



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ung och chef- Ja tack?

En studie om unga chefers värderingar och livsmönster

Magisteruppsats Management
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
VT-12

Hanna Gustafsson
Niklas Nolin
Handledare: Björn Trägårdh

”Jag känner inte igen bilden av att unga inte skulle vilja vara chefer. Jag tycker att vi har unga sökande varje gång vi söker chefer.” (Lima)

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår engagerade handledare Björn Trägårdh som varit till mycket stor hjälp med insiktsfulla råd under magisteruppsatsen. Därefter riktas ett stort tack till de personer som medverkat i våra intervjuer och även personerna som har givit oss kontaktuppgifterna.

Göteborg den 2012-06-04

Hanna Gustafsson

Niklas Nolin

Abstract

- Title:** Young and a manager- Yes, please? A study about the values and life patterns of young managers.
- Authors:** Niklas Nolin & Hanna Gustafsson
- Course:** FEA418 Management master thesis 15 ECTS
- Tutor:** Björn Trägårdh
- Problem:** A survey executed by SIFO in 2011 showed that young people do not want to become managers. At the same time half of all managers in Sweden are retiring which is causing a huge demand to replace them. Are the results of the survey correct that it takes too long time to advance in the organization, high workload, stressful and consumes too much time from private life to make a career? Therefore it is interesting to study how young managers view themselves as being young and a manager because it can help us to understand a part of the bigger problem that young people do not want to become managers.
- Research questions:**
- How do young managers (age 25-35) view themselves as being young and a manager?
 - What does generation X and Y value the most in life compared with the young managers values and life patterns?
- Purpose:** The purpose with the study is to contribute with knowledge about how it is to be a young manager in a private organization in Gothenburg.
- Frame of reference:** Challenges for young managers: Benjamin & O'Reilly (2011) and Webber (1976). What motivates young managers: Di Marco & Kuehl (1975). What managers do: Mintzberg (1973). The combination family and career: Walker (1976) and Sidle (2011) also Webber (1976). Generation Management: Inskip (1976) and Illmarinen (2006, 2009). Generation X & Y: Sessa et al. (2007), Dittman (2005) and Eisner (2005).
- Method:** Primary data was collected through qualitative interviews with three HR-people and nine young managers. The secondary data consists of

scientific journals and daily press.

Conclusion: The managers do not reflect on being young and a manager and consider that there are more advantages than disadvantages. Delegation and experience was two major challenges. The biggest factors of motivation were stimulating work tasks and the possibility to make an influence. It was not considered as a problem to combine a career with family life.

Sammanfattning

Titel: Ung och chef- Ja tack? En studie om unga chefers värderingar och livsmönster.

Författare: Niklas Nolin & Hanna Gustafsson

Kurs: FEA418 Management magisteruppsats 15 hp

Handledare: Björn Trägårdh

Problem: En SIFO undersökningen som gjordes 2011 visade att unga inte vill bli chefer samtidigt går hälften av chefskåren i pension vilket skapar en stor efterfrågan. Är det verkligen som det framkom i undersökningen att det tar för lång tid att ta sig upp i hierarkin, hög arbetsbelastning och stress och tar för mycket tid från privatlivet att göra karriär? Därför är det intressant att undersöka hur unga chefer ser på att vara ung och chef eftersom det kan bidra till att förstå en del av det stora problemet att unga ej vill bli chefer.

Forskarfrågor:

- Hur ser unga chefer (25-35 år) på att vara ung och chef?
- Hur överensstämmer det som generation X och Y värderar högt i livet med de unga chefernas värderingar och livsmönster?

Syfte: Syfte med studien är att bidra med kunskap om hur det är att vara ung chef i privata organisationer i Göteborg.

Referensram: Utmaningar för unga chefer: Benjamin & O'Reilly (2011) och Webber (1976). Motivationsfaktorer: Di Marco & Kuehl (1975). Vad chefer gör: Mintzberg (1973). Kombinationen familj och karriär: Walker (1976) och Sidles (2011) samt Webber (1976). Generation Management: Inskoop (1976) och Illmarinen (2006, 2009). Generation X & Y: Sessa et al. (2007), Dittman (2005) och Eisner (2005).

Metod: Primärdata samlades in via kvalitativa intervjuer med tre HR-personer och nio unga chefer. Sekundärdata består av vetenskapliga tidsskrifter och dagspress.

Slutsatser: Cheferna reflekterade inte över att vara unga och chefer och fördelarna övervägde nackdelarna. Delegering och erfarenhet uppfattades som två av

de största utmaningarna. De största motivationsfaktorerna var utvecklande arbetsuppgifter och möjligheten att påverka. Att kombinera en karriär med familjeliv upplevdes inte som ett problem.

Begreppsförklaring

- Bias:** Snedvridning, metodfel
- HR (Human Resource):** Ett företags hantering av de mänskliga resurserna i en organisation.
- HR-personer:** Ansvarar för rekrytering, utbildning och är ett stöd för de anställda i organisationen
- Interpersonella relationer:** Kontakter och relationer som skapas mellan olika människor.
- Ledarna:** Arbetstagarorganisation för chefer och ledare på svensk arbetsmarknad.
- Monetära belöningar:** Lön, bonus, optioner
- Mimik:** Konsten att genom minspel och åtbörder uttrycksfullt avspegla olika själstillstånd, tankar, begär och känslor.
- Open ended:** Ej begränsad av strukturer, restriktioner eller gränser. Tillåter ett spontant och ostrukturerat svar.
- SIFO-undersökning:** Svenska Institutet För Opinionsundersökningar. Utför marknad-, opinion-och media undersökningar på beställning från organisationer.
- Tacit knowledge:** Kunskap som inte är nedskriven, uttalad och som baseras på människors känslor, erfarenheter, intuition eller insikter.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 - Inledning	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Problembakgrund.....	1
1.3 Problemdiskussion.....	3
1.4 Syfte.....	4
1.5 Forskningsfråga	4
Kapitel 2 – Referensram	5
2.1 Utmaningar för unga chefer.....	5
2.2 Vad chefer gör	6
2.3 Chefers kombination av familj och karriär	6
2.4 Generation management	7
2.5 Generationerna X & Y	8
2.6 Sammanfattning.....	9
Kapitel 3 – Metod	11
3.1 Val av metod.....	11
3.2 Insamling av data.....	11
3.2.1 Primärdata.....	11
3.2.2 Sekundärdata.....	12
3.3 Intervjuguider	12
3.4 De kvalitativa intervjuerna	12
3.5 Studiens genomförande	13
3.6 Sammanställning och analys	14
3.7 Trovärdighet	14
3.8 Källkritik.....	15
Kapitel 4 – Material	16
4.1 HR.....	16
4.1.1 Kompetenser som efterfrågas hos en chef.....	16
4.1.2 Hur är det att vara chef.....	17

4.1.3 Skillnad mellan generationerna.....	19
4.1.4 Rekrytera unga chefer	20
4.2 Chefer	21
4.2.1 Chefernas syn på chefsyrket innan och efter dem blev chefer.....	21
4.2.2 Chefernas nuvarande syn på chefsyrket	22
4.2.3 Kombinationen karriär och familj.....	27
4.2.4 Chef i framtiden?	29
4.2.5 Förändrad attityd till chefskapet	29
4.2.6 Råd till blivande unga chefer.....	32
4.3 Sammanfattning.....	33
Kapitel 5 Analys.....	35
5.1 Före chefsjobbet	35
5.2 Att få påverka? En central motivationsfaktor för unga chefer	36
5.3 Gränslöst ansvar?.....	37
5.4 Gillar långa arbetsdagar.....	37
5.5 Att våga släppa på kontrollbehoven	38
5.6 Jobbet framför familjen	38
5.7 En framtid som företagslojal chef?.....	39
5.8 Fritidsintressen -en andrahandsfråga	40
5.9 Tidigt ansvarstagande	40
5.10 Sammanfattning.....	41
Kapitel 6 – Slutsatser och diskussion	42
6.1 Slutsats.....	42
6.2 Diskussion	42
6.3 Lärdomar och vad läsaren skall ta med sig.....	43
6.4 Rekommendationer.....	44
6.5 Förslag till fortsatt forskning	44
Källförteckning	47

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide chefer

Bilaga 2, Intervjuguide HR

Bilaga 3, Bakgrundsvariabler chefer

Bilaga 4, Bakgrundsvariabler HR

Kapitel 1 - Inledning

1.1 Inledning

40-talist generationen, som är en babyboom (Sessa et al, 2007), håller på att gå i pension och enligt Fürth (2003) innehar många av dem de kvalificerade jobben t.ex. chefs- och specialistroller. Samtidigt, enligt Kairos Future (Ahlqvist, 2007) och Ledarna (Internet 1) rör det sig om ca 250 000 chefer som kommer att gå i pension inom en tioårsperiod, vilket är ungefär hälften av alla chefer i Sverige (ca 500 000 chefer i Sverige, 2011). Parallellt med detta vill relativt få unga svenskar bli chefer (Fjällborg, 2012) och det finns åtminstone två undersökningar (t.ex. Fürth, 2003 och Fjällborg, 2012) som säger sig bevisa detta. Enligt Illmarinen (2006) har samhället och familjesituationen i stort förändrats, t.ex. är det vanligare att båda parter gör karriär, enligt Franzén i Butovitsch (2006) samt att 70- och 80-talister har andra värderingar än 40- och 50-talister enligt Fürth (2003).

Undersökningarna Fürth (2003) och Fjällborg (2012) visar på att 70- och 80-talister motiveras mer av att förverkliga sig själva, resa, och utmanande arbetsuppgifter. Svenskar kommer även senare ut i arbetslivet, lagom till att det är dags att skaffa familj vilket också kan leda till att man väljer att skjuta på sin chefskarriär. Att vara chef i dagens moderna samhälle kan innebära att man i större utsträckning har ett större och mer omfattande ansvar (Hill, 2004) än om man jämför med hur det var att vara chef på 60- och 70-talet. Vår studie undersöker hur unga chefer ser på hur det är att vara ung och chef och hur överensstämmer det som generation X och Y värderar högt i livet med de unga chefernas värderingar och livsmönster. Uppsatsen är intressant på alla nivåer i samhället t.ex. för organisationer och individen, då det blir både ett samhälls- och ett företagsproblem om få unga inte vill bli chefer.

1.2 Problembakgrund

Hur ser förutsättningarna ut för att rekrytera chefer? Många blir inte chefer förrän senare i livet och en faktor som detta kan bero på är enligt Fürth (2003) att en minoritet av svenska ungdomar inte påbörjar sina akademiska studier förrän efter 25 års ålder. Det bekräftas av svenskt näringsliv (Internet 4) att svenska studenter är i snitt 29 år gamla när de är färdigutbildade jämfört med 26 år för OECD-länderna. Historiskt är det en större andel som utbildar sig idag och utbildningen varar längre (Internet 5).

75 % av den svenska chefskåren är över 40 år (Fjällborg, 2012). En senare debut i arbetslivet samtidigt som en stor del av den svenska chefskåren närmar sig pensionsåldern skapar en stor efterfrågan på chefer i organisationer som skall ta deras plats. Detta bekräftas också i statistik från Arbetsförmedlingen och Ledarna i att nyanmällda chefsjobb ökar kraftigt. Däremot minskar antalet personer som söker tjänsterna, både i privat och offentlig sektor. Sämst är det i den offentliga sektorn, 2011 var det 1,0 sökande (jmf 2009: 2,8 sökande) i snitt per utannonserad tjänst medan i den privata var 8,6 sökande (jmf 2009: 21,2 sökande) per chefstjänst. Annika Elias från Ledarna betonar allvaret i situationen och hävdar att utan en god kvalitet på ledarskap finns det en stor risk att organisationer inte klarar av att möta de utmaningar som de står inför (Internet 2).

Ahlqvist (2007) och Ledarna (Internet 2) hävdar att intresset för chefsjobb är lågt hos unga. Idag är 16 % (d.v.s. cirka 80 000 av de 500 000 cheferna) av de svenska cheferna under 35 år (Butovitsch, 2007). I en Sifo undersökning publicerad i Veckans Affärer, (Fjällborg, 2012), fick 1 400 personer i åldern 25-35 svara på frågor om sin karriär. Det är tre huvudsakliga anledningar som respondenterna anger som ett hinder för att de skall kunna kandidera till att bli chefer. Dessa anledningar är 1, att det tar för lång tid att ta sig upp i hierarkin, 2, hög arbetsbelastning och stress och 3, tar för mycket tid från privatlivet att göra karriär. Sofia Falk, ledarskapskonsult från Wiminvest, säger i Göteborgs Posten (Hopen, 2011) att undersökningen visar att det inte är stor skillnad mellan kvinnor och mäns attityder till chefskap och att man istället skall betrakta detta problem som en generationsfråga.

Att det finns skillnader mellan generationers attityder bekräftas av Dittmann i Sessa et al (2007) och Eisner (2005). Generationsskillnader kan vara en av orsakerna till att få unga vill bli chefer. Tidigare generationer ansåg att det var hög status att arbeta som chef och det var vanligt att man jobbade hela sina liv på ett och samma företag vilket gjorde det naturligt för dem att avancera inom företaget. Generationsskillnader kan dels bero på en förändrad attityd mot chefsyrket, vilket framkommit i SIFO-undersökningen, och att unga värderar utvecklande arbetsuppgifter och bättre balans mellan fritid och arbete (Rörström, 2001) vilket kan leda till att människor i större utsträckning idag hellre vill bli specialister än chefer.

Enligt ledarskapskonsulten Anki Udd är 70-talistgenerationen inte intresserade av personaladministration utan vill istället förverkliga idéer och de är inte heller beredda att lägga lika mycket tid på chefskapet som tidigare generationer har gjort. En faktor som kan påverka detta är att i dagens moderna samhälle i Sverige är det vanligt förekommande att

båda parter i en relation delar på ansvaret för hemmet och familjen, vilket gör att möjligheterna är helt annorlunda än vad de var för tidigare generationer. Förr var det vanligare att mannen jobbade och kvinnan var hemmafru och tog hand om familjen (Butovitsch, 2007) och denna syn existerar fortfarande inom vissa organisationer (Butovitsch, 2006).

