



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK 591
Januari 2006
Magisteruppsats, 10 p

Chefer - Morgondagens Bristvara?

– en studie om chefsförsörjning

Handledare:
Dan Kärreman

Författare:
Carlos Durón
Martin Svensson



Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till ett antal personer som med sin tid, klokhet och expertis bidragit till att denna uppsats möjliggjorts;

Tack till Boel Lundell, Björn P Larsson, Staffan Jönsson, Veronica Rörsgård, Carina Strand, Per Svensson, Christine Fernström, Kristina Ossian-Nilsson och Bengt Lindahl.

Vi vill även tacka de personer i vår närhet som bidragit med intressanta åsikter och aspekter.

Sist men inte minst vill vi sända ett stort tack till vår handledare Dan Kärreman, för all den konstruktiva kritik som hjälpt oss att föra denna uppsats framåt till dess slutgiltiga form.

Utan all Er hjälp hade denna uppsats inte varit genomförbar.

*Härmed intygas att föreliggande uppsats sammanställts
enbart av undertecknande*

Lund, januari 2006

Carlos Durón

Martin Svensson



Sammanfattning

Uppsatsens titel: Chefer - morgondagens bristvara? – en studie om chefsförsörjning

Författare: Carlos Durón, Martin Svensson

Handledare: Dan Kärreman

Datum för slutseminarium: 2006-01-27

Delkurs: FEK 591, Magisterseminarium i Företagsekonomi, 10 poäng, Lunds Universitet

Nyckelord i uppsatsen: Rationell, normativ och informell chefsförsörjning, intern och extern rekrytering, 70-talister

Uppsatsens huvudproblem: Grunden för uppsatsens problematik baseras på den stora generationsväxling som förväntas ske inom det svenska näringslivet under den kommande tioårsperioden. Enligt en färsk undersökning beräknas cirka hälften av totalt 500 000 svenska chefer då försvinna från näringslivet. Detta beror till stor del på att den beryktade 40-talist generationen kommer att gå i pension och på så sätt lämna en stor lucka efter sig. Kommande generationer har därför en stor roll att axla, samtidigt som omvärldskraven på företagsledare tycks öka. Denna chefsbrist förvärras av att kommande generationer, särskilt 70-talisterna, verkar ha en annorlunda och mer negativ inställning gentemot chefsjobbet. Utförda undersökningar visar på att chefsjobbet inte med nödvändighet längre ses som eftersträvanvärt. Vi ser här två krafter som samverkar i negativ riktning för den framtida svenska chefsförsörjningen.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen kring huruvida den förmodade chefsbristen ses som ett problem inom näringslivet, samt undersöka hur väl rustade olika företag anser sig stå inför kommande faktum. Samtidigt ämnar vi utreda vilka faktorer som eventuellt kan ligga bakom yngre generationers, främst 70-talisternas, inställning att inte verka vilja ta det sista steget upp till en ledande befattning inom företagen.

Tillvägagångssätt: Genom att först utföra en grundlig litteraturstudie av aktuella teoretiska resonemang, gavs riktlinjerna för uppsatsens fortsatta gång. Detta bidrog till att problematiken kunde konkretiseras och vidare avgränsas. Då studien är av förståelsekaraktär togs beslut att genomföra åtta stycken djupintervjuer med personer som dagligen arbetar med chefsförsörjningsfrågor, och då skulle ha god insyn i vår problematisering. I urvalet av respondenter hittas därför idel erfarna personer såsom professionella rekryterare, personalchefer och en personaldirektör. Analysen grundar sig sedan på gemensamma nämnare och skillnader som framkom vid intervjuerna, vilka även knyts samman med information som framkom under litteraturstudien.

Våra slutsatser: Den antagna problemställningen visade sig vara väldigt mångfacetterad, där olika företag, eller snarare branscher tycks ha olika grundförutsättningar för att lösa den framtida chefsförsörjningen. Företag som förväntas få svårigheter med att lösa chefsrekryteringen är olyckligtvis statliga organisationer samt traditionsbundna företag som verkar i mogna branscher. Andra sidan representeras av flexibla och solventa företag som ständigt genomgår organisatoriska förändringar ur ett långsiktigt perspektiv, där medvetandegraden för chefsförsörjningen är hög. Dessutom återfinns även organisationer där medvetenheten inför annalkande problem förvisso är hög, men där begränsade resurser och kortsiktigt planerande sätter käppar i hjulet. Faktumet som trots allt återstår, oavsett situation, är att rekryterare och HR-avdelningar står inför sin största utmaning någonsin.



Summary

Title: Managers - tomorrows shortage in Swedish organizations? – A case study about manager recruitments

Authors: Carlos Durón, Martin Svensson

Supervisor: Dan Kärreman

Date for final seminar: January 27th2006

Class: FEK591, Master Paper in Business Economics, 10 Swedish credits (15 ECTS), University of Lund, Sweden

Key words: Rational, normative and informal manager recruitment, internal and external recruitment, the 1970s generation

Main problem of this paper: The base of this problem is situated in the great change of generation that is expected within the Swedish industry during the next decade. According to a recent poll, about 50 percent of current 500 000 Swedish managers, will then leave the organizations. Mostly this is caused by the fact that the notorious 1940-generation is retiring, and because of that will leave a big gap in the Swedish workforce. Future generations therefore have a huge role to shoulder. At the same time the pressure on managers seems to rise even more. This presumed lack of future managers, gets even more serious by the fact that the coming generations seem to have a different and more negative attitude regarding management. Performed surveys show that the role as manager, no longer is something worth striving for. Here we have identified two collaborate forces that work together in a negative direction for future manager recruitments in Swedish organizations.

Purpose of this paper: The purpose of this paper is to increase the understanding about whether the expected lack of managers is known as a problem within organizations, and to investigate how well prepared different companies actually believe they are, when it comes to the forthcoming situation. At the same time we mean to investigate what factors may cause people of the younger generations not to strive for leading positions in Swedish companies.

Our course of action: First of all we performed a thorough study of known literature, in which the authors considered theoretical discussions about our subject. This study enabled us to narrow our problem and to make it more concrete. As we mentioned in our purpose, our goal is to increase the understanding about the problem. Therefore we decided to carry out eight different interviews with people who daily handle these kinds of issues. Our selection of respondents therefore consists of nothing but experienced people, such as professional recruiters, personnel managers and a director of personnel. Our analysis is based on common denominators and differences that came to light during our interviews. This is also linked with the information we discovered during our study of literature.

Our conclusions: The situation we decided to investigate proved to be multi faceted, where different companies, or rather industries seem to have very different conditions in order to solve the coming situation. The companies that are expected to have difficulties in solving future manager recruitments, are sadly the organizations ruled by the government and strongly traditional companies who operates in “mature” markets. The other side is represented by flexible and solid companies who constantly experience organizational change in a long-term perspective, and where the awareness is comparatively high. There are also organizations in between where the awareness about the coming situation is high, but where restricted financial resources and short-term thinking are preventing them to start acting. The fact that we cannot neglect, regardless of what situation the company is in, is that recruiters and Human Resource Departments are facing probably their biggest challenge ever.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. ”SÖKES: UNGA CHEFER - FINNES: 250 000 TJÄNSTER”	7
1.1 VILKA ÄR BEREDDA ATT TA ÖVER?	7
1.2 DEFINITIONER	9
1.2.1 Kärt namn har många innebörder	9
1.2.2 Chefsförsörjning.....	11
1.3 TIDIGARE FORSKNING.....	11
1.4 VARFÖR VILL MAN STUDERA CHEFSFÖRSÖRJNING?	15
1.5 VIKTIGT ATT VARA FÖRUTSEENDE	16
1.6 PROBLEMFÖRMULERING.....	18
1.7 SYFTE.....	19
1.8 TOLKNINGSANSATS	19
1.9 DISPOSITION	20
2. METOD	22
2.1 BEFINTLIG LITTERATUR.....	22
2.2 KÄLLKRITIK	23
2.3 DOMINERANDE ANGREPPSMETOD	25
2.3.1 Validitet	26
2.3.2 Reliabilitet	27
2.4 EMPIRISK DATAINSAMLING	28
2.4.1 Primärdata	29
2.4.2 Semistrukturerade intervjuer.....	30
2.4.3 Kvalitet överskuggar kvantitet	32
2.4.4 Praktiskt tillvägagångssätt.....	34
2.4.5 Sekundärdata.....	35
2.5 SAMMANFATTNINGSVIS.....	36
3 TEORIAVSNIITT	38
3.1 CHEFSFÖRSÖRJNING HISTORISKT SETT	38
3.2 HUR REKRYTERAR FÖRETAGEN?	41
3.2.1 Det rationella synsättet	41
3.2.2 Det normativa synsättet.....	43
3.2.3 Arne Cox smältdegel av filosofier	45
3.2.4 Informellt synsätt.....	47
3.2.5 Styrande aktörer inom den informella filosofin	48
3.3 ÄNDRADE VÄRDERINGAR HOS FRAMTIDA LEDARE?	50
3.4 TUFFARE KLIMAT	53
3.5 UNGA KRÄVER UTBYTE	55
4. PRESENTATION AV RESPONDENTER	57
4.1 PEOPLE IMPACT.....	57
4.2 POOLIA.....	57
4.3 ADECCO	58



