



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö

Våga bli chef!

**Att ta sig an en chefsroll som ung och nytexaminerad inom
måltidsverksamheten**

**Fanny Cuklev
Petra Wiklund**

Kandidatuppsats, 15hp

Restaurangmanagerprogrammet, 180hp

Handledare: Kerstin Bergström

Examinator: Helena Åberg

Datum: Juni, 2009



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö MHM
Box 320, SE 405 30 Göteborg

Titel: Våga bli chef! Att ta sig an en chefsroll som ung och nytexaminerad inom måltidsverksamheten

Författare: Fanny Cuklev och Petra Wiklund

Typ av arbete: Kandidatuppsats, 15hp

Handledare: Kerstin Bergström

Examinator: Helena Åberg

Program: Restaurangmanagerprogrammet, 180hp

Antal sidor: 28

Datum: Juni, 2009

Sammanfattning

Inom en snar framtid kommer det att ske en stor generationsväxling, 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan kommer att pensioneras fram till år 2015 och det är 40-talisterna som går i pension. Många av dessa arbetar som chefer och småföretagare och kommer att ersättas av en yngre generation som nu är på frammarsch. De nya yngre cheferna kan känna en viss oro och osäkerhet över att behöva leda och "chefa" äldre och mer erfarna medarbetare, detta kan ha sin grund i en överdriven respekt för de äldre medarbetarna. Det är en utmaning att vara chef över äldre kollegor då varje generation har sina normer och värderingar som är skapade av den miljö och tidsanda som råder för dem.

Syftet med denna uppsats var att undersöka *Hur man tar sig an en chefsroll inom en måltidsverksamhet som ung och nytexaminerad?* Frågor som har försökts besvaras är: Vilka fördelar respektive nackdelar kan man uppleva som ung och nytexaminerad i en chefsroll inom måltidsverksamheten? Hur övervinner man det eventuella motstånd som kan uppstå? Vad skall man tänka på som ung och nytexaminerad när man tar sig an en chefsroll inom måltidsverksamheten? Vad har restaurangmanagerutbildningen för betydelse för restaurangmanagerstudenternas kommande profession?

Undersökningen är en kvalitativ empirisk studie med hermeneutisk vetenskapsteoretisk inriktning och där intervjuer i fokusgrupper var en nyckelmetod. Det blev ett stort bortfall av respondenter. Detta medförde att det blev två intervjuer med en person vardera och en fokusgrupp med två personer, istället för tre fokusgrupper med tre personer i varje grupp som först var planerat.

Som ung och nytexaminerad är man entusiastisk, nyfiken och ivrig, däremot kan man sakna arbetslivserfarenhet. Genom att visa respekt för sina kollegor och vara ödmjuk kan den unga nytexaminerade chefen övervinna det eventuella motstånd som kan uppstå. Han/hon bör vara bestämd men ändå demokratisk och alltid försöka utgå från gästens intresse.

Nyckelord: Ledarskap, chef, måltidsverksamhet, ung, nytexaminerad

Förord

Tre år har nu snart gått och vi är på väg att ta examen från Restaurangmanagerprogrammet. Tiden går alldeles för fort och nu har även de månader som vi hade på oss för att skriva denna uppsats snart gått förbi. Det känns spännande att lämna universitetet men också lite tråkigt. Vi kommer att se tillbaka på vår utbildningstid som lärorik och fantastisk.

För att genomföra den här uppsatsen har vi skrivit lika mycket var. Delarna har sedan förts ihop till ett gemensamt innehåll.

Vi skulle vilja tacka några personer som har hjälpt oss att slutföra uppsatsen:

Vår handledare, Kerstin Bergström som har funnits där igenom hela arbetsprocessen. Hon har hjälpt, stöttat oss och gett ideligen återkoppling samt varit entusiastisk och positiv till vår idé. Vi har kunnat ringa, e-posta och träffas vilket har varit oerhört tacksamt.

Vi vill tacka de deltagare som hade möjlighet att ställa upp och träffa oss. De var alla väldigt generösa med att ge tips och råd angående vårt problem och ämne. De delade med sig av sina arbetslivserfarenheter och upplevelser vilket har gjort det möjligt för oss att slutföra uppsatsen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Bakgrund.....	1
2.1. Huvudbegrepp i uppsatsen	2
2.1.1. Chef/Ledare	2
2.1.2. Måltidsverksamhet.....	3
2.1.3. Ålder och generation	3
2.2. Olika ledarskapsstilar	4
2.2.1. Auktoritär styrning	4
2.2.2. Låt – gå -chefen	4
2.2.3. Demokratiskt chefskap	5
2.2.4. Situationsanpassat chefskap.....	5
2.3. Förändringsarbete	5
2.4. Ung och ny som chef.....	6
2.5. Utbildningar mot måltidsverksamheten.....	8
2.6. Utbildningens betydelse för restaurangmangerstudenter.....	9
2.6.1. Nya restaurangmangerstudenters förväntningar på utbildningen	9
2.6.2. Utexaminerade restaurangmanagerstudenters tankar om utbildningen	10
2.6.3. Uppföljning av tidigare restaurangmanagerstudenter	10
2.7. Källkritik	11
2.8. Uppsatsens problem.....	11
3. Syfte	12
3.1. Frågeställningar	12
4. Metod	12
4.1. Vetenskapligt förhållningssätt	12
4.2. Etik	13
4.3. Respondenter.....	13
4.4. Instrument	14
4.4.1. Intervju	14
4.4.2. Fokusgrupp	15
4.5. Genomförande.....	15
4.6. Bortfall	16
4.7. Analys	17
5. Resultat	17
5.1. Förstudie.....	17
5.2. Respondenterna om utbildningen	19
5.3. Respondenterna om fördelar och nackdelar med att vara ung och nytexaminerad.....	19
5.4. Respondenterna om det eventuella motstånd som kan uppstå.....	20
5.5. Respondenterna om chefsstilarna	20
5.6. Respondenternas råd.....	21
6. Diskussion.....	22
6.1. Metoddiskussion.....	22
6.1.1. Vetenskapligt förhållningssätt	22
6.1.2. Undersökningsmetod samt undersökningens tillförlitlighet	22
6.1.3. Bortfall.....	23
6.1.4. Förstudien	24
6.2. Resultatdiskussion.....	24
6.2.1. Ung och nytexaminerad.....	24
6.2.2. Motstånd.....	25
6.2.3. Råd till unga chefer.....	25
6.3. Förslag till framtida forskning.....	25
7. Slutsats	26
8. Referenser	27
Bilaga 1 - Informationsmeddelande till respondenterna	
Bilaga 2 - Intervju med områdeschef inom äldreomsorgen i Göteborgs kommun	
Bilaga 3 – Intervjuformulär via e-post	

1. Inledning

En stor generationsväxling i arbetslivet kommer inom en snar framtid att ske (Ohlsson & Broomé, 2003). Den stora gruppen fyrtiotalister kommer att gå i pension och ersättas av en yngre skara människor. 40 % av den nuvarande arbetsstyrkan kommer att pensioneras fram till år 2015. Lika många personer som lämnar arbetsmarknaden lika många personer kommer att ersätta deras platser. Det finns en viktig skillnad mellan de två grupperna, den äldre generationen har ofta arbetslivserfarenhet, insikter, överblick, förändringslegitimitet och mentorskap, medan den yngre generationen helt naturligt saknar detta men istället har andra viktiga egenskaper och kunskaper att bidra med. De unga kommer med nya värderingar och nya synsätt, fysisk styrka, ungdomlig energi och ungdomligt engagemang, dessa är några av de egenskaper som brukar nämnas till de unga chefernas fördel.

Wihlborg (2008) skriver i sin artikel *Generationsväxlingen - Unga, hungriga och på frammarsch* i tidningen Kick Off, att många fyrtiotalister som pensioneras är chefer inom olika företag, det betyder att chefsposterna kan komma att ersättas av yngre individer. Många fyrtiotalister är dessutom småföretagare så generationsskiftet kommer även att innebära möjligheter för dem som vill driva ett eget företag i framtiden. Cirka 180 000 företagare kommer att gå i pension inom den närmaste tiden, vilket kommer att märkas mest inom servicebranschen, där många fyrtiotalister driver egna företag. I samband med generationsskiftet kommer troligtvis många värderingar och synsätt att förändras på arbetsplatserna. Wihlborg (2008) skriver vidare att lönenivåerna är på väg uppåt, kunskapskraven ökar liksom kravet på en akademisk utbildning för ledande positioner. Eftersom servicebranschen är en händelserik och varierad bransch kan många yngre generationer lockas av att göra ett inträde i den branschen.

Motiveringen för val av ämne är den att skribenterna känner en viss oro och osäkerhet inför att ta en chefsroll inom en måltidsverksamhet som nyutexaminerad. Vi två är de yngsta i vår klass och de med minst arbetslivserfarenhet och vi känner oss inte mogna för att bli chefer i dagsläget. Vi ansåg att det skulle vara intressant att tala med före detta studenter som har läst samma program som vi nu gör och för att se hur långt i karriären de har kommit samt försöka ta reda på hur de hade känt sig inför examen från restaurangmanagerprogrammet. Med hjälp av denna uppsats hoppas vi på att få många råd och tips som kan dämpa vår osäkerhet över att ta sig an en chefsroll.

2. Bakgrund

För att lättare kunna följa med och förstå detta examensarbete vill vi först bena ut och försöka beskriva de tre huvudbegreppen som vi använder oss av, chef/ledare, måltidsverksamhet samt ålder/generation. Därefter kommer ett avsnitt om olika ledarskapsstilar som finns beskrivna i Lennér Axelson & Thylefors (2006) samt ett avsnitt om förändringsarbete. Vidare så beskriver vi hur det kan vara att komma som ung, ny och nyutexaminerad till en arbetsplats, bland annat om vilka för- och nackdelar det finns. I slutet av bakgrunden kommer vi att skriva ett avsnitt om vilken betydelse utbildningen har haft för restaurangmanagerstudenterna. Vi tar också upp deras förväntningar vid utbildningens början och deras åsikter och tankar vid utbildningens slut och examination. Bakgrunden avslutas med källkritik där litteraturen granskas av skribenterna.

2.1. Huvudbegrepp i uppsatsen

Nedan följer en beskrivning av tre huvudbegrepp som löper genom uppsatsen.

2.1.1. Chef/Ledare

Yukl (2002) anser att ledarskap definieras i termer av egenskaper, beteenden, influenser, ömsesidig påverkan, rollrelationer och administrativa uppgifter. De flesta definitionerna handlar om att ledarskap beror på en process där medveten påverkan utövas av en person till andra personer för att guida, strukturera och främja aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation. Ordet ledarskap kan bära en irrelevant bibetydelse som skapar en otydlighet. Ytterligare oklarheter uppkommer då ordet är i kontakt med makt, auktoritet, ledning, administration, kontroll och övervakning som också skall förklara ordets innebörd. ”Det finns nästan lika många definitioner på ledarskap som det finns människor som har försökt att definiera konceptet” (Yukl, 2002). Det finns skillnader mellan ledarskap och ledning. En person kan vara ledare utan att ha en chefposition (informell ledare) eller vara chef utan ledaregenskaper. Yukl (2002) skriver att skillnaden beror på värderingar och olika personligheter. Chefer värderar stabilitet, ordning och effektivitet, och ledare värderar flexibilitet, innovationer och anpassningsförmåga. Chefer oroar sig för hur saker och ting blir gjorda och vill att människor skall prestera bättre. Ledare oroar sig för vad saker och ting betyder för människor och vill att de skall komma överens om att de viktigaste sakerna blir gjorda. ”Chefer är människor som gör sakerna rätt, ledare är människor som gör rätt saker” (Yukl, 2002).

Mossboda, Peterson & Rönnholm (2008) beskriver att chefskap handlar om position på arbetsplatsen och ledarskap om relationen till medarbetarna. En chef har ett tydligt uppdrag i en organisation. Han/hon har ett ansvar för att driva verksamheten och befogenheter i form av till exempel ekonomihantering. En chef har en formell maktposition. En ledare däremot får sitt mandat underifrån och har en stark personlighet, uttrycker tydligt sina tankar och åsikter, är självsäker, prestigelös och öppen för andras åsikter och förslag. Ledare måste leva som de lär, det de säger måste de också visa i sitt dagliga arbete, annars kan de förlora trovärdigheten. Det kan finnas ledare som inte är chefer, så kallade informella ledare. De har auktoritet, lyskraft och klokhet. Om chefen och den informella ledaren lyckas arbeta mot samma mål, kan mycket gå i vinst. Styrsystemet och arbetsrättsfrågor etcetera kan en chef oftast få hjälp med men ledarskapet förväntas de inneha. Mossboda, Peterson & Rönnholm (2008) påstår att det är viktigt att chefskapet och ledarskapet går hand i hand för att vara som mest effektiv i yrket. Om en chef inte har ledaregenskaperna kan det bli svårt att få med sig medarbetarna, och den som endast är en ledare blir kraftlös i sina handlingar då han/hon inte har befogenheter. Personen som lyckas förena både chefskapet och ledarskapet är den person som har störst chans att lyckas i det dagliga arbetet då han/hon har befogenheterna uppifrån och tilliten underifrån.