Ökad jämställdhet i samhället kräver ett arbete där det går att kombinera familjeliv med karriär (Internet 8). Den här svåra kombinationen gör att många unga tackar nej till chefsjobb hävdar Christina Franzén, VD för näringslivets ledarskapsakademi. Fortsättningsvis anser Franzén att om inte organisationer ändrar arbetssituationen för unga chefer kommer det bli svårare att rekrytera kompetenta unga till chefsjobb. De unga cheferna som Franzén har varit i kontakt med efterfrågar flexibilitet i arbetstid (mäta resultat efter prestation och inte tid) och flexibla karriärvägar för att de skall klara av chefsjobbet. Franzéns erfarenhet tyder på att unga chefer vill kunna förflytta sig upp och ner i karriären (Butovitsch, 2006) vid olika tidpunkter under sin livscykel, detta kallas enligt Elder (1994) för ”life course”. Detta kan liknas vid en karriärstege där man kan förflytta sig upp och ner mellan stegen utan att detta ses som ett misslyckande (Butovitsch, 2006).

Enligt Sifo-undersökning som publicerades i Veckans Affärer, Fjällborg (2012), verkar viljan saknas hos 70- och 80-tals generationerna att bli chef. De ser inte arbetet som det allra viktigaste utan prioriterar en balans mellan arbete och fritid i livet.

1.3 Problemdiskussion

Hur får man yngre personerna att intressera sig för och söka till en chefskarriär? Det kan vara så att de unga har fel eller en negativ attityd till chefskapet och då kan man försöka att ändra den på olika sätt. Detta kan bero på förhållningssättet hos individer eller en attityd som en hel generation har. Men det kanske inte är attityden det är fel på utan chefsjobbet. Det kan vara för jobbigt att vara chef för att dessa inte har lika mycket fritid eller tid till familjen vilket skulle kunna innebära stress. Då skulle jobbet kunna ändras till att bli mindre betungande och anpassa det för att underlätta för de unga att bli chefer. Det kan även vara en kombination av attityd och organisation.

Vi undersöker en pusselbit av det stora problemet som behandlar hur man skulle kunna förhålla sig till att unga inte vill bli chefer. Studiens bidrag är att undersöka hur det är att vara ung chef genom att intervjua unga chefer i åldern 25-35 år i privata organisationer i Göteborg. Stämmer det som står i SIFO-undersökningen att det tar för lång tid att ta sig upp i

hierarkin, hög arbetsbelastning och stress och att det tar för mycket tid från privatlivet att göra karriär och det är därför unga inte vill bli chefer? Om det stämmer varför har de unga cheferna som vi har valt att intervjua blivit chefer?

Det ligger i samhällets intresse, för t.ex. politiker, att skaffa sig en uppfattning till chefsförsörjningen då en eventuell brist kan få stora problem för den ekonomiska tillväxten och samhällsutvecklingen. Alla organisationer behöver rekrytera chefer och därför är uppsatsen intressant för företag men även för nyexaminerade och unga medarbetare som överväger en chefskarriär och dessa kan då få en större förståelse för chefsyrket. Det är även intressant för HR-avdelningar, fackliga organisationer för chefer och forskare som därmed kan skapa sig en förståelse för unga chefs situation samt utbildningsbolag som utifrån denna studie kan anpassa sina utbildningar eller reflektera över unga chefs situation.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att bidra med kunskap om hur det är att vara ung chef i privata organisationer i Göteborg.

1.5 Forskningsfråga

- Hur ser unga chefer (25-35 år) på att vara ung och chef?
- Hur överensstämmer det som generation X och Y värderar högt i livet med de unga chefernas värderingar och livsmönster?

Perspektiv: Unga chefer och HR-personalens perspektiv

Kapitel 2 - Referensram

Enligt Benjamin & O'Reilly (2011) är ledarskap en individuell kapacitet och handlar om vad du gör, tänker och vem du är. Detta kan delvis påverkas utifrån egna förmågor men mycket kommer från erfarenheter och inläring. Conger i Benjamin och O'Reilly (2011) anser att ledare är ”born and made”. McCall (2004) påstår att den huvudsakliga källan till att lära sig att leda kommer från erfarenheter. Detta gör att utmaningarna som man ställs inför kommer att bemötas på olika sätt beroende på om det finns erfarenhet av utmaningen sedan tidigare, McCall i Benjamin & O'Reilly (2011).

2.1 Utmaningar för unga chefer

Hill i Benjamin & O'Reilly (2011) anser att den första utmaningen med att bli chef är att identiteten måste förändras, vilket även utmanar nya chefer att utveckla nya egenskaper, egenskaper som tidigare erfarenheter inte har förberett dem på. Benjamin & O'Reilly (2011) kom fram till i deras studie att unga chefer hade två olika typer av utmaningar och dessa var:

- 1, leda andra (leda och motivera medarbetare och hantera relationer med kollegor och chefer)
- 2, leda sig själv (utveckla ett ledarskaps tankesätt och hantera motgångar och besvikelser).

För att lyckas måste unga chefer lyssna utan att döma och påvisa att de har empati för att kunna bygga upp ett förtroende (Benjamin & O'Reilly, 2011). En organisations framgång baseras inte på den enskildes motivationsfaktorer eller mål utan på hela gruppens.

Det förväntas att unga chefer skall jobba hårt och länge samtidigt som högre chefer är kritiska emot de som inte spenderar all sin tid, även fritid på jobbet (Webber, 1976). Men många unga chefer bekymrar sig över ett för stort engagemang därför att det kan innebära att man stänger igen dörrar och att man överger sin tro om att kunna göra vad som helst. Enligt Zaleznik i Webber (1976) är en utmaning för att hantera karriären att balansera mellan engagemang till företaget som man verkar i samtidigt som man vill behålla självständigheten.

En del i en människas mognadsprocess är att förklara sig psykologiskt självständig samtidigt som man identifierar sig som en individ. En utmaning för unga chefer kan vara att det är svårt att ha tillit till andra kort efter att man etablerat sin självständighet. Ett exempel på detta är universitetsstudenter som tenderar att inte gilla grupparbeten där betygen kan bli sänkta av andras misstag, men när man jobbar i en organisation är detta en vardagsverklighet och självständighet är omöjlig att uppnå (Webber, 1976).

Chefer måste ha tillit till sina medarbetares prestationer, allt detta beroende kan skapa ångest. De flesta unga vuxna är medvetna om rädslan att vara beroende av andra men inte om ångesten av att han många andra som är beroende av en, påpekar Fromm i Webber (1976).

I en studie som gjordes av Di Marco & Kuehl (1975) studerades 20 motivationsfaktorer hos 56 unga chefer i USA. De viktigaste faktorerna var frihet att välja vilket jobb som skall utföras, jobbet i sig självt, prestation som är viktigt för organisationen och som ger tillfredsställelse för den unga chefen, beföringsmöjligheter, variation i arbetsuppgifter, ansvar och erkännande. Först på tionde plats kom monetära belöningar som lön och övriga förmåner och som nummer 14 kom status. Det som hamnade längst ner på listan var administrativa policyers, statussymboler som t.ex. stort kontor och egen sekreterare (Di Marco & Kuehl, 1975).

Ovanstående utmaningar kan vara en anledning till ungas negativa syn på chefsyrket. Genom att intervjua unga chefer vill vi undersöka hur betungande dessa utmaningar är.

2.2 Vad chefer gör

Att vara chef skiljer sig väldigt mycket från att vara specialist. Chefsjobbet är ”open ended” och en chef har ansvaret för att sin grupp eller avdelning skall bli framgångsrik samtidigt som det är svårt att avgöra när en chefs jobb är avslutat. Det finns alltid i en chefs bakhuvud att man kan göra lite mer (Mintzberg, 1973). Drucker i Mintzberg (1973) hävdar att en chefs jobb går ut på att skapa en stor helhet av varje medarbetares enskilda prestation.

Enligt Mintzberg (1973) är en chef både kompositören och dirigenten i en organisation. Carlson i Mintzberg (1973) håller inte med om detta utan hävdar att chefen istället är en marionett i en dockteater med hundratals människor som hela tiden drar i trådarna för att få chefen att handla på olika sätt (Mintzberg, 1973).

Genom att undersöka chefernas uppfattning till chefsarbetet hoppas vi att kunna se om det ligger någon sanning eller inte i unga personers negativa attityd till chefsyrket.

2.3 Chefers kombination av familj och karriär

Walker (1976) hävdar att det kan uppstå problem när en partner har bestämt sig för att satsa på karriären. I Walkers studie (1976) observerade han chefer och deras fruar och kom fram till att det största problemet för dessas relationer är att parterna inte förstår varandra. Walker (1976) anser att en bra kommunikation mellan parterna där båda verkligen förstår varandra

kan hjälpa deras förhållande och mannen till att bli en bättre VD eller chef och betonar att fruarna verkligen måste förstå hur dedikerad sin man är till karriären.

Sidle (2011) kom fram till att när en partner jobbar över ett visst antal timmar är det vanligt att den andra partner stannar hemma för att förhållandet skall fungera. Studien visar också på att det i större utsträckning är kvinnan som stannar hemma än mannen (Sidle, 2011). Steiner i Webber (1976) hävdar att när ansvaret blir för stort måste chefernas välja livsprioriteringar som balanserar behoven hos familjen och organisationen på ett sätt som gör att man inte fullständigt tillfredsställer alla men tillåter relationerna att fortlöpa.

Genom att jämföra hur de unga cheferna ser på att kombinera familj och karriär med Walkers, Sidles och Steiners studier hoppas vi på att se om det stämmer eller inte.

2.4 Generation management

Inskeep (1976) gjorde en studie på 70-talet där han intervjuade äldre chefer om unga chefers attityder. En av cheferna i studien (Inskeep, 1976) betonade att det är mycket viktigt för unga chefer att utveckla en medvetenhet och förmåga i att hantera relationer. Flera av de äldre cheferna såg en skillnad mellan de unga cheferna och de äldres attityder till arbete överlag men även till chefsyrket. Det framkom även att de äldre cheferna inte ansåg att de unga medarbetarna arbetade lika hårt som de gjorde. De yngre cheferna kunde ta ledigt från jobbet och t.ex. åka ut och resa, en möjlighet som de äldre cheferna inte ansåg fanns för 30 år sedan (Inskeep, 1976).

Enligt Inskeep (1976) är unga chefer entusiastiska, aggressiva och ambitiösa men har också brister i förmågan att kommunicera och att hantera interpersonella relationer. Chefer har en annan attityd, tekniska kvalifikationer och värdesystem jämfört med gårdagens unga chefer. De kan bli bättre än tidigare generationerna om de blir medvetna om sina styrkor och svagheter samtidigt som coaching av ledningen i organisationer behövs (Inskeep, 1976).

Skall man särbehandla vissa generationer från organisationens perspektiv? Illmarinen (2009) har studerat äldre och hävdar att de yngre generationerna behöver speciell uppmärksamhet för att garantera sin arbetsförmåga. Detta för att de är både i minoritet i arbetskraften och, som nykomlingar, får de höga förväntningar på sig av sina chefer.

Enligt Reday-Mulvey i Illmarinen (2006) har den sociala och ekonomiska utvecklingen under de senaste årtionden signifikant förändrat sättet på hur individer lär sig, arbetar och går i pension under sin ”life course”, tidigare beskrevs detta som en trestegsprocess. Samhället,

som idag är mer dynamisk, flexibelt och instabilt, har därmed också ändrat efterfrågan på arbetslivet och gjort om trestegsprocessen till en omskolningsprocess där utbildning och träning fortsätter som en ständig inläring under arbetslivet. Enligt Illmarinen (2006) kan denna förändring innebära att unga skjuter upp sina studier eller när de skaffar barn.

Enligt Illmarinen (2006) skall en familjevänlig företagskultur fokusera på tre saker: 1, ledningen skall vara förstående och flexibla när det kommer till utmaningar i att kombinera arbetet med familjen. 2, företaget skall även se sina anställda som tar föräldraledigt, jobbar kortare eller som samtidigt vill satsa på karriären som ett engagemang värt att stödja. 3, slutligen är det viktigt att företaget främjar att anställda kan hålla arbetet och privatlivet åtskilda (Illmarinen, 2006).

Om man utgår ifrån vad som skrivits om Generation Management tyder det på att samhället har förändrats och ansvaret kommer senare i livet. I vår studie har vi förhoppningar på att undersöka om cheferna vill att organisationen skall förändra sig för att underlätta chefsjobbet vilket skulle kunna leda till att fler blir intresserade av chefsyrket.

2.5 Generationerna X & Y

En generation är personer som tillhör samma åldersgrupp (Sessa et al 2007). Enligt Sessa et al. (2007) och Dittmanns (2005) studier visar att generationer har olika värderingar, erkännande och beteende. Brister i att förstå detta kan leda till generationsöverskridande konflikter och skadliga effekter på kommunikationen och arbetsrelationerna vilket gör det svårt att hålla och förbättra planer, produkter och idéer (Sessa et al, 2007).

Generation X, personer födda ungefär mellan 1965-1976, kännetecknas av att vara självständiga, illojala, lågt förtroende för företag, individualistiska och måna om att kunna balansera jobb och privatlivet. De värderar frihet och möjlighet att utveckla sina färdigheter mer än fina jobbtitlar enligt Francis-Smith i Eisner (2005). Generation Y, personer födda ca 1982 och framåt, är mer utbildade, tekniskt kunniga och strävar efter intellektuella utmaningar, att utgöra en skillnad, att lyckas, letar efter de som kan möjliggöra en professionell utveckling och mäter sin egen framgång (Eisner, 2005).

För generation Y är det viktigt med personliga mål, att göra ett meningsfullt jobb som förbättrar världen och att jobba med medarbetare som delar ens värderingar. Det är inte så viktigt för dem att tjäna mycket pengar utan det är viktigare att bidra till samhället, att vara en bra förälder, och att kunna ha en balans i livet hävdar Allen i Eisner (2005). Enligt Southard

& Lewis i Eisner (2005) är de målinriktade och intresserade av självutveckling och förbättring.

Om man jämför de båda är generation Y mer öppna för att lämna ett jobb för något bättre än vad generation X är enligt Eisner (2005). Generation Y likställer arbetstillfredsställelse med ett positivt arbetsklimat, flexibilitet och möjligheten att lära sig något nytt och att växa. De har mindre respekt för arbetsrank och respekterar mer förmågor och resultat. De kommer med största sannolikhet att vilja gå ner i lön mot ett jobb som känns meningsfullt och till en organisation där de känner sig uppskattade enligt Alati i Eisner (2005).

De tenderar även att ifrågasätta mycket som t.ex. 40 timmars veckor och möten ifrågasätts med varför istället för hur enligt Lewis i Eisner (2005). Breaux i Eisner (2005) hävdar att det är generation Y som är den mest krävande som någonsin existerat. Fürth (2003) är i linje med Lewis i Eisner (2005) och påstår att 80-talister prioriterar i större utsträckning en sund arbetsmiljö och Fürth (2003) studie visar också på att en överraskande stor del av respondenterna tror sig komma att gå i pension tidigare än 65 år.