4.4 ALUMNI.....	58
4.5 BOLIDEN	58
4.6 IBM SVENSKA AB	59
4.7 POLYPEPTIDE LABORATORIES AB	59
4.8 UNIVERSITETSSJUKHUSET MAS	59
5. ANALYS AV EXPERTINTERVJUER	61
5.1 ALLMÄNT OM CHEFSREKRYTERING	61
5.1.1 Intern vs extern rekrytering	61
5.2 ETT AKTUELLT ICKEHOMOGENT PROBLEM	63
5.2.1 Viktigt att inta rätt position	65
5.3 MYNTETS TVÅ SIDOR - CHEFSFÖRSÖRJNINGENS OLIKA NIVÅER.....	68
5.4 NYA VÄRDERINGAR, NYTT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	72
5.4.1 Konsten att finna en nyckelspelare.....	76
5.5 RÄTT INCITAMENT.....	77
5.6 STORA INSATSER	79
5.7 VAD KÄNNETECKNAR EN BRA CHEF?.....	82
5.8 70-TALISTERNA	84
6. RESULTAT & EGNA FUNDERINGAR	88
6.1 EN LOKALT TICKKANDE BOMB.....	88
6.1.1 Att stoppa huvudet i sanden	91
6.1.2 Informell rekrytering fortfarande vanligt.....	93
6.2 DEN FÖRLORADE GENERATIONEN.....	97
6.2.1 Är mentorskap framtidens melodi?	99
6.3 HISTORIEN UPPREPAR SIG – FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	101
7. KÄLLFÖRTECKNING	104
7. 1 PUBLICERADE KÄLLOR	104
7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	107
7.3 MUNTliga KÄLLOR.....	107
APPENDIX	109
BILAGA 1 ÅLDERSSTRUKTUR I SVERIGE.....	109
BILAGA 2: GRADERING AV FÖRMÅNER	110
BILAGA 3: VARIABLER VID VAL AV ARBETSGIVARE.....	111
BILAGA 4 OLIKA FÖRETAGS POSITIONERING	112
BILAGA 5 INTERVJUGUIDE	113

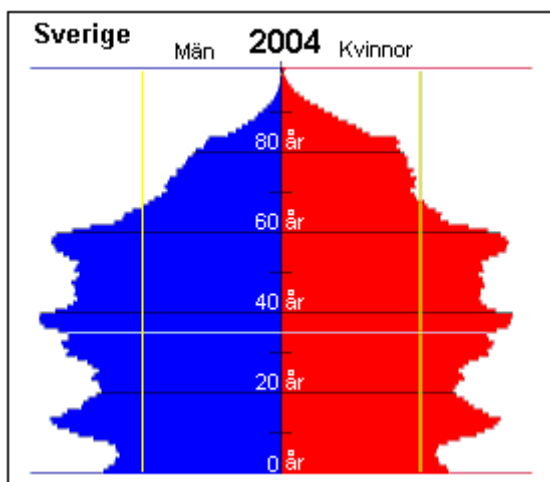


1. "Sökes: Unga chefer - Finnes: 250 000 tjänster"

I detta kapitel klargör vi de praktiska och statistiska förutsättningar som föreligger vårt forskningsområde. Då chefsrollen och chefsförsörjning är två relativt subjektiva begrepp väljer vi här att även definiera vad vi syftar på då dessa begrepp används i texten. För att påvisa vikten, och för att motivera existensen av denna studie är det viktigt att kartlägga vad som sedan tidigare finns redovisat beträffande närliggande ämnen, vilket vi valt att redovisa under rubriken tidigare forskning. En kort och koncis problemformulering samt vårt huvudsakliga syfte med studien är även punkter som behandlas i detta inledande avsnitt.

1.1 Vilka är beredda att ta över?

Att äldre personer går i pension får anses som en naturlig del av den mänskliga livscykel, varför fenomenet lätt kan uppfattas som trivialt. Enligt en demografisk kartläggning utförd av SCB, (Statistiska Centralbyrån) föddes det under 1930-talet ovanligt få barn vilket har medfört att nyblivna pensionärer under den senaste tioårsperioden varit förhållandevis få till antalet. Under perioden 1994 till 2004 ökade antalet personer över 65 år endast med en procentenhet, vilket kan jämföras med den sammanlagda befolkningen som under samma period växte med 4,3 procent. Antalet nyblivna pensionärer har med andra ord inte varit speciellt stort vilket således inte heller gett upphov till några problem gällande generationsskiften.



Som vi kan urskilja i detta diagram så är det idag en förhållandevis stor andel svenska invånare som befinner sig i åldrarna 55-60 år, vilka även är den generation som inom kort kommer att försvinna från arbetsmarknaden. Vi kan också konstatera att 70-talisterna, som sedan till stor del förväntas ta över då tidigare nämnda åldersgrupp lämnar arbetsmarknaden, är betydligt mindre till antalet. (Källa: SCB)



Med ytterligare hjälp av statistik från SCB, kan vi konstatera att antalet personer över 65 år beräknas öka med 21 procentenheter under den kommande tioårsperioden, vilket i sammanhanget får anses vara en hög siffra. Det beror till stor del på att den stora och beryktade 40-talistgenerationen börjar gå i pension och lämnar en stor lucka efter sig i den arbetsföra befolkningen. Andelen personer över 65 år beräknas stiga de närmaste åren och enligt SCB kommer det fram till 2050 att resultera i en ökning på 57 % jämfört med idag.

Siffrorna som vi presenterat ovan har medfört att många forskare intresserat sig för de effekter och konsekvenser som kan härledas till 40-talistgenerationen. En av dessa studier har utförts av Kairos Future AB och presenterades nyligen i tidningen Chef, som är Sveriges största ledarskapsmagasin. Enligt denna studie kommer 250 000 chefer att försvinna från det svenska näringslivet inom 10 år, vilket enligt författarna är en alarmerande hög siffra¹. Ett tecken på att denna utväxling på ledande positioner redan så smått tycks ha inletts, framkommer då man tar del av uppgifter som visar på att utlysta chefsjobb hittills under 2005 har ökat med 18 %, samtidigt som övriga platsannonser under samma period minskat². I sammanhanget är det värt att belysa att antalet chefer i Sverige, enligt Chef.Agenda 2005, för närvarande uppskattas till ungefär 500 000³. Definitionen för chef som Chef.Agenda använder sig av, inbegriper antingen en person som innehar personalansvar eller har en arbetsledarroll. Observera alltså att ensamföretagare inte räknats in i dessa 250 000 chefer som beräknas försvinna. Skulle man ha tagit hänsyn till dessa skulle siffran sannolikt vara än högre.

Till största del kommer detta bortfall bero på att medelåldern på befintliga chefer inom svenskt näringsliv idag är relativt hög⁴. Slutsatsen av den genomförda undersökningen är att det finns en överhängande risk för chefsbrist i Sverige inom de närmaste åren. Denna brist förstärks i sin tur av farhågor kring att generationen med 70-talister, som till stor del förväntas ta över många av de tunga ledarposterna, till synes inte verkar speciellt angelägna att ta sig an detta uppdrag.

¹ www.chef.se

² www.ekonominyheterna.se

³ Enligt utsago vid telefonsamtal med reaktionen på Chef

⁴ Alumni, 2003



1.2 Definitioner

Begreppen chef och chefsförsörjning är två ytterst subjektiva uttryck. Av det antalet forskningsrapporter och böcker inom management vi tagit oss igenom, tycks lika många definitioner på ordet chef förekomma. Vi ser det därför som en nödvändighet att redan här, på ett tidigt stadium, klargöra vilka innebörder orden chef och chefsförsörjning tillskrivs i denna uppsats. Genom detta förfarande är vår förhoppning även att det skall underlätta för läsaren, då det i fortsättningen kommer stå klart vad vi menar då vi använder oss av begreppen chef respektive chefsförsörjning.

