbarometer kunde vi konstatera att medvetenheten om behovet av ökad jämställdhet har ökat dramatiskt i branschen men att machokulturen trots det består. Det som dock saknas är kunskap om i vilken grad det finns machokultur och om den ökar eller minskar. Därför presenterar vi i årets rapport om machokultur ett helt nytt mått för att mäta förekomsten av machokultur, ett machoindex utvecklat i samarbete med psykologen och forskaren Magnus Johansson vid Oslo Metropolitan University.

DE SVARANDES BAKGRUND. 74 procent av de svarande har personalansvar antingen permanent i sin chefstjänst eller i projekt.

KÖN

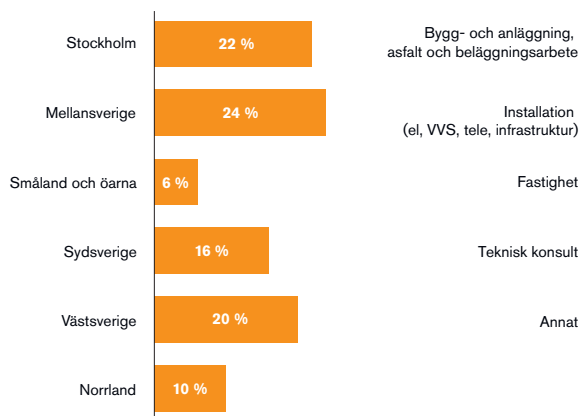


MÄN 90 %

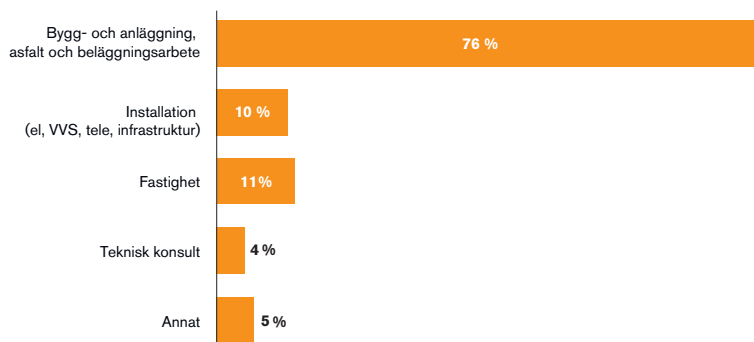


KVINNOR 10 %

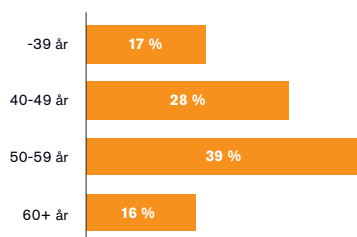
REGION



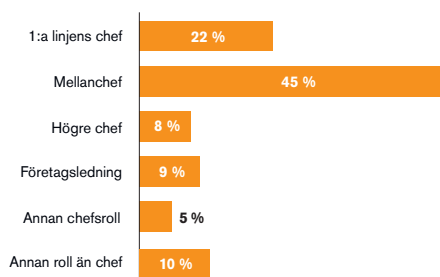
DELBRANSCH



ÅLDER



ROLL



VAD ÄR MACHOKULTUR?

MED MACHOKULTUR MENAR VI den kultur som uppstår på mansdominerade arbetsplatser där maskulinitetsnormer sedan lång tid förts vidare till nya generationer av medarbetare och chefer.

Forskarna Matthew Oransky och Celia B Fischer har i en studie om maskulinitet definierat vilka effekter machokultur har på olika områden. Deras studie utgår ifrån unga pojkars attityder och ramar för beteende och är därför inte helt tillämplig på arbetslivet. Men studien ger intressanta rön om hur maskulinitetsnormer kan påverka mansdominerade arbetsplatser. Vi kan i Byggchefsbarometern 2019 åtminstone delvis ana dessa effekter i chefernas svar.

De fyra områden som forskarna menar påverkas av machokultur är:

- **KÄNSLOMÄSSIG BEGRÄNSNING:** Att inte våga öppna upp sig och visa känslor för andra. Inte heller vara mottaglig för andra människors känslor.
- **HETEROSEXISM:** Att den heterosexuella mannen är norm. Det motsatta, dvs femininitet och till exempel homosexualitet blir något som kategoriskt undviks. Beteenden och attityder som uppfattas som "tjejiga" eller "bögiga" blir enligt forskarna viktiga att ta avstånd ifrån.
- **SOCIAL RETSAMHET:** Att män måste kunna reta andra män samt kunna bli retade av andra män. Detta kan innebära att behöva tåla att höra skämt som inte känns okej. Eller den generellt hårda jargongen och de tuffa skämten som så många vittnar om finns i branschen.
- **STÄNDIG ANSTRÄNGNING:** Att alltid behöva anstränga sig för att visa sig tuff och stark inför andra. Agera "macho" helt enkelt.



OM KAMPANJEN STOPPA MACHOKULTUREN

STOPPA MACHOKULTUREN hette en kampanj från fackförbundet Byggnads och Byggcheferna. Den utgick från en kartläggning som visade att den viktigaste orsaken till att människor väljer bort eller lämnar branschen var machokulturen. Kampanjen inleddes våren 2015 och sedan dess har drygt en halv miljon personer nåtts av dess budskap: att byggbranschen ska vara för alla, oavsett könstillhörighet, etnisk bakgrund, sexuell läggning eller funktionsnedsättning. Kampanjen har fått andra mansdominerade branscher att ta liknande initiativ.

Till kampanjen hörde hemsidan www.stoppamachokulturen.nu som under 2018 utvecklades till en kunskapsportal. En samlingsplats för personer som vill bidra till en schyst och jämställd byggbransch, genom att erbjuda konkreta tips och hjälpmedel som alla kan använda.

JÄMSTÄLLDHET INOM SAMHÄLLSBYGGNAD

TROTS ATT SVERIGE räknas som ett av de mest jämställda länderna i världen är den svenska arbetsmarknaden i stora delar starkt könssegregerad. Fyra av fem yrkesgrupper i Sverige är antingen kvinnodominerade (över 60 procent kvinnor) eller mansdominerade (över 60 procent män).

Inom samhällsbyggnad finns cirka 500 000 anställda. Branschen räknas till en av de mest mansdominerade. Av yrkesarbetare inom byggsektorn utgör kvinnor bara 1,7 procent enligt fackförbundet Byggnads statistik.

Totalt sett är andelen kvinnor inom samhällsbyggnad strax under 20 procent visar statistik

från organisationen Byggföretagen. Delbranschen byggindustri har den lägsta andelen; 2018 var färre än var tionde anställd en kvinna. Arkitektkontor är den delbransch som har jämnast könsfördelning. Där var nästan 50 procent kvinnor 2016 medan fastighetsbranschen låg strax under 40 procent. Bland tekniska konsulter är drygt 20 procent av de anställda kvinnor.

Bland cheferna inom samhällsbyggnad är enligt Byggföretagen tio procent kvinnor. I byggindustrin är cirka 12 procent av cheferna kvinnor men i chefsjobb som arbetschef och produktchef på nivå två är så få som fem procent av cheferna kvinnor.



BYGGCHEFERNAS MACHOINDEX – SÅ GJORDE VI

FÖR ATT ÅTERKOMMANDE MÄTA graden av machokultur såsom cheferna i branschen ser det, har Byggcheferna i samarbete med psykologen och forskaren Magnus Johansson tagit fram ett machoindex. Tanken med ett index är också att kunna prata om vad machokultur i praktisk handling är, hur den tar sig uttryck. Målet är även en fördjupad förståelse för vilka områden som kan förbättras i syfte att minska machokulturen.

Indexet bygger på ett nordamerikanskt mätinstrument som kallas Masculinity Contest Culture (MCC, Glick et al. 2018) varifrån åtta

frågor har översatts till svenska och ställts i Byggchefsbarometern 2020. Frågorna gäller ett antal påståenden om hur det är på arbetsplatsen, indelade i tre områden:

- **ATT INTE VISA SVAGHET**
- **STYRKA OCH UTHÅLLIGHET**
- **JOBDET KOMMER I FÖRSTA HAND**

Dessutom har frågor om **DISKRIMINERANDE SKÄMT** ställts i samma undersökning. Dessa frågor rör förekomsten av skämt om etnicitet, sexuell läggning och om "hur kvinnor är", sådant som kan anses förknippat med machokultur.



**INTE VISA
SVAGHET**



**STYRKA OCH
UTHÅLLIGHET**



**JOBDET I FÖRSTA
HAND**



**DISKRIMINERANDE
SKÄMT**

DE TOTALT ELVA FRÅGOR SOM UTGÖR INDEXET ÄR:

1.

I vilken utsträckning anser du att följande beskrivningar stämmer med hur det är på din arbetsplats?