Den moderna arbetsplatsen håller på att förändras från att ha varit långsiktig, lojal och chefer som åstadkom resultat genom att kommendera vad som skulle göras. Istället karaktäriseras den moderna arbetsplatsen av medarbetare som inte längre förväntar sig långsiktiga belöningar utan istället förhandlar till sig de bästa tänkbara arbetsförhållanden som t.ex. jobb-fritid balans och möjligheter till utveckling (Eisner, 2005).

Ambitionen med studien är att undersöka skillnader mellan de unga cheferna och generationerna X och Y. Om detta kan förklara varför relativt få i dessa generationer attraheras av en chefskarriär. I vår uppsats hoppas vi, genom att undersöka unga chefer och deras arbete, ta reda på om det finns en skillnad eller om ungas uppfattningar bygger på förutfattade meningar om vad nutida chefsyrket går ut på.

2.6 Sammanfattning

Hill i Benjamin & O'Reilly (2011) anser att en av de första utmaningarna en ung chef möter är förmågan att kunna förändra sitt eget beteende. Benjamin & O'Reilly (2011) kom fram till att unga chefers utmaningar främst är att kunna leda andra och sig själv. Enligt Webber (1976) är en utmaning som unga chefer möter att våga lita på sina medarbetare och förstå att de inte längre kan jobba självständigt, detta är en del av en människas mognadsprocess.

Di Marco & Kuehl (1975) har studerat vad som motiverar unga chefer och kom fram till att frihet att välja vilket jobb som skall utföras, jobbet i sig självt och prestation som är viktigt för organisationen och som ger tillfredsställelse för den unga chefen var de viktigaste faktorerna. Monetära belöningar som lön kom på en medel plats. Mintzberg (1976) anser att en chefs jobb aldrig tar slut och det ständigt finns med i en chefs tankar. Enligt Webber (1976) förväntas det att unga chefer skall jobba hårt och länge och enligt Mintzberg (1976) finns det två perspektiv på hur en chef är och det ena är att en chef är en dirigent i organisationen och det andra är att det ses som att en chef är en marionettdocka.

Walker (1976) påstår att det kan uppstå problem om en part vill göra karriär men det kan underlätta om båda parterna är förstående för varandra och kommunicerar. Sidle (2011) anser att det är en större chans att en part stannar hemma om den andra jobbar mer än en normal arbetsvecka. Enligt Steiner i Webber (1976) är det viktigt att göra livsprioriteringar och ibland blir inte alla (familj och organisationen) fullständigt nöjda. Inskeep (1976) hävdar att samhället har förändrats och detta kan påverka de yngre generationernas värderingar och beteende. Han anser även att organisationer skall skapa en familjevänlig kultur.

Sessa et al (2007) och Eisner (2005) påstår att det finns olikheter mellan generationer och att generation X och Y är illojala mot företag, värderar sin utveckling och vet sitt värde mer än tidigare generationer.

Kapitel 3 – Metod

3.1 Val av metod

En semistrukturerad kvalitativ intervju har använts och utifrån syftet och frågeställning definierades ett antal frågeområden och teman. Baserat på dessa har ett antal frågor skapas till varje temaområde vilket gör det lättare vid kategorisering av data jämfört med den ostrukturerade intervjun. Där är det tidskrävande när man skall sammanställa och kategorisera all data. Det kan även uppstå svårigheter när man jämför och analyserar svaren mellan de olika intervjupersonerna därför för att de har pratat om helt olika saker. Att använda en semistrukturerad intervju är även lämpligt när man som intervjuare har ett tydligt fokus och en frågeställning (Bryman & Bell, 2005).

3.2 Insamling av data

3.2.1 Primärdata

Urval:

Vi utgick ifrån Business Region Göteborgs (Internet 3) lista över de största företagen i Göteborg definierat på omsättning och antal anställda. Studien genomfördes på tre stora företag i Göteborg för att det är lättare om alla finns samlade på en geografisk plats och att fler chefer finns att tillgå på varje företag. Många svenskar jobbar i stora företag då Sverige är ett land med flera stora internationella företag (Internet 7).

12 företag kontaktades och samtliga var positiva till vår studie men p.g.a. att vissa av organisationerna antingen var upptagna med organisationsförändringar eller utbildning för cheferna var det några som tyvärr inte hade tid att medverka. Det var ett medvetet val att göra intervjuer på tre olika organisationer med en HR-person och tre unga chefer på respektive företag, totalt gjordes 12 intervjuer.

HR-avdelning på företagen kontaktades och vi förmedlade urvalskriterierna som var chefer i åldrarna 25-35 år (ålder baserat utifrån SIFO undersökningen i Veckans affärer, Fjällborg 2012) samt att de skall jobba i Göteborg. Första prioritet var att få intervjua chefer i rätt ålder och det var inte det viktigaste att få ett jämt fördelat urval mellan kön. Utefter detta gjorde HR-personerna ett urval och tog fram kontaktuppgifter till chefer i åldrarna 25-35 år som sedan kontaktades för bokning av intervjuer. Två av organisationerna gav oss bara tre chefer

att kontakta medan en organisation förmedlade en lista på fem stycken namn. I det senare fallet ringde vi de i ordningen uppifrån och ner, och de tre första som svarade valdes för intervjuer.

3.2.2 Sekundärdata

Dagspress som användes söktes fram i Göteborgs universitets ekonomiska biblioteks mediaarkiv. De sökord som användes var "chef, chefer, ung och chef" och sorterat från 2000 framåt och specifikt i Dagens Industri, Veckans Affärer och GP. Vetenskapliga tidskrifter söktes via Business Source Premier med sökorden "young managers, junior managers" och "managers jobs". Därefter användes forskningsartiklar som var peer reviewed. Internetlänkar står angivet som Internet 1. 2 osv.

3.3 Intervjuguider

Två intervjuguider skapades, en för chefer (bilaga 4) och en för HR-personal (bilaga 3). Chefernas intervjuguide bestod av 10 huvudfrågor, varav fråga nummer fyra hade åtta stycken underfrågor. Intervjuerna började med demografiska bakgrundsvariabler såsom ålder, högsta utbildningsnivå, civilstånd, erfarenhet (chef sedan X antal år och hur många år på företaget), nuvarande befattning, och chefsansvar som är viktigt att ha med enligt Bryman och Bell (2005). Under chefsansvar frågade vi specifikt om tre typer av ansvar; personal, verksamhet och ekonomiansvar. Vid personal angavs hur många och även hur många av dessa som var kollektivanställda kontra tjänsteman i vissa fall.

3.4 De kvalitativa intervjuerna

Fördelar med att göra intervjuer på plats är att det är lättare att få ett flyt i intervjuerna med hjälp av kroppsspråk och det lättare att ställa följd frågor. Men samtidigt är det en fördel med telefonintervjuer att intervjupersonen kan känna sig mer bekväma och påverkas inte av faktorer som kön, klass och ålder. En stor nackdel är att det är svårare att avgöra om man pratar med rätt person, vilket kan påverka validiteten. Intervjuerna missar även kroppsspråk eller om de är osäkra på en fråga.

Intervjuerna spelades in därför att all uppmärksamhet kunde läggas på intervjupersonen, ställa frågor och följa upp dem istället för att anteckna. Vid endast anteckning under intervjuer kan det vara lätt att missa viktiga delar av intervjun såsom mimik och kroppsspråk hos den intervjuade och det kan vara svårt att hinna med att anteckna allt. När intervjuare spelar in intervjun kan denne gå tillbaka och lyssna flera gånger vilket gör att risken minskar att man förlorar viktig information. En nackdel med att spela in intervjuer är att personen kan

känna sig stressad och hämmad till att vara helt ärlig (Trost, 2010) då andra kan ta del av intervjun (Bryman & Bell, 2005).

3.5 Studiens genomförande

Först intervjuades tre HR-personer för att få en överblick över organisationen och de unga chefernas situation, men även för att få ett annat perspektiv och kunna reflektera över chefernas svar. Därefter genomfördes intervjuer med nio unga cheferna (sju män och två kvinnor) och då hade vi mer bakgrundsfakta om organisationerna. Innan varje intervju började så förklarades syftet med studien, bakgrunden till varför den görs och att respondenterna är anonyma. Anledningen till att chefer i åldrarna 25-35 år valdes för intervju är att dessa kan ge en god syn på hur det är att vara ung och chef.

Enligt Trost (2010) är fördelen med att vara två personer som intervjuar att en kan koncentrera sig på intervjufrågorna medan den andra personen kan ställa uppföljningsfrågor, därför var vi två personer som genomförde intervjuerna. Men hur påverkade detta intervjupersonen? Ambitionen vara hela tiden att vara uppmärksamma på vad intervjupersonerna sa och inte sa, vilket Bryman & Bell (2005) också bekräftar är mycket viktigt.

Den 16 april genomfördes den första intervju, detta följdes av sju till den veckan och som avslutades med den sista den tredje Maj. Den genomsnittliga tiden för intervjuerna med de nio cheferna tog 54 minuter där den kortaste tog 43 minuter och den längsta tog 80 minuter. När det gäller de tre HR cheferna, var den genomsnittliga tiden 60 minuter, där den kortaste var 45 minuter och den längsta 82 minuter. Att den första intervjun tog längst tid kan bero på att vi inte var vana vid intervjuguiden och då lät respondenten svara mer utförligt. Vi märkte att allteftersom blev vi bättre på att ställa frågorna och varje intervju tog ungefär lika lång tid.

Alla intervjuer utom en spelades in med diktafon och det beror på att en av intervju personerna hade detta som önskemål. Istället fördes anteckningar, vilket påverkade mängden data som kunde fås in i textform. Alla intervjuer förutom två genomfördes ute på plats hos organisationerna. Två av intervjuerna som skulle göras med chefer, från samma organisation, fick istället göras per telefon p.g.a. de jobbade ute i projekt vilket gjorde det svårt för oss att ta oss ut dit då det inte låg i Göteborg. Efter varje intervju frågades det om det var någonting som de ville lägga till, ändra eller som de inte riktigt hade förstått, men det var ingen som ville göra det.

3.6 Sammanställning och analys

Anonymiseringen av personerna gjordes genom att döpa om dem efter den amerikanska bokstaveringen av alfabetet (Alfa, Bravo, Charlie och övrigt). Detta görs även för att intervju personerna inte skall kunna identifieras och skadas av (Bryman & Bell, 2005) att ställa upp på våra intervjuer och att detta skulle ge ett könsneutralt intryck.

Det transkriberades endast vad som faktiskt sades under intervjuerna och det undveks att ta med stycken som gick helt utanför ämnet. Transkriberingen låg på den nivån att suckar, pauser och övrigt togs bort därför att analysen inte skulle bli överväldigande. Materialet för de tolv intervjuerna blev 78 sidor i storlek 12 punkter med 1 punkts radavstånd.

Materialet som samlats in sammanställdes och presenteras med HR-personernas och chefernas intervjuer separat under olika teman. Detta för att enkelt kunna urskilja deras svar då intervjufrågorna inte var de samma. HR-personerna lades först för att ge läsaren en bra bakgrund och ett annat perspektiv hur det är att vara ung och chef. Materialet från HR-intervjuguiden presenterades under dessa teman: kompetenser som efterfrågas hos en chef, hur är det att vara chef? (ansvar, arbetstid/livspussel), skillnad mellan generationerna och rekrytera unga chefer.

Därefter presenterades materialet från cheferna under följande teman:

chefernas syn på chefsyrket innan och efter dem blev chefer, chefernas nuvarande syn på chefsyrket (ansvar, arbetstid, motivation, unga chefers vardag, stöd, utveckling, utmaningar att vara ung och chef), kombinationen karriär och familj, chef i framtiden, förändrad attityd till chefskapet (illojala mot arbetsgivare, balans i livet, förändrade värderingar i samhället, förändrad familjesituation, motivationsfaktorer) råd till blivande unga chefer. Först gick chefernas material igenom och jämfördes med HR materialet vilket sedan analyserades från olika perspektiv och ställdes mot referensramen.

3.7 Trovärdighet

När ansvaret för urvalet läggs över på HR-avdelningen finns det en risk med att de kan välja chefer som svarar fördelaktigt för organisationen. Det här innebär en viss risk för bias då detta kan påverka uppsatsens vetenskapliga värde. Dock är den här risken inte stor då en enskild HR-person inte kan styra chefernas svar. Det finns inte många unga chefer i organisationer överlag och då blir HR-personers möjlighet att påverka urvalet ändå inte stort utifrån deras egenintressen. Detta kan vara en brist i urvalsmetoden.

Anledningen till att intervjupersonerna har anonymiserats är de skall känna att de kan tala fritt. Det valdes medvetet tre olika företag från tre olika branscher därför att minska risken för att bransch och organisationskultur skall påverka resultatet. Det efterfrågades att få intervju chefer på olika nivåer i organisationen och de som intervjuades hade ansvar för både tjänstemän och yrkesarbetare, detta för att få en mer allsidig bild av chefsyrket. Inga personliga relationer fanns innan studien genomfördes hos företagen vilket hade kunnat påverka resultatet. Personliga intervjuer gör att man kan kontrollera informationen med följdfrågor vilket ger en hög validitet (Internet 6).

Det valdes att intervju endast unga chefer och inte unga chefer som av sagt sig chefsrollen och vi är medvetna om att svaren som framkommit kan vara i favör för chefsyrket. Hade istället unga personer intervjuats, som inte längre är chefer kanske resultatet varit mer nyanserat. Anledningen till att intervjuer med äldre chefer inte gjordes beror på att ambitionen inte var att göra en jämförande studie vilket skulle ta för mycket tid i anspråk.

3.8 Källkritik

SIFO- undersökningen som vi har utgått ifrån är beställd av Viminvest och det ligger i deras intresse om få unga vill bli chefer eftersom det är ett talangnätverk som jobbar med utbildning. Undersökningen kan vara nyanserad men då vi har fått tillgång till undersökningen själva anses kvaliteten av studien vara säkerställd samt att den även är citerad i både GP, Dagens Affärer och Ledarna vilket kan vara ett bevis på att den är aktuell.

Angående de vetenskapliga artiklarna har vi ur ett källkritiskt perspektiv tittat på att de har varit ”peer reviewed” och strävat efter att ha aktuella artiklar och som är publicerade i välkända tidskrifter med hög trovärdighet. Vi har medvetet valt att ta artiklar som är publicerade på 70-talet för att få ett annat tidsperspektiv. Då främst artiklar hittats vars studier är gjorda i USA kan detta ge ett amerikanskt synsätt som därför kan skilja sig från det svenska synsättet.