1.2.1 Kärt namn har många innebörder

Det finns många närbesläktade begrepp som kan innefattas i ordet chef och chefskap. Enligt traditionell ledarskapsteori innefattar chefskap allt som har med planering, organisering och kontrollering att göra⁵. För att förstå hur vagt begreppet chef är väljer vi att citera Yukl som här försöker beskriva detta aningen komplexa begrepp⁶:

”En person kan vara chef utan att leda och en person kan också vara ledare utan att vara chef. Det man kan tvista om är i vilken grad begreppen överlappar varandra”.

Knappast blev begreppet chef så värst mycket klarare efter denna beskrivning. Yukl fortsätter sin aning dunkla beskrivning med att kategorisera en chefs arbetsuppgifter i elva olika funktioner⁷, medan Mintzberg (1973) gör det lite enklare för sig då han nöjer sig med att hävda att en chef är en person som innehar tre olika roller, som dock i sin tur inbegriper ett stort antal arbetsmoment.

Mintzbergs indelning består av en *interpersonell* roll som ledare, representant och förbindelselänk både internt och externt. Vidare har en chef en *informativ* roll som innefattar att vara övervakare, spridare av information samt talesman för företaget.

⁵ Arnesson, L, 1993

⁶ Yukl, G, A, 1989

⁷ Nätverksarbete, stöd, hantering av konflikter och lagbyggnad, motivering, erkännande och belöning, planering och organisering, problemlösning, konsultering och delegering, styrning, information och klarläggande.



Slutligen är en chef enligt Mintzberg en *beslutsfattare*. I detta begrepp involverar han moment såsom entreprenör, störningshanterare, resurshanterare och förhandlare.⁸

Inte nog med att ovanstående beskrivning av begreppet chef kan tyckas vara väldigt diffust och omfattande. Dessutom är dessa definitioner som, även om de fortfarande är ansedda och gångbara inom dagens organisationsforskning, får anses som aningen till åren komna. Vi ämnar därför göra en lite snävare och mera aktuell definition på ordet chef, som fortsättningsvis kommer att vara gällande i denna uppsats. Denna definition kommer inte heller att fokusera lika mycket på de enskilda arbetsuppgifterna, utan snarare på positionen som sådan.

Ordet chef kommer ursprungligen från det latinska ordet *caput* som översatt till svenska blir huvud⁹. Första gången vi kom i kontakt med ordet chef inom det svenska språket, går så långt tillbaka som till 1727 då Svenska Akademien för första gången uppmärksammade och noterade ordet. På senare tid har det blivit en populär beteckning på en person som är högsta befattningshavaren i en organisation.¹⁰

Naturligtvis räknas ensamföretagare som sina egna chefer och det är förvisso dumt att bortse från dessa helt. Dock saknar dessa ensamföretag aspekten av chefrekrytering och andra personalfrågor, varför dessa enligt vårt sätt att se faller kort. Vi väljer däremot att även innefatta personer på mellanchefernivå, som har ett antal anställda som jobbar under sig. I och med detta väljer vi följaktligen bort egna företagare som enbart så att säga är chef över sig själv. Vår definition på chef är således;

”En person som innehar ett arbetsledaransvar över ett antal anställda och har en mer påtaglig roll, såväl internt som externt än övriga anställda i en organisation”

⁸ Mintzberg, H, 1973

⁹ www.nationalencyklopedin.se

¹⁰ Tengblad, S, 1997



1.2.2 Chefsförsörjning

Vid en första kontakt med ordet chefsförsörjning är det lätt att tro att det handlar om hur chefer försörjer sig. Därför väljer vi att även definiera vad vi fortsättningsvis hänvisar till då vi använder oss av begreppet chefsförsörjning. Det är ett begrepp som är sammansatt av de två orden *chef* och *försörjning*. Vad vi syftar på när vi använder ordet chef har vi klargjort ovan. Den definition som vi valt att använda oss av för det sammansatta begreppet, är till stor del identisk med den som Kjellström (1969) utformade, och som även Tengblad använder sig av. Med denna definition betonar författarna att chefer är en ytterst nödvändig resurs för ett företag och att de därför måste anskaffas efter behov. De förklarar chefsförsörjning som synonymt med;¹¹

*”ett systematiskt arbete med att analysera tillgång och efterfrågan
på chefskandidater samt arbete med chefsutveckling”*

Chefsförsörjning innebär således att förse organisationen med de chefer som den behöver på alla nivåer. I dagsläget innefattar chefsförsörjning en rad processer vilka alla syftar till att förse organisationen med chefer kompetenta nog att leda övriga anställda och styra verksamheten. Bland dessa processer återfinns utveckling av lämpliga kandidater, rekrytering av chefer, introduktion, och chefsutveckling. Chefsrekrytering är ett närbesläktat begrepp till chefsförsörjning och dessa kommer framöver att användas som synonymer.

1.3 Tidigare forskning

När vi nu klargjort våra definitioner på de centrala begreppen i denna uppsats, är nästa naturliga steg att ta reda på vad som finns skrivet sedan tidigare i ämnet. Vi ämnar med andra ord nedan att belysa studier som vi anser ligga nära vår egen utredning, för att på så sätt lättare kunna positionera och motivera föreliggande uppsats. Det är relativt lätt att konstatera att det finns mycket skrivet inom området chefsutveckling. Särskilt vanligt förekommande är olika synsätt på tillvägagångssätt kring chefsutveckling.

¹¹ Tengblad, S, 1997



Ämnet chefsutveckling, eller chefsförsörjning, är inget nykomponerat fenomen. Beskrivningar som kan hänföras till detta påträffades i Sverige redan så tidigt som 1905 då företaget ASEA valde att införa en traineeutbildning¹².

Att chefer av olika anledningar lämnar sina poster går inte att förneka, varför det således sedan länge funnits ett stort intresse för hur dessa skall ersättas. Med utgångspunkt i tidigt 1900-tal baserades chefsrekryteringen traditionellt på familje- eller vänskapsband. Detta kan vara en av anledningarna till varför det inte finns speciellt mycket dokumenterat i ämnet från denna period. Det är inte förrän i mitten av århundradet, när personalfrågor fick en mer administrativ karaktär, som chefsförsörjning började uppmärksammas i olika vetenskapliga artiklar.

Gemensamt för många vetenskapliga artiklar är att det poängteras att chefsförsörjning är en viktig aktivitet som olika organisationer noggrant bör hålla under uppsikt. Bland de senaste svenska bidragen inom chefsförsörjning återfinns Stefan Tengblad (1997), forskare vid Handelshögskolan i Göteborg, som i sin avhandling redogör för fenomenet sett utifrån tre studerade företag. Han utgår ifrån en institutionell tolkningsansats vilket medför att Tengblad intresserat sig för hur de socialt konstruerade reglerna påverkar organisationsmedlemmarnas handlingar. Tengblads resonemang landar i att chefsförsörjning är ett mångsidigt fenomen där han identifierat tre huvudsakliga metoder för rekrytering, nämligen rationell, normativ och informell rekrytering. Dessa kommer att behandlas mer utförligt under teoriavsnittet varför vi här nöjer oss med att endast nämna dem vid namn.

Ytterligare ett aktuellt svenskt bidrag som ligger nära vår problematik, återfinns i Anna Eldestrands rapport som belyser vad hon benämner för ”det stora chefsskiftet”¹³. Hon tar här avstamp i problematiken att hälften av dagens chefer kan behöva ersättas inom tio år. Studien behandlar chefskapet idag kontra det framtida chefskapet och baseras på unga chefers åsikter. Till viss mån behandlas här även förslag till hur man bör säkra chefsförsörjningen.

¹² Tengblad, S, 1997

¹³ Eldestrand, A, 2005



Docent Tomas Fürth är med sin forskning inne på samma spår och behandlar 70- och 80-talisterna värderingar samt vilka konsekvenser dessa värderingar kan få på arbetslivet¹⁴. Nyckelfaktorer till ett attraktivt chefskap och således säkerställandet av försörjningen klagörs ytterligare i en studie från 2005 som utförts av Tidningen Chef, i samarbete med Kairo Future AB. I denna rapport läggs vikten på konkreta faktorer som kan göra chefsjobbet mer attraktivt i framtiden.

Vidare har Mats Lindgren och Ulf Boman i sin studie också intresserat sig för trender som påverkar det framtida ledarskapet¹⁵. Avhandlingen utgår från en postmodernistisk ansats där de menar att människor själva måste ta kontrollen över sina liv och därmed bli sina egna ledare. Följaktligen behandlas olika dimensioner av ledarskap och tillhörande styrfilosofier. Liknande resonemang om att styrfilosofierna påverkar tillvägagångssättet finns även omtalat i Tengblads avhandling¹⁶.