Lennér Axelson & Thylefors (2006) beskriver en chef som en person som formellt har utsetts till att ha en chefsbefattning och som skall utöva ledarskap. Då blir de en formell ledare. En formell ledare har mandat både uppifrån och nedifrån. I en grupp kan det finnas individer som är ledare, efter en viss tidpunkt utövar de mer inflytande än de andra gruppmedlemmarna. Informella ledare kan växa fram i arbetsgrupper och de strider antingen mot eller med verksamhetens officiella mål. Lennér Axelson & Thylefors (2006) skriver att ledarskap handlar om social inflytande.

Yukl (2002) menar att vissa definitioner på ledarskap och chefskap är mer användbara än andra och det finns ingen korrekt bestämd definition. Orden får symbolisera ett komplext och månggestaltat fenomen.

Denna uppsats stödjer sig på formella chefer.

2.1.2. Måltidsverksamhet

Måltidsindustrin tillgodoser mat och dryck, och i vissa avseenden även boende, för människor på skolan, på sjukhuset, på jobbet eller på fritiden etcetera (Kinton, Ceserani & Foskett, 1992). Människor tar semester oftare och äter utanför hemmet oftare vilket har lett till att måltidsindustrin har haft en stadig ökning sedan 1950-talet. Det är en väldigt viktig industri som bidrar till många arbetstillfällen och till landets bruttonationalprodukt. Funktionen av måltidsverksamheterna är att tillgodose med mat och dryck, och ibland boende, under större delen av dygnets alla timmar till alla människor i olika åldrar, raser och trosuppfattning. Det är en serviceverksamhet som behöver ta hänsyn till gästernas önskemål och försöka uppfylla dem. Eftersom det är många som reser inom sitt yrke eller på sin fritid kan gästen som besöker måltidsverksamheten komma från hela världen och inneha en annan trosuppfattning och religion. Detta betyder att verksamheten behöver reflektera och tillgodose gästens behov av en viss typ av mat och måltider. Exempel på måltidsverksamheter är restauranger, caféer, nattklubbar och snabbmatsrestauranger men också hotellverksamheter, matsalar på skolor, sjukhus och ålderdomshem. Mat som serveras på tåg, i flygplan, på polisstationer och inom försvaret räknas också till måltidsverksamheter. Måltidsindustrin kan alltså variera från de enklaste begränsade barmenyerna till de multifasetterade hotellverksamheterna som innehåller restauranger för allmänheten, personalmatsalar, kafeterior, bankettservice och rumsservering (Kazarian, 1989). Deras gemensamma nämnare är att de alla är involverade i att producera och sälja måltider.

Denna uppsats förhåller sig främst till restauranger.

2.1.3. Ålder och generation

Ålder kan beskrivas utifrån ett antal begrepp, exempel kronologisk, psykologisk, social och subjektiv ålder (Johansson, 1997). Kronologisk ålder är det antal år efter födseln men det är inget precis utan ett tillfälligt mått på en individ. Psykologisk ålder handlar om minne, drömmar, intelligens, kreativitet, känslor och motivation och social ålder beskriver de förväntningarna som samhället har på individerna och hur de bör bete sig i sin kronologiska ålder. Förväntningarna beror på kultur och tidsepok. Den subjektiva åldern handlar om hur gammal en person känner sig och vilken åldersgrupp han/hon kan identifiera sig med.

Kinding (2005) skriver att under de kommande åren, kommer många fyrtioåringar att pensionera sig, vilket lämnar platser öppna för nyrekrytering på arbetsplatsen. Trenden visar att de riktigt unga, de som kallas Generation Y, på allvar gör sitt inträdande i arbetslivet. Generation Y är de individer som är födda på åttiotalet. Människor som är födda på sextio- och sjuttioålet kallas Generation X och Folkhemsgenerationen är de som är födda på fyrtio- och femtioålet.

Generation förväxlas ofta med begreppet kohort, som betyder grupp, och enligt Pilcher (citerad i Johansson, 1997) handlar generation egentligen om släkterelationer. Med stöd av Westin och Victor (citerad i Johansson, 1997) är individer som har fötts vid samma tidpunkt och som därmed har erfarenheter av samma historiska händelser under samma period i livscykeln en ålderskohort. Historiska händelser kan påverka individernas agerande,

föreställningar och värderingar i livet. Generationsgränserna beror mycket på att olika tidsepoker färgar människors värderingar och normer, det är grovt förenklat men kan ge en vägledning när man försöker förstå vilka orsaker som kan ligga bakom konflikter mellan människor i olika åldersgrupper (Kinding, 2005). Kinding (2005) menar att det kan vara farligt att generalisera, eftersom vi då behandlar människor efter ett medelvärde av den kategori som de har delats in i och inte för vem de faktiskt är, och detta kan enligt Rötter (citerad i Johansson, 1997) leda till diskriminering.

Enligt Kinding (2005) är gruppen Generation Y minst homogen om man jämför med Generation X och Folkhemsgenerationen. Generation Y har alltid haft de materiella tillgångarna som de behöver och därför har de aldrig behövt avstå från något på grund av bristande resurser. Generationen är den som är mest global, antingen från resor, studier i utlandet etc och de har därför skaffat sig stor kunskap och förståelse för andra kulturer och människor med olika etniska bakgrunder. Åttiotalisterna är också dem som är minst uthålliga, de vill att saker och ting skall hända snabbt annars tröttnar de. De är oftast teoretiskt välutbildade och har en ifrågasättande attityd. I USA kallas de för "Generation Why". Kinding (2002) skriver att cynism och ironi har grundats hos generationen då äldre generationers auktoriteter är borta eller har förminskats, exempel kungen och kyrkan har mindre inflytande och tilltron till politikerna har försvagats.

2.2. Olika ledarskapsstilar

Idag kan vi dela in ledarskapet i olika stilar som man omedvetet eller medvetet kan efterleva (Lennér Axelson & Thylefors, 2006). Dessa olika stilar är den auktoritära, låt – gå och den demokratiska stilen. Även Bolman & Deal (2005) skriver om olika ledarskapsperspektiv, politiskt, strukturellt, human resource och symboliskt men uppsatsen väljer att koncentrera sig på Lennér Axelson & Thylefors (2006) och deras definitioner av olika ledarskapsstilar.

2.2.1. Auktoritär styrning

Om man har auktoritet innebär det att man är skicklig, kompetent och har självförtroende i sin chefsroll, och att andra accepterar ens inflytande (Lennér Axelson & Thylefors, 2006). Detta är inte detsamma som att vara en auktoritär chef. Man blandar lätt ihop begreppen men det är viktigt att känna till skillnaden. Att vara en auktoritär chef innebär att man vill ha kontroll och makt över sin arbetsplats och sina anställda. Den här typen av chef litar inte på sin personals kompetens och omdöme och har svårt att lämna ifrån sig ansvar till dem. Istället vill den auktoritära chefen ha ett finger med i allt och tror sig veta bäst, oavsett vad personalen har för kunskaper och erfarenheter. Eftersom chefen tror sig "veta bäst" uppfattas andras åsikter och oliktankande som störande inslag. När allt flyter lugnt på arbetsplatsen kan även en auktoritär chef visa sig vara demokratisk men det brukar försvinna så fort det börjar bli stressigt. En del chefer använder sig av den auktoritära rollen för att dölja en osäkerhet. Det blir då ett sätt att ha övertaget om sina anställda, åtminstone ytligt sett. Andra väljer rollen för att de är rädda att verka för mjuka eller veliga på arbetsplatsen. Många är även rädda för att vara för snälla och försiktiga då risken finns att en informell ledare tar över. Enligt Lennér Axelson & Thylefors (2006) är det först när chefen känner trygghet och har tillräckliga kunskaper, som han/hon kan tona ner sina auktoritära egenskaper och lämna plats åt sina demokratiska egenskaper.

2.2.2. Låt – gå -chefen

Även om det är tufft att ha en auktoritär chef är de troligtvis att föredra framför en chef som använder sig utav så kallad låt- gå -styrning (Lennér Axelson & Thylefors, 2006). Den här typen av chef har svårt att sätta gränser och lämnar sällan klara besked. Problemen och även

en del arbetsuppgifter skjuts ofta på framtiden och beslutsfattandet blir en seg och utdragen process. En orsak till att en chef har en låt – gå -stil kan vara att han eller hon upplever en allmän osäkerhet, och kanske har övertalats att ta sig an en chefsroll. Det finns även de som inte är intresserade av chefskapet i sig utan av vad det för med sig i form av status, lön och förmåner. Många låt –gå - chefer har svårt att kämpa för sin arbetsgrupp och de sitter ofta passiva på sammanträden och möten. På så sätt sviker chefen sin personal vilket gör att personalen så småningom tappar förtroendet för sin chef. Författarna Lennéer Axelson & Thylefors (2006) skriver att människor vill känna stolthet över sin chef och identifiera sig med någon som har styrka.

2.2.3. Demokratiskt chefskap

Demokratiskt chefskap är detsamma som maktdelning eller medinflytande (Lennéer Axelson & Thylefors, 2006). Som demokratisk chef låter man sin personal vara med och bestämma och välkomnar deras åsikter och idéer. Man är lyhörd och tar till sig personalens synpunkter och låter sig gärna påverkas av dem men som ledare måste man kunna ta självständiga beslut som grundas på vad som är bäst för verksamheten. Det innebär att chefen inte alltid kan lämna plats åt diskussioner inför ett beslut. En demokratisk ledare har ofta ett brett register av goda egenskaper såsom gedigna och uppdaterade kunskaper inom sitt arbetsområde, en god social förmåga, känner tillit till sin personal och deras förmåga att utföra ett tillfredställande arbete även i chefens frånvaro. Den demokratiska chefen ser sina anställda som en god resurs för företaget och sprider en trygghet på arbetsplatsen. En demokratisk chef kan erkänna sina misstag och det gör att personalen vågar göra fel.

2.2.4. Situationsanpassat chefskap

Man har kommit fram till att en blandning av dessa tre typer av chefskap är den bästa, då varje situation kräver att man handlar på olika sätt (Lennéer Axelson & Thylefors, 2006). En auktoritär chef är kanske att föredra framför en demokratisk chef när snabba beslut måste fattas. Det kanske inte alltid finns tid för att se till varje anställds åsikt när ett snabbt beslut måste tas för kundens/gästens bästa. Även om man kanske anser att en låt – gå -chef inte bryr sig om företaget så lämnar denne plats åt informella ledare, på gott och ont. Det fungerar när en eller flera medarbetare tagit sig an en del av ansvaret men det kan bli svårt om den formella chefen känner sig hotad. Idealet är en chef som kan ta sig an alla tre stilarna och framför allt har förmågan att bedöma vilken av dessa tre som passar bäst för vilken situation.

2.3. Förändringsarbete

Enligt Rubenowitz (2004) sker det förändringar i alla samhällen, organisationer och arbetsenheter. Det är helt naturligt att vi påverkas och på ett eller flera sätt blir berörda av det. En del människor hyser förhoppningar och andra hyser farhågor. Skillnaden mellan chef och den enskilde medarbetaren vid en förändring är att chefen oftast ser till de tekniska och administrativa fördelarna för organisationen, medan medarbetaren ofta baserar sina tankar om förändringen på hur de kan påverka hans/hennes egen situation på arbetsplatsen. Medarbetaren undrar hur det här ska påverka hans/hennes ställning, status och den skicklighet man har arbetat fram i sitt nuvarande arbete. Man undrar även på vilket sätt man tar hänsyn till varje enskild anställds synpunkt, erfarenheter och önskemål. Det handlar om att man känner en rädsla för att glömmas bort och en osäkerhet inför det okända. Därför är det vanligt att anställda intar en försvarsattityd gentemot förändringen och den framstår som man kan förstå, ofta som negativ och reserverad.

Vidare säger Rubenowitz (2004) att situationen brukar kompliceras ytterligare då chefen och ledningen är mycket upptagen av de problem och arbetsuppgifter som måste utföras inför förändringar att de försummar de anställda, deras reaktioner och rätt till åsikter. Till följd av detta dominerar de tekniska och administrativa aspekterna helt och förändringen blir ett faktum. Det brukar dock inte dröja länge förrän man upptäcker att de verkligt stora problemen med att få en ny teknik eller organisationsform inte ligger så mycket på det tekniska eller organisatoriska planet som på det psykologiska. De negativa reaktionerna från den enskilde medarbetaren är inte alltid medvetna utan är en naturlig handling som intas som en försvarsmekanism. Denna kommer av att medarbetaren kan känna ett hot mot hans/hennes sociala och ekonomiska situation.