Kapitel 4 - Material

Vi intervjuade två personalchefer och en HR affärspartner (se bilaga 3 för mer bakgrundsinformation) och nio stycken chefer på olika nivåer i organisationerna (för mer bakgrundsinformation om cheferna, se bilaga 4).

4.1 HR

HR-personerna diskuterade huruvida organisationerna hade någon strategi för åldersfördelning bland chefer. Då de inte hade någon strategi för detta var de måna att påpeka att de istället fokuserade på jämställdhet och mångfald.

”Mer fokuserade på att få in bra chefer än unga. Fokuserar mer på jämställt företag.”(Kilo)

“Viktigare att få in kvinnliga chefer än unga chefer.”(Kilo)

På två av företagen var kunskapen och erfarenheten om branschen väldigt viktigt för att bli chef:

”... är du duktig så kan du vara chef om tre år. Men normalt kanske det är fem år, innan du blir chef och självgående. Så det här är väldigt mycket på individen... För när du kommer in i de här tunga projekten så tarvar man att ha varit med för det är så jäkla mycket om och kring hela tiden. Och den kunskapen har inte de unga hunnit få.”(Mike)

Samtliga företag erbjuder sina anställda interna kurser i ledarskap och även till viss del mentorskap.

Alla tre HR-personerna som intervjuades sa att företagen inte har någon strategi för åldersfördelning bland cheferna, däremot för mångfald t.ex. etnicitet och kön. Företagen fokuserade snarare på att rekrytera bra chefer och att det många gånger krävde att de hade erfarenhet snarare att cheferna var unga.

4.1.1 Kompetenser som efterfrågas hos en chef

HR-personerna ansåg att det är väldigt många olika kompetenser som efterfrågas hos en chef men det avgörande är personligheten.

”Du skall ha modet att sätta dig ner med en medarbetare som faktiskt kanske inte gör det som förväntas av medarbetaren. Det är en jätteviktig del i en chefs vardag.”(Lima)

”En chef skall bl.a. vara utåtriktad, inte för introvert och tycka om människor.” (Kilo)

På ett av företagen framkom det att det var hög personalomsättning på en viss chefstjänst, detta gjorde att företaget startade upp ett talangprogram för att hitta unga chefsämnen:

”För att egentligen klä på dem inför jobbet. Tidigare kunde det varit så att vi kunde ha plockat någon utan någon som helst erfarenhet egentligen. Och så sätter vi de i operativ miljö och där kan det vara ganska tufft att vara chef. Det vill till att du är ganska trygg i dig själv för att du skall klara dig.” (Lima)

HR- personerna var eniga om att du behöver vara social och kommunikativ för att vara en bra chef. De betonade även att en chef skall vara analytisk, kunna ta obekväma samtal, emotionellt stabil och ha ett bra självförtroende.

4.1.2 Hur är det att vara chef

Utifrån HR-personernas uppfattningar till att vara ung och chef ansåg de att tar några år innan du kan bli chef, du måste lära känna branschen och dig själv. En av HR-personerna betonade verkligen baksidorna med att vara ung och chef.

”Unga chefer bör ha ett antal års erfarenhet av vår affär. Det finns inget självändamål med att ha unga chefer. Väldigt få inser vad det innebär att leda folk. Att alltid ha telefonen med sig. Behöver ha erfarenhet, unga skall inte rushas in i chefsrollen. Om man skickar in unga människor som chefer så finns det en risk att man gör dem en otjänst.” (Kilo)

Det är en svår roll att vara chef, mycket svårare än vad många tror. Väldigt ensamt och det är aldrig vi i gruppen. Lätt att bränna sig på fingrarna. De skall ha nått en viss mognadsgrad.” (Kilo)

”Det är gänget som skall springa, inte chefen, för då kan chefen springa in i väggen. Lätt att man tar ansvaret från gruppen och springer in i väggen. Man skall få gruppen att jobba.” (Kilo)

Ansvar

HR-personerna hade uppfattningen att ansvar inte var åldersrelaterat utan berodde snarare på personliga egenskaper.

”Det brukar ta tre till fem år tills du landar i en roll där du är självgående. Vi skulle aldrig släppa fram någon som chef om vi inte ser eller tror att den personen är mogen. Och då är man upp i kring 30 år. P.g.a. av att du var kanske 24 eller 25 när du började, när du gått skolan. Det tar den tiden, det finns inga genvägar om det skall funka bra för dig som person för du kommer att köra i diket med det ansvaret som du får.”(Mike)

En HR-person ansåg att du får väldigt stort ansvar när du blir chef, ansvar över många olika aktiviteter såsom personal-, ekonomi och verksamhetsansvar. Samtidigt som de har ett operativt ansvar. På samma företag finns det inga unga chefer som har hand om de stora projekten.

”Finns kanske en till fyra i hela organisationen i hela Sverige som skulle kunna vara chef för ett sådant projekt på en miljard.” (Mike)

Arbetstid och livspussel

Alla HR-personer sa att en chef lägger fler timmar än en normal arbetsvecka, framförallt unga chefer.

”Det är väldigt olika. Där kan man väl säga att unga chefer antagligen lägger något mer tid än äldre chefer. Och det skulle jag vilja säga att det har med erfarenheten att göra... Det kanske till och med är så att om jag inte har bildat familj då lägger man ofta ganska många timmar.”(Lima)

Sedan hur många fler timmar en chef lägger gick isär då en sa:

”För ska jag bli chef så vill det till att jag verkligen satsar järnet. Och man har en tanke om att chefskap är samma sak som en 70 och 80 timmars vecka. Och den myten är något som jag vill radera för den stämmer inte.”(Lima)

Medan en annan hävdade att:

”Det är ingen som kan göra karriär på 40 h vecka. Att göra karriär krävs ett extra engagemang. Proaktiv, alltid nåbar. Myt att jobba 40 h vecka. Om det inte är du som håller dig framme så är det 10 till som vill bli chef. Många tror inte att de behöver jobba så mycket för att göra karriär. Många inser inte vad det innebär att vara chef.”(Kilo)

En av HR-personerna var kritiskt mot att båda parterna i ett förhållande kan jobba som chefer och sa följande:

”Två i en familj kan inte välja karriären, det funkar inte. Någon måste stanna hemma, oftast är det kvinnan.”(Kilo)

HR-personerna sa att erfarenhet underlättar om man skall bli chef. Åsikterna gick isär hur mycket en chef jobbar men de höll med om att ansvar inte berodde på åldern.

4.1.3 Skillnad mellan generationerna

Samtliga HR-personer ansåg att det finns skillnad mellan generationer angående attityden till chefskapet, t.ex. framkom det att unga cheferna ställer högre krav på organisationen.

”Det finns inte samma ambition att ha mössan i näven och inrättade sig i leden utan man är bättre generellt på att ställa krav.”(Lima)

”70/80-talister är välskolade och man är väldigt imponerad av att gå ut skolan. Självförverkligande, arbetsgivaren skall krypa på golvet för en. Samtidigt har man inte tiden att lägga på jobbet, detta går inte ihop. Unga har stora krav på sig själva och det blir jobbigt med för många krav. Mycket måsten från den här generationen.”(Kilo)

”En gång chef alltid chef håller på att försvinna... Mer prestige i chefsrollen förr i tiden.”(Kilo)

HR-personerna tyckte sig se skillnaden mellan 70-och 80-talister jämfört med tidigare generationer när det kom till hur man värderar balansen mellan fritid och arbete.

”... Dels så har vi mer pengar idag och man har möjlighet att resa och allt sånt. Man är inte beredd att binda upp sig och jag hör ibland folk som säger, det är mycket färre människor som är beredda att sätta familjen åt sidan. För man tror att det behövs.”(Lima)

”Jag tror att 70- och 80-talister kommer att vara lika sugna på att vara chefer när de växer upp lite grann. Det finns mycket mer saker som skall bli gjorda innan jag är beredd. Och jag tror att chefskapet är ett sådant steg att nu är jag chef.”(Lima)

”Vad är rimligt att hinna med och må bra? Tillslut orkar man inte med som ung, oftast tjejer som har så höga krav, mår inte bra. Om man inte säger nej kan det bli ohållbart. Unga skall ha rest jorden runt innan 22 år det skall vara så mycket så snabbt.”(Kilo)

HR-personerna var av uppfattningen att 70- och 80-talister har en annan typ av ledarskap, ett mer demokratiskt synsätt.

”De äldre cheferna vågar peka mer med hela handen även om det inte är det ledarskapet som man skall ha idag. Även om man måste göra det ibland också. Men framförallt känner jag det att med de som är yngre skapar en delaktighet, de vågar bjuda in våra yrkesarbetare och vara med i arbetsberedningar och lite sånt.”(Mike)

HR-personerna såg att det fanns skillnader mellan olika generationer t.ex. att 70- och 80-talister ifrågasätter mer och vet sitt värde som arbetstagare och värderar en bättre balans mellan fritid och arbete.

4.1.4 Rekrytera unga chefer

För att behålla unga chefer i sina organisationer försöker företagen erbjuda intressanta arbetsuppgifter och internutbildningar. HR-personerna såg det inte som ett problem att rekrytera just unga utan sa:

”Det är svårt att rekrytera chefer överhuvudtaget. Det behövs tid för det är så mycket personliga egenskaper som avgör om man är en bra chef eller inte. Och de personliga egenskaperna måste du nästan testa av för det får du väldigt sällan ut ur en intervju.”(Lima)

En av HR-personerna nämnde att det visar sig naturligt vilka som vill bli chefer.

”Jag känner inte igen bilden av att unga inte skulle vilja vara chefer. Jag tycker att vi har unga sökande varje gång vi söker chefer.”(Lima)

HR-personerna såg det inte som ett problem att rekrytera unga chefer eftersom de alltid har unga sökande.

4.2 Chefer

4.2.1 Chefernas syn på chefsyrket innan och efter dem blev chefer

Av cheferna som intervjuats var det tre stycken som inte hade tänkt på en chefskarriär innan de blev chefer.

”Jag har nog aldrig funderat på det. Det har naturligt blivit så, jag går alltid all in i alla projekt jag gör (privata såsom arbetsrelaterade).” (Hotel)

Flera tog upp värnplikten eller lagidrotten som en anledning till varför de var chefer och att det var en naturlig del i deras utveckling.

”Det kan också ha med lagidrotten också, jag har varit lagkapten och sen var jag med och tränade små killar och tjejer, i fotboll och hockey. Så det har alltid varit en naturlig del att få leda, inte så att jag vill bossa och bestämma över någon utan man är driven och vet vad man vill och står man längst fram så får man bestämma i vilken takt man skall gå. Så det har nog blivit så rent naturligt. Inget aktivt val, de chefsjobben jag har haft har jag inte sökt utan blivit tillfrågad.” (India)

Vissa hade börjat tänka på det under gymnasietiden eller under högskoletiden.

”Det var tidigt, i gymnasiet eller i högstadiet. Det har alltid lockat mig att stå i centrum och jag har alltid tyckt att det varit kul att få stå och prata inför andra och vara i centrum utan att man så tidigt som på gymnasiet eller högstadiet hade någon direkt uppfattning om personalansvar som också kommer som ett brev på posten.” (Foxtrot)

Majoriteten av cheferna hade ingen tydlig bild av chefskapet innan de blev chefer. Vissa angav även att de hade svårt att minnas hur det var innan de blev chefer. Två personer, från samma organisation, hade fått uppfattningen om att det skulle vara tuffare än vad det faktiskt var.

”Nej, jag tycker att det mer är att när man kommer in i det så ser man på det på ett litet annat sätt, jag tycker inte att ett chefskap behöver vara så strikt eller så hårt. Att man kan vara en i gänget fast ändå när det behövs så säger man ifrån då. Jag har fått en liten annan bild av det får jag säga.” (Golf)

Det var en del chefer som inte hade haft någon direkt uppfattning av chefsyrket innan och hade inte funderat på om deras uppfattning nu stämde överens med den de hade innan de blev chef. Några ansåg att chefsyrket var lättare än vad de hade tänkt sig.

”Det beror på hur man ser på det, den första bilden av chefskapet den har väl ändrat sig. Jag trodde egentligen att det skulle vara lite tuffare.”(Golf)

”... det är nog till och med lite lättare än vad jag hade tänkt mig. Jag trodde att det skulle bli mer stressigt än vad det är.”(Delta)

Två chefers uppfattningar stämde överlag överens med den uppfattningen de tidigare hade haft men ansåg att det var fler arbetsuppgifter som de inte hade tänkt sig. En chef som bara hade jobbat som chef i 6 månader ansåg att:

”Ja, i stora drag ja. Lite för mycket tid på administrativa grejer men det tror jag att jag lär mig ganska fort hur man skall hantera frågor, inlärningsprocess i rollen.”(Hotel)

Majoriteten av cheferna ansåg att det var en slump att de var chefer men vissa hade börjat tänka på en chefskarriär under gymnasiet eller högskolestudierna. Fortsättningsvis nämnde några av cheferna lagidrott och värnplikten som en grund till chefsyrket. Flertalet hade ingen tydlig bild av chefskapet innan de blev chefer och om de hade haft det hade många svårt att komma ihåg denna bild. Två av cheferna ansåg att det var lättare att vara chef än vad de hade tänkt sig.

4.2.2 Chefernas nuvarande syn på chefsyrket

Majoriteten av cheferna tyckte att den största fördelen med att vara chef var att man kunde påverka med sin insats. Även att känna att man har ett ansvar var en fördel som många chefer betonade.

”Fördelar är att man kan påverka på ett helt annat sätt; övergripande frågor och ha ett helhetsansvar.”(Bravo)

Några nämnde att en fördel var att kunna utveckla och coacha sina medarbetare.

”Jättemånga fördelar, framförallt är det jätteroligt att arbeta med personal.”(Echo)

En annan fördel som kom fram under intervjuerna var att de tyckte sig ha en större variation i arbetsuppgifter och det framkom i flera intervjuer att den ena dagen är inte den andra lik.

En nackdel som nämndes under intervjuerna var att det kan vara jobbigt att stå till svars för något du har gjort eftersom du har det yttersta ansvaret.

”Du förväntas att fatta beslut och stå för de och det är inte alltid det är rätt och man måste ju alltid kunna motivera vad man gör.” (Alfa)

Vissa sa att ansvaret kan bli för stort periodvis men att det aldrig var för betungande.

Fortsättningsvis framkom det att som chef är man aldrig ledig och vissa kunde känna att detta var en nackdel. Även att det kan vara långa dagar som går ut över familj och sin fritid.