Ett mindre aktuellt bidrag men som vi emellertid fortfarande anser vara av stor betydelse och därför inte bör bortses från, är skrivet av Arne Cox (1986)¹⁷. Han har utvecklat ett grundläggande program för att säkerställa chefsförsörjningen i organisationer genom rationella, men även normativa moment som exempelvis att systematisera rekryteringen och noggrant kartlägga olika grundprinciper. Cox belyser vidare andra sidan av myntet, dvs. hur avvecklingen av chefer bör gå till, vilket även kan ses som en intressant aspekt i detta sammanhang. Ytterligare ett perspektiv på rationell chefsförsörjning återges av Hans Robertsson vars resonemang således delvis ligger i linje med Cox¹⁸. Robertsson menar med andra ord att chefsförsörjning handlar om en strikt formell systematisering.

Vidare har vi även kunnat urskilja en trend emot att chefsförsörjning inte bara kommit att intressera den privata sektorn. Många propositioner och mötesprotokoll på kommunalnivå har på senare tid visat stort intresse för chefsförsörjningsfrågor.

¹⁴ Fürth, T, 2001

¹⁵ Lindgren, M, Boman, U, 2005

¹⁶ Tengblad, S, 1997

¹⁷ Cox, A, 1986

¹⁸ Robertsson, H 1962



Att även statliga myndigheter behandlar rekrytering av chefer visas tydligast av Regeringens framtagna chefspolicy, där man nämner att chefsförsörjningen är av vital betydelse i statliga organisationer¹⁹.

I det fortsatta sökandet efter vad som tidigare skrivits inom ämnet chefsförsörjning vände vi blickarna mot uppsatser skrivna av studenter vid några utvalda högskolor och universitet i Sverige. Som tidigare nämnts finns mycket skrivet inom management, vilket är ett mönster som även visade sig återfinnas bland studentuppsatser. Många av dessa författade uppsatser behandlar olika ledningsfrågor, oftast med utgångspunkt i ett specifikt valt företag. Några få tar även hänsyn till på vilka grunder som chefer väljer att göra karriär, vilket ligger nära vårt utsedda ämne, nämligen chefsförsörjning. Däremot har vi till dagens datum inte funnit någon studentuppsats inom management som behandlar problematiken kring den stora generationsväxlingen som kommer att ske inom de närmaste 10 åren. Det närmaste vi kommer i denna fråga är en pågående forskning av unga chefer som genomförs av Sophi Linghag vid Stockholms Handelshögskola. Av förståeliga skäl har vi dessvärre inte kunnat ta del av denna studie då den för närvarande fortfarande håller på att sammanställas.

Då vi inte riktigt var tillfreds med sökresultatet inom Sveriges gränser var nästa naturliga steg att leta bland utländsk litteratur. En författare som tydligt förespråkar vikten av chefsförsörjning är Nancy Webman (2005), som menar på att organisationer som vill uppnå sina långsiktiga mål bör lägga mer fokus på att utveckla nästa generations chefer²⁰. Detta resonemang förstärks av den brittiske författaren Robert Kovach (2005) som betonar vikten av att tidigt utveckla morgondagens chefer om ett företag vill skaffa sig en stark position i framtiden²¹. Författaren och juristen Fawn Barnes är inne på samma spår som Kovach, där hon betonar vikten av att tidigt identifiera lämpliga kandidater som genom uppmuntran och träning görs till morgondagens ledare²².

¹⁹ Prop. 1997/98:136 KU 31, Riksrevisionsverket, 2000 samt Chefspolicy för Region Skåne

²⁰ Webman, N, 2005

²¹ Kovach, R, 2005

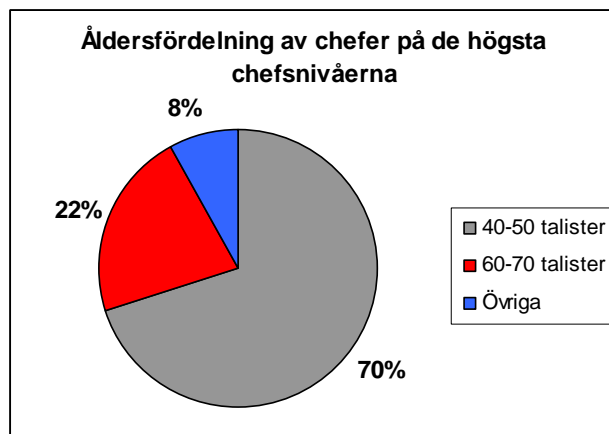
²² Barnes, F, 2005



En författare som vi tidigare stött på under utbildningens gång och som har ett relevant kontextuellt bidrag är Robert Jackall. Han utgår i sin studie från en sociologisk ansats och har således ett annorlunda perspektiv än tidigare nämnda Tengblad²³. Han gör ett gediget försök att beskriva hur management fungerar och behandlar även hur sociala regler påverkar aktörernas beteende. Alltså belyser Jackall de olika förekommande informella vägarna till toppen, där karriärmöjligheterna ökar genom att individerna strömlinjeformar sig efter organisationen och de värderingar som genomsyrar denna. Han belyser även vikten av att sluta nätverk med för sammanhanget relevanta personer.

Vidare har vi funnit andra intressanta och utländska vetenskapliga artiklar som behandlat hur man utvecklar chefer i största allmänhet. Då dessa är många till antalet samtidigt som vår ambition inte är att tråka ut läsaren väljer vi därför att nöja oss med att konstatera att det vore en omöjlighet att beskriva samtliga, med tanke på managementområdets stora omfattning.

1.4 Varför vill man studera chefsförsörjning?



Att studera chefsförsörjning föll av flera anledningar oss på läppen redan på ett tidigt stadium. Idén till studien väcktes efter att vi tagit del av Kairos Future AB:s undersökning kring ämnet, och ju mer information vi tog del av kring snarlika ämnen, desto mer intressant föreföll ämnet. Dessutom anser vi att den valda problematiken är högst aktuell med hänsyn

tagen till att 40-talisterna redan börjat försvinna från det svenska arbetslivet.

²³ Jackall, R, 1988



Cirkeldiagrammet ovan förstärker ämnets aktualitet, där vi kan utläsa att de högre chefspositionerna för närvarande ockuperas av äldre personer som inom en tioårsperiod förväntas försvinna från det svenska arbetslivet. Avsaknaden av uppsatser som behandlar denna problemställning bidrar vidare till att det finns anledning att fördjupa kunskapen inom detta specifika ämne.

1.5 Viktigt att vara förutseende

Allt eftersom 40- och 50-talisterna kommer att gå i pension, eller av andra anledningar försvinner från arbetsmarknaden kommer det att krävas en naturlig påfyllning underifrån. Sett ur ett företagsperspektiv är det viktigt att vara ute i god tid och planera denna ”tronföljd”. Enligt Young (1986) handlar detta begrepp till stor del om hur man på ett framgångsrikt sätt förutser och tyder signaler på att personer vill eller behöver flytta på sig, samt att besitta en god förmåga att kunna täppa igen de luckor som uppstår efterhand som duktig personal på ledande befattningar försvinner²⁴.

Det är lätt att identifiera en rad olika anledningar till varför vakanser beträffande chefsbefattningar uppstår. Dessa kan exempelvis bero på att personen i fråga väljer att gå vidare inom företaget, blir värvad av ett annat företag, blir uppsagd eller som vi tidigare nämnt, går i pension. Det råder alltså knappast några tvivel om att det ständigt uppstår tomma vakanser. Emellertid råder det en viss oenighet kring hur pass viktig chefsförsörjningen är som aktivitet i en organisation.

Huruvida chefsförsörjning är av betydelse i ett specifikt företag grundar sig på hur organisationen är uppbyggd och chefernas roll i densamma. I de organisationer som är mindre beroende av chefer borde chefsförsörjningen enligt oss inte vara lika central. Däremot om företagets fortsatta utveckling är beroende av chefers starka närvaro framstår chefsförsörjningen som en väsentligare aktivitet.

²⁴ Young, A, 1986



Det finns till och med de författare som går så långt att de påstår att förmågan att kontinuerligt förnygra och förbättra sin försörjning av ledare, är företags enskilt viktigaste fråga²⁵. I vår del av världen tillskrivs chefer normalt en betydelsefull roll varför chefsförsörjningen här kan anses vara viktig. Tengblad konstaterar att chefer i västerländska länder i många fall har en större betydelse för företaget än vad de har i övriga världen. Detta resonemang förstärks av Smircich & Stubbart som menar på att ledare är centrala individer som genererar uppfattningar och skapar mening åt övriga organisationsmedlemmar²⁶. Därav blir också vikten av en bra chefsförsörjning än mer påtaglig i dessa västländer²⁷. Resultatet av hur väl man lyckas med att lokalisera och tillsätta kompetenta chefer kan alltså ha en avgörande betydelse för hur det kommer att gå för företaget i framtiden²⁸. Vill man som företagsledare fortsätta att expandera och producera bra resultat är det alltså viktigt att redan på ett tidigt stadium förutse hur de nya generationernas värderingar ter sig²⁹.