Kinding (2005) pekar på att det kan vara ännu svårare just för unga chefer att genomföra förändringar, därför är det extra viktigt att när man som ung chef vill förändra något inser att det kan ta lite längre tid för de äldre anställda att förstå meningen med förändringar. Det är viktigt att man är tydlig och förklarar tanken bakom förändringen och vad den kommer att leda till. Kommunikation är vårt viktigaste verktyg för att vi som människor ska kunna förstå förändringar och flexibilitet.

Om man upplever att det finns negativ attityd till förändringen bland de äldre medarbetarna men fortfarande står fast vid att den bör ske så rekommenderar Kinding (2005) att man som ung chef behöver ta upp problemet på medarbetarsamtal. Där kan chefen förklara för medarbetarna att det är viktigt att dem blir mer flexibla både för företaget och för kollegornas skull. Om det handlar om en enskild individ som är missnöjd så kan den personen få med sig de andra i arbetsgruppen och på så sätt blir det negativ stämning på arbetsplatsen. Det är viktigt att vara bestämd och säga att man måste utgå från kundens bästa och att detta är företagets policy. Man kan även säga att man inte begär en direkt omställning men att om man hjälps åt så kan förändringen ske successivt.

2.4. Ung och ny som chef

Finns det några svårigheter med att vara ung och ny på en arbetsplats? I nästkommande stycke skall vi med hjälp av några författare som till exempel Vibits & Eberhard (2004) och Kinding (2005) försöka ge svar på denna fråga.

Vibits & Eberhard (2004) påstår att många unga chefer är mest rädda för att behöva "chefa" över äldre och mycket mer erfarna medarbetare, främst när de "chefar" inom ett område där de inte är på topp rent fackmässigt. Att som ny chef vara ledare för medarbetare som är många år äldre än en själv är en stor utmaning men det är något som den nya chefen måste vänja sig vid. Vibits & Eberhard (2004) menar att problemet inte ligger hos medarbetarna utan hos den yngre chefen som vanligtvis har en överdriven respekt för äldre medarbetare. Respekten är på ett felaktigt sätt då de är helt vanliga kollegor som alla andra och skall behandlas därefter. Om de unga cheferna har en överdriven respekt för de äldre kan det finnas en risk att de själva inte blir respekterade (Johansson, 1997). Om den unga chefen inte sätter ner sin fot och visar vem det är som bestämmer kan problem lätt uppstå eftersom de äldre medarbetarna kan utnyttja den yngres osäkerhet för egen vinning. Ju äldre kollegorna är och ju längre tid de har funnits i företaget desto större krav kan den unga chefen ställa på dem. Att ge de äldre kollegerna lite svängrum, utnyttja det som de är bra på och dra nytta av deras livserfarenhet kan vara bra för båda parter. Varje generation har sina normer och värderingar som är skapade av den miljö och tidsanda som råder för dem (Kinding, 2005). Generationen

skaffar sig egna likartade särdrag som är specifikt för just deras generation trots att det finns en stor spridning dem emellan.

Ett problem som kan uppstå mellan unga chefer och äldre medarbetare är bland annat skillnaden på deras intellektuella förmåga (Kinding, 2005). Kinding (2005) menar att en yngre person har ett snabbare intellekt när det gäller detaljer. Informationen kan tolkas fortare, man läser snabbare och kan därmed också ta snabbare beslut. Yngre personer tenderar att se saker i svart och vitt, rätt eller fel. De äldre medarbetarna som kanske behöver tid på sig att bearbeta ny information kan lätt bli frustrerad när de inte hänger med i tempot och det kan skapa en konflikt. Den unga chefen i sin tur kan också bli lätt frustrerad när han/hon kan tycka att deras medarbetare är betydligt långsammare än sig själv. Intelligens och snabbhet varierar individer emellan och för många medelålders och äldre kan det ta tid att komma till skott. De äldre har många fler erfarenheter som kan vara av betydelse för dem när de skall avgöra och bestämma sig för något. Vi värderar dessutom samma händelse olika beroende på vilken generation man tillhör.

När man kommer in som ny chef upptäcker man ganska snart att det ställs höga krav och man ska kunna tillfredställa många olika personer samtidigt, både medarbetare och överordnade (Vibits & Eberhard, 2004). Medarbetarna och den egna chefen har höga förväntningar på den nya chefen och de sliter och drar från båda hållen. Man måste acceptera att cheffrollen är full av olika dilemman som det inte alltid finns en enda enkel lösning till. Det är den nya chefens roll att finna kompromisser och beslut och se till att de genomförs. Den nya chefen måste alltså vänja sig vid att hamna mitt mellan två skikt och den ensamhet som kan uppstå på grund av detta.

Som ny chef på en arbetsplats måste man våga ta beslut och våga stå för dessa (Vibits & Eberhard, 2004). Ett råd som Vibits & Eberhard (2004) ger är att besluten inte får tas för fort. De fortsätter med att poängtera att det är viktigt att tänka igenom besluten noga och att den nya chefen kan konsultera med en överordnad chef eller vänner men samtidigt får man akta sig för att hamna i andra änden då det inte sker några beslut överhuvudtaget. Fatta beslutet med omtanke och se det som en del i ett större sammanhang. Det kommer definitivt att komma obehagliga beslut som måste tas men det ingår i jobbet som chef att ta itu med dem och lösa dem på bästa möjliga sätt. När ett beslut har tagits så skall chefen argumentera för att det rätta beslutet togs och motivera sin personal att man gemensamt kan genomföra beslutet. Om inte detta görs, kan oenigheter och missförstånd uppstå. Ett nybörjarfel är att en chef skall försöka tillgodose allas intressen och synpunkter för att inte få motvilliga medarbetare men chefen måste istället se till helheten och ta det beslut som är det mest riktiga. Den nya chefen måste dessutom våga delegera till sina medarbetare, och inte alltid ta alla beslut själv, men kontrollera och följa upp de beslut som har tagits.

Nilsson & Wallenius (2002) skrev ett examensarbete om att vara ung och ny chef i kommunen, varpå de intervjuade 8 personer som då var mellan 25-35 år och som hade eller hade haft en chefsposition inom kommunen samt hade genomfört en högskoleutbildning och ett traineeprogram. De hade ställt en fråga till respondenterna som löd: *Vad anser Du vara nackdelar med att vara ung chef?* De flesta svarade att brist på erfarenhet oftast var den största nackdelen men att också personligheten spelade roll, det beror på hur man använder den erfarenheten man har hunnit skaffa sig. De poängterade att de också fick kämpa hårt för att vinna respekt från andra medarbetare.

2.5. Utbildningar mot måltidsverksamheten

Har utbildningen någon påverkan för nyutexaminerade studenter som söker arbete och vilka fördelar och nackdelar kan det finnas med att vara nyutexaminerad? Vi skall försöka belysa dessa frågor närmare i det kommande stycket.

Den första gastronomiutbildning, på universitetsnivå, i Sverige startade år 1990 på Grythyttte akademi i Grythyttan, en försöksverksamhet under Högskolan i Örebro (Jönsson & Tellström, 2009). År 1993 ändrade den namn till Restauranghögskolan i Grythyttan och 1995 startade gastronomiprogrammet vid Umeå Universitet. Dessa två utbildningar är de första i sitt slag i Sverige. Jönsson & Tellström (2009) har gjort en studie där de vill belysa frågan: *Vad har gastronomiutbildningarna på universitetsnivå betytt för gastronomins utveckling i Sverige?* Detta har de studerat under tidsperioden 1980-2007 med hjälp av enkäter och intervjuer och med fokus på utbildningarna i Grythyttan och Umeå. De beskriver gastronomi som ”Mat och måltidsgestaltningar med ett högt kunskapsinnehåll i syfte att stimulera måltidsdeltagarens njutning” (Jönsson & Tellström, 2009). Varje år är det tusentals elever som tar examen inom hotell- och restaurangyrket, de flesta på gymnasial nivå. Ett flertal KY- utbildningar (Kvalificerade Yrkesutbildningar) har sedan 2002 börjat drivas med gastronomiinriktning och som även kombinerar organisation, ledarskap och management. Idag finns det en rad andra utbildningar inom mat och livsmedel på ett flertal universitet runt om i Sverige. På Göteborgs Universitet kan man studera på Restaurangmanagerprogrammet, Kostekonomprogrammet och Dietistprogrammet eller till lärare i Hem- och Konsumentkunskap. De tre första programmen är kandidatutbildningar på 180 högskolepoäng. Nio av tio som arbetar i restaurangbranschen idag önskar en generell utbildningsförstärkning i exempelvis ledarskap och marknadsföring.

Av de studenter som deltog i Jönsson & Tellströms (2009) undersökning var det 70 % som angav att de ville höja kompetensen och avancera inom sitt yrke. På frågan om vad utbildningen har haft för betydelse för dem, fick de blandade svar. Specifika ämnen som vin- och dryckeskunskap, ekonomi och ledarskap nämndes men också hygien, tillagningsmetoder, miljötänkande och råvarukännedom. De nämnde också att de fått möjligheter att utveckla förmågan att uttrycka sig och att helhetssynen hade varit den viktigaste kunskapen som studenterna hade haft användning av i sitt yrkesutövande. Studenterna påpekade också att de hade fått ett ökat självförtroende, ett större engagemang, en ökad drivkraft och självkännedom. Utbildningen har alltså haft betydelse för det yrke studenterna har valt att satsa på.

Att ha studerat på högskola/universitet kan ge ytterligare status för studenterna (Jönsson & Tellström, 2009). De kan understryka sina meriter med att de har utbildat sig och kan därför ställa lite högre krav jämfört med sina kollegor som inte har gått en utbildning. I uppsatserna som studenterna som deltog i Jönsson & Tellströms (2009) studie hade skrivit, framkom det att utbildningen hade upplevts som värdefull och att den varit bra för den egna karriären men att restaurangbranschen generellt sett är ointresserad och oförstående för hur en akademisk utbildning kan gynna företagande och branschutveckling. Att ha gått en akademisk utbildning möjliggör en ökad rörlighet inom gastronomibranschen. En nyutexaminerad kan exempelvis gå från serveringsyrket till sommelier, till den finare restaurangen, till inköpare, vinagent och kursutbildare, vidare mot eget företagande och entreprenörskap.

Kinding (2005) påstår att den största skillnaden mellan unga och äldre chefer är att de yngre har stannat längre i skolans värld. De har ofta en lång teoretisk utbildning och är därför välutbildade jämfört sina äldre medarbetare som kanske började arbeta i tidig ålder och sedan jobbat sig fram i olika verksamheter. På grund av detta har deras normer och värderingar haft

lång tid på sig att leva sig in i vad högskola/universitet uppmuntrar. Kinding (2005) menar att i skolan har lärarna auktoritet inom sitt kunskapsämne, och nödvändiga kunskaper som belönas är att snabbt läsa in fakta, förstå frågeställningar och svara rätt på proven. Det är lärarna som formulerar proven och dessutom rättar dem, det är de som sitter med ensamakt på sitt kunskapsområde. Eftersom eleverna vistas i denna miljö är det lätt att förstå att det kan skapas en övertro på formell kompetens och meriter inom sitt kunskapsämne. Genom att acceptera lärarmakten överlever eleverna skolan, de accepterar auktoritet.

Eftersom många av dagens ungdomar stannar längre i skolan kommer de senare ut i samhället (Kinding, 2005). När de tar examen kring 25-30 års ålder, redo att möta samhället, finns det många nya normer och värderingar som skall förstås, tolkas och värderas. Omvärlden vimlar av personer som har skilda uppfattningar, människor som är formade av sina uppväxtmiljöer och som då kan ha andra normer och värderingar än man själv. På grund av detta kan många konflikter och problem uppstå. En styrka hos de yngre cheferna är att de har en aktuell kunskap, längre grundutbildning och de är oftast bättre på språk och data (Johansson, 1997). Dessutom anses de vara initiativ- och idérika, snabba och ha en bättre fysisk ork, vilket gör dem attraktiva på arbetsmarknaden. En fördel med att vara ung chef, enligt respondenterna i Nilsson & Wallenius (2002) examensarbete, var att de hade nya idéer och tankar, större engagemang och mindre rädsla för nya saker.

En annan faktor som påverkar nyutexaminerade chefer är att de inte har haft möjligheten att träna sin sociala förmåga att kommunicera med andra generationer (Kinding, 2005). I skolan har de mestadels studerat med människor i sin egen ålder och har då en begränsad erfarenhet av att socialisera sig med andra åldersgrupper. De yngre cheferna kan då bli osäkra, för de vet inte hur de skall bete sig i kontakt med andra. Att inte ha denna sociala kompetens blir tydligt märkbar då de yngre personerna som har blivit befordrade till en chefsroll kan ha svårt för att hantera olika slags personer och situationer.

2.6. Utbildningens betydelse för restaurangmangerstudenter

När första terminen startar för eleverna vid Göteborgs universitet ombeds de studenter som ska läsa restaurangmanager -, kostekonom - och kost - och friskvårdsprogrammen att fylla i en enkät om sina förväntningar på utbildningen (Bergström, 2008a). Studenterna får även fylla i en enkät efter utbildningens slut och då för att svara på om utbildningen har uppfyllt deras förväntningar och om deras åsikter och tankar om programmet samt en uppföljning om vad de gör idag.