”Nackdelen är att det är så förbaskat roligt så man tar inte ledigt... En chef kan aldrig riktigt stämpla ut och gå hem och lämna jobbet för är man chef så är man det dygnet runt.” (India)

Svaren skiljde sig åt på frågan hur det är att vara ung chef. Majoriteten kände att de hade en bristande erfarenhet om de jämförde sig själva med äldre kollegor. En påtalade att:

”Man kan känna att man har lite, lite erfarenhet när man sitter med dem som har byggt broar i 35 år och diskuterar frågor och då kan man ibland känna att man inte har så mycket att komma med.” (Hotel)

Ansvar

Överlag upplever cheferna inte att det är något problem med ansvaret men ibland kunde det bli betungande. Desto fler år i organisationen desto mer ansvar får man och kan hantera med hjälp av den erfarenhet man har samlat på sig.

”Det beror lite på olika situationer, ibland vill man givetvis ha mer ansvar och ibland vill man ha mindre.” (Delta)

”Varken eller, bara ansvaret är tydligt” (Foxtrot)

Några av cheferna nämnde att det finns en motsättning mellan ansvar och befogenheter:

”Man vill nog ha mer befogenheter ibland t.ex. behöver jag ha mer personal kan jag inte bara få rekrytera det utan då måste jag gå via personalavdelning som skall skicka detta vidare till sin organisation.” (Delta)

Det framkom att cheferna ibland hade svårt att sätta gränsen för vad som var deras ansvar och inte. Vissa saker som kom upp kan hamna ”mellan borden” men löser sig inte detta kan

chefen inte fortsätta att arbeta. Detta kan leda till att chefen känner sig tvingad att lösa problemet eftersom ingen annan vill kännas vid det. Men detta är något som kommer med erfarenheten och att man känner sig säker i sin roll gör att man lättare kan säga ifrån.

Arbetstid:

Genomsnittet för cheferna låg på ca 50 timmar per vecka, det var endast en chef som sa att den jobbade 40 timmar, alla andra jobbade fler timmar. Spridningen låg på 40-60 timmar. Många av cheferna jobbade även hemma och hade redan då lagt över 8 timmar på kontoret. Alla har förhandlat bort övertiden. En av cheferna kommenterade nedan hur denne tyckte att det fungerade med att jobba över 40 timmar per vecka:

”Det fungerar inte så bra. Det sliter ju på en... Det låter värre än vad det är... man vet också att man får en jädra mycket energi av att man tycker att det är kul.”(Bravo)

Motivation:

Det cheferna mest motiverades av var utvecklande arbetsuppgifter:

”Ansvar och att få vara med att fatta beslut. Jag tycker att det är kul att jobba med människor och organisera styra och ställa lite... Trivs man inte med sina arbetsuppgifter så spelar det ingen roll (författarens anteckning rörande pengar), eller det är ju klart att det finns någon gräns där man kan härda ut men tråkiga arbetsuppgifter inte stimulerande arbetsuppgifter då spelar det knappt någon roll.”(Foxtrot)

Två chefer sa sig motiveras av resultat/mål:

”Jag är väldigt resultatstyrd och tycker det är bra att göra ett bra resultat och se en positiv utveckling på det man gör.”(Delta)

Ingen nämner lön som en viktig motivationsfaktor men när vi frågar direkt så menar vissa på att det är klart att det påverkar men att de kan få en högre lön om de byter organisation. En chef sa att den inte skulle ta jobbet om den inte fått högre lön men nämnde inte detta som en motivationsfaktor:

”Det är viktigt, naturligtvis skulle jag inte ta chefsjobbet till samma lön som om jag suttit som en koordinator.”(Alfa)

En chefs vardag:

Cheferna beskrev att de lade mest tid på kommunikation, som t.ex. möten, och planering. De flesta lägger inte så mycket tid på personalfrågor och vill minska den administrativa biten för att få mer tid till personalrelaterade frågor.

Stöd:

De allra flesta chefer har erbjudits och deltagit i interna ledarskapsutbildningar och alla tycker att dessa har varit ett bra stöd i deras chefsarbete. Många har fått ett bra stöd av sina chefer men även sina medarbetare. En chef pratade negativt om sin chef och gillade inte dennes ledarskapssätt och såg detta som en utmaning.

”Jag finner ett stöd i mina kollegor, alltså andra produktionschefer och även min egna chef.”(Delta)

”Dels min egen personal stöttar mig.”(Charlie)

Utvecklingsplan/Arbetsbeskrivning:

Majoriteten av cheferna hade en utvecklingsplan/arbetsbeskrivning och de allra flesta som inte hade det skulle vilja ha en sådan plan.

”Både ja och nej. Det hade väl varit bra och det hade väl varit smidigt för arbetsgivaren att inte ha någon heller som är så där väldigt detaljerad. För i slutändan så det som inte hanteras någon annanstans hamnar hos oss, för i slutändan måste vi ändå lösa problemet.” (Echo)

”Nej, de planerna som jag har satt har varit ganska kortsiktiga. Nej det är fortfarande den ständiga frågan: vad skall jag bli när jag blir stor? Jag har inte riktigt kommit på det än.”(India)

Utmaningar med att vara ung chef

Den största utmaningen cheferna såg med att vara chef var planeringen av sitt arbete (arbetsbelastning), kunna delegera och våga släppa på kontrollen.

”Den största utmaningen som jag har ställts inför, det är ju just att kombinera perioderna när det verkligen är mycket att göra med att ha små barn det är nog svåraste utmaningen.”(India)

”Planeringen är den största utmaningen, att inte gå in och detaljstyra allt.”(Hotel)

Vidare nämnde en del att en utmaning var personalen, dels att få dem att jobba mot samma mål genom att lyckats kommunicera på ett bra sätt, men även att motivera dem och att skapa en bra stämning.

”Det är personalen. Utmaningen är att få alla nöjda och glada.”(Alfa)

”Inga så där extremt jättetuffa beslut har jag behövt ta än och det som kan vara det jobbiga är väl att försöka få ut den bilden man har av verksamheten till sin personal. Få ut samma bild som jag ser, det är svårast.”(Delta)

”Ja det är nog egentligen att få medarbetarna med sig och jobba åt samma håll, får man med sig de som är omkring en att jobba åt samma håll då har man vunnit mycket, vunnit det mesta.”(Golf)

Ingen såg sig ha behövt ta några jättetuffa beslut, men två chefer berättade att det är svårt att ta upp saker som rör sin personals hälsa t.ex. om de upptäcker att någon hade alkoholproblem.

”Kan vara när man märker att någon utav sina medarbetar inte mår bra, utav någon anledning. Då är det kanske så svårt att ta sig dit, det kan ju vara svårt känslomässigt att komma vidare.”(Golf)

På frågan om det var något i chefskapet de skulle vilja ändra på svarade åtta chefer att nej det fanns det inte eller så hade de inte reflekterat över vad det skulle kunna vara. En chef svarade att den gärna hade haft mer tid till att stötta sin personal.

Alla chefer ansåg att fördelarna övervägde nackdelarna. Flertalet av cheferna nämnde möjligheten att påverka, utveckla och coacha personalen samt varierande arbetsuppgifter som de största fördelarna. Nackdelarna som cheferna berättade om var att chefsyrket tar mycket tid och kan gå ut över familjen. Cheferna ansåg att de hade lagom mycket ansvar men att det ibland kunde variera. Merparten arbetade fler än 40 timmar per vecka och tog med sig arbetet hem.

En av de viktigaste motivationsfaktorerna var utvecklande arbetsuppgifter. Några nämnde även att de motiverades av resultat och mål men ingen hävdar att de motiveras av lön. Alla chefer hade deltagit i interna ledarskapsutbildningar och fann även ett stöd i sina medarbetare och sin egen chef. Utmaningarna som cheferna möttes av var planering, delegering och personal.

4.2.3 Kombinationen karriär och familj

De fyra cheferna som hade barn betonade vikten av bra planering för att få karriären och familjen att gå ihop:

”Det tror jag går alldeles utmärkt men då blir det ännu viktigare att prioritera. Men då kan jag inte ha den här ambitionsnivån på allt jag gör.”(Hotel)

Överlag säger alla chefer att det går att kombinera familj och karriär. Alla utom en sa att de i framtiden inte måste vara chef utan kan även tänka sig en specialist roll. Det som styr är snarare utvecklande arbetsuppgifter. Chefen som inte kunde tänka sig att inte vara chef sa:

”Jag tycker att det är så roligt och stimulerande att man är den som är i spetsen att agerar som en entreprenör och får vara med att ta besluten och ha kontakten med kunderna om jag skall hoppa ner ett snäpp till arbetsledare så får jag ju mindre möjlighet att påverka mina arbetsdagar och blir mer styrd av någon annan då, jag tycker att det är roligt att få styra helt själv.”(Golf)

Cheferna som har barn sa att hämta och lämna på dagis är inget större problem men tre av cheferna nämnde vissa svårigheter:

”Samtidigt som det blir väldigt svårt att få ihop dagishämtningar och lämningar så även om man löser det så är inte det ett problem men man har ett samvetsqual, så det kanske är det stora problemet. Man önskade att man kunde lägga mer tid hemma tillsammans för nu är det ofta så att en av oss är hemma, inte så ofta vi är hemma båda två.”(Echo)

”Ja, det tror jag nog inte att det skall vara några konstigheter så men det är ju klart när man jobba så pass mycket som jag gör periodvis så är det klart att det påverkar fritiden. Man får se till att ha en förstående fru då.”(Golf)

”Det återstår att se, jag är nybliven pappa hitintills har det varit lite kaos på den fronten tidigare har jag ju fokuserat helt och hållet på karriären i princip. Men det senaste året, åren har jag insett att det finns även ett liv utanför jobbet. Men det gäller att vara tydlig mot sig själv att inte sitta kvar timme efter timme, dag efter dag utan bli mer effektiv och sätta tydliga gränser för sig själv att nu skall jag vara hemma, nu skall jag släppa jobbet.”(Foxtrot)

Alla chefer ansåg att det gick att kombinera chefskapet med familjen men betonade vikten av planering. De cheferna som hade barn var av uppfattningen att de inte kunde jobba lika mycket nu. Det fanns ett liv utanför jobbet som blir lidande.

4.2.4 Chef i framtiden?

Cheferna hade reflekterat över att vara chef även i framtiden och gav oss överlag liknande svar.

”Ja, fast det är ju inte det som är mitt mål eller drivkraft att jag skall vara chef utan det har bara blivit så. Jag kommer förmodligen vara chef framöver så också men det måste inte vara så.”(India)

”Ja, det vill jag. Men det finns andra roller jag kan tänka mig också.”(Hotel)

”Utan familj så skulle jag inte vilja byta och inte vara chef för att jag är så van vid det jag gör och jag tycker att det är så roligt.”(Alfa)

”Absolut. Jag vill fortsätta men sedan givetvis personlig utveckling är väl alltid något som driver mig själv då.”(Delta)

En av cheferna sa att denne kunde tänka sig att gå in i en specialist roll ett tag:

”Ja, det skulle jag faktiskt kunna tänka mig men därmed är det inte sagt att jag aldrig mer hade kunnat tänka mig att jobba som chef men jag hade kanske skulle behövt en paus ett år eller två och göra något annat och sen hade jag hemskt gärna kommit tillbaka.”(Echo)

Samtidigt som en av cheferna avvek markant från de andras svar och sa:

”Nej det tror jag inte, inte alltid. Men jag kommer nog ha ett ledarskap av något slag.”(Charlie)

Alla svarade att de i framtiden vill fortsätta att jobba som chef men det framkom också att de måste inte vara det till varje pris utan att det hänger på hur mycket man utvecklas och hur roliga arbetsuppgifterna är. Två personer nämnde specifikt att de kunde tänka sig att inte vara chef ett tag men vill även kunna gå tillbaka till att var chef senare. Det kan vara bra för arbetsgruppen att man byter chefer med jämna mellanrum.

4.2.5 Förändrad attityd till chefskapet

Cheferna hade många åsikter om den förändrade attityden och diskuterade både personliga och arbetsrelaterade erfarenheter för att komma fram till sin slutsats. De gjorde en tydlig skillnad mellan deras egen uppfattning och beteende jämfört med sin generation.

Illojala mot arbetsgivare

”Jag tror att unga chefsämnen nu som då fortsätter att ta sig an uppgifterna. Men idag tror jag att vi är mer benägna att vara flexibla mellan företag och det är ju klart som chef har man ett personalansvar och känner en starkare förankring i bolaget och det gör ju att man känner ett ansvar för sin personal och inte vill lämna de osv. till nya uppgifter. Som chef är man lite mer organisationslojal.”(Charlie)

”Jag har läst att något om 80-talister har ett litet annat sätt att se på omvärlden, andra värderingar dels märker ju jag i min roll. Folk är mer benägna att byta organisation än vad man var tidigare, 50-talisterna... Jag märker på nyanställda att de ställer väldiga krav eller ja de vill veta mer om sin utveckling och framtid än vad kanske tidigare. De vill se att det händer något.”(Hotel)

”Företeelsen då är att de inte vill bli chefer men jag tror att de vill bli chefer. Min generation säger nog inte jag skulle vilja bli chef är mitt mål, men det tror jag kanske fanns i den äldre generationen att det var en status i sig. Idag är det en naturlig del för vissa att ta det som en arbetsuppgift men att vara specialist är nog så lika viktigt.”(Charlie)

Balans i livet

Cheferna var till stor del överens om att 70- och 80-talisterna värderar mer en balans i livet mellan arbete och fritid.

”Vi i vår generation, om man skall klumpa ihop det, vi värderar fritiden, ha roligt, upplevelse, resor. Om jag tar min far som exempel så jobbade han och kämpade och sen så var det liksom att när jag blir pensionär så skall jag göra massa grejor mer. Det tror jag skiljer också väldigt mycket, i alla fall jag, varför skall jag vänta tills jag är pensionär? Jag vill ju göra så mycket jag kan redan nu.”(Hotel)

Förändrade värderingar i samhället

Ansvar:

”Det är ju det där ansvarstagandet som kommer mycket senare än förr, det spelade ingen roll om du var 10 år du skulle ändå vara med och dra ditt strå i stacken, eller passa syskonen. Så tror inte jag att det är längre man är fridlyst tills man är 25 – 30 idag, sen får man börja ta ansvar. Och då kanske man kommer på mycket senare att

man vill bli chef. Om man då skall plugga i 10 år till och då kanske man inte kommer ut i arbetslivet förens man är över 30 år.”(India)

Förändrad familjesituation

Det framkom att det är en förändrad familjesituation jämfört med förr.