Åsikterna går emellertid isär något vad gäller betydelsen av ett kontinuerligt skifte på chefspositioner. Allen (1981) hävdar att det finns åtminstone tre teorier om sambandet mellan förnyelse av chefer och ett företags prestation. Den tidiga litteraturen såg ett chefsbyte som ett störande moment som enbart försämrade företagens förmåga att hävda sig resultatmässigt. Däremellan fanns det en stor grupp forskare som menade på att ett chefsbyte varken hade positiv eller negativ effekt på företaget. Den allmänt gällande syn som emellertid råder idag är att ett byte av chef, oavsett om det beror på ett tidigare dåligt resultat eller generationsskifte, i många fall leder till positiva framtida resultat. Det kan visserligen leda till ett något sämre kortsiktigt resultat innan den nya ledaren kommit in i sin roll, men i det långa loppet kommer det att gynna företaget.³⁰

²⁵ Anttila, M, 2001

²⁶ Smircich, L, Stubbart, C, 1985

²⁷ Tengblad, S, 1997

²⁸ Arnesson, L, 1993

²⁹ Jegers, I, Lindgren, M, 1992

³⁰ Allen, M, P, 1981



Smircich & Stubbart menar vidare att chefer på olika nivåer sätter normer och regler inom en organisation. Deras synsätt delas även av Jackall som menar på att medlemmar i en organisation tenderar att strömlinjeforma sig efter överordnads värderingar och normer³¹.

Under dessa antagande är chefer viktiga för organisationen och således blir även chefsförsörjningen en central och normgivande aktivitet som inte bör negeras. Ytterligare en dimension som bör tilläggas och som Tengblad påtalar i sin avhandling, är att chefs betydelse även beror på i vilken omfattning en underordnad låter sig ledas³².

Tidigare har vi konstaterat att chefer i västvärlden tycks ha förhållandevis stor betydelse för företagets framgångar. Vi inser då också att det är av stor vikt att företagen lyckas attrahera och motivera anställda att vilja ta sig an en ledande befattning inom företaget. Viktigt är här också att även ha förmågan att kunna se utanför organisationen, s.k. extern rekrytering av ledare³³. Det talas, som vi tidigare hänvisat till, om att så många som 250 000 chefsjobb, motsvarande 50 %, kommer att behöva ersättas inom de närmaste 10 åren³⁴. Hur bör företag då gå tillväga för att skapa denna motivation för de yngre medarbetarna som är tilltänkta att vandra uppåt i hierarkin?

1.6 Problemformulering

Vi ämnar genom att ta avstamp i teorin samt via insamling av primärdata, undersöka chefsförsörjningen ur olika perspektiv. Hur ser inblandade aktörer på det förutspådda problemet med en framtida chefsbrist, samt vilka premisser arbetar de efter, i förebyggande syfte?

³¹ Jackall, R, 1988

³² Tengblad, S, 1997

³³ Young, A, 1986

³⁴ www.chef.se 2005-11-27



1.7 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen kring huruvida den förmodade chefsbristen ses som ett problem inom näringslivet samt undersöka hur väl rustade olika företag anser sig stå inför kommande faktum. Samtidigt ämnar vi utreda vilka faktorer som eventuellt kan ligga bakom yngre generationers, främst 70-talisternas, inställning att inte verka vilja ta det sista steget upp till en ledande befattningar inom företagen. Vi ämnar även undersöka vilka organisatoriska åtgärder som i så fall kan komma att krävas av företagen för att få dem att ändra uppfattning.

1.8 Tolkningsansats

När syftet med uppsatsen är identifierat, är ett viktigt moment att tillrättalägga hur det empiriska materialet vidare skall tolkas. Hur man väljer att se på ett fenomen varierar från individ till individ, och enligt Alvesson är det forskarens individuella preferenser och fallenhet som blir helt avgörande för vad som senare förefaller rimligt³⁵. Dessutom kan även forskarens bakgrund och inspirationskällor ligga till grund för hur ett material tolkas. Samma data kan tolkas helt olika beroende på paradigmatillhörighet, med andra ord vilket teoretiskt förhållningssätt forskaren begagnar³⁶. Tolkning utgör alltså ett centralt moment i forskningen varpå höga förväntningar då ställs på medvetenhet om teoretiska antaganden och språkets betydelse³⁷. Interpretation kan icke desto mindre ses som ett viktigt instrument för att ge forskarens observationer en kontextuell mening³⁸. Tolkningsfasen är sålunda komplicerad och kvaliteten beror på noggrannheten och precisionen i tidigare faser. Samtidigt är det i denna fas som den största oenigheten mellan forskare kan uppstå. Genom tolkning eftersöks, med andra ord, en större kunskap om helheten utifrån de mindre delarna som då utgörs av vår empiri.

³⁵ Alvesson, M, 2002

³⁶ Backman, J, 1985

³⁷ Alvesson, M, Sköldberg, K, 1994

³⁸ Eriksson, L, T, Wiedersheim-Paul, F, 1997



Då vi aspirerar på en helhetsförståelse, eller snarare en insikt angående ovan nämnda problematik, kan vår tolkningsansats klassas in under hermeneutiken. I denna studie är vi intresserade att studera sociala förhållningssätt och andra normer, för att i slutändan förstå andra personers handlingar och motiv bakom dessa. Utgångspunkten i denna metod bygger på att forskaren bär med sig en förförståelse av det som skall undersökas. I vårt fall utgörs förförståelsen av de teorier och undersökningar vi tagit del av i inledningsfasen av studien. Dessa har sedan legat till grund för att intressanta aspekter skulle kunna lyftas upp till ytan vid datainsamlingen. När materialet sedan tolkats har ny förståelse av fenomenet uppnåtts vilket har lett till att nya relevanta frågeställningar dykt upp. Här talar man om den hermeneutiska cirkeln där en helhetsförståelse uppnås genom delarna. Detta innebär sålunda som Alvesson & Sköldberg uttryckte sig, ”att meningen hos en del kan endast förstås om den sätts i samband med helheten”³⁹.

Helheten antas således vara summan av de olika aktörernas upplevelser av situationen, vilket i vårt fall kan översättas till att förståelse för chefsförsörjning uppnås genom respondenternas delsvår.

1.9 Disposition

Närmast förestående är ett metodkapitel där vi redovisar de olika val av forskningsmetoder som vi använt oss av under studien. Det är alltid en svår avvägning att lägga upp denna redogörelse på en lagom nivå, utan att upplevas som allt för banal. Genom att kort beskriva de olika metoderna och varför vi valt att använda oss av just dessa, är vår förhoppning emellertid att uppsatsen skall kunna läsas och förstås, även av en person med icke-akademisk bakgrund. Samtidigt hoppas vi att även akademiker och personer väl insatta i ämnet, skall uppskatta denna grundliga redogörelse.

Därefter följer ett kapitel där vi lägger fokus på att belysa erkända teorier och andra tankar av de forskare som studerat teman som får anses vara nära relaterade till vårt ämne. Det tycks finnas en aldrig sinande ström av teorier kring chefer och chefsförsörjning.

³⁹ Alvesson, M, Sköldberg, K, 1994



Vår förhoppning är emellertid att vi lyckats välja de i sammanhanget mest relevanta teorierna, som på bästa och mest tydliga sätt beskriver och ger substans åt ämnet. En noggrann och saklig teoriframställning underlättar vårt fortsatta arbete med tolkning och analys av insamlad data, samtidigt som det även skapar en ökad förståelse hos läsaren, som då lättare kan följa med våra resonemang.

Nästa naturliga del av uppsatsen består i att beskriva den primärdata som framkommit genom våra expertintervjuer. Här redogör vi för de fakta och synsätt som framkommit vid våra samtal med utvalda intervjurespondenter. Vi anser det vara av största vikt att i ett initialt skede skilja på rådata och våra tolkningar av det framkomna. Därför redogörs dessa egna resonerande tankar först i ett andra skede, dvs. i därefter följande analysavsnitt. Detta för att inte riskera att empirin redan från början är formad av vår förförståelse, dvs. våra förutfattade meningar och värderingar. Däremot kommer direkta kopplingar till vår teoretiska ram som framkommit under våra intervjuer, att presenteras i analysdelen.

Avslutningsvis väljer vi att summera upp de tankar och lärdomar som vi tagit till oss under arbetets gång. Då detta får betecknas som ett i högsta grad aktuellt ämne, ser vi gärna att fler studenter och forskare väljer att intressera sig för, i denna uppsats omnämnda problematik. Vi kommer därför att ge förslag på hur en eventuell fortsättning av denna studie skulle kunna utformas.