(vi frågar inte efter dina värderingar utan hur det är i praktiken)

- 1.1** Om man medger att man inte vet svaret verkar man svag.
- 1.2** Om man uttrycker andra känslor än ilska och stolthet betraktas man som svag.
- 1.3** Om man ber andra om råd verkar man svag.
- 1.4** De personer som är mest respekterade av andra visar inte känslor.
- 1.5** Det är viktigt att vara i god fysisk form för att bli respekterad.
- 1.6** Personer som är lite kortare måste arbeta hårdare för att få respekt.
- 1.7** För att lyckas är det viktigt att inte låta familjelivet stå i vägen för arbetet.
- 1.8** Att ta några dagar ledigt ogillas.

Svarsalternativ: Stämmer inte alls, Stämmer i liten utsträckning, Stämmer ibland, Stämmer i stor utsträckning, Stämmer helt

2.

Enligt din uppfattning, hur ofta händer det på din arbetsplats att ...

- 2.1** ... det förekommer skämt om etniskt ursprung?
- 2.2** ... det förekommer skämt om sexuell läggning?
- 2.3** ... det förekommer skämt om "hur kvinnor är"?

Svarsalternativ: Aldrig, Sällan, Ganska ofta, Mycket ofta

ALLA DATA SOM INDEXET bygger på har analyserats av Magnus Johansson. Psykometriska¹ analyser visar att MCC som modell och de utvalda frågorna fungerar väl även i ett svenskt sammanhang. Av analysen framgår också att på frågan om skämt om "hur kvinnor är" svarar kvinnor signifikant annorlunda jämfört med män. För att korrigera för detta har ett genomsnitt för hur kvinnor respektive män svarar på denna fråga beräknats som om grupperna vore lika stora.

¹ Psykometri består av statistiska analyser av datamängder som är insamlade med det test som man utvärderar. De statistiska metoder som använts är faktoranalys, Rasch-analys, och korrelationsanalyser. Tester får en kvalitetsreferens genom de psykometriska analyserna som uttrycks framför allt i begreppen validitet och reliabilitet.

Ett genomsnitt av de svar som anger någon grad av överensstämmelse med påståendena i de elva frågorna bildar ett index. Indexet anger hur stor andel av cheferna som anser att det förekommer machokultur i någon utsträckning på deras arbetsplats. För att ge en tillräckligt nyanserad bild bör indexsiffran helst ses tillsammans med resultatet för de elva olika frågorna vilket vi redovisar i ett stapeldiagram.

Ett högt genomsnittligt värde, index, är alltså negativt och anger en hög grad av machokultur. Över tid önskar vi se att indexsiffran minskar det vill säga det skulle vi tolka som att machokulturen krymper och förbättringar sker.

Det går inte att utesluta machokultur bland de som inte ingår i indexsiffran. På vissa frågor

finns bland dessa även svar som indikerar förekomst av machokultur. Få enskilda individer har genomgående svarat "stämmer aldrig" på samtliga elva frågor vilket gör att uppskattningsvis åtminstone hälften av även denna grupp sannolikt har delar som kan förbättras.

Resultatet redovisas också för respektive delbransch inom samhällsbyggnad med ett beräknat machoindex för bygg och anläggning, fastighet samt installation. I delbranschen tekniska konsulter är antalet svar för litet för en särredovisning.

MASCULINITY CONTEST CULTURE. Ett antal nordamerikanska forskare (Glick et al., 2018) menar att den huvudsakliga anledningen till att jämställdhetsutvecklingen i arbetslivet har stannat av är att arbete fortsätter att vara en tävling i manlighet. Den tanken ligger till grund för forskarnas arbete med att utveckla ett sätt att mäta i vilken utsträckning olika arbetsplatser omfamnar traditionella manliga normer. Resultatet är en mätmetod kallad Masculinity Contest Culture (MCC).

Vi valde att översätta och använda de delar av denna enkät som passade i en svensk kontext eftersom någon motsvarande svensk enkät inte kunde hittas i den granskade forskningslitteraturen.

Organisationer med MCC-normer värdesätter manliga normer och beteenden som att vara aggressiv, bestämd, oberoende, ambitiös, tävlingsinriktad och stark. Kulturen nedvärderar samtidigt femininitet som att vara känslig, godtrogen, svag, osäker och obeslutsam. Det skapar en outtalad oro för en svåruppnåelig status som kan förloras i ett enda slag. Minsta felsteg riskerar att punktera den "vinnar-image" individerna kämpar för.

Män som kvinnor tvingas spela detta spel för att passa in i den miljö som råder eller vinna status men rollerna är olika. Kvinnor och män som inte tillhör den inre kretsen kan bara spela stödjande roller.

Forskarna fann att normerna som undersöktes i MCC hade samband med en dålig organisationskultur, mobbning och trakasserier, negativa attityder till arbete samt att anställda hade ett lågt välbefinnande. De menar att organisationer där sådan tävling i manlighet pågår har dysfunktionella företagskulturer med negativ påverkan på både män och kvinnor som resultat. De menar också att sådan tävling förstärker hierarkier mellan kön, ras, socialklasser och sexuell läggning.

Även samarbete blir lidande eftersom MCC-normer kräver tävling och prioritering av egenintressen för att vinna individuell status.

Andra studier visar att MCC kan vara särskilt svårt att utmana eftersom den som gör det ses som svag och gnällig – klagomål från förlorare som inte har vad som krävs. Det gör att machokultur kan bestå för att individerna tror att de flesta andra stödjer dess normer och beteenden mer än de i verkligheten gör.

AVGRÄNSNINGAR. Det är viktigt att notera att machoindexet är chefernas uppskattning av förekomsten av machokultur och inte en exakt mätning av verkligheten. Chefer finns på alla nivåer i en organisation, från första linjens chefer hela vägen till de högsta ledarna. Ett ansvar de alla tillsammans delar är ansvaret för arbetskulturen och att den är fri från diskriminering. Det gör chefer mer insatta i de problem som kan finnas på en arbetsplats. Samtidigt kan de kanske vara mer partiska i bedömningen av den eftersom de är ansvariga och ha en tendens att vilja se mer positivt på kulturen än andra.

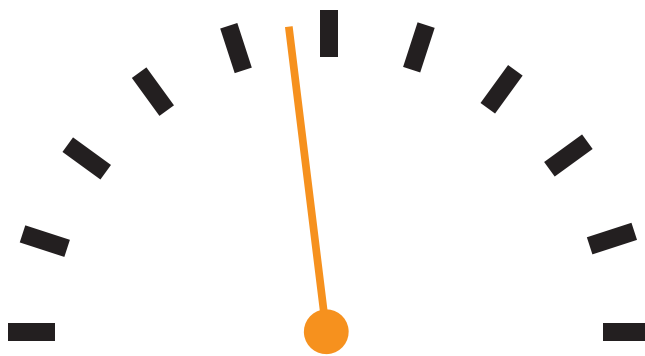
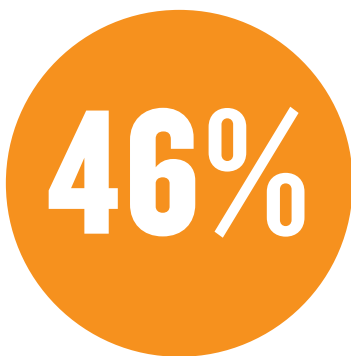
Machoindexet gör inte anspråk på att vetenskapligt mäta förekomsten av machokultur i samhällsbyggnadssektorn. För detta skulle krävas svar från fler yrkesgrupper än chefer, och utförligare datainsamling med intervjuer och jämförelsemått. Byggcheferna menar att det även med denna begränsning finns ett värde med ett mätinstrument som kan ge en indikation på chefernas uppfattning, inte minst för att följa eventuell förändring över tid och som underlag för att diskutera vilka åtgärder som kan göra störst nytta.

Vi välkomnar också andra att använda mätmetoden för att komplettera och nyansera den bild av verkligheten cheferna beskriver genom indexet.

REFERENSVÄRDEN FRÅN SVENSKT ARBETSLIV. För att kunna säga något om graden av machokultur är hög eller låg i jämförelse med andra branscher fick Novus i uppdrag att samla in referensvärden från arbetslivet i stort. Det gjordes genom en webbaserad undersökning bland yrkesverksamma i Sverige i augusti 2020. Undersökningen gav 543 svar och en svarsfrekvens på 65 procent. Bland de svarande var 279 arbetare och 264 tjänstemän varav 125 var chefer.

MAGNUS JOHANSSON

är legitimerad psykolog med lång erfarenhet som konsult inom ledarskaps- och organisationsutveckling. Sedan september 2017 är Magnus doktorand vid Oslo Metropolitan University. Fokusområden för forskningen är att ta fram mätverktyg och insatser för att skapa välmående och välfungerande grupper och organisationer. Forskningsprojektet avslutas under 2020.