”Vi väljer ju att skaffa barn senare i livet och om man är 25-28 så tycker man att det är förtidigt och inte känner sig mogen... det blir att man drar på det och då passar det inte heller och då vill man ge det några år. Det kan ju vara en anledning att man skjuter på det hela sjoket med både karriär och familjelivet.”(Echo)

Motivationsfaktorer

Tre av cheferna ansåg att lön var en viktigare motivationsfaktor för 70- och 80-talisterna men ingen av dessa ansåg att de själva motiverades av lön.

”Jag tror att lön är viktigare för 80-talister än 40-talister. Jag har ju intervjuat ganska mycket yngre personer ... Det är en mycket högre nivå från de som kommer direkt från högskolan. Det kanske är att de mer vet sitt värde.”(Bravo)

En av cheferna berättade att denne var den enda som hade valt att bli chef i sin umgängeskrets, där alla var i samma ålder. Samtidigt som denna chef betonar att alla hade ett stort karriärsdriv. Anledningen till att vännerna inte ville bli chefer var att de inte tycker att det är värt de extra pengarna man tjänar som chef mot fritiden som man offrar. Detta ansåg chefen att dennes kompisar hade fel i. Chefen ansåg att:

”... Sen tror jag också vare sig du är chef eller inte så jobbar du så mycket mer nu än vad du gjorde förr i tiden, 50-60 talet.”(Alfa)

Fortsättningsvis ansåg några chefer att förr i tiden var det enda sättet att göra karriär genom att bli chef men nu kan man även göra karriär genom som specialist.

Många chefer ansåg att 70- och 80-talister var mer benägna att byta arbete, att nu förtiden är man inte lika organisationslojal som tidigare då man kunde jobba hela sitt liv på samma organisation. Även det att samhället har förändrats var en anledning till att man kanske inte vill bli chef, att unga får ta ansvar mycket senare än tidigare generationer. Cheferna ansåg att 70-och 80-talister värderar sin fritid mer.

4.2.6 Råd till blivande unga chefer

Alla chefer ville gärna ge råd till blivande chefsämnen och här har vi valt ut de viktigaste. Våga prova att vara chef var något som de allra flesta ansåg att man skulle göra. Några av cheferna betonade att man inte skall kasta sig in i chefsyrket och vara beredd på att det tar mycket tid, särskilt när man inte har någon erfarenhet.

”Men man skall vara medveten om att det tar en del av ens tid, det gör det.”(Alfa)

”Men kanske inte det första man skall göra att bli chef utan man får med sig lite erfarenhet att komma in, man får någon slags av kunnande då innan, om verksamheten. Det kan vara väldigt, väldigt tufft att komma in i en organisation som ung. Jag har sett en del universitetskompisar som har kommit in och blivit chefer direkt, och de får det tufft.”(Bravo)

Cheferna nämnde att vara ödmjuk, prestigelös och att kommunicera med sin personal var tre viktiga aspekter:

”Det är väl just det här att våga bara för att man är chef är man ju inte omänskligt, du kan göra fel. Det viktiga är att man lär sig av de och att man är ödmjuk och tänker på att det alltid finns två sidor på saker och ting.”(India)

”Unga chefer skall ha tålamod. Tänka på att man skall jobba tills man är 65 år, ta de första åren till att lära sig.”(Hotel)

Fortsättningsvis betonade merparten av cheferna att det är viktigt att hitta en bra balans mellan arbete och fritid:

”Det är också viktigt att känna av hur mycket man faktiskt skall jobba då. Nu har jag valt att jobba väldigt mycket och att man tar sig tid att göra andra saker också fritiden är viktig med, så att man inte går in i väggen. Jag känner ju till en del som har jobbat alldeles för mycket och har känt av det, lessnat på det på så sätt. Det är viktigt att hitta en balans där och inte ta det på för stort allvar, se på det som det är och göra lite roligt också utanför jobbet!”(Golf)

Slutligen ansåg tre av cheferna att det kan vara bra att ha någon form av mentor eller medarbetare som man kan prata med:

”Mentor kan nog vara bra, är du ung så behöver du ett bollplank för du kommer att stöta på frågor som du inte har ställt inför tidigare och behovet växer bort med tiden i takt med att du får mer erfarenhet.”(Foxtrot)

Det rådet som flest chefer gav var att man skall våga prova och att det inte är betungande och skulle man tycka det kan man alltid gå tillbaka till en icke chefsroll. Det är även viktigt att vara ödmjuk och lyssna på sina anställda och innan man går in i chefsyrket bör man vara beredd på att det kommer att ta mycket tid.

4.3 Sammanfattning

Flertalet av cheferna hade blivit detta av en slump och hade inte heller någon tydlig bild av chefsyrket innan de blev chefer. Två nämnde att det var lättare än vad de hade förväntat sig. Egenskaper som är viktiga att ha som chef är social, kommunikativ, självförtroende och kunna ta svåra beslut. Fördelarna är möjligheten att påverka, utveckla personal, och en varierad arbetsdag. Samtidigt som nackdelar att stå för tuffa beslut samt för mycket tid på administration och långa arbetsdagar som inverkar negativt på fritiden. Ansvaret upplevdes inte som problematiskt men kunde ibland bli för tungt. Majoriteten jobbade över 40 timmar i veckan samt helger och kvällar. HR-personerna påtalade baksidorna med chefsyrket som kan vara att man alltid är tillgänglig och det är viktigt med erfarenhet innan man går in i en chefsroll. Arbetstiden som en chef brukar lägga överstiger 40 timmar/vecka och detta är speciellt vanligt hos unga chefer.

Cheferna menar inte att de främst motiveras av lön utan det är de utvecklande arbetsuppgifterna och möjligheten att prestera som driver dem. De får stöd av sina medarbetare, sin chef och ledarskapsutbildningar och flertalet hade en utvecklingsplan. De största utmaningarna var delegering, planering och personal. Alla ansåg att det går att kombinera ett chefskap och familj men att det då är extra viktigt med planering. Cheferna ansåg att båda parter i ett förhållande kan jobba som chef men en av HR-personerna ansåg att det var ohållbart. Majoriteten ville försätta att jobba som chefer i framtiden men kan även tänka sig att byta till en icke chefstjänst.

Det som kännetecknat 70- och 80-talister är att de byter arbete oftare, värderar fritiden i större utsträckning samt en balans i livet. De största skillnaderna som HR-personerna såg jämfört med tidigare generationers chefer när de var i samma ålder är att nu ställer man högre krav på organisationen som man verkar i. Det anses inte längre vara hög status att vara chef samt att man är inte lika lojal till ett företag utan byter oftare. HR-personerna och cheferna

tyckte att yngre generationer fick ta ansvar mycket senare i livet och detta kan vara en anledning till att man väljer att bli chef senare eller inte alls. En av HR-personerna känner inte igen bilden av att unga inte vill bli chefer. Cheferna betonar att det är viktigt att våga prova att vara chef samt att i en chefsroll är det viktigt att lyssna, ödmjukhet samtidigt som man skall vara medveten om att det kommer att ta mycket tid av ens liv.

Kapitel 5 Analys

5.1 Före chefsjobbet

Det visade sig i intervjuerna att HR och cheferna var överens om att erfarenhet underlättar när man kliver in i en chefsroll. En av HR-personerna ansåg att unga medarbetare inte har en klar bild av vad det innebär att vara chef och det är mycket svårare än vad många tror. Cheferna kunde inte exakt minnas hur de föreställt sig hur det skulle vara att vara chef, men två påtalade att de tyckte att det faktiskt var lättare än vad de hade föreställt sig vilket motsäger det som HR-personen sa.

Det verkar som att de har olika bilder av chefskapet alternativt att cheferna har blivit förberedda att kliva in i chefspositionen eftersom många hade arbetat som någon form av arbetsledare innan de blev chefer. I genomsnitt blev de chefer efter fem år i organisationen. De har samlat på sig erfarenheten under den här tiden, vilket kan ha underlättat när de blev chefer. Den här erfarenheten kan ge en trygghet och är något som en chef kan falla tillbaka på. I början som ung chef kan det vara svårt när man inte har några rutiner som byggts upp efter erfarenheter och misstag.

De har även med hjälp av internutbildningar förberett sig för chefsyrket. Ett av företagen hade till och med ett talangprogram där de testade lämpligheten hos cheferna och förberedde dem på chefsrollen. Tidigare hade de rekryterat chefer utan erfarenhet vilket gjorde att de inte blev långvariga på posten. Inskeep (1976) betonar även vikten av coachning från organisationens sida för att cheferna skall utvecklas och klara av chefsrollen. Alla cheferna ansåg att internutbildningarna hade hjälpt dem för att kunna klara av att jobba som chefer.

Cheferna hade jobbat minst sju år i en och samma organisation, vilket kan tyda på att det tar tid att ta sig upp i chefshierarkin. Detta är ingenting som cheferna tyckte var jobbigt då de flesta inte aktivt hade sökt till en chefsposition utan hade blivit tillfrågade. En annan anledning kan vara att de inte ser det som ett problem att du inte kan bli chef med en gång utan du behöver ha en viss erfarenhet och detta tar ett antal år. HR-personerna ansåg att viss kunskap om att vara chef får du bara genom arbetslivserfarenhet även kallad ”tacit knowledge” enligt Armstrong & Mahmud (2008) och inte genom formell utbildning. Denna kunskap kan vara en viktig del i deras läroprocess som kan ta olika lång tid.

Även fast ansvaret kan vara tungt ibland verkar detta vara något som de unga cheferna vuxit in i. Det som kändes som ett stort och svårt problem för två år sedan känns idag helt främmande och banalt vilket även bekräftas av McCall i Benjamin & O'Reilly (2011). Detta innebär att de har byggt upp en viktig grund av erfarenhet att stå på som också är en del av läroprocessen.

Jackson & Parry (2008) anser att personer kan ha personliga egenskaper som gör dem mer lämpade till att bli en framgångsrik chef. Det kan vara så att de cheferna som intervjuats har dessa egenskaper som Jackson & Parry (2008) nämner, därför kan det vara lättare för dem att vara chef än andra och de ser det inte som lika jobbigt. Cheferna som intervjuats intervjuat har troligtvis dessa speciella egenskaper som gör dem till chefsämnen vilket uppmärksammats av de som rekryterat dem.

5.2 Att få påverka? En central motivationsfaktor för unga chefer

De största fördelarna cheferna såg med chefsyrket var möjligheten att kunna påverka och ha varierande arbetsuppgifter. Vilket även Di Marco och Kuehl (1975) kom fram till i en studie på 70-talet. Cheferna som vi intervjuade och de cheferna som blev intervjuade i Di Marco och Kuehl (1975) blev minst motiverade av administration. Detta har inte alltid varit en del av chefsyrket då det tidigare var vanligare med sekreterare för dessa uppgifter. Detta kan vara ett problem då det kan ta en stor del av andra arbetsuppgifter som cheferna ansåg var mer viktiga, t.ex. personalfrågor.

Monetära belöningar var ingen stor motivationsfaktor i studierna Di Marco och Kuehl (1975) och detta kan bättre förstås utifrån jämförelseteorin av Fredholm (1989) då människor bara jämför sig med dem som är lika. Eftersom cheferna inte nämner lön kan det antas att de är nöjda med sin nuvarande lön och enligt Fredholm (1989) jämför man sig bara om man skiljer sig från sin referensgrupp. Det kan vara så att lön är en mycket viktigare motivationsfaktor till att ta chefsjobbet medan när du väl är chef så är det inte en central faktor. Detta bekräftas av en av cheferna som aldrig skulle ta jobbet utan den lönen som erbjudits.

Cheferna skiljer sig själva från sin generation då de ansåg att 70- och 80-talister motiveras i högre grad av lön än vad 40-talister gjorde. Detta motsäger Allan i Eisner (2005) som istället kom fram till att det inte var så viktigt att tjäna mycket pengar.

Många av cheferna valde att bli chef p.g.a. att de motiverades av att kunna påverka och styra sitt arbete själva men enligt Mintzberg (1973) kan inte chefer styra själva eftersom de

påverkas och styrs i hög grad av både sina medarbetares och organisationens vilja. Det kan vara att de upplever att de har stor möjlighet att påverka och bestämma, men de är inte medvetna om hur mycket de egentligen påverkas av andra åsikter och behov.

5.3 Gränslöst ansvar?

Hills (2004) studie visar på att en chefs ansvar har blivit mycket större eftersom organisationer växer och förändras fortare idag än tidigare. Det kan vara så att organisationerna inte hinner justera chefsrollen i samma takt som organisationen förändras, vilket kan innebära stora påfrestningar på cheferna, speciellt som ung och chef. Då är det viktigt att kunna dra en gräns för var chefs arbete börjar och slutar men cheferna hade överlag ingen formaliserad arbetsbeskrivning. Som ung kan det vara svårt att säga ifrån och att sätta gränser, man samlar på sig många olika arbetsuppgifter som egentligen inte ingår i befattningen. Detta är något som vissa också ansåg under våra intervjuer, man förväntas jobba mer och ha större ansvar idag vilket de trodde kunde bidra till varför unga inte vill bli chefer idag. Enligt Webber (1976) kan detta ansvar innebära ångest och HR-personerna anser att en chef har ett stort ansvar och det är inte alla som klarar av det. Men cheferna ansåg inte att ansvaret var så pass betungande att det var ett problem.

Från ett organisationsperspektiv innebär en vag arbetsbeskrivning att man kan ha friare tyglar angående vad man kan efterfråga av sin chef. Men för chefen kan detta vara svårt att hantera, speciellt som ung och chef och har ingen tidigare erfarenhet att relatera till och då kan det vara svårt att veta var gränserna går. Detta kan förvisso vara en fördel för chefen därför att detta kan innebära även friare tyglar den.

5.4 Gillar långa arbetsdagar

HR-personerna var oense när det kom till hur många timmar cheferna lade per vecka. Enligt Webbers (1976) studie på 70-talet förväntades unga chefer att spendera all sin tid på jobbet för att lyckas. Kilo håller med om detta till en viss grad medan Lima ansåg att det även går att göra karriär på en normal arbetsvecka. Cheferna kände inte att det var ett krav från organisationen att lägga fler timmar än en normalarbetsvecka. Även om alla chefer gjorde detta var anledningen främst lojalitet till organisationen. Cheferna klarade inte av att göra sitt jobb på en 40 timmarsvecka och det här kan bero på enligt Mintzberg (1973) att de aldrig blir klara, deras arbete är ”open ended” men även att cheferna ansåg att det var så kul att jobba. Cheferna ser det inte som en uppoffring att lägga så mycket tid på arbetet eftersom det är en

del av att vara chef. Det var ingen chef som uttalade sig om att det var för stressigt och kände att detta påverkade dem negativt.