2. Metod

Grundidén med ett metodkapitel får anses vara att beskriva och motivera de undersökningsmetoder som använts under studiens gång. Genom att grundligt redogöra för de metodval som gjorts samt för de respondenter som intervjuats, kan läsaren på så sätt lättare bedöma studiens trovärdighet. Vi kommer i detta avsnitt även efterhand att ge vår egen kritiska syn på de undersökningsmetoder som vi använt oss av. Samtidigt ges då även förslag på alternativa tillvägagångssätt att utföra en liknande studie på. Vår förhoppning är att läsaren, oavsett akademisk bakgrund, skall uppfatta avsnittet som begripligt.

2.1 Befintlig litteratur

För att underlätta arbetet med att hitta lämplig litteratur till en uppsats, är det viktigt att så tidigt som möjligt ha ett åtminstone preliminärt problemområde och syfte. En litteraturstudie kan sedan brukas för att precisera en meningsfull och vetenskaplig problemställning, vilket Backman anser vara en av de viktigaste faserna i en studie⁴⁰. Vid sökandet efter källor är det viktigt att inledningsvis söka litteratur av generell art, för att skapa en vid förståelse av problematiken⁴¹. Därefter kan sökområdet efter litteratur successivt minskas ner, vilket förhoppningsvis också leder till att kvalitet och relevans i funnen text ökar. Ytterligare en fördel med att inleda en uppsats med en omfattande litteraturstudie, är att forskaren på detta sätt ges en sammanfattning av befintligt källmaterial, som då även blir mera överskådligt⁴².

Till hjälp för vår litteraturstudie har vi tagit publicerade källor inom såväl chefsarbete, management, som organisatoriska framtidsprognoser. För att vidare skapa ökad förståelse kring värderingar och inställningar, har vi även använt oss av vissa författare vars inriktning ligger närmare psykologi och etnografi. Sökandet efter lämplig litteratur har skett såväl genom elektroniska sökmotorer som t.ex. LOVISA, som genom fysiskt letande vid flera närliggande bibliotek. Utvalda vetenskapliga artiklar har lokaliserats via bl.a. ABI/Inform samt ELIN (Electronic Library Information System).

⁴⁰ Backman, J, 1985

⁴¹ Andersen, E, Schwencke, E, 1998

⁴² Eriksson, L, T, Wiederheim-Paul, F, 1997



För att ytterligare öka på vår heltäckande bild av problemområdet, har även våra personliga nätverk rådfrågats angående kringliggande ämnen, i syfte att eventuellt kunna fånga in andra aspekter och idéer. Då ett moment i vår studie går ut på att undersöka de inblandade aktörernas handlingar, har även olika forum besökts i förhoppning att finna intressanta åsikter om den givna problemställningen.

För att därefter ytterligare öka motiven till varför just det aktuella området undersökts, ansåg vi det vara av yttersta vikt att även på pränt klargöra för vad som sedan tidigare finns dokumenterat i ämnet, läs *tidigare forskning*. En litteraturstudie är ett viktigt hjälpmedel för att konstatera etablerad metodik och även brister på tidigare utförd forskning⁴³. Det är således viktigt att vi som författare kan påvisa att det finns ett tydligt tomrum inom forskningen vad gäller den befarade chefsbristen, och hur detta problem förebyggs ute i organisationerna. En frågeställning kan nämligen vara nog så intressant att sätta sig in i, så länge den inte redan besvarats av ett antal andra forskare. Då upplevs den snarare som ett nyuppträffande av hjulet, och tappar snabbt både gällande relevans och nyhetsvärde.

Allt eftersom studien har fortlöpt har det av naturliga skäl uppkommit nya uppslag och nya tankebanor, vilket resulterat i att vi kontinuerligt under arbetets gång fortsatt att läsa aktuella artiklar och söka efter relevant litteratur. Detta ligger helt i linje med hermeneutiken, där ny kunskap kastar nytt ljus på tidigare funnen information, vilket i sin tur leder till en ökad förståelse av fenomenet.

2.2 Källkritik

Precis som de klassiska hermeneutikerna hävdar, är det viktigt att hela tiden ifrågasätta sina källors trovärdighet⁴⁴. Givet att forskaren själv inte iakttar verkligheten, utan innehar en roll som mellanlänk, bör källornas tillförlitlighet granskas⁴⁵. Det vore snarast en synd att helt blint lita på all publicerad litteratur man får tillgång till.

⁴³ Backman, J, 1985

⁴⁴ Alvesson, M, Sköldberg, K, 1994

⁴⁵ Ibid



Det tycks nämligen vara mer regel än undantag att artiklar och rapporter är framtagna på uppdrag av en intressent av något slag, och att de i och med detta därför är utformade för att påvisa ett visst ”önskat” samband eller resultat.

Vi har varit väl medvetna om den risk som föreligger i att använda oss av till åren komna källor, då vi behandlar ett så pass nutida och i högsta grad aktuellt ämne som chefsbrist och chefsförsörjning. Kritiker menar här att ju längre i tid och rum en källa befinner sig från den aktuella händelsen, desto mindre värdefull anses denna vara. Emellertid bör, enligt Backman, det historiska perspektivet inte förringas eftersom dagens metodik till stor del bygger på detta⁴⁶. Vidare har vi hela tiden uppmärksammat riskerna med att utgå ifrån sekundärdata, men efter en noggrann granskning bedömde vi att ovan nämnda undersökning har en hög tillförlitlighet⁴⁷. Det som eventuellt skulle kunna ses som en nackdel med Kairos Futures undersökning, är i så fall det förmodade ”löpsedelsbehovet” som ett kommersiellt undersökningsföretag har. De vill givetvis marknadsföra sig på bästa sätt för att knyta till sig nya kunder, varpå ett mera iögonfallande utfall på en undersökning måhända är önskvärt utifrån deras perspektiv.

En anledning till varför vi valt att delvis utgå från statistiska undersökningar är att den kvantitativa dimensionen då fångas in, vilket underlättar för läsaren att sätta sig in i problematiken⁴⁸. Den kvantitativa dimensionen är, enligt Andersen och Schwencke, i många fall lättare att ta till sig än den kvalitativa, som ibland tenderar att bli allt för invecklad för en icke insatt. Ett diagram eller statistiska fakta hjälper då forskaren att förklara ett samband på ett mera målade sätt. Vår förhoppning är vidare, att vi genom att påvisa de trender och tendenser som dominerat rent historiskt och de som tycks dominerande idag inom ämnet, skall kunna skapa ytterligare en ökad förståelse kring ämnet. Detta är en av anledningarna till varför vi använt oss av just den litteratur som vi gjort. Ännu en omständighet som, enligt vårt sätt att se, motiverar att hänvisa till ”gamla” källor är att författarna än idag är respekterade inom forskningen. Deras alster anses fortfarande i högsta grad gångbara varpå tydliga kopplingar därför går att dra till dagens forskning.

⁴⁶ Backman, J, 1985

⁴⁷ Kairos Future undersökning baserat på 5000 70-talister i mellanchefsposition samt rekryterare, 2005

⁴⁸ Andersen, E, Schwencke, E, 1998



Vad gäller våra muntliga källor föreligger alltid en överhängande risk för att informationen blir snedvriden, eller på något sätt präglad av vår egen subjektivitet. Som vi nämnde ovan har vi försökt minimera denna subjektivitet genom att ständigt fortsätta att förkovra oss i ny litteratur. Vidare har vi, utan att på något sätt förringa våra respondenters svar angående vårt problem, valt att på förhand utgå ifrån en rad kriterier för att fastställa uppgifternas tillförlitlighet. Dessa kan sammanfattas av nedanstående resonemang⁴⁹. Om två källor, A och B, är beroende av varandra såtillvida att B hämtar sina uppgifter från A, är de tillsammans inte mer värda än A ensam. Med andra ord blir följaktligen förstahandskällor mer värda än andrahandskällor. Vidare är tidsaspekten viktig, då en aktuell källa anses vara mer värd än en äldre motsvarighet. Dessutom kan vi konstatera att om två oberoende källor bekräftar samma påstående, bör dessa uppgifter ses som än mer tillförlitliga. Slutligen har vi auktoritetsaspekten, där respondenter som besitter stor kunskap och erfarenhet av ett problemområde bör väga tyngre än respondenter med mindre erfarenhet. Detta eventuella problem går således med enkelhet att komma runt, genom att endast välja ut erfarna respondenter, vilket också är en devis vi jobbat efter under hela arbetsprocessen.