RESULTAT

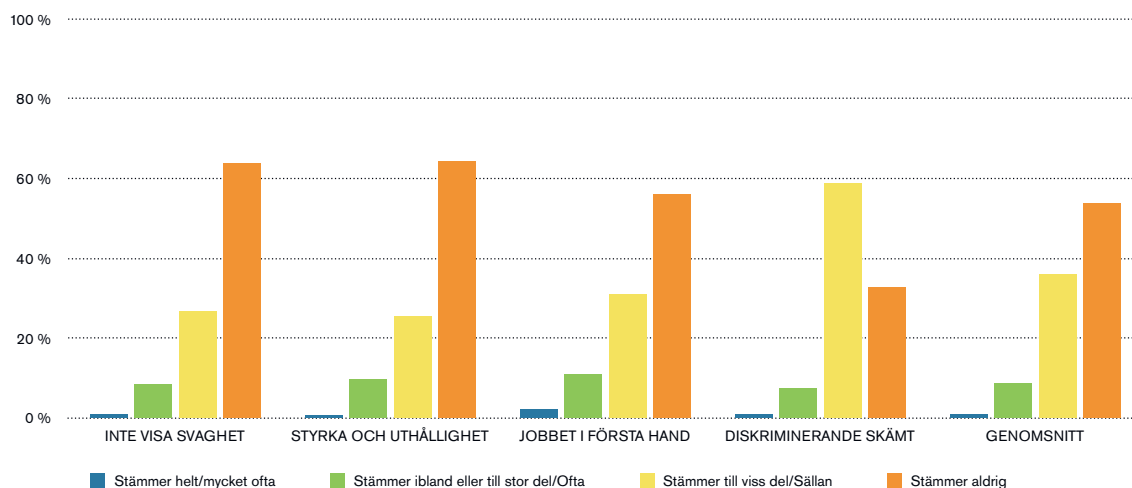
2020 ÅRS MACHOINDEX

2020 ÅRS MACHOINDEX är enligt cheferna i samhällsbyggnad 46 procent. Det motsvarar ett genomsnitt för de som i undersökningen svarat att påståendena om arbetsplatsen i någon utsträckning stämmer och anger andelen chefer i samhällsbyggnad som uppskattar att det råder machokultur i någon grad.

Det kan tolkas som att nästan hälften av branschens chefer uppfattar problem med machokultur i någon grad medan drygt hälften inte gör det.

I ett stapeldiagram redovisar vi hur svaren fördelar sig mellan de olika kategorierna och mellan de olika svarsalternativen.

DIAGRAM I: Machoindex 2020 per de fyra frågeområdena enligt cheferna i samhällsbyggnadssektorn.



I DIAGRAMMET OVAN ser vi förekomsten av de fyra olika kategorierna av machokultur. Som framgår av diagrammet så är diskriminerande skämt betydligt vanligare än de andra tre kategorierna. Bara drygt 30 procent av cheferna anser att

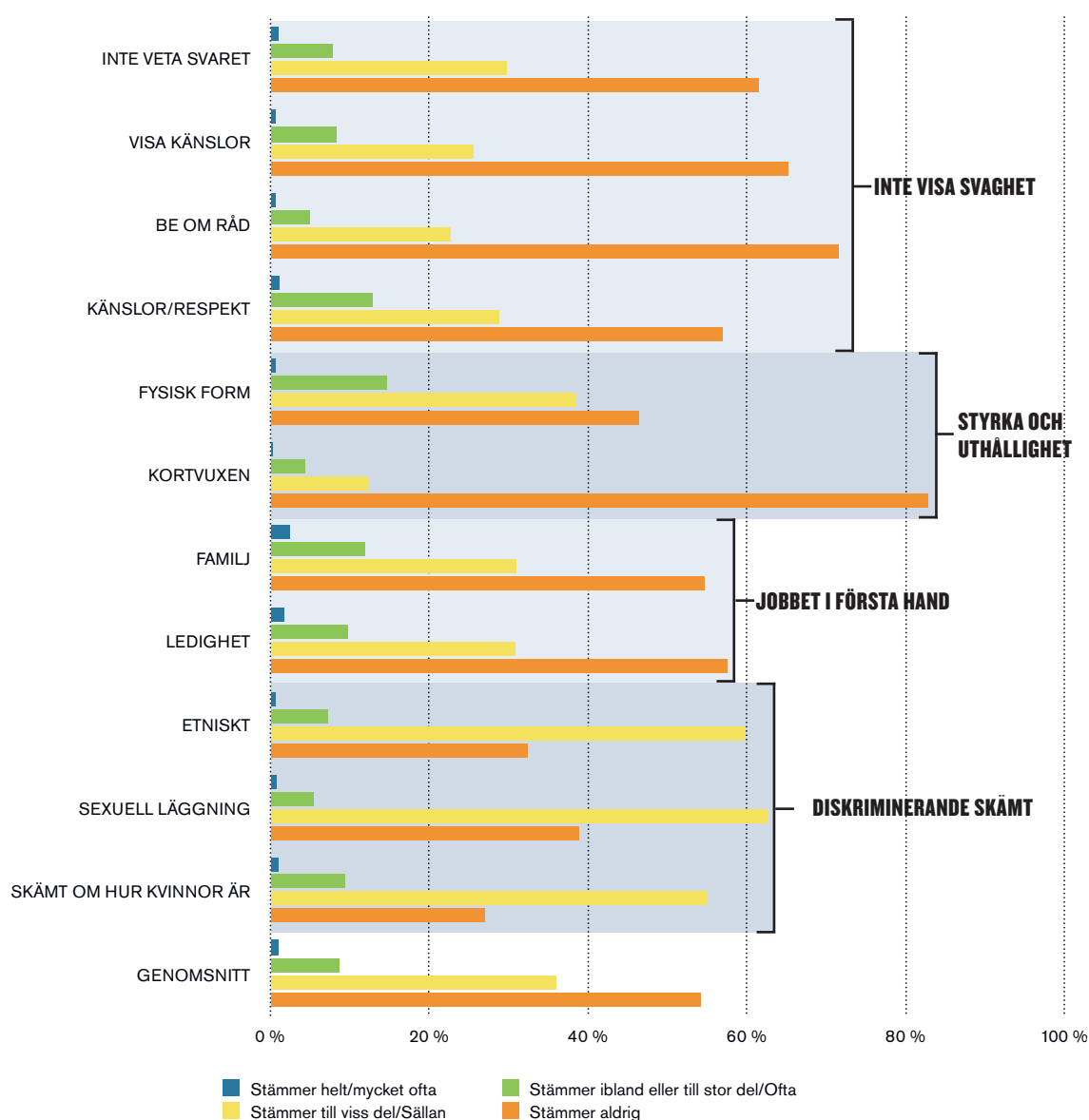
det går att utesluta (svarar "stämmer aldrig") att diskriminerande skämt förekommer. Det kan jämföras med de andra kategorierna för vilka runt 60 procent av cheferna svarar att de uttrycken aldrig stämmer med arbetsplatsens kultur.

MACHOKULTURENS UTTRYCK

OM VI TITTAR LITE DJUPARE på de elva frågorna som tillsammans bildar indexet ser vi i diagram 2 nedan att de tre diskriminerande skänten alla sticker ut mycket tydligt. Skämt om kvinnor är allra vanligast.

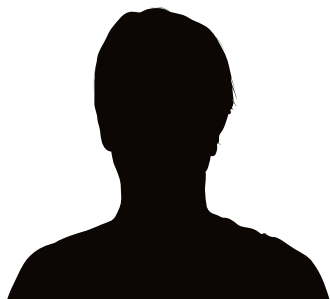
Drygt sju av tio chefer svarar att skämt om kvinnor förekommer på arbetsplatsen. Skämt om etniskt ursprung är nästan lika vanligt tätt följt av skämt om sexuell läggning.

DIAGRAM 2: Machoindex 2020 per de elva frågorna, totalt chefer i samhällsbyggnadssektorn.





DISKRIMINERANDE SKÄMT



ÄR DU INTE TJOCKHUDAD OCH KAN SKILJA PÅ ALLVAR OCH SKÄMT KOMMER DU HA SVÄRT.

Man inom bygg



SKÄMT OM FINLÄNDARE, TAR EJ ILLA UPP. HANTERAR DET BRA.

Man inom bygg

AV UNDERSÖKNINGEN framgår att skämt om "hur kvinnor är" förekommer betydligt oftare enligt yngre och kvinnor. Chefer yngre än 40 år svarar signifikant oftare att sådana skämt förekommer. 16 procent av dem anger att det förekommer ofta eller mycket ofta – att jämföra med åtta procent för samtliga svarande. Även kvinnorna svarar signifikant annorlunda. Bland dem uppger 13 procent att dessa skämt förekommer ofta eller mycket ofta.