5.5 Att våga släppa på kontrollbehovet

Cheferna ger inte uttryck för någon särskild frustration över att vara chef, men en av de största utmaningarna med deras arbete var att kunna delegera och lita på medarbetarna och studier gjorda av Webber (1976) bekräftar detta. Det kan bero på att man som ung chef kan uppleva att det är svårt att gå från att vara självständig till att som chef vara beroende av sina medarbetare. En av HR-personerna betonar även vikten av det här och att det är chefen som skall få gruppen att jobba mot ett gemensamt mål. Även cheferna nämnde att det var en utmaning att få ut sin bild av hur verksamheten skulle skötas till sin personal. Majoriteteten av cheferna kände sig inte trygga att delegera och det var svårt för dem att inte detaljstyra allting, vilket också framkom i Benjamin & O'Reillys (2011) intervjuer av unga chefer.

Enligt Fromm i Webber (1976) måste chefer ha tillit till sina medarbetare för att inte som en av HR-personerna nämnde att cheferna skulle gå in i väggen för att de gör allting själva. Det är viktigt för unga chefer att inse och vara villiga att ändra sitt tankesätt och se till gruppens prestation snarare än till sig själva. Det kan vara viktigt för nyblivna chefer att så tidigt som möjligt att finna motivation i sin grupps prestation och mål snarare än att utvecklas och se till sina egna mål. Detta tyder på att för en chef skall lyckas att leda måste denne vara intresserad av att utveckla sina medarbetare. För att få till en lyckad grupp krävs det att gruppen har förtroende för varandra och det är viktigt för chefen att lyssna på sina medarbetare för att kunna bygga upp detta.

Chefer behöver vara trygga i sig själva, måste våga låta gruppen misslyckas och det är genom erfarenheter chefen lär sig att leda. Genom att göra fel och dra lärdom av dessa kan man allt eftersom släppa mer av kontrollen vilket även Benjamin & O'Reilly, (2011) anser är viktigt för att klara av chefsyrket. Allt eftersom chefer delegerar mer kan medarbetare känna sig betydelsefulla och börjar bygga upp ett ökat förtroende för den unga chefen. Just vid en hög arbetsbelastning kan det vara viktigt som chef att kunna delegera för annars finns det risk att jobbet som chef blir väldigt jobbigt och krävande.

5.6 Jobbet framför familjen

Fyra av cheferna hade barn och i två av fallen var även den andra partnern chef. De ansåg att det gick bra att kombinera familjeliv med karriär, men kunde ibland ha dåligt samvete över att inte ha så mycket tid att lägga på familjen och vikten av planering poängterades. Enligt

Walkers (1976) studie var förutsättningen att frun vara hemma och accepterade sin man karriärsambitioner, men även att mannen, chefen, var tvungen att kommunicera sina mål för att det skulle kunna kombinera familj och karriär. I vår studie var förutsättningarna annorlunda då alla chefers partner också jobbade och cheferna ansåg inte att en partner var tvungen att vara hemma för att kombinationen skulle fungera. Walker (1976) betonade att kommunikation var det viktigaste för att kombinationen karriär och familj skulle gå ihop, men detta var inget som våra chefer tog upp som viktigt utan betonade istället bra planering.

När det gäller kombinationen familj och karriär diskuterar cheferna tidsaspekten och tre av cheferna sa att när de skaffade familj fick de utvärdera hur mycket tid de kunde och ville lägga på sitt arbete, en ångrade att den gått in i en chefsroll just då. Chefsyrket tar mycket tid enligt Mintzberg (1973) som även betonar att det tar aldrig slut. Men det visade sig ändå att ingen av cheferna vill förändra något i chefsrollen, vilket är konstigt med tanke att de jobbar mycket och det verkar som att de bara har accepterat detta.

Det kan vara så att organisationen odlar en kultur som har en hög acceptans till att jobba mycket. I Webber (1976) studie likställs lojalitet med hur många timmar man lägger på kontoret. Därmed anser inte cheferna att detta är något större problem. Det verkar finnas en konflikt mellan jobb och familj, men cheferna anser inte att detta är ett tillräckligt stort problem och inte heller att organisationen behöver underlätta förutsättningarna för att vara chef. Cheferna ser inte heller hur organisationen skulle kunna anpassa sig för att ge bättre förutsättningar för cheferna. Det kan vara så att de unga cheferna inte är medvetna hur detta skulle gå till i praktiken eller att de är medvetna om det, men de tror inte att det går att genomföra i praktiken som t.ex. delat ledarskap.

Några av cheferna har, som sagt tidigare, familj och jobbar fortfarande kvar som chefer och trivs med sina jobb. Även de chefer som inte hade familj eller någon partner såg inga stora problem i att vara chef och kombinera det med ett fungerande privatliv. Detta tyder på att uppfattningen att chefskapet kan göra det svårt att ha ett privatliv, med familj och fritid, verkar inte stämma.

5.7 En framtid som företagslojal chef?

Cheferna kunde även tänka sig att vara chef i framtiden och detta skiljde sig med Webbers (1976) studie där de var rädda för att bli chef, för då finns det en risk att man överger tron på att kunna göra vad som helst.

Cheferna och HR-personerna anser att generation X och Y inte är lika företagslojala som tidigare generationer, vilket bekräftas av Francis-Smith i Eisner (2005). Samtidigt anser Reday-Mulvey i Illmarinen (2006) att det moderna samhället fostrar flexibla människor. Det intressanta är att cheferna som vi har intervjuat verkar vara företagslojala medan de samtidigt säger att den generationen de tillhör inte är det. Anledningen till detta kan bero på att en chefsroll innebär just mycket ansvar och engagemang, och enligt intervjuerna med HR-personerna samt en chef är det inte lika lätt att avsäga sig en chefsroll som en specialistroll.

5.8 Fritidsintressen -en andrahandsfråga

Att kunna ha balans i livet och prioritera fritiden är något som är generationsspecifikt för 70- och 80-talister enligt både HR-personerna, cheferna och studier av Francis-Smith, Southard och Lewis i Eisner (2005). Det verkar som att arbetet tog upp en stor del av chefernas liv då många jobbar väldigt mycket och erkänner att detta påverkar fritiden negativt, samtidigt så de också att de fick mycket positiv energi av att jobbat mycket.

En chef påtalade att vänner i samma ålder inte tyckte att det var värt de extra pengarna mot den fritiden man offerar som chef och detta är i linje med vad Allan i Eisner (2005) kom fram till.

Det verkar inte som att cheferna såg det som en stor uppoffring för sig själva att offra fritiden. Det var som sagt först när det drabbade relationerna i familjen som det upplevdes som lite problematiskt. De har inte inställningen att jobba extremt mycket och offra all sin fritid för att snabbt kunna avancera till en position där de får det lite lugnare. Att en av chefernas attityd till chefskapet och fritid jämfört med sina vänners skiljde sig åt kan bero på att man som individ motiveras av olika saker. När cheferna känner att deras behov har tillfredsställs i en chefsroll är det inte så farligt att man tummar lite på fritiden.

5.9 Tidigt ansvarstagande

Två av cheferna var av uppfattningen att ansvaret kommer mycket senare i livet vilket kan innebära att man väljer att bli chef senare. De anser att yngre personer vill hinna med många olika saker innan studier påbörjas samt att universitetsstudierna är långa och fler utbildar sig (Internet 4). Chefernas, i vår studie, genomsnittsålder för en chefsdebut var 28 års ålder och jämför man detta med när personer i Sverige är färdigutbildade är det vid 29 års ålder. Detta tyder på att våra chefer inte har skjutit upp ansvaret till senare i livet som Illmarinens (2006) studie påvisade att yngre tenderar att göra. Härmed gjorde cheferna en tydlig skillnad på sig själva och personer i deras generation.

När cheferna växte upp påverkas dessa av hur samhället såg ut då. Ryday-Mulvey i Illmarinen (2006) anser att samhället idag är mer flexibelt, dynamisk och instabilt. Detta borde speglas i de generationer som växte upp under dessa förhållanden, t.ex. är man van vid ett flexibelt och dynamiskt liv kommer du även agera efter det på arbetsplatsen. Detta är något som cheferna och HR-personerna tyckte var typiskt för 70- och 80-tals generationerna.

5.10 Sammanfattning

Beträffande hur unga chefer ser på att vara ung och chef anser de inte att de är unga och har aldrig direkt tänkt på sin unga ålder. En central motivationsfaktor för cheferna var att få påverka och att ha utvecklande arbetsuppgifter, vilket stämmer överens med generationerna X och Y:s värderingar. Däremot är cheferna företagslojala och lägger ner mycket tid och energi på sitt arbete. Cheferna har överlag svårt att delegera p.g.a. ett visst kontrollbehov men detta är något som kan bli lättare med mer erfarenhet.

Organisationer har en högre förändringstakt än tidigare vilket har gjort att chefer har fått ett mer omfattande ansvar. HR-personerna och cheferna ansåg desto mer ansvar du tar desto mognare är du inför rollen som chef. En vanlig 40 timmars vecka och ledig på helgerna är ingenting som gäller när du är ung och chef, vilket stämmer överens med unga personers farhågor. Därför är det viktigt att kunna planera och prioritera för att lyckas med en bra balans mellan arbetet och familjen. Chefernas livsmönster, med att inte prioritera fritiden, är något som skiljer sig från generationerna X och Y som värderar detta högt. En framtid som chef var något som de kunde tänka sig.

Kapitel 6 – Slutsatser och diskussion

6.1 Slutsats

Överlag reflekterade inte cheferna så mycket över att de var unga och chefer. Vilket kan bero på att de naturligt har tagit mycket ansvar tidigt i livet, t.ex. som tränare, befäl eller gruppleddare. Det verkar inte som att vara ung och chef är något problem men det upplevdes problematiskt att inte ha lika mycket erfarenhet som äldre kollegor. Erfarenhet var viktigt att ha som chef för annars kan chefsyrket bli svårt och överväldigande. En utmaning med att vara ung och chef var att våga delegera samtidigt som cheferna var av uppfattningen att det skulle bli lättare desto mer erfarenhet de fick.

Cheferna trivs i sina roller eftersom de ständigt utvecklas, har väldigt varierande arbetsdagar och kan påverka vilket gör att fördelarna överväger nackdelarna. De var mer lojala mot sitt företag därför att de känner ett stort engagemang och ansvar.

Chefsjobbet karaktäriseras av mycket ansvar, driva projekt framåt, ha en överblick och personalansvar. Alla passar inte att bli chef och tycker man inte det är roligt att lägga ner mycket tid på jobbet, då kommer man inte heller uppskatta att vara chef. Cheferna och HR-personerna kände inte igen bild av att unga inte vill bli chefer, utan tror att när generation X och Y blir äldre kommer de att vilja bli chefer lika mycket som tidigare generationer.

Även fast de spenderar mycket tid på jobbet, kan detta resultera i mindre tid till familj och fritid men de ser inte detta som en för stor nackdel. Alla chefer ansåg att det gick bra att kombinera familj och karriär vilket löstes genom bättre planering, prioriteringar och att vara mer effektiv på jobbet. Arbete upplevdes inte som för stressigt och de såg inte detta som en jättestor uppoffring att vara chef. Ansvar ansågs periodvis vara tungt, särskilt när de unga cheferna inte vågade säga nej. Då en chefs ansvar är ”open ended” är det svårt att dra en gräns för när det börjar och slutar. Cheferna skiljer sig från sina generationskamrater X och Y och verkar mer lika äldre chefskollegor som lägger mer tid på jobbet.

6.2 Diskussion

Att relativt få unga personer i Sverige vill bli chefer vilket beror bl.a. på att det tar för mycket tid från privatlivet och fritiden. Detta bekräftades till viss del av intervjuerna då de påtalade att det krävs att man lägger mycket tid på jobbet som chef och dels för att kunna avancera till en chefsposition men också för att klara av jobbet överhuvudtaget. Även om det som står i SIFO-undersökningen till viss del stämmer är de fortfarande chefer och vill inte sluta, de

anser sig få ut väldigt mycket av att vara chef och att det är stimulerande. Detta tyder på att farhågorna som unga personer har stämmer till viss del men att de överdriver nackdelarna, ej är medvetna om fördelarna och därför inte vill bli chefer. Alternativt att de unga cheferna förskönar bilden av att vara chef.

Cheferna hade i snitt jobbat i minst sju år i samma organisation och i genomsnitt blev de chefer efter fem år. Detta tyder på att det tar tid att bli chef men man får också ställa det mot att detta var merpartens första och enda jobb efter examen. Cheferna upplevde inte att det tog för lång tid att ta sig upp i hierarkin vilket skiljer sig från vad som framkommit i SIFO-undersökningen eftersom de hade en tidig chefsstart, i snitt vid 28 års ålder.

Cheferna verkar ha en mognare livsstil än sina generationskamrater och ett livsmönster som snarare liknar en medelålders. Vår studie tyder på att de som tar ansvar tidigt i livet även väljer att bli chefer. När de väl är chefer förstärks ansvarsbeteendet, vilket gör att de urskiljer sig ännu mer från generationerna X och Y som vill förverkliga sig själva.

Det finns många likheter mellan cheferna som intervjuades och studierna om motivationsfaktorer (Di Marco & Kuehl, 1975), utmaningar för unga chefer (Webber, 1976) och generation X & Y (Eisner, 2005). Innebär detta att unga chefer är lika varandra och skiljer sig från andra medarbetare och personer i sina generationer när det kommer till attityder, värderingar och beteende? Till viss del finns det även olikheter med generation X & Y (Eisner, 2005), där våra chefer istället visade sig vara företagslojala och prioriterar jobbet framför fritiden.

6.3 Lärdomar och vad läsaren skall ta med sig

Vi blev förvånade att cheferna ansåg att det var okej att jobba så många timmar per vecka utan att anse att detta var för betungande eller stressigt. Även att ålder nästan inte spelar någon roll när det kommer till att bli chef utan det är erfarenheten som är viktig. Vi förstår att erfarenhet är väldigt viktigt för att klara av en chefsroll och att detta är svårt att få bara genom en akademisk utbildning. Cheferna har gett oss en bra inblick med hur viktigt det är med delegering och att man verkligen måste lita på sin personal och tillåtas att göra fel.