2.3 Dominerande angreppsmetod

I denna studie har vi valt att utgå från en deduktiv ansats, vilket innebär att vi tagit avstamp i befintliga teorier, för att sedan sjösätta dessa i praktiken. På så sätt skulle vi ges möjligheten att se hur pass väl befintliga teorier stämmer överens med den studerade verkligheten, då en logisk och tankemässig slutledning utförs⁵⁰. Problemet med denna angreppsmetod är att den mer eller mindre förutsätter vad som skall förklaras. Enligt Alvesson & Sköldberg verkar metoden inte i alla lägen förklara ett fenomen, utan den fungerar istället mer som ett konstaterande. Motsatsen till den deduktiva ansatsen är som bekant den induktiva, där man istället har för avsikt att skapa nya teorier med hjälp av insamlad data. Detta är emellertid inget vi är ute efter, dels p.g.a. att vi inte kommer att uppnå den omfattningen på undersökning som krävs för att kunna dra sådana slutsatser, dels för att vi inte fullt ut anser oss själva besitta den kompetens som krävs för att inrätta generaliserbara teorier.

⁴⁹ Alvesson, M, Sköldberg, K, 1994

⁵⁰ Eriksson, L, T, Wiederheim-Paul, F, 1997



Således har vi alltså konstaterat att vi i denna studie inte är ute efter att komponera nya teorier, utan snarare vill fånga upp studiesubjektens bakomliggande faktorer och förhållningssätt. I och med detta, förefaller det därför lämpligast att anta en studie av kvalitativ karaktär, vars utgångspunkt vi hämtat i aktörernas verklighet gällande chefsförsörjning. Detta eftersom kvantitativa studier i många fall tenderar att rikta allt för lite uppmärksamhet åt just kontextuella förhållanden, vilket alltså inte är något som vi velat riskera med denna studie.

Ytterligare kvalitativa kännetecken för vår undersökning, är att vi ämnar öka förståelsen för fenomenet genom ett flexibelt arbetssätt där ingen direkt hypotes utformats. Denna öppenhet, eller snarare mångtydiga empiri, har lett till att vi inte varit främmande för att beskåda studiesubjektens intressanta synvinklar som framkommit under arbetets gång. Vår förhoppning är vidare att de många olika datakällor och statistiska data som använts, bidragit till att förtydliga den rådande bilden av chefsförsörjning i Sverige. I många fall anser vi nämligen, precis som Andersen och Schwencke, att det kan vara lättare att ta till sig fakta i form av diagram och figurer.

2.3.1 Validitet

Kvantitativa studier utgår oftast från en enskild källa, varpå validiteten i större utsträckning kan ifrågasättas⁵¹. Genom att då istället förhöra ett flertal respondenter kring samma ämne, har vi således ökat förutsättningarna för en något förhöjd validitet. Begreppet validitet kan kortfattat sägas beskriva hur väl en undersökning följer de på förhand uppsatta riktlinjerna för uppsatsen. Här innefattas även att de primärdata som samlats in under arbetets gång, återberättas på ett så ärlig och korrekt sätt som möjligt. Detta är något som vi genom att förhöra ett antal respondenter, närmare bestämt åtta, kring samma ämne förhoppningsvis i större utsträckning har uppnått. Härmed vill vi återigen poängtera att vi inte varit ute efter att skapa en generaliserbar teori. Trots att vi alltså använt oss av flera av varandra oberoende intervjurespondenter som eventuellt skulle kunna rättfärdiga just detta, anses de vara för få till antalet för att vi skulle kunna dra generella slutsatser.

⁵¹ Bryman, A, 2000



Vår studie är därför enbart av förståelseinriktad karaktär, och handlar istället om att se fenomenet utifrån olika aktörers synvinklar. Ett tänkbart problem med en undersökning av denna karaktär, som vi delvis redan flaggat upp för, och som även är något som skulle kunna bidra till en lägre validitet, är att den kvalitativa analysen är begränsad till vår subjektiva förmåga att tolka materialet. Denna förmåga används främst för att finna mönster som inte direkt framträder, utan snarare finns dolda under ytan. Upptäckande av det fördolda är något som enligt vårt sätt att se ställer höga krav på oss som forskare. Därav att vi genomfört och sammanställt såväl intervjuer som analyser tillsammans, för att undvika att tolkningarna präglats av vår respektive förförståelse. Vidare har vi efter sammanställningen skickat ut både analys och resultatdiskussion till våra respondenter för att säkerställa att vi tolkat deras svar på ett korrekt sätt. Detta förfarande ställer tidsmässiga krav på våra respondenter varför vi är tacksamma för att de tog sig tid att läsa igenom sammanställningen. Vi är övertygade att detta tillvägagångssätt bidragit positivt beträffande uppsatsens interna validitet. Dessutom har det fått till följd att vi känner oss helt trygga i vår analys, då vi genom denna procedur ytterligare styrkt att vi uppfattat intervju svaren på ett korrekt sätt.

2.3.2 Reliabilitet

Förutom validitet så finns det även ett annat begrepp som bör lyftas upp till ytan, nämligen en uppsats reliabilitet. Det är alltid svårare att uppnå en hög reliabilitet då man utför en kvalitativ undersökning, jämfört med en kvantitativ. Anledningen till detta förklaras enkelt genom att konstatera att respondenternas svar då inte är lika givna att upprepas vid en återkommande undersökning. Sannolikheten för att identiska svar skall inkomma vid två olika tillfällen är betydligt mycket större vid exempelvis en enkät med enstaka kvantitativa kryssalternativ. Vad gäller vår uppsats så kan vi alltså konstatera att det inte finns några garantier för att nästkommande undersökare kommer fram till exakt samma slutsatser som vi gjort i denna studie. Givet detta faktum, samt att vi tidigare poängterat att vi inte är ute efter att skapa några generella slutsatser, betonar vi således att reliabiliteten på denna uppsats inte är oinskränkt. Vi anser oss emellertid ha vidtagit de åtgärder som stått i vår makt för att skapa en så hög reliabilitet som möjligt. Detta bl.a. genom att ha haft som ambition att ställa samma huvudfrågor till samtliga respondenter, vilket är något vi kommer att beskriva mera utförligt framöver i detta kapitel. Vidare har vi i god tid sett till att boka in tillräcklig tid och plats för intervjuerna, för att skapa en så trygg och avslappnad atmosfär som möjligt för de inblandade.



2.4 Empirisk datainsamling

Det finns en rad olika tillvägagångssätt på vilka man kan samla in empirisk data. På ett tidigt stadium fattade vi beslutet att undersöka vårt problem genom ett antal djupintervjuer, eller expertintervjuer som det också populärt kallas. Vi hade dessutom initialt genomfört en omfattande dokumentstudie, för att öka förståelsen för problemområdet. En nackdel med en genomgripande litteraturstudie, som är värd att flagga upp, är det faktum att den allt som oftast ger en väldigt formell bild. Emellertid finns det inga garantier för att det går till så i praktiken, därav vår starka övertygelse om nyttan av att komplettera med intervjuer. Jackall talar om en nackdel som kan uppkomma vid intervjuer med anställda, där de ofta tenderar att reservera sina svar på frågor. Detta kan eventuellt bero på de anställdas farhågor för att en överordnad chef står som ursprunglig avsändare, eller att den i slutändan kommer att ta del av svaren⁵². Genom att intervjua högre chefer, där sådana frågor förhoppningsvis inte är en lika springande punkt, hoppades vi minimera sådana svar.

Enligt Bryman finns det tre huvudsakliga metoder på vilka man kan samla in kvalitativ data, nämligen via observationer, dokumentanalyser samt ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer⁵³. Dessa insamlingsmetoder har alla sina beskärda delar av för- respektive nackdelar. Observationer är något som vi tidigt i uppsatsskrivandet valde att förkasta, då det skulle bli onödigt komplicerat att genomföra inom det valda ämnet. Vi nöjer oss därför med att ge läsaren ett förslag på hur en observation skulle kunna genomföras. En möjlig ansats är då att under en längre period följa några företag på nära håll för att se hur de hanterar olika chefsförsörjningsfrågor. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att tidsaspekten tas hänsyn till, dvs. man kan studera de verkliga konsekvenserna av att chefer lämnar företaget. Nackdelen är att det kräver en betydligt mycket längre tidsram än den vi tillhandahålls under en magisteruppsats. Dessutom kräver en observation av sådan karaktär, en betydligt mera långtgående och intim access som exempelvis anställning, vilket inte är helt lätt att åstadkomma.

⁵² Jackall, R, 1988

⁵³ Bryman, A, 2000



En litteraturstudie däremot, är något som vi inledningsvis av denna uppsats genomförde, och den läsare som vill friska upp sitt minne hänvisas till avsnitt 1.3 - *Tidigare forskning*. Då vi nu konstaterat att vi initialt genomfört en omfattande dokumentstudie, samt att vi avfärdat möjligheterna till att genomföra en observation, kvarstår nu endast intervjuer som kvalitativ metod. Frågan var nu bara vilket kvalitativ intervjuform som skulle passa oss bäst. Först skall vi emellertid klargöra för varför man över huvudtaget väljer att samla in egen data.