Ju äldre cheferna är desto högre andel som anser att denna typ av skämt aldrig förekommer på arbetsplatsen.

ÄVEN NÄR DET GÄLLER SKÄMT om etniskt ursprung finns liknande skillnader bland de svarande. Åtta procent av cheferna uppger att skämt om etniskt ursprung förekommer ofta eller mycket ofta. I gruppen yngre än 40 år är det dubbelt så vanligt att man anser att sådana skämt förekommer ofta eller mycket ofta. Ju äldre chef desto mindre vanligt anses dessa skämt vara.

Skämten på arbetsplatsen kan också handla om sexuell läggning. Sex procent anger att det förekommer ofta eller mycket ofta. Fyra av tio chefer anser att det aldrig förekommer.

Återigen är det de yngre cheferna som oftare uppfattar att diskriminerande skämt förekommer. En av tio chefer under 40 år anger att det förekommer ofta eller mycket ofta.



CHEFEN SÄTTER EN JARGONG SOM ÄR NEDVÄRDERANDE OM KVINNOR, FYSISKT NEDSÄTTA OCH UTLANDSFÖDDA. MASSAN SKRATTAR. JAG SÄGER IFRÅN MEN INGEN BACKAR TROTS ATT PERSONERNA SENARE KOMMER OCH SÄGER TILL MIG ATT DET ÄR BRA ATT JAG SÄGER IFRÅN OCH ATT DOM HÅLLER MED MIG.

Kvinna inom bygg



STYRKA OCH UTHÅLLIGHET

DET BRANSCHEN TYCKS ha minst problem med i sammanhanget är enligt cheferna hur kortväxta personer blir bemötta. Frågan gällde om personer som är lite kortare måste arbeta hårdare för att få respekt. Över 80 procent av cheferna anser att det aldrig överensstämmer med arbetsplatsens kultur.

Att vara i god fysisk form kan för någon i vår bransch vara viktigt för att förebygga skador och är givetvis generellt sett hälsosamt. Men det ska inte krävas för att bli respekterad vilket är vad frågan om fysisk form gäller i undersökningen. 46 procent av cheferna anser att god fysisk form aldrig krävs för att få andras respekt

men fler än hälften att det förekommer i någon utsträckning.

På frågan om fysisk uthållighet är något som beundras svarar tre fjärdedelar av alla svarande att det stämmer i någon utsträckning och elva procent att det stämmer helt eller i stor utsträckning. Men när vi vänder oss till kvinnor och chefer yngre än 40 år svarar betydligt fler att det stämmer helt eller i stor utsträckning. 16 procent svarar så.

Chefer äldre än 60 år anser i högre grad, 65 procent, att det inte stämmer alls eller bara i liten utsträckning. Det ska jämföras med 60 procent för hela svarsgruppen.



JOBDET I FÖRSTA HAND

ITVÅ FRÅGOR svarar chefer i företagsledande ställning signifikant annorlunda än hela svarsgruppen och de handlar om balansen mellan arbete och privatliv. Den ena frågan gäller om det för att lyckas är viktigt att inte låta familjelivet stå i vägen för arbetet. Den andra frågan handlar om ifall det ogillas om någon tar några dagar ledigt.

I båda dessa frågor tar chefer i ledningsgrupp

avstånd från påståendet i mycket högre grad än alla svarande.

På dessa två frågor hittar vi samtidigt flest chefer som svarar att det stämmer helt eller mycket ofta med arbetsplatsens kultur. Samtidigt svarar något fler än hälften (57,5 respektive 54,7 procent) att det inte alls överensstämmer.



INTE VISA SVAGHET

FYRA FRÅGOR I UNDERSÖKNINGEN handlar om att visa känslor och svaghet.

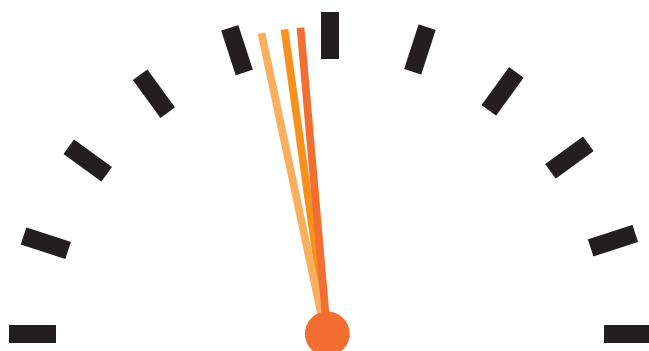
- Om man medger att man inte vet svaret verkar man svag.
- Om man uttrycker andra känslor än ilska och stolthet betraktas man som svag.
- Om man ber andra om råd verkar man svag.
- De personer som är mest respekterade av andra visar inte känslor.

En majoritet av cheferna anser att påståendena inte överensstämmer med kulturen på

arbetsplatsen. Men runt fyra av tio chefer känner igen sig i någon utsträckning. Fler chefer anser att det går bra att be andra om råd utan att verka svag – sju av tio chefer svarar så.

Det genomgående mönstret är att dubbelt, eller nästan dubbelt, så många kvinnor och chefer under 40 år anser att dessa beskrivningar överensstämmer helt eller i stort med deras arbetsplatser. Det gäller dock inte frågan om att be om råd där bara kvinnor är överrepresenterade i svaret.

OLIKA I DELBRANSCHERNA



Fastighet 42 procent

Installation 45 procent

Bygg och anläggning 47 procent

NÄR UNDERSÖKNINGEN DELAS UPP per de olika delbranscherna av samhällsbyggnad kan vi beräkna machokulturindex för bygg och anläggning, fastighet samt installation. I delbranschen tekniska konsulter är antalet svar för litet för en särredovisning.

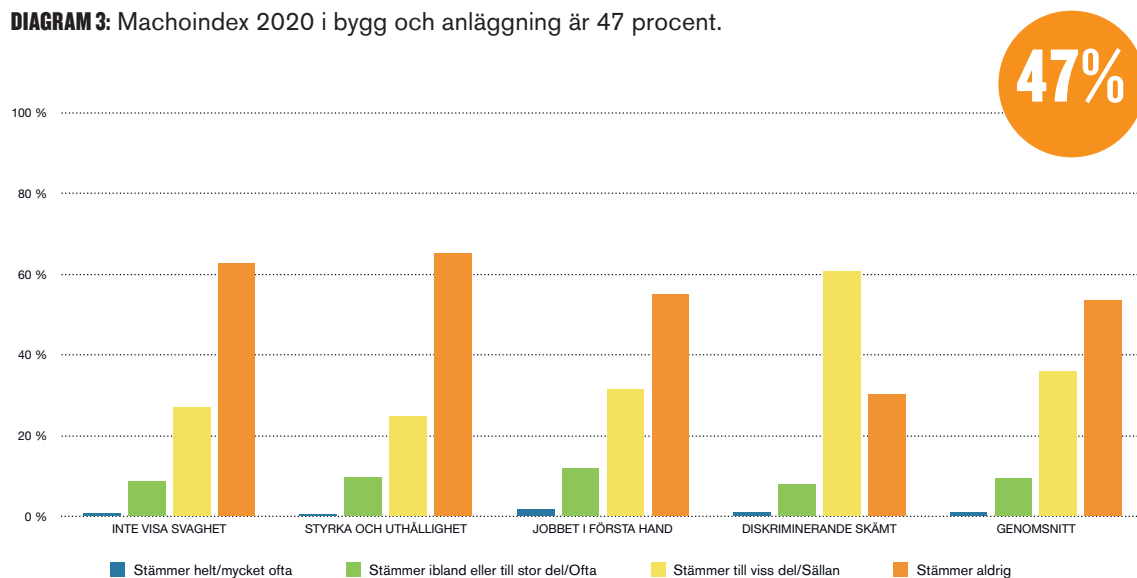
Föga förvånande med tanke på den mindre sneda könsbalansen i fastighetsbranschen är machokulturen enligt cheferna minst utpräglad där. Machoindex för fastighet är i år 42 procent dvs lägre än både bygg och anläggning samt

installation som hamnar nära varandra på 47 respektive 45 procent.

- Fastighet 42 procent
- Installation 45 procent
- Bygg och anläggning 47 procent

I samtliga tre delbranscher är diskriminerande skämt tydligt och klart det största problemet. På frågorna om styrka och uthållighet ligger bygg- och anläggningsbranschen relativt bättre till. Fler svarar "stämmer aldrig" på dessa frågor jämfört med de andra två delbranscherna.

DIAGRAM 3: Machoindex 2020 i bygg och anläggning är 47 procent.



47%

DIAGRAM 4: Machoindex 2020 i installationsbranschen är 45 procent.