2.6.1. Nya restaurangmangerstudenters förväntningar på utbildningen

Enligt ett protokoll från personalmöte 2008-08-22 vid Göteborgs universitet hade 163 studenter antagits till utbildningarna i kost- och friskvård, kostekonom, restaurangmanager, fristående kostvetenskap samt till fristående måltidskunskap som startade under höstterminen 2008 (Bergström, 2008a). Restaurangmangersstudenter, 20 till antalet, deltog i en enkätundersökning om sina tidigare erfarenheter kring utbildning och arbete samt vilka förväntningar de hade på utbildningen. Här följer ett urval av resultatet baserat på deras svar.

10 av dem hade arbetslivserfarenhet sedan tidigare bland annat som barista, cafébiträde, kallskänka/kock, servitris/servitör och hotellanställd. Någon exakt tid om hur länge de hade arbetat framkom inte i undersökningen men några har uppgivit att de arbetat länge i branschen medan några har angett att de bara har arbetat under sommaren.

När det kom till den del som handlade om förväntningarna på utbildningen kunde man dela in studenterna i fem grupper. En grupp önskade sig en bred grund och mer kunskaper om mat, näring och kost. En annan grupp hoppades att utbildningen skulle ge framtida jobb med goda utsikter. En tredje grupp önskar att få genomgå en intressant, rolig, spännande utbildning som håller genom de tre åren. En fjärde grupp skriver att de vill bli bra ledare. Den femte gruppen skriver om en längtan efter att få starta eget efter utbildningen och få en bred grund för att kunna driva en restaurang.

Nedan följer ett citat som visar hur en av restaurangmanagerstudenterna beskrev sina förväntningar på utbildningen med egna ord:

Jag vill få en grund att kunna klara av ett ledande jobb inom restaurangbranschen. Eventuellt kunna starta en egen verksamhet i framtiden. (Bergström, 2008a, s.6)

2.6.2. Utexaminerade restaurangmanagerstudenters tankar om utbildningen

I juni 2008 efter tre års studier deltog 53 studenter från utbildningarna kost- och friskvård, kostekonom och restaurangmanager vid Göteborgs universitet i en enkätundersökning om hur de ansåg att deras utbildning varit och om de skulle vilja ändra på något (Bergström, 2008b). Av dessa studenter var 13 restaurangmanagersstudenter. Här följer ett urval av resultatet baserat på restaurangmanagersstudenternas svar.

På frågan om vad de ansåg som de viktigaste delarna av utbildningen gavs det mycket blandade svar och flera kurser som togs upp. Det som dock nämdes flest gånger var bland annat kombination av mat, vin och dryck, ledarskap, ekonomi och praktik.

Även frågan där de fick svara på vilka delar de upplevt som mindre angelägna var svaren väldigt blandade men även här fanns det en del svar som nämdes fler gånger än andra. Till exempel, vetenskapliga metoder, kopplingen mellan kurserna och att handla var ett dåligt år.

Studenterna tillfrågades om de omvärderat något ämne under utbildningens gång. Här tog man upp ämnen som företagsekonomi, marknadsföring, metodkursen för uppsatsen, och att kursen i mikrobiologi blev lärorik samt kursen i vegetarisk matlagning.

På frågan om studenternas åsikter om utbildningens anknytning till kommande yrkesliv svarade 4 av 13 varken bra eller dåligt, 4 svarade något dåligt, 3 ganska dåligt, 1 svarade ganska bra och 1 svarade något bra. Under egna kommentarer nämner några att de önskar att det varit en längre VFU-period (Verksamhets Förlagd Utbildning) och pekar på samarbetet med branschen.

2.6.3. Uppföljning av tidigare restaurangmanagerstudenter

En enkätundersökning gjordes med tidigare studenter vid Institutionen mat, hälsa och miljö MHM vid Göteborgs universitet (Bergström & Rosengren, 2007). Syftet var att öka kunskaperna om hur dessa studenter bedömde några aspekter av sin utbildning efter avslutade studier. Man ställde frågor rörande nuvarande arbetssituation och åsikter om utbildningen i relation till arbetet.

Det var 22 före detta restaurangmanagerstudenter som tog examen under åren 2005 och 2006 som deltog i undersökningen. Här följer ett urval av resultatet baserat på studenternas svar.

Arbetsituationen för restaurangmanager varierar. Av de svarande är det 18 som har arbete, 2 uppger att de är arbetslösa och 2 studerar. Av dessa har 8 personer delats in i gruppen tjänstemän, där ingår yrken som restaurangchef, hovmästare, kökschef, egenföretagare, administratör. 9 av de 22 svarande delades in i gruppen facklärd arbetare där yrken som bartender, innesäljare, kock, servicepersonal och ekonomiassistent ingår. Av 19 svaranden är 84 % helt nöjda, mycket nöjda eller ganska nöjda med sin nuvarande arbetsituation. 9 % är varken missnöjda eller nöjda och 5 % är ganska missnöjda (3 personer deltog ej i just den undersökningen). I undersökningen ställdes även frågan om man saknat något i utbildningen som man tycker att man skulle ha haft nytta av i kommande arbetsliv. Där nämnde flera restaurangmanagers psykologi, lärare med erfarenhet från privat sektor, hotellkunskap, mer praktik och relation med företag inom branschen.

2.7. Källkritik

Litteraturen som har använts i uppsatsen är relativt uppdaterad. En bok, *The theory of catering* av Kinton, Ceserani, & Foskett (1992), fanns även i uppdaterad version från år 2007, men fanns inte tillgänglig, varav den tidigare versionen, från 1992 istället har använts i den här uppsatsen. Det innebär att innehållet i den boken är 15 år äldre än i den senaste versionen. Boken har kommit till användning i stycket där måltidsverksamhet förklaras och ordets betydelse borde inte ha förändrats under 15 år. Skillnaden är att i den nyare upplagan tror vi att det kan finnas bättre definitioner eller förklaringar samt ytterligare information som istället passar bättre in på dagens samhälle än vad som förelåg under 1990-talet. En avhandling har studerats, skriven av Johansson (1997), som handlar om ålder och dess betydelse i arbetslivet. Källan hittades av en av författarna som läste ett examensarbete skrivet av Nilsson & Wallenius (2002). Examensarbetets syfte liknar den här uppsatsens syfte, med den skillnaden att Nilsson & Wallenius hade studerat hur det var att vara ung och ny chef i kommunen istället för i en måltidsverksamhet. Då examensarbetets syfte var så pass lik den här uppsatsens syfte kunde man studera examensarbetets källor för att sedan leta reda på dem till den här uppsatsen. Vissa av examensarbetets källor passade väldigt bra in i denna uppsats, till exempel då Johansson (1997) som nämndes tidigare. Undersökningarna som Bergström (2008a; 2008b) samt Bergström & Rosengren (2007) gjorde för att studera studenternas förväntningar på restaurangmanagerutbildningen i början, vad de tyckte i slutet av utbildningen samt en uppföljning 1-2 år efter examen var intressanta och relevanta att läsa. Undersökningarna är nyligen gjorda och därmed aktuella. Övriga källor och litteratur har författarna studerat kritiskt och övervägt om de går att använda i uppsatsen. De flesta böcker är kurslitteratur vars innehåll har granskats och vars information därmed kan klassas som tillförlitligt.

Det är viktigt att ha i åtanke när man läser bakgrunden att det är varje källas respektive författares uppfattning angående ämnet och kan därför vara en aning vinklat. I verkligheten så agerar varje chef individuellt beroende på deras personlighet och erfarenheter, vilket inte alltid stämmer överens med litteraturen. Genom att läsa denna uppsats så får man en sammanfattad bild av vad de olika författarna tycker och tänker.

2.8. Uppsatsens problem

Med stöd av bakgrunden samt inledningen till denna uppsats anser vi att det vore av intresse att undersöka generation Y som chefer inom måltidsverksamheten. De är unga och de kan vara nytexaminerade med en stor iver och entusiasm inför att börja arbeta som chefer. Kan det finnas något negativt med att komma direkt från universitetet till arbetslivet som chef eller väger fördelarna över? Är det något speciellt som man måste tänka på? Dessa är bara några av de frågor som denna uppsats skall försöka besvara.

3. Syfte

Hur tar man sig an en chefsroll inom en måltidsverksamhet som ung och nyutexaminerad?

3.1. Frågeställningar

Vilka fördelar respektive nackdelar kan man uppleva som ung och nyutexaminerad i en chefsroll inom måltidsverksamheten?

Hur övervinner man det eventuella motstånd som kan uppstå?

Vad skall man tänka på som ung och nyutexaminerad när man tar sig an en chefsroll inom måltidsverksamheten?

Vad har restaurangmanagerutbildningen för betydelse för restaurangmanagerstudenternas kommande profession?

4. Metod

Avsnittet kommer först att behandla det vetenskapliga förhållningssättet för att sedan övergå till de etiska reglerna. Vidare kommer försökspersonerna, instrumenten, genomförandet och bortfallet att behandlas.

4.1. Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två vetenskapsteoretiska huvudinriktningar (Lantz, 1993). Dessa två är positivism och hermeneutik/antipositivism. Positivismens mål och uppgift är att förklara vad som orsakar ett fenomen. Hermeneutikens/antipositivismens mål och uppgift är att förstå ett fenomenets mening. Meningen hänförs mot bakgrund av erfarenheter som är tid - kultur- och personbundna. Enligt detta synsätt så är verkligheten subjektiv och det finns ingen sann kunskap. Vidare är det vetenskapliga idealet holistiskt, det vill säga meningen blir inte möjlig utan sammanhanget, helheten är större än summan av delarna och att inget kan beskrivas enskilt. Undersökningen som görs i den hermeneutiska/antipositivistiska andan är kvalitativ och intervjuformen är öppen. Denna uppsats bygger på den hermeneutiska/antipositivistiska vetenskapsteoretiska förhållningssättet.

Kvalitativ datainsamling fokuserar på information som man tolkar och analyserar (Patel & Davidson, 2003). Det sker oftast genom verbala analysmetoder när vi vill tolka och förstå människors upplevelser och uppfattningar. Om uppsatsen istället hade varit en kvantitativ undersökning hade det inneburit en mätning med datainsamling och statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Empirisk vetenskap är kunskaper som grundas på observationer av verkligheten/omvärlden, det vill säga vi får vår kunskap via våra sinnen och vår erfarenhet. Uppsatsen kunde ha baserats på en icke empirisk studie om den inte behövde undersöka verkligheten, där det hade varit tillräckligt med härledningar och bevis från redan tidigare kunskap, till exempel inom matematik eller filosofi. Så är alltså inte fallet i denna uppsats.

Enligt Patel & Davidson (2003) kan forskaren behöva beakta graden av säkerhet i den information som han/hon ämnar använda som underlag för analys i en empirisk undersökning. Det är viktigt att säkerställa att man undersöker det som avses att undersökas, det vill säga en god validitet. Ambitionen vid kvalitativa studier är att upptäcka företeelser, att tolka och förstå omvärlden, att beskriva uppfattningar eller en kultur. Samt att det utförs på ett tillförlitligt sätt, att man har god reliabilitet. För att kontrollera reliabiliteten vid intervjuer kan man vara två intervjuare närvarande som registrerar intervju svaren parallellt med varandra. Intervjun kan också lagras i form av ljud och/eller bild genom att spela in på band- eller videospelare. Man kan då ta intervjun i repris för att säkerställa att allt har uppfattat korrekt. Vad som kan ge problem för reliabiliteten vid en personlig intervju är intervjuarens

sätt att agera framför respondenten. Kroppsspråk, ljud och ord kan av respondenten misstolkas precis som intervjuaren kan misstolka respondenten på samma sätt och därmed ge ett felaktigt resultat. Intervjupersonen svarar vad de förväntas svara. Intervjuaren måste vara så neutral som möjligt under intervjun för att reliabiliteten skall förstärkas. Om en respondent ger olika svar till samma fråga men vid olika tillfällen behöver inte reliabiliteten vara låg vid en kvalitativ studie. Det kan snarare bero på att respondenten har ändrat uppfattning, fått nya insikter eller lärt sig något nytt. Forskaren måste se till den unika situationen vid undersökningstillfället.

4.2. Etik

Vid forskning är det viktigt att ta hänsyn till forskningspersonerna för att undvika att man på något sätt skadar någon enskild person eller grupp (Vetenskapsrådet, 2002). Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet har utarbetat etiska råd och regler för den sociala forskningen i Sverige. Kraven som nämns är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

- Informationskravet: Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppdragets syfte.
- Samtyckeskravet: Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.
- Konfidentialitetskravet: Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.
- Nyttjandekravet: Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål. (Vetenskapsrådet, 2002).