En lärdom att ta med sig är att cheferna ansåg att fördelarna överväger nackdelarna med att vara chef och även om det är stressigt och betungande ibland klarar man av det därför att det är så stimulerande och motiverande. Man bör inte hänga upp sig på sin unga ålder om man vill bli chef utan det som räknas är personliga egenskaper och olika erfarenheter.

6.4 Rekommendationer

Utefter resultatet att cheferna inte anser att det är jobbigt att vara chef, kan det vara så att unga har en uppfattning om chefskapet som inte stämmer överens med verkligheten? De verkar ha en överdrivet negativ syn på chefskapet men det har nog också att göra med chefsrollens karaktär och att alla inte kan bli eller passar som chef. Men utifrån vad som cheferna uppgett finns det en anledning att via marknadsföring få ut budskapet till unga att de inte är så förfärligt att vara chef.

Även om cheferna inte ansåg att organisationerna behövde ändra på sig för att underlätta deras arbete skall man ändå inte förkasta tanken om detta. Det verkade som att de inte visste hur det skulle ändras men med tanke på hur många timmar extra de lägger per vecka borde detta utvärderas ytterligare. Särskilt med tanke på att t.ex. Illmarinen (2006) ansåg att organisationerna skall skapa familjevänliga kulturer. Ett annat sätt att anpassa organisationerna är ett delat ledarskap eller underlätta arbetsbördan i form av ha assistent/sekreterare. En tredje åtgärd kan vara att ha fler hierarkier såsom Ohlsson (1998) argumenterar för. Detta skulle kunna göra det mer intressant för unga att bli chefer men även lättare för de som redan är chefer.

Vi tror att en kombination av att attityden hos unga delvis måste ändras men samtidigt kan det vara en hjälp om organisationerna får ett rykte om sig att främja att sina chefer skall ha en balans i livet mellan arbete, familj och fritid.

6.5 Förslag till fortsatt forskning

Då vi inser att det existerar brister i urvalet kan det även finnas en risk att cheferna uppger en bild av hur det är att vara ung och chef som är skönmålad. Därför hade det varit intressant att genomföra en studie där urvalet sker på unga chefer som har hoppat av chefsrollen och undersökt varför de gjort detta och kanske fått ett mer neutraliserat resultat. Anledningen till att dessa inte inkluderas i urvalet beror på att det skulle ta för lång tid samt att det är svårt att få tillgång till dem. Att detta kan vara intressant motiveras även av efter att tagit del av materialet från HR-personerna då de uppgav en mer kritisk bild till hur det är att vara ung och chef.

Genom en kvantitativ studie skulle man kunna jämföra olika faktorer på ett annat sätt och därmed kanske kunna se en trend och statistiskt säkerställa resultatet. Även att göra studien i

fler branscher för att få olika perspektiv och en helhetsbild hur unga chefer ser på att vara ung och chef eftersom detta kan skilja sig mellan branscher.

Man kan även intervjua chefer från olika generationer och jämföra deras svar för att se om man hittar en trend eller mönster som t.ex. personliga egenskaper. Fortsättningsvis kan man även göra en uppföljningsstudie på de chefer som vi intervjuat för att se om dessa har egenskaper som gör de till elitmänniskor som klarar av allt.

”Jag tror att 70- och 80-talister kommer att vara lika sugna på att vara chefer när de växer upp lite grann... Och jag tror att chefskapet är ett sådant steg att nu är jag chef.”(Lima)

Källförteckning

Ahlqvist, E.L. (2007), Bra chefer riskerar att bli en bristvara. *Veckans affärer*, 04.06.2007. s. Ledare

Armstrong, S.J. & Mahmud, A (2008), Experiential Learning and the Acquisition of Managerial Tacit Knowledge. *Academy of Management Learning & Education*, 7 (2), s. 189–208.

Benjamin, B. & O'Reilly, C. (2011); Becoming a Leader: Early Career Challenges Faced by MBA Graduates. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3), s. 452–472.

Bryman, A & Bell, E (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Coupland, J et al (1997), Talking about Generation X: Defining them as they define themselves. *Journal of language and Social Psychology*, 16 (3), s. 251-277.

Butovitsch, K. (2007), Unga chefer missnöjda. Vill ha mer handlingsfrihet, *Dagens Industri*, 11.06.2007. s.21

Butovitsch, K. (2006), Gamla mönster får unga att tacka nej till chefsjobb. Allt svårare att kombinera familj och karriär. *Dagens Industri*, 06.11.2006. s.30

Di Marco, N.J & Kuehl, C.R (1975), Winning moves in motivating junior staff. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 6 (4), s. 12-22

Eisner, P.S (2005), Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4), s. 4-14.

Elder, G.H. (1994), Time, Human agency, and Social Change: Perspectives on the Life Course. *Social Psychology Quarterly*. 57 (1), s. 4-15.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008), *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications

Fredholm, E. (1989), *Sin lön värd*, Göteborg: Monograph from the department of sociology university of Gothenburg no 40

Fürth, T. (2003), Dagens unga - morgondagens arbetskraft - om värderingar och värderingsskiften. *Nordisk tidskrift för specialpedagogik*, 2

Hopen, S. (2011), För få unga vill bli chefer. Ny undersökning varnar för dålig tillväxt på unga ledare. *Göteborgs Posten*. 23.03.2011. s.48

Hales, C.P (1986), What Managers Do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*. 12 (1), s. 88-115.

- Hill L. A (2004), New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 18 (3), s.121-126.
- Illmarinen, J. (2009), Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35 (1),
- Inskeep G. C. (1976), What's right- and wrong- with today's young managers? *Advanced Management Journal*, 41 (2), s. 57-64.
- Jackson, B. & Parry, K. (2008), *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*. London: Sage publications Ltd
- Konrad, M.A et al. (2001), What Do Managers Like to Do? A five-country study. *Group & organization Management*, 26 (4), s. 401-433.
- Kvale, S. & Brinkmann S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- McCall, M. W. (2004), Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18 s. 127–130.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row
- Ohlsson, Ö. (1998), *Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Sidle, S. D. (2011), Career Track or Mommy Track: How Do women decide? *Academy of Management Perspectives*, 25 (2), s. 77-79.
- Sessa, V. & Kabacoff, I.R & Deal, C.J & Brown, H (2007), Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10 (1), s. 47-74.
- Rörström, K. (2001), Unga chefer vill inte styra i gammal stil, *Sydsvenskan*, 18.01.2001. s.12
- Trost, J. (2010), *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Fjällborg, U. (2012), Stopp för unga i toppen. *Veckans affärer*, 19.01.2012. s.50-52
- Walker, E. J (1976), `Til business us do part? *Harvard Business Review*, 54 (1), s. 94-101.
- Webber, R.A. (1976), Career Problems of Young Managers. *California Management Review*. 18 (4), s. 19-33.
- Ylikoski M., Lamberg M. , Yrjänheikki E., Illmarinen J., Partinen R., Jokiluoma H., Vainio H. (Eds.) (2006), Health in the World of Work: Workplace Health Promotion as a Tool for Improving and Extending Work Life. *Reports of the Ministry of Social Affairs and Health* 2006:62.

Internetkällor:

Internet 1:

http://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopennews%2Fdebattartiklar%2Fdebatt_111115 Hämtad: 2012-04-02

Internet 2:

http://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopennews%2FPressmeddelanden_2011%2Fpm_110630 Hämtad: 2012-04-09

Internet 3:

<http://www.businessregion.se/download/18.775106461353f5a20961b36/G%C3%B6teborgsregionens+100+st%C3%B6rsta+arbetsgivare+2011.pdf> Hämtad: 2012-05-03

Internet 4:

http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00027/Konsten_att_strula_t_27628a.pdf
Hämtad: 2012-05-09

Internet 5:

http://www.scb.se/statistik/UF/UF0506/2007A01/pyramid_agg.pdf Hämtad: 2012-05-09

Internet 6:

<http://www.nada.kth.se/kurser/kth/2D1630/Intervjuteknik07.pdf> Hämtad: 2012-05-10

Internet 7:

http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_Counrty_13.html
Hämtad: 2012-05-11

Internet 8:

<http://www.tco.se/a88bf281-3d03-4d11-ab1c-23d7b1ed7427.fodoc> Hämtad: 2012-05-09

Bilaga 1

Semistrukturerad intervjuguide, chefer

Namn:

Företag:

Demografiska bakgrundsvariabler:

- **Ålder:**

- **Högsta utbildningsnivå:**

- **Civilstånd:**

- **Erfarenhet:** chef sedan X antal år, Hur många år på företaget?

- **Nuvarande befattning:**

- **Chefsansvar:**

- **Personal:** Hur många?

- **Verksamhet:**

- **Ekonomi:**

1. När började du fundera på en chefskarriär?

2. Vad ser du för fördelar med att vara chef? Nackdelar?

3. Vilken uppfattning hade du om chefskapet innan du själv blev chef?

- Stämde uppfattningen överens med verkligheten?

- Positiv eller negativ överraskad?

4. Hur är det att vara "ung" chef? Är det något du reflekterar över?

- **Ansvar:** Har du för stort/litet?

- **Arbetsbeskrivning/ansvarsområde:** Motsvarar den vad du faktiskt gör under arbetsdagarna? Anpassas den kontinuerligt? Kopplad till din utveckling som chef?

- **Arbets tid:** Hur många timmar en normal arbetsvecka? Övertid bortförhandlad? Arbetstoppar? Flexibilitet? Möjlighet att jobba hemifrån?

- **Motivation:** Vad motiverar dig mest? Monetära belöningar som lön och bonus eller "intrinsic" som t.ex utvecklande arbetsuppgifter och utmanade mål

- **Typisk arbetsdag:** Vad gör du under en typisk arbetsdag (generella drag)? Vilka aktiviteter/ processer spenderar du mest tid på och vad är viktigast för dig? Vad skulle du vilja göra?

- **Livspussel:** Kombinera familj och karriär (karriärtrappa/stege)? Svårt/lätt?

- **Stöd:** Från vem/vilka funktioner får du ett bra stöd för att klara ditt chefsjobb? (din chef, HR-avd?)

– **Utveckling:** Har du en utvecklingsplan? Utvärderas din utveckling och prestation som chef? Får du feedback?

5. Var det som du hade tänkt dig att vara chef?

– Bättre/sämre?

6. Vilken är den största utmaningen för dig i din roll som chef? (jobbigt?)

– Delegering?

– Kritiska beslut?

7. Vad i chefskapet/rollen skulle du vilja ändra på? Varför?

8. Vill du i framtiden fortsätta att jobba som chef? Varför, varför inte?

9. Enligt undersökningar vill många i din åldersgrupp inte bli chefer. Vad tror du det beror på?

10. Har du några råd att ge unga personer som vill bli chef?

Bilaga 2

Intervjuguide, frågor HR-personal:

Demografiska bakgrundsvariabler:

- **Namn:**

- **Nuvarande befattning, roll och ansvar.**

- **Arbetslivserfarenhet och tid och karriär inom organisationen**

1. **Hur ser organisationen ut? HR, Göteborg?**

- Lite översiktligt vad man sysslar med.

- Hur många är chefer, %? och hur många av dess är i åldern 25-35 år ?

2. **Har ni någon strategi för åldersfördelning bland cheferna?**

Varför, varför inte?

- Är det positivt/negativt att ha en liten eller stor andel unga chefer? Varför?

3. **Vilka kompetenser söker ni hos en chef? Varför?**

- Är det någon skillnad på olika chefsnivåer? Varför, varför inte?

4. **Hur är det att vara ung chef i er organisation?**

- **Ansvar:** stort/litet? Område?

- **Arbetsbeskrivning:** Uppdateras kontinuerligt? Kopplad till organisationens övergripande mål?

- **Arbetstid:** Hur många timmar en normal arbetsvecka? Övertid bortförhandlad? Arbetsstoppar? Flexibilitet? Möjlighet att jobba hemifrån?

- **Vad gör de under arbetsdagarna:** Vilka aktiviteter / processer spenderar de mest tid på och vad är viktigast för dem ?

- **Stöd:** Vad har de för stöd från högre chefer? Vad har HR funktionen för relation till de unga cheferna?

- **Livspussel:** Vilka möjligheter erbjuder ni för att kombinera familj och karriär?

- **Utveckling:** Utvärdering av hur de utvecklas och presterar som chefer?

5. **Upplever ni att 70 och 80-talister har en annan attityd till chefskap än vad tidigare generationer har? På vilket sätt? Varför?**

6. **Är det någon skillnad i sättet som de yngre cheferna utövar sitt chefskap jämfört med de äldre?**

7. **Hur gör ni för att behålla unga chefer i organisationen?**

- Vad finns det för möjligheter för fortsatt karriär för de unga cheferna?

8. **Vilka för och nackdelar finns det med yngre chefer? Varför?**

9. **Är det lätt eller svårt att rekrytera kompetenta unga chefer? Varför?**
10. **Intern rekrytering: Vad gör ni för att unga medarbetare skall söka chefstjänster? Varför, på vilket sätt?**
11. **Extern: Vill ni ha unga eller lite äldre chefer när ni rekryterar externt? Varför? Varför inte?**

Bilaga 3

HR-personerna

Namn	Befattning	Antal år på företaget
Kilo	HR-chef	29 år
Lima	HR-partner	11 år varav 4 år på HR
Mike	HR-chef	44 år varav 24 år på HR

Bilaga 4

Bakgrundsinformation Chefer

Namn	Personal	Verksamhet	Ekonomi	Ålder	Chefstyp	Civilstånd	Erfarenhet	Antal år i företaget	Chefer efter X antal år	Utbildningsnivå
Alfa	8 st			32	Linje	Sambo, väntar barn	4 år	7	3	Universitetsstudier
Bravo	12st	X		34	Linje/ ledningsgrupp	Gift, ett barn	3 år	8	5	Universitetsstudier
Charlie	3st	X		35	Mellan	I förhållande	>2 år	8	4	Universitetsstudier
Delta	16st	X	X	32	Linje	Singel	>1 år	12	11	Högskolestudier
Echo	36st	X	X	31	Linje	Sambo, ett barn	5 år	12	7	Högskolestudier
Foxtrot	2-3*		X	34	Mellan	Sambo, ett barn	3 år	10	7	Universitetsstudier
Golf	10st	X	X	28	Mellan	Singel	5 år	7	2	Universitetsstudier
Hotel	30 st	X	X	34	Linje	Singel	4 år	8,5	4,5	Universitetsstudier
India	3st	X	X	34	Mellan	Sambo, två barn	14 år	15	1	KY-utbildning

*Beroende på hur många projekt

Snittålder för att bli chef= 28 år

Genomsnitt år i företag innan de blev chefer=5 år