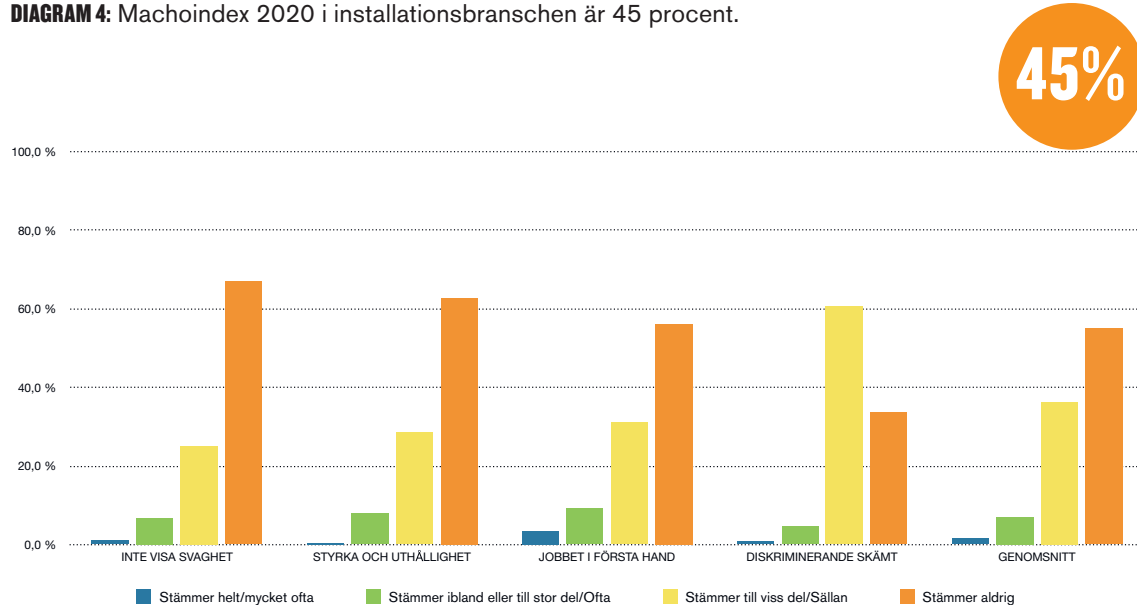
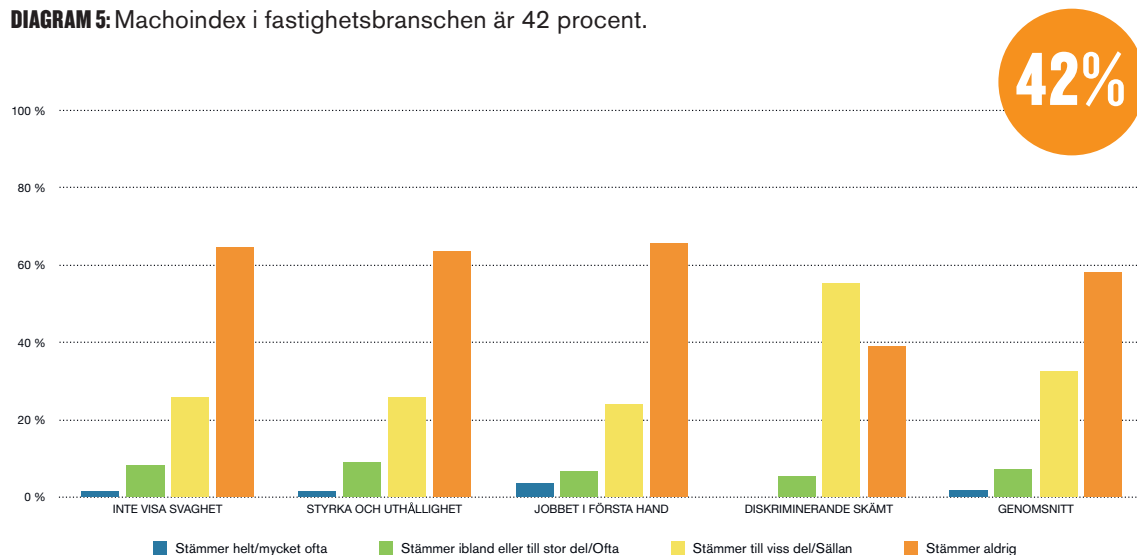


DIAGRAM 5: Machoindex i fastighetsbranschen är 42 procent.





ÄR SKÄMT OCH JARGONG VERKLIGEN OLAGLIGT?

HUR ALLVARLIGT ÄR DET att skämta om sexuell läggning, etniskt ursprung och hur kvinnor är?

I Sverige har vi en diskrimineringslagstiftning som innebär att arbetsgivare det vill säga chefer ska se till att arbetsförhållandena passar alla anställda utifrån sju olika diskrimineringsgrunder. De är kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

Myndigheten, DO, är tydlig med att ansvaret bland annat omfattar hur jargongen på arbetsplatse-n är och att rasistiska, sexistiska eller på annat sätt nedsättande skämt inte är tillåtna.

Det som kan verka oskyldigt kan vara första steget i en trappa av allt grövre uttryck. Begränsande normer kring kön, sexuell läggning och annat kan leda till att skämt, skällsord och en tystnadskultur uppfattas som det normala. Den

MYNDIGHETEN, DO, ÄR TYDLIG MED ATT RASISTISKA, SEXISTISKA ELLER PÅ ANNAT SÄTT NEDSÄTTANDE SKÄMT INTE ÄR TILLÅTNA.



kan i sin tur leda till kränkningar och trakasserier. I värsta fall till våld.

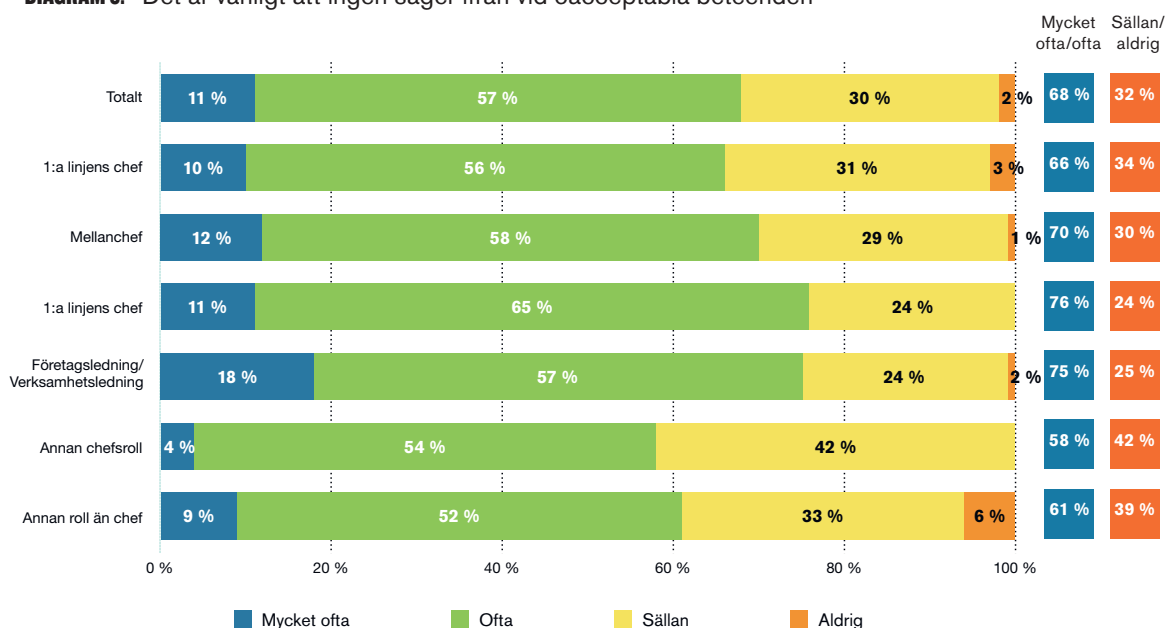
För att få stopp på det här måste vi ta tag i tidiga tecken på dålig jargong. Alla kan vara med och bryta invanda mönster. Uttrycket "Det börjar med mig" handlar om att se sina egna vanor och beteenden och handla annorlunda, till exempel att säga ifrån vid ett sexistiskt skämt.

ARBETSKLIMAT OCH MILJÖ

FÖR ATT YTTERLIGARE UNDERSÖKA arbetsklimatet i samhällsbyggnadssektorn fick cheferna ta ställning till i vilken utsträckning en rad olika beteenden förekommer på deras arbetsplats. Dessa frågor ingår inte i Byggchefernas macho-index eftersom de är av mera generell karaktär gällande social arbetsmiljö, men beskriver på andra sätt branschens förutsättningar att arbeta för ett förändrat arbetsklimat.