Har man utfört undersökningen konfidentiellt så innebär det att författarna vet vem som har besvarat vad men att det endast är författarna som har den informationen (Patel & Davidson, 2003). Det är viktigt att underrätta alla intervjupersoner om de fyra kraven innan intervjun äger rum. I samband med det första telefonsamtalet som ägde rum informerades alla deltagarna om syftet med undersökningen och vilka som är ansvariga för den. De blev tillfrågade om de var intresserade av att delta i fokusgrupper för undersökningen och fick därefter ta ställning. Innan fokusgrupperna startade frågade författarna intervjupersonerna om tillåtelse för att göra en inspelning. Intervjupersonerna informerades dessutom om att deras uttalande skulle behandlas konfidentiellt och de skulle få fingerade namn i uppsatsen.

För att lättare kunna urskilja vad varje person har sagt så kommer grupperna att nämnas som bokstäver till exempel A-gruppen. Personerna i respektive grupp får därefter ett namn som börjar på gruppens bokstav till exempel Anders. För att inte bryta mot konfidentialitetskravet väljer vi att inte belysa respondenternas arbetsplatser.

4.3. Respondenter

En förstudie utfördes med en kvinna som är områdeschef inom äldreomsorgen i Göteborgs kommun. Som områdeschef inom hemtjänsten är hon chef över tre enhetschefer och har ungefär 130 medarbetare. Hon är också chef över en vikarepool inom kommunen. Hon var 24 år när hon blev chef första gången och idag är hon 35 år. Kvinnan valdes genom ett bekvämlighetsurval då hon är bekant med en av författarna och denne ansåg att hon har den

erfarenheten som krävs för att ge författarna den informationen om ungt chefskap som de ansåg sig behöva. Bekvämlighetsurval innebär att man väljer ut intervjupersoner som är lättast att nå utan att bekymra sig över hur representativa dessa är för målgruppen (Wikipedia, 2008).

Författarna har valt kriterier som respondenterna behöver uppfylla för att få delta i fokusgrupperna.

Kriterier för att vara med i fokusgrupperna:

Tillhöra Generation Y

Skall ha jobbat som chef i cirka ett år inom en måltidsverksamhet

Skall ha en akademisk utbildning inom ledarskapsområdet, det vill säga minst 2 år på registrerat universitet/högskola

Respondenterna som har deltagit i undersökningen är före detta restaurangmanagerstudenter från Göteborgs Universitet från årskullarna 2005-2008. De tillhör alla Generation Y och har en ledande befattning i dagsläget eller att de driver egen firma. Respondenterna valdes utifrån ett bekvämlighetsurval. Författarna fann det positivt att respondenterna har studerat på samma program som dem själva. Författarna tillhör dessutom generation Y, de har (snart) en akademisk utbildning men de har inte arbetat med en chefsbefattning i cirka ett år (vilket beror på att de studerar på universitetet). Respondenterna har befunnit sig i samma situation inför examination och att ta sig an en chefsroll som författarna.

4.4. Instrument

Instrumenten som har använts i uppsatsen är intervjuer samt fokusgrupp, vilka kommer att behandlas i detta avsnitt.

4.4.1. Intervju

För att lättast få information om vad en person uppfattar och känner inför en företeelse kan vi ställa frågor (Lantz, 1993). I arbetslivet är det en systematisk datainsamlingsmetod. Särskilda krav ställs för att utfrågningen skall vara användbar i ett yrkesmässigt sammanhang. De svar som respondenten ger skall analyseras och bearbetas till ett resultat som sedan ligger till grund för en slutsats eller ett beslut. Enligt Lantz (1993) är samspelet mellan två personer med olika och icke jämställda roller en beskrivning av en intervju. Föremålet för analys är kommunikationen mellan intervjuaren och den tillfrågade och samspelet baseras på frivillighet. Respondentens svar, det verbalt uttryckta, är det som fokus riktas på. Intervju är endast till för att samla information och intervjuaren måste ha ett syfte eller en avsikt med utfrågningen. För att utföra en professionellt genomförd intervju finns det krav på att metoden måste ge tillförlitligt resultat (reliabilitet), resultatet måste vara giltigt (validitet) och det ska vara möjligt för andra att kritiskt granska slutsatserna.

Intervjuer kan utföras mycket olika och beroende på utformning ge olika innehåll (Lantz, 1993). Det finns skillnader i struktureringsgrad där en intervju kan vara helt öppen men också helt strukturerad. Vid öppna intervjuer ställs en fråga vidöppen och respondenten kan fritt utveckla sin tankar. Vid strukturerade intervjuer ställer intervjuaren i förväg formulerade frågor i en förutbestämd ordning och respondenten kan svara på i förväg uppgjorda svarsalternativ. Standardisering är då man måste ta hänsyn till intervjuarens ansvar vad gäller frågornas utformning och inbördes ordning (Patel & Davidson, 2003). Lågt standardiserade intervjuer är då intervjuaren själv formulerar frågor under intervjun och ställer frågor i den ordning som är passande för just den respondenten. Vid helt standardiserade intervjuer ställs

samma frågor i samma ordning till alla intervjupersoner. Det är vanligt att man börjar med neutrala frågor och dessutom slutar med neutrala frågor. I mitten av intervjun kan man vara mer specifik, det är där de egentliga frågorna som rör frågeställningarna finns.

Att presentera innehållet i löpande text kan vara svårt, då materialet kan bli väldigt omfattande. Det är därför bättre att finna kategorier eller dimensioner som kan avspegla innehållet i en avgränsad synvinkel. Resultatet blir då mer lättöverskådligt. Intervjuinnehållet kan spaltas upp i delar, som bryts ner i delaspekter som får ett sammanfattande namn i syfte att fördjupa förståelsen av detaljerna som bildar helheten.

4.4.2. Fokusgrupp

Fokusgrupp är en grupp människor där alla fokuserar på ett och samma ämne (Obert & Forsell, 2000). Det liknar en gruppintervju, där deltagarna ger sina synpunkter och värderingar angående ett aktuellt ämne eller fråga. De enskilda deltagarnas uppfattningar kan i slutändan leda till associationer och reaktioner hos andra och där många olika perspektiv kan urskiljas. Det är en praktisk, lättanvänd och billig metod som går att använda i många olika sammanhang. Inbjudan till fokusgrupperna bör vara skriftliga och muntliga, ibland måste människor motiveras för att delta. Obert & Forsell (2000) anser att antalet deltagare som behöver medverka för att ge ett tillförlitligt resultat är svårt att svara på. Den kan genomföras med två personer likaså som 20 personer och resultatet blir användbart vilket som. Att utse en så kallad gruppleddare kan vara att föredra. Gruppleddaren presenterar temat så att alla förstår och ser till så att deltagarna håller sig till ämnet. Det kan också vara bra om gruppleddaren informerar att ingen uppfattning eller värdering är rätt eller fel, det är den enskilda personens åsikter, och att ifrågasättande och argumentation inte är att föredra. Det betyder dock inte att deltagarna behöver vara överens angående en fråga.

4.5. Genomförande

En kvalitativ empirisk undersökning har använts för denna uppsats. Valet av att utföra en kvalitativ intervju ansåg författarna var mest lämpad då de ansåg att det var det bästa sättet att få svar på de frågor som de var intresserad av. Att välja metoden fokusgrupp var det rätta valet enligt författarna för att kunna starta en diskussion och få reda på respondenternas känslor och erfarenheter angående uppsatsens ämne. Uppsatsen studeras från ett hermeneutiskt/antipositivistiskt förhållningssätt.

Tanken att studera före detta restaurangmanagerstudenters känslor och erfarenheter kändes som ett självklart första val av respondenter. Om författarna inte skulle få tillräckligt med information från restaurangmanagerstudenterna fanns tanken att även ta kontakt med före detta kostekonomstudenter. Kostekonomstudenternas utbildning liknar nämligen restaurangmanagerstudenternas utbildning men den är mer riktad mot den offentliga sektorn. Handledaren förmedlade kontaktuppgifter från MHM om före detta restaurangmanagerstudenter till författarna och markerade vilka som inte tillhörde Generation Y och författarna fick sedan leta reda på respondenternas telefonnummer via www.hitta.se på Internet. Båda författarna började sedan ringa runt till alla på listan och frågade om det stämde att de hade studerat restaurangmanagerprogrammet vid Institutionen mat, hälsa och miljö på Göteborgs Universitet och var de befann sig idag, om de hade en chefsroll eller inte. Författarna informerade de före detta restaurangmanagerstudenterna om uppsatsens syfte. Alla som hade en chefsroll blev tillfrågade om de var intresserade av att delta i en fokusgrupp och författarna gav några förslag på tidpunkter som de fick anmäla sitt intresse på. Författarna meddelade att de senare skulle höra av sig igen angående om tid och plats för fokusgrupperna.

När författarna hade fått sammanlagt nio personer som var intresserade och tillgängliga för en träff organiserade de upp dem i tre grupper med tre personer i varje grupp. Författarna ansåg att tre personer i varje grupp skulle vara tillräckligt för att starta en diskussion men inte för många för att det då kunde bli för rörigt och för "tjattrigt". Alla skulle kunna få en möjlighet att yttra sig. Som Obert & Forsell (2000) anser kan en fokusgrupp innehålla två personer likaså 20 personer och resultatet kan fortfarande vara användbart. De kontaktade de före detta restaurangmanagerstudenterna och dubbelkollade så att de kunde komma på utsatt tid. En vecka innan bokades salen där fokusgrupperna skulle ske. Det bestämdes att det skulle bli en fokusgrupp på onsdagen den 15/4 2009 mellan 10-12, A-gruppen, samt en grupp, B-gruppen, samma dag fast på eftermiddagen mellan 18-20. Den tredje fokusgruppen, C-gruppen, skulle komma på torsdagen den 16/4 2009 mellan 10-12. Träffarna skulle ske i en sal i C-huset vid Pedagoggen vid Grönsakstorget i Göteborg. Intervjupersonerna skickade ut ett informationsbrev via e-post, se Bilaga 1, till respondenterna. Informationsbrevet innehöll fem punkter som utgick från uppsatsens syfte. Intervjuerna ville att försökspersonerna skulle fundera över dessa punkter fram tills fokusgruppstillfällena. Vid tillfällena diskuterades dessa områden. Frågorna som ställdes var öppna och lågt standardiserade för att diskussioner lättare skulle kunna hållas. Då det blev ett stort bortfall, som nämns i avsnitt 4.6., kunde inte några större diskussioner ske.

I väntan på att intervjuerna i fokusgruppen skulle genomföras så utfördes förstudien. Intervjun genomfördes tisdagen den 31/3 2009 på områdeschefens arbetsplats. Frågorna i förstudien var öppna och intervjuerna utgick från ett skrivet frågeformulär, se Bilaga 2, men ytterligare frågor ställdes beroende på respondentens svar. Innan intervjun startade frågade intervjuerna respondenten om det var okej att spela in intervjun på bandspelare. Intervjun varade i ungefär en och en halvtimme. Samma kväll transkriberades intervjun.

4.6. Bortfall

År 2005 tog den första årskullen examen från restaurangmanagerprogrammet vid Göteborgs Universitet, Institutionen mat, hälsa och miljö. Fram tills idag så har 47 personer tagit examen från programmet varav 31 tillhör Generation Y. Av dem hittade författarna telefonnummer till 30 stycken via Internet. Författarna ringde upp dessa och det visade sig att 12 personer hade en ledande befattning idag eller har haft det tidigare. Nio personer var tillgängliga att ställa upp i fokusgrupperna. Kvällen innan och samma morgon som A-gruppen skulle äga rum, var det två personer som hörde av sig och meddelade att de inte kunde delta i fokusgruppen. A-gruppen bestod därför endast av en person, Anders. Kvällen innan B-gruppen skulle träffas var det en person som hörde av sig till en av författarna och ursäktade sig för att inte kunna komma och delta i fokusgruppen. En timme innan B-gruppen skulle träffas ringde en annan respondent och sa att denne hade fått förhinder på grund av ett jobb. Detta resulterade i att även B-gruppen endast bestod av en deltagare, Birgitta. En av skribenterna fick ett samtal efter att B-gruppen hade träffats, där en person meddelade att denne hade blivit sjuk och inte kunde delta i C-gruppens intervju. Den sista gruppen omfattade två personer i stället för tre, Cecilia och Camilla.

Då det var många som inte deltog i fokusgrupperna skickades det ut e-postbrev till de fem som inte deltagit. En person svarade på e-postbrevet, Doris.

4.7. Analys

Författarna behövde mer och bredare information för att kunna slutföra sitt arbete så de skickade därför ett antal frågor, se Bilaga 3, till dem som inte kunde delta under fokusgrupperna. Under tiden som skribenterna väntade på svar från dem som inte hade deltagit i fokusgrupperna transkriberades svaren/diskussionerna från dem som hade intervjuats i fokusgrupperna. När de hade fått in alla svaren så analyserades dessa och sammanfattades tillsammans med resultatet från fokusgrupperna till en resultatdel.