För att branschen ska komma till rätta med negativa beteenden som leder till problem med machokulturen är det avgörande att chefer och medarbetare känner att de kan säga ifrån vid beteenden som inte är acceptabla, till exempel beteenden som bryter mot sådant alla kommit överens om ska gälla. Därför frågade vi cheferna hur ofta det händer att kollegor och chefer säger ifrån när det finns skäl till det.

DIAGRAM 6: Det är vanligt att ingen säger ifrån vid oacceptabla beteenden



AV DIAGRAMMET OVAN framgår att en tredjedel anser att man sällan eller aldrig säger ifrån vid oacceptabla beteenden. Bland kvinnor och de som inte har en chefsroll är det svaret ännu vanligare – fyra av tio svarar så.

Ungefär en av tio av alla i undersökningen svarar att det sker mycket ofta medan drygt hälften svarar att det sker ofta. Allra mest positiva till förmågan att säga ifrån är gruppen högre chef. 76 procent av dem svarar att det sker ofta eller mycket ofta vilket ska jämföras med 68 procent för hela svarsgruppen.

ETT SÄTT ATT FRÄMJA TRIVSEL och samarbete är att bjuda in varandra i samtal och att fråga varandra hur det går med jobbet.

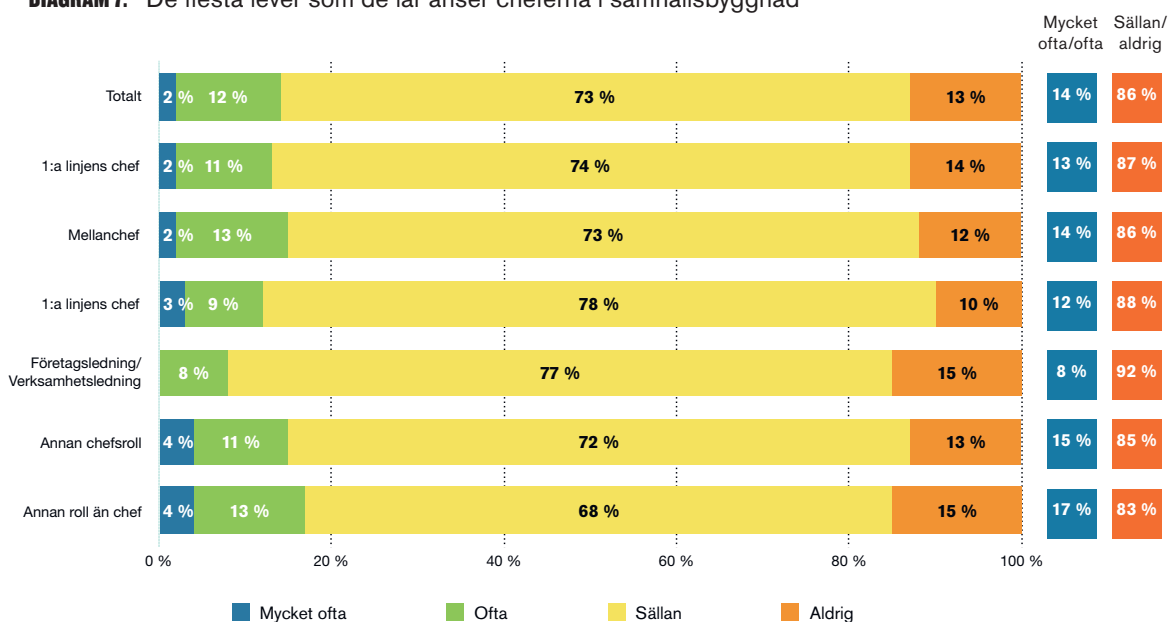
På frågan om hur vanligt det är att man bjuder in varandra i samtal svarar åtta av tio att

det sker ofta eller mycket ofta. Gruppen högre chef och chefer i företagsledande ställning svarar i högre utsträckning att det sker ofta eller mycket ofta.

Chefer äldre än 60 år, de som arbetar i mindre företag och de som för närvarande inte har en chefstjänst svarar i högre grad att man inte inkluderar varandra i samtal på arbetsplatsen.

En tydlig majoritet av de svarande, 80 procent, uppger att man ofta eller mycket ofta frågar varandra hur det går med arbetsuppgifter. Men för icke-chefer och chefer utan personalansvar gäller det i lägre utsträckning. För cheferna inom installation svarar drygt en fjärdedel att det sker sällan eller aldrig. Det ska jämföras med 20 procent för samtliga i undersökningen.

DIAGRAM 7: De flesta lever som de lär anser cheferna i samhällsbyggnad



ATT PRATA OM GEMENSAMMA VÄRDERINGAR är ett sätt för chefer att bygga den företagskultur och utveckla det arbetsklimat företaget vill ha. Det sker relativt ofta enligt cheferna; sju av tio svarar att man pratar ofta eller mycket ofta om gemensamma värderingar för arbetsplatsen. Vanligast är det enligt gruppen högre chef där 78 procent anger att det sker ofta eller mycket ofta.

Kvinnor och svarande utan personalansvar svarar signifikant mer negativt på frågan. Fyra av tio kvinnor anser att det sällan eller aldrig pratas om värderingar.

I VILKEN UTSTRÄCKNING gör vi i branschen vad vi säger att vi ska göra? Vi frågade cheferna om det händer att kollegor och chefer agerar tvärtemot det som de säger är viktigt.

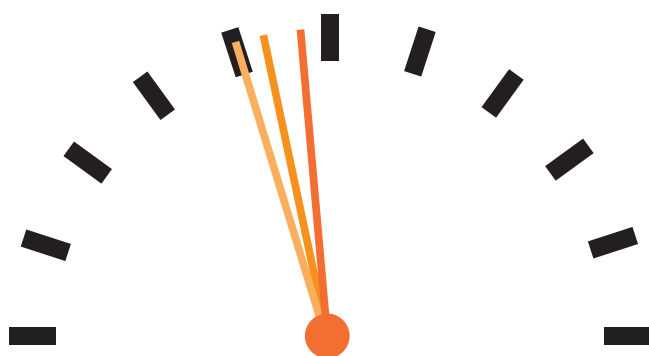
En stor majoritet, 86 procent, svarar att det

sker sällan eller aldrig. Chefer i företagsledande ställning anser i ännu mindre utsträckning att det sker. 92 procent svarar att man sällan eller aldrig agerar tvärtemot.

Kvinnorna är inte fullt så positiva. Bland dem svarar 22 procent att det ofta eller mycket ofta händer att människor agerar tvärtemot vad de säger är viktigt. Det ska jämföras med 14 procent för alla i undersökningen.

ÄVEN I FRÅGAN om man skuldbelägger varandra på arbetsplatsen anser kvinnorna att det är vanligare än vad männen gör. Av samtliga svarar 14 procent att det sker ofta eller mycket ofta. Bland kvinnorna är det 20 procent som svarar så. Även chefer yngre än 40 år anser att det förekommer oftare än alla svarande – 19 procent svarar att det sker ofta eller mycket ofta.

MACHOKULTUREN I SVENSKT ARBETSLIV



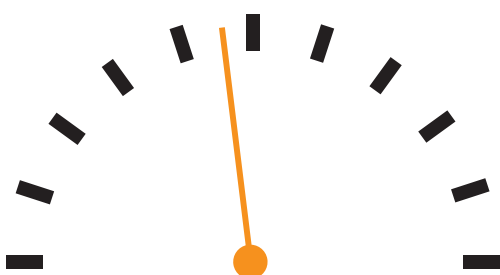
Tjänstemän i alla branscher
40 procent.

Chefer i alla branscher 43 procent.

Yrkesarbetare i alla branscher
47 procent.

ÄR MACHOKULTUREN mer utbredd i samhällsbyggnadssektorn än i andra delar av den svenska arbetsmarknaden? För att få svar på den frågan fick ett representativt utsnitt av chefer, tjänstemän och yrkesarbetare i alla branscher svara på samma frågor som cheferna i vår bransch.

När vi jämför samhällsbyggnad med arbetslivet i stort ser vi att svarsmönstret är mycket lika men att machokulturen är mer utbredd i vår bransch. Machoindex är något lägre i arbetslivet i stort: 43



Chefer i samhällsbyggnad 46 procent.

procent jämfört med 46 procent vilket alltså är till samhällsbyggnads nackdel eftersom ett högre index motsvarar högre förekomst. Huruvida denna skillnad är märkbar i praktiken går det dock inte att uttala sig om.

Precis som i samhällsbyggnad har svenskt arbetsliv störst problem med diskriminerande skämt medan kortväxta personer inte uppfattas som att de behöver kämpa hårdare för att bli respekterade. Att ha svårt att visa svaghet är något vanligare i samhällsbyggnad.

När vi beräknar machoindex för de olika yrkeskategorierna i svenskt arbetsliv får vi fram följande index:

- Yrkesarbetare i alla branscher (279 individer) 47 procent
- Tjänstemän i alla branscher (264 individer) 40 procent
- Chefer i alla branscher (125 individer) 43 procent

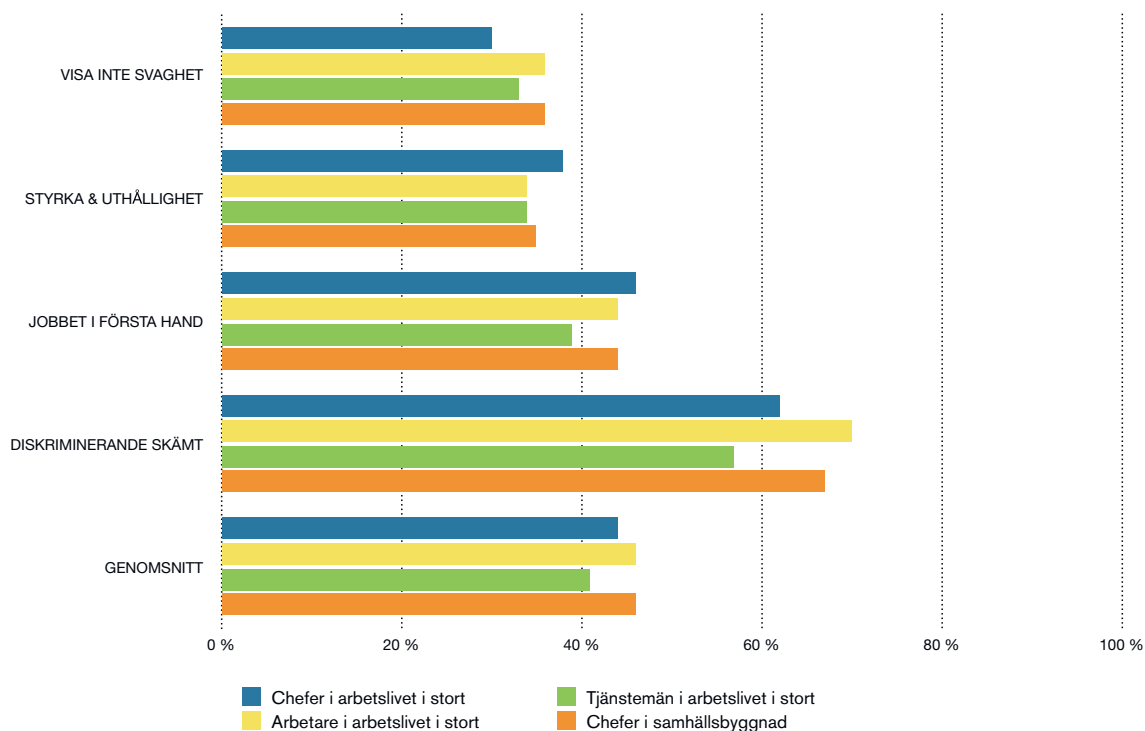
Undersökningen genomfördes av Novus och svarsfrekvensen var 65 procent.



”

ÄVEN OM DISKRIMINERANDE SKÄMT UTMÄRKER SIG SOM DET SÄMSTA OMRÅDET I HELA DET SVENSKA ARBETSLIVET ÄR DET I DEN KATEGORIN SOM SAMHÄLLSBYGGNADSCHEFERNA HAR DET STÖRSTA GAPET TILL ÖVRIGA TJÄNSTEMÄN OCH ANDRA CHEFER I ARBETSLIVET I STORT.

DIAGRAM 8: Machoindex 2020 per de fyra kategorierna svenskt arbetsliv och enligt cheferna i samhällsbyggnad.



DET GENOMGÅENDE MÖNSTRET är att cheferna i samhällsbyggnad uppfattar mer machokultur på sina arbetsplatser än tjänstemän och andra chefer i svenskt arbetsliv. Det gäller dock inte i jämförelse med yrkesarbetare i svenskt arbetsliv.

Även om diskriminerande skämt utmärker sig som det sämsta området i hela det svenska arbetslivet är det i den kategorin som samhällsbyggnadscheferna har det största gapet till övriga tjänstemän och andra chefer i arbetslivet i stort.

I kategorierna "jobbet i första hand" samt "styrka och uthållighet" ligger samhällsbyggnad mer i linje med övriga arbetslivet. I den fjärde kategorin som handlar om känslor och att våga visa svaghet ligger branschen inte fullt så bra till i jämförelse.

Diagram 9 nedan redovisar samtliga elva frågor i machoindexet fördelade enligt de tre olika svarsgrupperna i arbetslivet i stort och chefer i samhällsbyggnad.

DIAGRAM 9: Machoindex 2020 i svenskt arbetsliv i stort och enligt cheferna i samhällsbyggnad

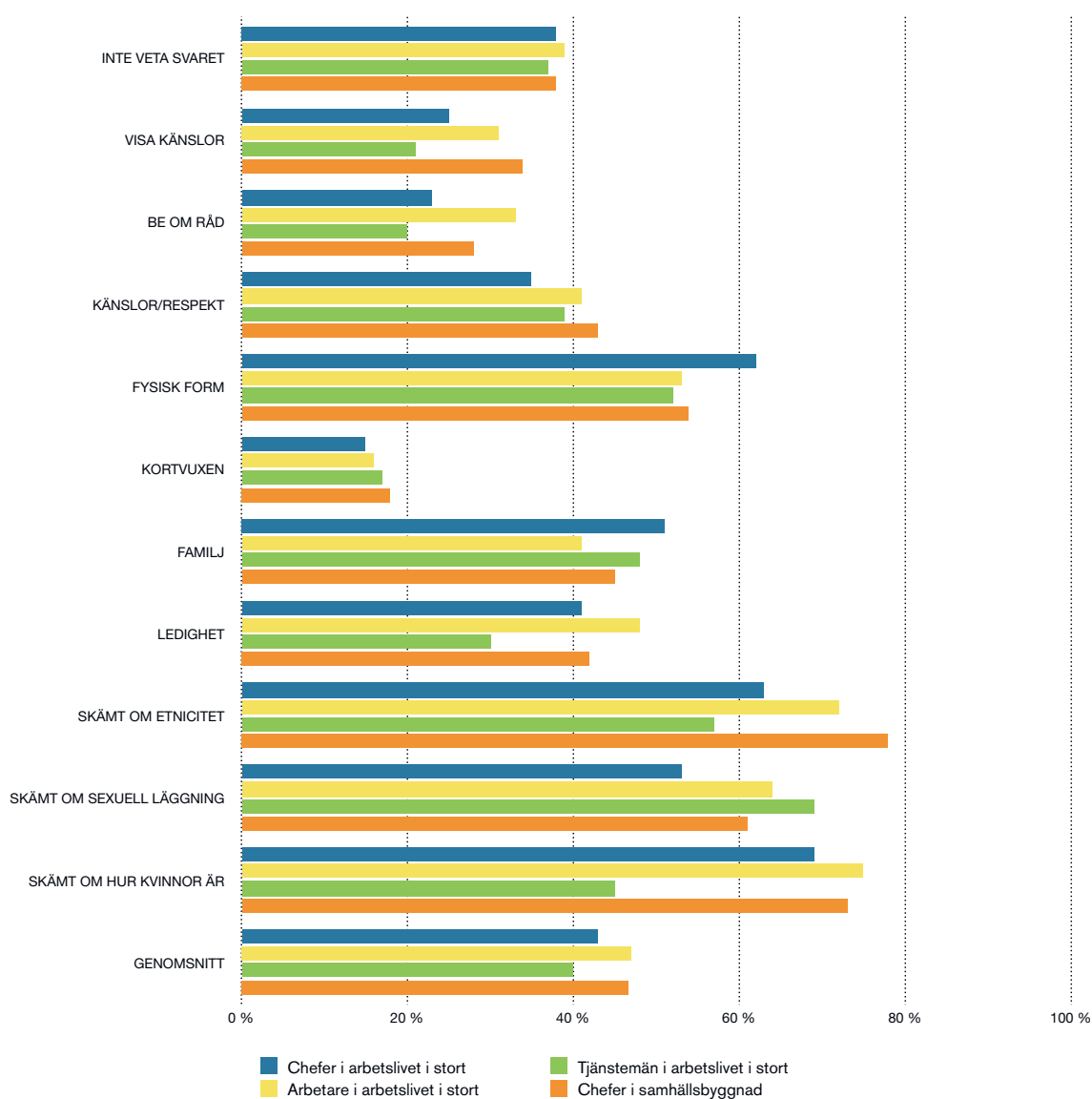


DIAGRAM 10: De största skillnaderna mellan hur chefer i samhällsbyggnad svarar och hur de andra grupperna i svenskt arbetsliv svarar.