5. Resultat

Först presenteras resultatet från förstudien som gjordes med en områdeschef inom äldreården i Göteborgs kommun. Därefter presenteras materialet från fokusgruppen, intervjuerna samt materialet från de e-postbrev som skribenterna skickade ut till dem som inte deltog i fokusgrupperna. Datamaterialet som har samlats in behandlas konfidentiellt. Efter att underlaget hade studerats kunde fem huvudområden urskiljas; Utbildning, fördelar och nackdelar med att vara ung och nytexaminerad, motstånd, chefsstil samt råd. Det är dessa fem områden som i slutändan skall ge svar på våra fyra frågeställningar. Innan publicering av uppsatsen fick deltagarna ta del av uppsatsen.

5.1. Förstudie

Mellan åren 1995 till 1998 gick den intervjuade kvinnan en utbildning, i Göteborg, som då var en del av socionomprogrammet (idag är exakt den utbildningen som hon gick borttagen) som inriktade sig på social omsorg och arbetsledning. I utbildningen ingick det 20 veckors praktik inom äldreården och efter utbildningen, vid 24 års ålder, fick hon jobb som chef i Alingsås kommun över tre mindre demensboenden under en kort period. Därefter har hon jobbat inom Göteborgs kommun och i januari 2007 fick hon en anställning som områdeschef inom äldreomsorgen där hon befinner sig numera. Idag är hon 35 år.

Den kvinnliga områdeschefen i Göteborgs kommun berättade att hon alltid har haft ledaregenskaper och att då bli chef var inget ovant eller främmande för henne. Hon var engagerad redan från början och detta underlättade för henne då hon tog steget från universitetet. Respondenten berättar vidare att hon anser att studenter som kommer direkt från universitetet lätt kan vara lite naiva då de tror att de vet och kan allt men i sin tur kan det ge dem ett sorts skydd. Om de inte tror på sig själva kommer de inte våga och då blir det svårt att ta sig an en chefsroll, då kan naiviteten vara ett skydd. Enligt den intervjuade är det viktigt att tro på sig själv och det är något som studenter oftast får lära sig i skolan.

I slutet på 90-talet när hon blev chef var det väldigt ovanligt med unga chefer, idag har hon märkt att det är mer vanligt då det är många äldre som har gått i pension. Hon anser att hon var speciell då hon var väldigt driven och engagerad men ändå kunde hon i vissa situationer känna att hon inte släpptes fram ordentligt. Just då tänkte hon inte så mycket på det, för hon ansåg att det var naturligt. Hon fick ofta rätta sig i ledet och i efterhand kan hon känna att de högre cheferna inte tog till vara på hennes energi. Nu efter 10 år och speciellt efter att hon blev områdeschef, kan hon känna att hon fått mer respekt och är mer likvärdig som de andra cheferna.

Respondenten anser att man måste vara ödmjuk, ”smidig med personer” som hon uttryckte sig, för att lyckas samt att ha en självsäkerhet och en trygghet i sig själv och att kunna lyssna

på andra. Personligen så tror hon inte på åldersdiskriminering, ”i alla organisationer är det ju bra om det är blandat” det beror helt på personen ifråga men om man själv fixerar sig på ålder så kan det bli ett problem. Hon tror att arbetsgivare ibland kanske vill ha yngre personal då de kan komma med det senaste inom branschen samt att de är mer ”lättformade”.

Att ha en utbildning att stå på är viktigt och nödvändigt. ”Teori måste man alltid ha, annars är det väldigt svårt, man måste ha kunskapen i ryggsäcken för din egen trygghet”, det vill säga ett självförtroende. Sen räcker det inte med bara teori för att vara en bra ledare. Man kan komma långt med att ha ledaregenskaper och att man brinner för yrket.

I början var hon väldigt kontrollerande, hon vill bygga upp klara rutiner underifrån och när hon sedan märker att allt fungerar så kan hon vara väldigt ”låt - gå” förutsatt att medarbetarna håller sig inom de ramar hon har satt ut. Hon är demokratisk och inte så svår att handskas med som chef, hon ger en positiv känsla på arbetsplatsen och förespråkar en öppen dialog. Man bör aldrig lära känna sin personal allt för nära på ett personligt plan, hon märkte att detta höll på att ske med en arbetsgrupp och tog då avstånd från den för att inte hon och hennes ledarskap skulle brista. Hon blev för involverad och fick privat information från sin personal som hon inte ville veta som chef. Om ens personal mår dåligt utanför arbetsplatsen är det bättre att anlita en psykolog eller liknande, det är inte hälsosamt att ta på sig det ansvaret som chef.

Några råd som områdeschefen inom äldreomsorgen i Göteborgs kommun gav:

- Sätt klara rutiner. Håll en klar dialog och ge konstruktiv feedback till personalen, se till så att du har förstått situationen rätt så att inget blir missförstått, fråga Hur tänker du nu, Jag tänker så här etcetera.
- Det är tillåtet att misslyckas, var inte rädd, våga stå för vad du tycker är rätt och fel.
- Var inte heller konflikträdd, våga säga till, vänta ej för länge, du vinner på att ta tag i problemet på en gång.
- Skaffa inga favoriter bland personalen och ta inte för stor personlig ställning, försök att alltid tänka professionellt.
- Utgå alltid från dig själv, förklara att Jag känner mig inte tillfreds med detta eller jag mår inte bra när du gör så här, inte att säga Du gör fel eller du sköter inte ditt jobb. Chefen/ledaren är den som sprider stämningen på arbetsplatsen, deras personlighet speglar sig och sprids i alla led.
- Var noggrann och prata om hur viktigt mötet med kunden/gästen är. Att Se kunden/gästen.
- Ställ upp för varandra och skapa ett helhetsintryck.
- Som kvinna bör man inte vara för fnittrig. Markera direkt att sexuella skämt med dig inte är godtagbart, då skapar du en viss respekt.
- Skall man förändra något bör man börja i botten och arbeta sig uppåt, man kan heller inte förändra i grupper där det ligger djupa konflikter. Då måste man lösa dem först. Ta små steg och för att förankra din idé, testa ett tag och utvärdera sedan. Förklara varför du vill göra en förändring. Vi är vanemänniskor så var tålmodig med din personal om att det kan ta tid för din idé att förankras. Kunden/gästen är i fokus det är i det stora hela för dem vi gör förändringen. Fråga även vad extrapersonalen tycker och tänker, allas åsikter är viktiga. Du kan exempelvis ha en förslagslåda.
- Försök radera bort hierarkin.
- Se till helhetsansvaret, allt spelar roll, även toaletterna!

- Är du osäker, skaffa dig en mentor som du träffar en gång i månaden och lufta dina problem och funderingar. Du kan också ta kontakt med gamla kurskamrater och ventilera med dem.

5.2. Respondenterna om utbildningen

De intervjuade säger att de har fått ett ökat självförtroende tack vare restaurangmanagementutbildningen. Programmet bidrog till personlig utveckling och de var alla överens om att det var bra att ha en teoretisk kunskap inom ämnet. De tyckte att det var viktigt att ha en examen att visa upp på sitt CV.

Man hade fått ett dokument i ryggen. (Birgitta)

Flera av kurserna gav en personlig utveckling och ett ökat självförtroende som gjorde att man växte som person. (Anders)

En person var skeptisk till utbildningen och ifrågasatte om den verkligen utbildade dem till just en managementroll. De önskade att det hade funnits mer ledarskapsutbildning. Alla önskade att det hade funnits mer praktik och kontakt med restaurangbranschen.

I början så frågade man sig själv om vi skolades till det jobbet vi faktiskt skulle söka. En managementutbildning borde koncentrera sig mer på att just managementutbilda. (Anders)

Utbildningen borde införa fler möjligheter till att praktisera just ledarskap. (Camilla)

De intervjuade ansåg att vin- och dryckeskurserna var de som dem hade fått mest nytta utav. Två personer tog upp mikrobiologi som en nödvändig kurs. Andra kurser som nämndes var måltidsdesign, näringslära, matlagningskurserna. Två personer nämnde att de hade fått en grundförståelse i ekonomi från företagsekonomi.

Vin- och dryckeskurserna gav mig en bredare grund då jag alltid haft ett intresse för detta. (Cecilia)

Jag har inte använt mig så mycket av ekonomikurserna än men jag tror att det kommer i och med att jag får mer och mer ansvar inom just ekonomi. (Cecilia)

5.3. Respondenterna om fördelar och nackdelar med att vara ung och nytexaminerad

De intervjuade nämnde att man är väldigt nyfiken när man är ung och nytexaminerad. Man kan vara entusiastisk och otålig och man vill visa vad man har lärt sig i skolan. En person berättade också att man har ett ökat självförtroende efter att man har tagit examen. En annan person ansåg att praktiken var väldigt givande då hon fick arbete på samma arbetsplats efteråt. Som argument till att hon fick jobbet som assisterande restaurangchef var just på grund av hennes universitetsexamen. Som ung kan man lättare skapa en laganda enligt en person.

Man är väldigt hungrig, man vill mycket, entusiastisk och nyfiken på branschen och vad som finns där ute. Man har huvudet fullt av kunskaper också som man vill ut och pröva i praktiken. (Anders)

Personerna tyckte att man som ung var tvungen att bevisa sina kunskaper för övriga medarbetare för att få respekt. De kunde få en känsla av att de var tvungna att överprestera genom att ta på sig för mycket ansvar. En person pratade om att det var svårt att få igenom hennes nya idéer då det var många "äldre" som hade varit med från starten och som var väldigt inrutade i sina rutiner och traditioner. De intervjuade tog upp bristen på erfarenhet som en nackdel. En respondent berättade att i början kan det vara lätt att man tar på sig för mycket ansvar för att man vill visa vad man kan. En annan sade att man kan vara lätt hispig som ung. Alla respondenter tog upp att det är bra att ha en examen för kommande yrken men samtidigt var det två respondenter som kände att just restaurangbranschen inte är så intresserad av de dokumenten.

Brist på erfarenhet, man kommer ut med huvudet fullt av teoretiska kunskaper som man inte har fått omsätta i praktiken än. Viktigt att komma ihåg att det finns mycket kvar att lära och att man därför bör vara försiktig och ha is i magen. (Anders)

Jobbade så sjukt mycket att jag trodde att allt hängde på mig och det är nog ett klassiskt nybörjarmisstag. Då är det viktigt att ha en bra medchef eller mentor som säger till en att tagga ner. Det är viktigt att våga vila och vara ledig när man är ledig. (Camilla)

5.4. Respondenterna om det eventuella motstånd som kan uppstå

En person gav ett exempel att hon inte stötte på något motstånd alls när hon fick sin ledande befattning. Övriga pratade om att det fanns en del personer på just deras arbetsplats som tyckte att de skulle bevisa sin kunskap för att förtjäna sin position på arbetet. Överlag så fick ingen något stort motstånd vid mottagandet som ledde till problem som inte gick att lösa.

Det fanns en äldre servitris som försökte sätta lite käppar i hjulet för mig när jag precis hade börjat jobba. Jag ryckte istället på axlarna och kände att problemet låg hos den äldre servitrisen. Jag tror att det finns personer på de flesta arbetsplatser som är missnöjda och därmed försöker förstöra och sätta käppar i hjulet för andra. När jag blev befordrad till assisterande restaurangchef upplevde jag inte något motstånd, jag hade jobbat mig uppåt och tror att de andra kände att jag förtjänade den positionen. Jag hade jobbat på ganska bra och visat vad jag ville och kunde och det jag inte kunde det försökte jag lära mig, och det tror jag att de andra noterade. (Birgitta)

Jag var ganska öppen och rak redan från början på mitt jobb så jag lyckades stå emot de motstånd som uppstod. Det tog dock ett tag innan personalen släppte in mig. De granskade mig i början och ville se vad jag gick för. (Camilla)

När jag fick jobbet blev jag varnad för att många äldre körde sitt eget race på arbetsplatsen. Det gjorde att jag var beredd på motstånd och försökte att vara ödmjuk och komma in med respekt. Jag fick med mig alla och de sken som solar när jag kom in. (Cecilia)

5.5. Respondenterna om chefsstilarna

Alla berättade att de uppträdde demokratiskt. En deltagare berättade att han började med en låt – gå -stil för att sedan övergå till demokratisk. Respondenterna lyssnade, hörde sig för och peppade sina medarbetare. En person visade en självsäkerhet redan från början och hon ville

att alla skulle ha samma grundtänk. Efter ett tag kände de intervjuade att de hade blivit mer säkra i sin roll som chef och att de därför vågade säga ifrån när situationen krävde det, det vill säga de hade fått mer auktoritära egenskaper. Idag anser deltagarna att de utövar ett situationsanpassat chefskap.