OM MAN UTTRYCKER ANDRA KÄNSLOR ÄN ILSKA OCH STOLTHET BETRAKTAS MAN SOM SVAG



FÖRKOMMER ALDRIG

Chefer inom
samhällsbyggnad



FÖRKOMMER ALDRIG

Chefer inom
andra branscher

ATT TA NÅGRA DAGAR LEDIGT OGILLAS



FÖRKOMMER ALDRIG

Chefer inom
samhällsbyggnad



FÖRKOMMER ALDRIG

Tjänstemän
arbetslivet i stort

DET FÖREKOMMER SKÄMT OM ETNISKT URSPRUNG



FÖRKOMMER ALDRIG

Chefer inom
samhällsbyggnad



FÖRKOMMER ALDRIG

Tjänstemän
arbetslivet i stort

OM VI JÄMFÖR hur chefer i samhällsbyggnad svarar jämfört med chefer i alla branscher finns en fråga som avviker från detta mönster. Det gäller den om det krävs att en person är i fysisk form för att få andras respekt. Bara 38 procent av cheferna i hela arbetslivet kan helt avfärda hypotesen om att det krävs fysisk form för att få respekt. Det kan jämföras med att 46 procent av cheferna i samhällsbyggnad.

Frågan om familjelivet sticker också ut. Jämfört med chefer i samhällsbyggnad ser fler chefer och

tjänstemän i arbetslivet i stort att det för att lyckas är viktigt att inte låta familjelivet stå i vägen för arbetet.

Yrkesarbetare i arbetslivet i stort uppfattar i högre utsträckning än övriga grupper inklusive cheferna i vår bransch, att det ogillas att ta några dagar ledigt.

De tre frågor med det största gapet mellan cheferna i samhällsbyggnad och andra svaranden är samtliga till samhällsbyggnads nackdel är enligt diagrammet ovan.

SLUTSATSER

DISKRIMINERANDE SKÄMT ÄR VÅRT STÖRSTA PROBLEM

MACHOINDEX 2020 enligt cheferna i samhällsbyggnad visar att vår bransch ligger sämre till än arbetsmarknaden i stort. Skillnaden mot andra branscher är liten men räcker för att utgöra en stor utmaning för en bransch där snäva maskulinitetsnormer skapar en lång rad oönskade effekter. Machokultur är rotorsaken till en hög grad av korruption, fler dödsolyckor än i andra branscher, en extrem obalans i fördelningen av kvinnor och män samt andra utmaningar kopplade till kompetensförsörjning.

Kanske kan den även förklara en del av den

miljardrullning som uppstår när vi bygger fel eftersom samarbete påverkas negativt i en machokultur.

De allra flesta människor har sunda värderingar och beter sig på ett schyst sätt. De är i klar majoritet men problemet är att de inte alltid gör sin röst hörd när någon beter sig illa. Byggchefernas undersökning bekräftar att det är så här i vår bransch. Det är alltför ofta som ingen säger ifrån när någon på arbetsplatsen beter sig på ett oacceptabelt sätt. Det är ett problem där det samtidigt ligger en tydlig förbättringspotential.



**MACHOINDEX 2020 ENLIGT CHEFERNA
I SAMHÄLLSBYGGNAD VISAR ATT VÅR
BRANSCH LIGGER SÄMRE TILL ÄN
ARBETSMARKNADEN I STORT.**





DISKRIMINERANDE SKÄMT ÄR DET ENSKILT STÖRSTA PROBLEMET OCH DÄRFÖR DET OMRÅDE INOM MACHOKULTUREN SOM VI BÖR BÖRJA FÖRÄNDRA DIREKT.



ATT DRA ETT GROVT och kränkande skämt är ett exempel på ett oacceptabelt beteende. Diskriminerande skämt är det enskilt största problemet och därför det område inom machokulturen som vi bör börja förändra direkt. Att förhindra skämt och jargong som diskriminerar är en del av alla chefers arbetsmiljöansvar och omfattas av diskrimineringslagstiftningen.

Att män och kvinnor samt äldre och yngre genomgående i Byggchefsbarometern svarar så olika kan handla om två saker. Normer förskjuts över tid, en yngre generation är mer uppmärksam på sådant som en äldre generation aldrig tränats i att uppmärksamma. Enligt forskningen är kvinnor som grupp generellt bättre än män på att se perspektiv och uppmärksamma sociala interaktioner. Det i sin tur gör förmodligen att de blir bättre på att se mönster, som dessutom förmodligen drabbar dem själva oftare och på ett annat sätt än så som män upplever dessa mönster.



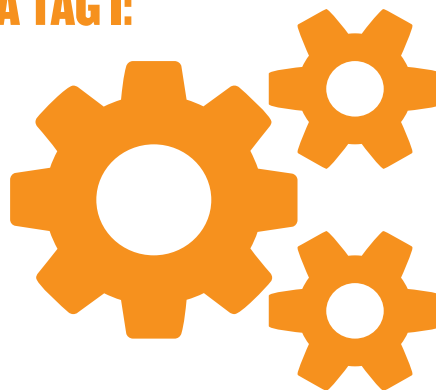
ÅTGÄRDER

SÄTT SPELREGLER TILLSAMMANS

Samhällsbyggnadssektorn har ett strukturellt problem som behöver lösas med kulturförändringar och ledarskap. Det handlar om arbetsklimat, säkerhet, affärsetik och produktivitet. Det är ett långsiktigt arbete som måste initieras och ledas av företagens högsta ledningar och involvera alla chefer.

DET HÄR KAN DU SOM CHEF DIREKT TA TAG I:

- **BESTÄM SPELREGLERNA TILLSAMMANS.** Vad är ok och hur vill vi ha det? Vilken chefsroll du än har kan du samla dina medarbetare och prata igenom vilka beteenden som är ok och vilka som inte är det. Förebygg problemen genom att göra det innan något hänt.
Vill du ha ett verktyg till din hjälp, testa samtalslådan på <https://stoppamachokulturen.nu>.



TA DE FÖRSTA TECKNEN PÅ DÅLIG JARGONG OCH BETEENDE PÅ ALLVAR. HÖRDE DU PRECIS NÅGON DRA ETT SEXISTISKT SKÄMT ELLER BETE SIG ILLA? SÄG IFRÅN OCH MARKERA VÄNLIGT MEN BESTÄMT ATT DET INTE ÄR OK.

- **LÄR ER SKÄMTA SÅ ALLA KAN SKRATTA.** Roliga skämt är skämt som inte kränker och som alla kan skratta hjärtligt åt. När någon drar ett diskriminerande skämt låt bli att skratta själv och säg ifrån. Vill du ha tips, se här: <https://youtu.be/N3iQuhQes8E>
- **STÄRK DEN TYSTA MAJORITETEN** så att fler vågar resa sig upp och säga ifrån när någon betar sig illa eller säger något kränkande. Om du som chef vågar, vågar många andra också resa sig upp. Kom ihåg att de flesta är på din sida. Vill du ha tips på hur du säger ifrån, se tio sätt här: <http://alltviintepretarom.se/filmer/>
- **DRIV PROJEKT LOKALT.** Det räcker inte att ni har en värdegrund och policyer som fastställts långt ifrån dem de berör. Som chef kan du använda sådant som verktyg men du behöver göra dem relevanta för just de situationer och de beteenden som gäller dina medarbetare.

DET HÄR ANSER BYGGCHEFERNA ATT FÖRETAGSLEDNINGEN BEHÖVER GÖRA:

- **ENGAGERA CHEFERNA** och äg kulturförändringen i toppen. För dig som är chef på den högsta nivån i företaget, tänk på att kulturförändringar är ett långsiktigt arbete som måste initieras och ledas av företagets högsta ledning och involvera alla chefer på alla nivåer.
- **SÄKERSTÄLL EN ANONYM VISELBLÅSARFUNKTION.** Om det inte redan finns ett sätt för alla medarbetare och chefer att utan rädsla för repressalier rapportera misstankar och oegentligheter inför en sådan.
- **RUSTA CHEFERNA** med ett modernt ledarskap. Chefer i samhällsbyggnad har komplexa uppdrag men många gånger saknar de kunskap och utbildning i att leda mänskliga resurser. Åtgärda det! Gör det möjligt för chefer på alla nivåer i företaget att arbeta förebyggande och bygga sunda företagskulturer där alla kan trivas och samarbeta, och där individer kan prestera efter bästa förmåga.





Byggcheferna är en branschförening inom Ledarna med 17 000 medlemmar – chefer inom alla delar av samhällsbyggnad och på alla nivåer. Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att samhällsbyggnad ska ha världens bästa chefer.



byggcheferna.se

Byggcheferna c/o Ledarna, box 120 69, 102 22 Stockholm, 08-598 99 000, byggcheferna@ledarna.se