I början var jag mer mot låt – gå -stilen då jag var ganska passiv, kanske lite för passiv. Sedan blev jag allt mer demokratisk, efter att man lärt känna sina medarbetare, men jag ville vara alla till lags vilket resulterade i mer jobb för mig själv. Jag har blivit mer auktoritär i min roll ju längre det har gått och ju säkrare man blir på sina kunskaper och på vad man faktiskt kan. (Anders)

I början var jag mycket mer mån om att lyssna in och känna av gruppen och ta hänsyn till att olika beslut var förankrade i gruppen. Jag tror att det beror på att jag hade den demokratiska läggningen men också på grund av att jag var ung och lite nervös, nu är jag ganska trygg i min roll och känner att jag kan ta vissa beslut och diskussioner, och det står jag för, sen får folk säga vad de vill. Jag vill inte kalla mig auktoritär men att med tiden så kan jag i vissa situationer, vid exempelvis stress och vid personalturbulens, visa mig klarare och tydligare och 'peka med hela handen' i just de situationerna. Jag tycker att jag har fått 'mer skinn på näsan', då jag kan säga ifrån på ett helt annat sätt både verbalt och med kroppsspråk, än vad jag gjorde från början. (Birgitta)

Från början visade jag framfötterna och var självsäker, jag kom in med en attityd som sa 'det fixar vi, vi ordnar detta'. Jag ville få alla att ha samma grundtänk. (Camilla)

5.6. Respondenternas råd

Respondenterna enades om att det var viktigt att vara ödmjuk och att ha ett självförtroende, du ska tro på dig själv och visa framfötterna. Enligt en respondent så är måltidsbranschen en tuff bransch och man måste ibland lära sig att inte ta allt som sägs och görs personligt. Våga ta beslut och våga stå för dessa beslut. Det är ibland bättre att ta fel beslut än att inte ta något beslut alls. Tala om vad du kan och bevisa din kunskap, för enligt en respondent kommer lugnet och tryggheten i det man gör med åren. Lyssna till dina "äldre" medarbetare och ta tillvara på deras kompetens, lyssna på deras tips och råd.

Var tuff men inte kaxig! (Anders)

Vad stolt över det du kan men var prestigelös. (Camilla)

Man ska inte vara rädd för att ta de "lägre jobben" och visa att man är flexibel. Enligt Birgitta ska man inte se det som ett misslyckande utan snarare som en långsiktig plan. Man lär sig överallt och inom alla områden i måltidsverksamheten.

Respondenterna berättar vidare att det är viktigt att inte vara för självkritisk, man gör så gott man kan. Försök att lyssna på kritiken, ta till dig den och därigenom förbättra ditt arbete. Som chef är det också viktigt att även ge respons till sina anställda, positiv som negativ. Glöm inte att heller att kommunicera med de anställda för att undvika missförstånd.

Var inte för hård mot dig själv. (Anders)

Ge dina anställda feedback och glöm inte att nämna det som är positivt, för det gör att det blir lättare för dem att ta till sig det som är negativt och förbättra sig. (Cecilia)

Börja med att satsa på din personliga utveckling istället för att sträva efter en chefsposition direkt. Som chef är det sedan bra att man känner till sina styrkor och svagheter.

Man kommer naturligt till ledarskap, när det är dags då hamnar man där. (Camilla)

De sista råden som gavs handlade om att man måste trivas på sin arbetsplats och att man ska ha kul. Om man inte trivs ska man inte vara rädd för att byta arbetsplats, bättre att se sig om och testa på nya utmaningar.

Våga se, testa och chanssa. (Cecilia)

Det viktigaste av allt, ha kul! (Camilla)

6. Diskussion

Nedan följer en metoddiskussion och en resultatdiskussion där materialet från resultatet bearbetas. I slutet ger vi förslag till framtida forskning

6.1. Metoddiskussion

I detta avsnitt behandlas det vetenskapliga förhållningssättet, vårt val av undersökningsmetod samt bortfallet. Därefter behandlas tillförlitligheten och förstudien.

6.1.1. Vetenskapligt förhållningssätt

Då vår undersökning gjordes med en hermeneutisk/antipositivistisk inriktning så valde vi att utföra så kallade öppna intervjuer. Detta gjorde att vi fick utförliga svar med fler personliga åsikter från respondenterna. Hade vi använt oss av mer strukturerade intervjuformer eller helt standardiserade intervjuformer så hade vi låtit respondenterna välja sina svar utifrån färdiga svarsalternativ. Detta hade gett ett mer begränsat resultat med färre råd, personliga tankar och erfarenheter.

6.1.2. Undersökningsmetod samt undersökningens tillförlitlighet

Vid våra intervjuer närvarade båda författarna. Det gjorde att en av oss kunde föra anteckningar under hela intervjuerna/fokusgruppsdiskussionen och den andra kunde koncentrera sig på att föra intervjuerna/fokusgruppsdiskussionen och ställa intervjufrågorna. För att höja effektiviteten ytterligare och vara säkra på att vi inte missade eller glömde något under intervjuerna/fokusgruppsdiskussionen valde vi att spela in dessa på band. Vi anser att valet av dessa metoder gjorde att vi fick med alla detaljer kring intervjun såsom intressanta citat och personliga tankar från respondenterna. Då vi transkriberade intervjuerna/fokusgruppsdiskussionen lade vi märke till att en del personliga tankar från respondenterna som inte fanns med i anteckningarna utan vi upptäckte dem då vi lyssnade igenom bandet. Det kan bero på att författaren som antecknade inte hann med att registrera detta. Eventuella förändringar i rösten hos respondenterna noterades inte bland anteckningarna men som sedan hördes på bandet. Vi försökte att vara så neutrala som möjligt under alla intervjutillfällena men det utesluter inte att vissa omedvetna rörelser eller kroppsspråk från oss kan ha påverkat respondenternas svar. Vi märkte inte av nervositet hos någon av respondenterna så förhoppningsvis har vi inte påverkat dem på det sättet.

Resultatet baserades på information från intervjuerna/fokusgruppstillfället samt från ett e-post. Eftersom vi har träffat de flesta personerna så kommer deras svar mer spontant och de hinner då kanske inte alltid tänka efter för att ge oss det "rätta svaret". Personen som svarade via e-post kunde i lugn och ro svara på våra frågor för att sedan försöka ge oss "rätt svar". Vi tror att det alltid kan finnas en risk att intervjupersoner, oavsett metodval, svarar vad de tror är det "rätta svaret", det vill säga att de ger oss det svar som de tror att intervjuarna vill höra. I denna undersökning så har respondenterna gett oss ett svar och råd angående ämnet ungt chefskap.

Resultatet skulle antagligen se annorlunda ut om vi hade använt andra kriterier för respondenterna. Dock valdes dessa kriterier av en anledning, som nämns under 4.3 och alla personerna som valdes ut stämde överens med kriterierna. Ett exempel är om vi istället för gruppen generation Y, även hade valt personer från gruppen generation X. Precis som Westin & Victor (citerad i Johansson, 1997) påpekar så kan historiska händelser påverka individens agerande och förställningar i livet. Människorna från generation X kan alltså ha växt upp under andra levnadsförhållanden vilket betyder att de kan ha andra värderingar och synsätt än Generation Y.

Vi tror att om det skulle bli för få personer i grupperna så skulle diskussionen inte bli tillräckligt omfattande och att det då kan bli svårt att dra en slutsats då antalet deltagare inte kan representera verkligheten och många åsikter skulle gå till spillo. Vi anser att nio personer inte kan representera verkligheten, vi anser att det inte är tillförlitligt och för att bli tillförlitlig skulle undersökningen skulle behöva baseras på många fler människor. Tidsramen för att utföra en sådan stor undersökning för denna uppsats fanns tyvärr inte, så för denna studie var tanken att nio personer skulle räcka för att kunna se ett mönster angående problemet. Vi stödde oss också på vad Obert & Forsell (2000) skrivit om att en fokusgrupp kan genomföras med två personer likaväl som 20 personer. När läsaren studerar uppsatsen bör personen ha i åtanke att bortfallet var så pass stort vilket gjorde att resultatet kan ha gett ett annorlunda mönster än det som kanske hade blivit om alla deltagare hade närvarat.

6.1.3. Bortfall

Undersökningen visar ett stort bortfall av respondenter i fokusgrupperna. I början hoppades vi få 3-4 fokusgrupper med 3-4 personer i varje grupp. Obert & Forsell (2000) har skrivit om att det kan vara svårt att ange exakt hur många som måste delta i en fokusgrupp för att resultatet skall bli tillförlitligt. Antalet kan vara två personer likaväl som 20 personer. När vi fick ihop nio personer delade vi upp dem i tre grupper med tre personer i varje grupp och kände att det skulle bli ett tillräckligt antal för att kunna starta en diskussion. Skulle det vara fler personer i grupperna fanns risken att det kunde bli "tjattrigt" och skulle det vara färre personer, kunde det bli svårt att starta en diskussion. Om det blev "tjattrigt" då kunde det bli svårt för oss att hinna anteckna och sedan urskilja vem som sa vad på bandspelaren och chansen att vi kunde hamna utanför ämnet skulle öka. Vi ville helst att det skulle uppstå en diskussion i fokusgrupperna för att få olika infallsvinklar i ämnet och att deltagarna skulle få möjligheten att dela med sig av sina erfarenheter och upplevelser.

Vi är väldigt tacksamma mot dem som ville ställa upp på intervjuerna men hade önskat att fler personer hade kunnat delta vid de planerade tillfällena. Både i den första och i den andra fokusgruppen fanns det endast en respondent varpå den planerade diskussionen mer liknade en intervju. Personerna fick prata utifrån sina egna erfarenheter, vi lyssnade, ställde ibland motfrågor om det var något oklart som vi ville att de skulle förtydliga. Det var mestadels deltagarna som pratade och vi satt mest tysta och kunde lyfta upp en punkt som de sedan fick

utveckla vidare. I den tredje fokusgruppen deltog två personer. Undersökningen kan baseras på en fokusgrupp i alla fall. Det gick till så som vid de övriga två grupperna, att deltagarna fick prata fritt utifrån vissa punkter som vi tog upp. Deltagarna i den sista gruppen pratade inte i mun på varandra, det blev alltså inte "tjattrigt", och de turades om att säga sina åsikter. Det var väldigt intressant att få lyssna när de båda pratade om sina arbetslivserfarenheter. Om alla hade kommit som planerat till fokusgrupperna hade fler diskussioner kunnat startas och mer information hade kunna samlas till skribenterna. När deltagarantalet nu blev så litet kan det bli svårt för undersökningens tillförlitlighet.

6.1.4. Förstudien

Att utföra en förstudie var ett spontant val från oss. Förstudien genomfördes på grund av att en av skribenterna var nära bekant med intervjupersonen. Om en av oss inte hade varit bekant med intervjupersonen så hade vi troligtvis valt att inte utföra någon förstudie. Vi kände att förstudien kunde ge oss ytterligare information angående det valda ämnet och förbereda oss inför de kommande fokusgrupperna, vilket den också gjorde. Genom vår förstudie fick vi svar på våra frågeställningar och förstudien blev därmed en hållbar grund till vår huvudstudie. Eftersom vi även fick ett så pass stort bortfall vid vår huvudstudie valde vi att låta förstudien få mer utrymme i vårt resultat.

6.2. Resultatdiskussion

Detta avsnitt behandlas resultatet från intervjuerna/fokusgruppen i jämförelse med befintlig litteratur.

6.2.1. Ung och nyutexaminerad

Jönsson & Tellström (2009) nämner att man kan ställa högre krav när man har gått en utbildning och att man kan vinna mer respekt från sina kollegor än de som inte har en utbildning. Respondenterna berättade att de kände att de hade fått mer respekt på grund av sin utbildning. Däremot kan de inte vara säkra på att det är just utbildningen som har gett dem den respekten. De kan ha en viss arbetslivserfarenhet innan som kan ha spelat in. Respondenterna kände att de hade fått ett ökat självförtroende tack vare sin utbildning vilket de säkerligen visade utåt som sedan kan ha gett dem respekt.

Jönsson & Tellström (2009) fortsätter att skriva om att det är viktigt för den egna karriären att ha gått en utbildning och att den anses som värdefull. Studenterna kan få ökad självkänedom och fler av våra respondenter påpekar just att de själva kände att det var bra att ha en examen som visar på deras kunskaper. De ansåg att man är väldigt nyfiken, entusiastisk och ivrig till att pröva sina teoretiska kunskaper i praktiken. Kinding (2005) skriver att generation Y är otåliga och vi tror att studenter i allmänhet är ivriga till att få börja arbeta efter att de har studerat ett program på högskola/universitet. De har då studerat en längre tid och kan känna sig ivriga till att få göra någonting nytt.

Kinding (2005) fortsätter med att skriva att en nyutexaminerad chef inte har haft möjlighet att träna sin sociala förmåga med andra generationer under skoltiden. Detta var inget som respondenterna i denna undersökning hade lagt märke till. De ansåg snarare att det var bristen på erfarenhet som var nackdelen med att vara nyutexaminerad. De kände också att de i början tog på sig för mycket arbete för att de ville visa sina kunskaper. Eftersom att det är skrivet att generation Y är otåliga och ivriga så tror vi att det är ganska vanligt, inom de flesta branscher, att just denna generation tar på sig för mycket arbete i början av deras karriär. De vill visa att de är flexibla och engagerade i sitt arbete men detta tror vi kan resultera i utbrändhet och att

de istället gör ett sämre jobb än de tänkt sig. Den unga chefen kan bli så uppslukad i jobb att de inte hinner se till sina medarbetare, deras behov, och enbart ser till måltidsverksamhetens vinst. De kan glömma bort att det är personalen som gör jobbet och att det är de som genererar pengar till verksamheten. Detta är även något som Rubenowitz (2004) nämner, se s 5, stycke 2.3.

6.2.2. Motstånd

Innan denna studie gjordes så trodde vi att man som ung och nyutexaminerad skulle stöta på stort motstånd vid första chefsrollen. Vi trodde att de äldre medarbetarna skulle se ett problem med att deras nya chef skulle vara yngre och med mindre arbetslivserfarenhet än dem själva. Litteraturen som vi har studerat stämde överens med vår föreställning. Bland annat Vibits & Eberhard (2004) skriver att många unga chefer kan känna en rädsla över att "chefa" över äldre och mer erfarna medarbetare. Våra respondenter hade inte märkt av detta problem. De sa att de aldrig hade känt någon rädsla men däremot så berättade de att de fick jobba hårt för att bevisa sin chefsposition. Vissa medarbetare hade ibland varit en aning nonchalanta mot dem. Detta hade de mottagit med en ödmjukhet och respekt vilket gjorde att medarbetarna snabbt hade ändrat sin uppfattning och accepterat dem som chef. Vi tror att de använde denna stil i början på grund av att de själva hade en respekt för de äldre och det gick inte att undgå att dessa medarbetare även hade mer arbetslivserfarenhet än dem själva. De kanske kände på sig att det inte skulle fungera att bemöta sina kollegor med en stark dominans. Flera av respondenterna ansåg att det var viktigt att ändå kunna vara bestämd i rätt läge för att få igenom sina idéer och göra förändringar för eventuella förbättringar. De undvek alltså att begå det misstaget som Vibits & Eberhard (2004) varnar för, det vill säga att ha en överdriven respekt för sina äldre anställda. För att övervinna detta skriver Vibits & Eberhard (2004) att den unga chefen kan ställa krav på de äldre medarbetarna eftersom de har längre arbetslivserfarenhet. Den unga chefen bör istället ge dem lite svängrum och utnyttja det de är bra på.

6.2.3. Råd till unga chefer

I litteraturen kan man finna olika råd som man som ung chef bör tänka på. Kinding (2005) skriver till exempel att chefen måste vara tydlig i sitt ledarskap och att kommunikation är det viktigaste verktyget en chef använder sig utav. Chefen bör vara bestämd men ändå demokratisk och utgå från gästens bästa intresse. Våga delegera och ta beslut och stå sedan för dessa beslut är ett råd som Vibits & Eberhard (2004) samt våra respondenter tar upp. Att man skall ta beslut med omtanke. Respondenterna pratade ideligen om ödmjukhet och vikten av att visa respekt. Att chefen skall lyssna, kommunicera och ge feedback till personalen. Lär känna dig själv och acceptera att det är OK att göra fel, lär dig av dina misstag. Det rådet som de i slutet ville ge oss var att ha kul och att om man inte trivs på sin arbetsplats, gå vidare, stanna inte för länge. Det sista rådet stämmer överens med vad litteraturen beskriver generation Y. Att generationen är just otålig och minst uthållig. Om inte saker och ting händer snabbt så vill de gå vidare till nästa arbetsplats.

6.3. Förslag till framtida forskning

För att gå djupare på ämnet ungt chefskap kan man i framtiden jämföra två olika branscher för att se om de skiljer sig. Ett genusperspektiv med en jämförelse mellan ungt manligt och kvinnligt chefskap kan genomföras. För att se vilka likheter och skillnader det finns i chefskap mellan olika länder, kan en jämförande studie mellan Sverige och ett annat land göras. Man kan även göra en uppföljningsstudie för att se hur de intervjuandes svar stämmer överens med deras agerande.

7. Slutsats

Med hjälp av resultatet har vi nu försökt besvara frågeställningarna som ställdes i början av uppsatsen. På frågeställningen om vilka fördelar respektive nackdelar det finns med att vara ung och nytexaminerad när man ska ta sig an en chefsroll fick vi svaret att fördelarna är att man har färsk kunskap som man är ivrig att omsätta till praktiken och man är entusiastisk och nyfiken. Nackdelarna är att man saknar arbetslivserfarenhet och att på grund av sin entusiasm och vilja att visa vad man kan så är det vanligt att den unga chefen tar på sig för mycket arbete. Genom att visa respekt för sina kollegor och vara ödmjuk kan den unga nytexaminerade chefen övervinna det eventuella motstånd som kan uppstå. Den unga nytexaminerade chefen bör vara bestämd men ändå demokratisk och utgå från gästens bästa. Han/hon bör kunna delegera och ta beslut och sedan stå för dessa beslut. Respondenterna i undersökningen pratade ofta om ödmjukhet och vikten av att visa respekt samt att chefen ska lyssna, kommunicera och ge feedback till sina medarbetare.

Vi känner nu i efterhand att vår rädsla och oro har minskat. Tack vare alla råd och tankar från våra respondenter känner vi nu ett lugn inför vår kommande profession.

8. Referenser

- Bergström, K. (2008a). *Nya studerande till kost- och friskvård, kostekonom, restaurangmanager samt fristående kostvetenskap respektive måltidskunskap*. (Undersökning från Institutionen för Mat, Hälsa och Miljö). Göteborgs Universitet, Institutionen för Mat, Hälsa och Miljö
- Bergström, K. (2008b). *Undersökning av kostekonomier, kost- och friskvårdare samt restaurangmanager vid avslutning efter tre års studier på MHM*. (Undersökning från Institutionen för Mat, Hälsa och Miljö). Göteborgs Universitet, Institutionen för Mat, Hälsa och Miljö
- Bergström, K. & Rosengren, B. (2007). *Uppföljningsundersökning av kostekonomier, kost- och friskvårdspedagoger samt restaurangmanager*. (Uppföljningsundersökning från Institutionen för Mat, Hälsa och Miljö). Göteborgs Universitet, Institutionen för Mat, Hälsa och Miljö
- Bolman, L-G. & Deal, T-E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, I. (1997). *Ålder och arbete: Föreställningar om ålderns betydelse för medelålders tjänstemän*. Stockholms Universitet: Pedagogiska Institutionen. Stockholm: Graphic Systems.
- Jönsson, H. & Tellström, R. (2009). *Gastronomiska akademien och gastronomisk forskning*. C. Fjellström (Red.), *Gastronomisk forskning* (vol 5). (s. 9-86). Stockholm: Gastronomiska akademien och Gastronomiska akademins stiftelse
- Kazarian, E. (1989). *Foodservice facilities planning* (Third Edition). New York: Van Nostrand Reinhold
- Kinding, A. (2005). *Ung och chef: En praktisk handbok för nyblivna unga chefer och deras äldre medarbetare*. Uppsala: Uppsala Publishing House
- Kinton, R., Ceserani, V. & Foskett, D. (1992). *The theory of catering* (Seventh Edition). London: Hodder Education
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. (2006). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur
- Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. (2008). *Att vara chef och ledare: Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag
- Nilsson, T. & Wallenius, M. (2002). *Att våga leda - vad innebär det att vara ung och ny chef i kommunen?* (Examensarbete från Programmet för personal och arbetslivsfrågor). Göteborgs Universitet, Psykologiska institutionen
- Obert, C. & Forsell, M. (2000). *Fokusgrupp: ett enkelt sätt att mäta kvalitet*. Höganäs: Kommunlitteratur AB

Ohlsson, R. & Broomé, P. (2003) *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*. Stockholm: SNS Förlag

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Vibits, K-J. & Eberhard, M. (2004). *Ny som chef*. Malmö: Liber Ekonomi

Wikipedia (2008). *Bekvämlighetsurval*. Hämtad 2009-04-24 från:
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Bekv%C3%A4mlighetsurval>

Wihlborg, A. (2008, September). Generationsväxlingen - Unga, hungriga och på frammarsch. *Kick Off*. Hämtad 2009-05-05 från: <http://www.kick-off.se/artikel/generationsvaxlingen-unga-hungriga-och-pa-frammarsch/413>

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (Fifth Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc

Bilaga 1 - Informationsmeddelande till respondenterna

Välkommen, till diskussionsträff för vår C-uppsats "Våga bli chef! Att ta sig an en chefsroll som ung och nytexaminerad".

Vi har bokat in Dig på onsdagen den 15/4 kl. 10.00-12.00.

Plats: Pedagogen, vid Grönsakstorget, Hus C (Gamla Latin, tegelbyggnaden vid Hvitfeldtsplatsen mitt emot Hemköp)

Sal: CE14

Du kommer att sitta tillsammans med två tidigare restaurangmanagerstudenter, samt med oss två skribenter, och diskutera Dina åsikter och erfarenheter angående Din utbildning och Din arbetslivserfarenhet efter examen.

Några områden som vi ser att Du tittar och funderar över och som kan vara till hjälp när vi träffas:

- Restaurangmanagerutbildningen; har den hjälpt Dig och på vilket sätt?
- Vilka fördelar respektive nackdelar stötte Du på som ung och nytexaminerad när Du började på Ditt nya jobb?
- Stötte Du på något motstånd som ung och nytexaminerad och hur övervann Du detta motstånd i så fall?
- Egna erfarenheter/berättelser angående det eventuella problemet?
- Har Din roll/stil förändrats sedan Du började arbeta som chef eller agerar Du på samma sätt idag? Exempel från demokratisk chef mot mer auktoritär stil?
- Har Du några råd till oss, vad skall vi tänka på och vad skall vi försöka undvika?

Vi bjuder på kaffe/te och en hembakt kaka!

Tack för att Du vill delta i vår fokusgrupp och för att Du hjälper oss att slutföra vår C-uppsats!

Med vänliga hälsningar/Fanny Cuklev och Petra Wiklund

Bilaga 2 - Intervju med områdeschef inom äldreomsorgen i Göteborgs kommun.

Ge en kort presentation.

Ålder?

Utbildning?

Vad har du arbetat med tidigare?

Hur länge har du jobbat på din nuvarande arbetsplats?

Kom du direkt från universitetet?

Hur hamnade du inom äldreomsorgen? Slumpmässigt eller planerat?

Vad var din första position på företaget?

Hur var det när du började arbeta på din första chefsposition?

Hur gammal var du när du blev chef för första gången?

Hur var det att vara ung och chef?

Stötte du på några specifika motgångar/medgångar? Vad var positivt/negativt med att vara ung och chef?

Tror du att det hade varit lättare/svårare att vara äldre? Utveckla.

Har din utbildning hjälpt dig som chef?

Hur var det att gå från enhetschef till där du är idag? Var det en stor skillnad?

Har du märkt att du utövar/kliver in i någon av rollerna och i så fall i vilka sammanhang och varför just då? Demokratisk, auktoritär, låt - gå, karismatisk.

Har rollerna förändras av dig genom åren? Ex, börjar som demokratisk till auktoritär.

Situationsanpassat ledarskap; berätta om en specifik situation och hur du agerade i den, utveckla.

Har det påverkat dig som person sedan du blev chef? I så fall hur?

Är det något som du önskar var annorlunda? Ex, utbildningen där ni kunde ha läst andra kurser eller fördjupat er i ett specifikt ämne, eller mer arbetslivserfarenhet, äldre, annan bransch/enhet inom vården?

Har du några råd till oss?

Vad skall vi tänka på och vad skall vi undvika?

Bilaga 3 – Intervjuformulär via e-post

Berätta lite kort om dig själv;

Namn:

Ålder:

När gick du restaurangmanagerprogrammet:

Tidigare yrken:

Din profession idag:

- Restaurangmanagerutbildningen; har den hjälpt Dig och på vilket sätt?
- Gav utbildningen Dig ett bättre självförtroende inför Din kommande arbetsroll?
- I så fall vad var det som gav Dig självförtroendet?
- Gick Du direkt från examen till att bli chef eller jobbade Du på ”golvet” först?
- Vilka fördelar respektive nackdelar stötte Du på som ung och nyutexaminerad när Du fick Ditt första chefsjobb?
- Stötte Du på något motstånd?
- I så fall vad var det för motstånd som Du stötte på?
- Hur övervann Du det eventuella motstånd som uppstod?
- I litteraturen skriver de om olika chefsroller; auktoritär (att inneha makt och vill ha kontroll, tar alla besluten själv), demokratiskt (låter sin medarbetar vara delaktiga i beslutsprocessen, handlar demokratiskt i övervägande situationer) och låt - gå (sitter passiv och kan ha kastats in i chefsrollen). Alla roller kan vara på gott och på ont. Har din roll förändrats sedan du började arbeta som chef eller agerar du på samma sätt idag?
- Har ni några råd till oss och blivande unga chefer?
- Vad skall vi tänka på? Vad skall vi undvika?