2.4.1 Primärdata

Vid insamlandet av data är det viktigt att skilja på vad som är egeninsamlad data, dvs. primärdata, samt den data som man hämtar från redan befintliga källor, s.k. sekundärdata. Primärdata kan med fördel användas när respondenters beteende samt motiv bakom beteendet skall studeras⁵⁴. Anledningen till att detta anses vara den mest värdefulla formen av data, är att den framtagits just för det enskilda ändamålet och således att den i högsta grad då är aktuell, vilket inte alltid är fallet med sekundärdata. Att genomföra en primärdataundersökning föreföll i vårt fall naturligt, då vi på så sätt skapade tillgång till respondenters avsikter och motiv bakom ett beteende, vilket eftersträvades här. Ett av de vanligaste misstagen som forskare annars gör, är att de använder sig av data som tycks snarlik den som man själv eftersöker. Då riskerar man, precis som vi nämnt ovan, att få tag i data som på ett eller annat sätt är vinklad, modifierad och framförallt inaktuell. Detta skulle i sin tur leda till att uppsatsens validitet sjunker betydligt. Fördelen med att ta tillvara redan befintlig data är givetvis att man då slipper genomföra en egen undersökning, samtidigt som det i de flesta fall är en betydligt mera ekonomisk och realiserbar metod. Enbart momentet att lyckas skaffa access till relevanta företag samt att komma i kontakt med "rätt" personer, kan i många fall vara en mycket tidskrävande process. I denna studie har vi emellertid varit lyckligt lottade, på så vis att vi blivit vänligt och positivt bemötta, samtidigt som vi lyckats få tag på de respondenter som vi önskat. Att få tag i för studien relevanta respondenter, kan enligt Eriksson och Wiederheim vara nog så viktigt i ambitionen att åstadkomma en förhöjd validitet och är således ett moment som det bör läggas stor vikt vid⁵⁵.

⁵⁴ Christensen et al, 2001

⁵⁵ Eriksson, L, T, Wiederheim-Paul, F, 1997



2.4.2 Semistrukturerade intervjuer

Anledningarna till att vi slutligen resonerade oss fram till att utföra just semistrukturerade intervjuer, och inte exempelvis ett kvantitativt angreppssätt eller ostrukturerade intervjuer, väljer vi här att klargöra. I studiens inledningsfas utgick vi delvis från en undersökning av kvantitativ karaktär där ca 5000 personer tillfrågats, vilket inte var en procedur vi önskade upprepa. Att lyckas överträffa en så pass omfattande undersökning får dessutom anses som i princip omöjligt, framförallt med tanke på de begränsningarna vad gäller tid en studentuppsats innebär.

Ett möjligt angreppssätt, som alternativ till vårt, hade varit att genomföra en rad strukturerade intervjuer. Dessa tenderar emellertid i slutändan att bli kvantitativa och således endast öka förståelsen för vad och hur något har hänt. Vi ämnar istället med semistrukturerade expertintervjuer komma in på djupet och hitta bakomliggande faktorer till varför situationen ser ut som den gör i dagens organisationer. Samtidigt ville vi få våra respondenter att tala någorlunda fritt utifrån de på förhand givna ämnena. Att låta svarande tala fritt kring några valda diskussionsämnen ställer emellertid krav på forskaren att hela tiden sträva efter att intervjun inte förlorar sin problemfokus, vilket skulle ha blivit betydligt mycket svårare vid helt ostrukturerade intervjuer.

Enligt Christensen et al lämpar sig intervjuer speciellt då problemområdet anses som komplext och där målgruppen är experter eller chefer⁵⁶. Att genomföra undersökningen via enkäter har i vårt fall aldrig varit aktuellt, då respondenterna kanske inte vill lämna ut information som kan upplevas som känslig. Detta på grund av att ett papper lätt kan hamna i fel händer, samtidigt som man då kanske väljer ett annat svarsalternativ eftersom man inte ges en möjlighet att utveckla det svar man egentligen skulle ha velat lämna. En intervju är därför att föredra då den kan leda till att forskaren ges en möjlighet att skapa en förtrolig relation till respondenten. Detta resulterar förhoppningsvis i att denne då lättare kan generera den information som eftersöks.

⁵⁶ Christensen et al, 2001



Vidare insåg vi tidigt att frågornas natur var komplexa varpå dessa i vissa fall skulle behöva utvecklas och förtydligas. Detta skulle förefalla som en smärre omöjlighet om en annan forskningsmetod hade valts.

En tydlig nackdel med denna kvalitativa undersökningsmetod är emellertid att den är förhållandevis tidskrävande, vilket även leder till att antalet svar blir relativt lågt jämfört med exempelvis en kvantitativ enkätundersökning. Detta var även något som vi snabbt blev varse, framförallt då luckor skulle hittas i respondenternas redan fullspäckade decemberscheman. Återigen måste vi här med tacksamhet konstatera att detta bevisligen varit ett ämne som många velat vädra sina synpunkter kring. Genom att intervjua personer från ”olika läger”, dvs. såväl externa som interna rekryterare, anser vi oss ha skapat en så objektiv bild av ämnet som möjligt. Därmed anser vi oss ha bäddat för en hög trovärdighet, eller validitet på vår undersökning. Eftersom semistrukturerade intervjuer tillåter följdfrågor och utveckling av framkomna svar, lämpar sig denna metod särskilt vid studier med explorativt syfte, såsom föreliggande uppsats⁵⁷. Vidare insåg vi tidigt att ordningsföljden och tyngdpunkten på teman kunde behöva ändras beroende på subjektets preferenser, varför semistrukturerade intervjuer föreföll som ett lämpligt val.

Innan man inleder sina intervjuer är det några saker man bör tänka på. Då vi sedan tidigare klargjort vilket problemområde vi ämnade undersöka, visste vi därigenom på ett ungefär vilka frågor vi önskade att bena upp, varpå dessa dokumenterades. Emellertid utgjorde vår relativa brist på erfarenhet och kunskap i ämnet, att vi inte tänkte låta våra intervjuer styras enbart av våra förtryckta stolpar. Detta då vi inte ville riskera att missa intressant information eller andra synvinklar som respondenterna kunde tänkas bidra med, samtidigt som detta skulle ge oss möjligheten att ställa eventuella följdfrågor⁵⁸. Därför fattades beslut om att vi, utöver våra stödpunkter, även skulle föra separata anteckningar över sådant som framkom under intervjuerna och som inte omedelbart skulle kunna kopplas samman med våra intervjufrågor.

⁵⁷ Christensen et al, 2001

⁵⁸ Andersen, E, Schwencke, E, 1998



2.4.3 Kvalitet överskuggar kvantitet

Då vi redogjort för vilken metod vi ämnade använda oss av, samt hur vi förberedde oss inför intervjuerna, bör ett metodkapitel i vanlig ordning innehålla några väl valda ord kring genomförda urvalsmetod. Tillvägagångssättet för att finna intressanta företag och som vi använt oss av, väljer vi att beskriva med hjälp av en ”snöbollsmetafor”. Vår relativt korta erfarenhet av urvalsprocesser ledde till att de första intervjuerna fick ligga till grund för att guida oss till vilka aspekter som skulle kunna studeras framöver. Många intressanta synvinklar och företag kom på tal under dessa första intervjuer, varpå beslut togs att kontakta de omnämnda och försöka spinna vidare på uppkomna uppslag. Vid nästkommande intervjuer framhövdes ytterligare nya aspekter vilket ledde till att ”snöbollen” kom i rullning och snabbt växte i storlek. Det stod relativt snabbt klart vilka företag och branscher som ansågs väl rustade inför framtiden, samt vilka som kommer få en betydligt tuffare tillvaro framöver. Vi har under arbetets gång inte sett några nämnvärda nackdelar med detta urval, då vi guidats genom ämnet av de aktörer som dagligen arbetar med dessa frågor och således bör besitta den bästa kunskapen.

Att använda sig av ett snöbollsurval kan enligt Dahmström med fördel användas när det är svårt, om än inte omöjligt att finna en komplett urvalsram⁵⁹. Problemet som belyses vid användandet av denna metod är att man aldrig kan bekräfta om ramen är fullständig, vilket i slutändan innebär att vi får ett okänt undertäckningsfel. I detta fall bygger felet på att vi inte tar hänsyn till alla personer i Sverige som handskas med chefsförsörjningsfrågor. Därmed vill vi återigen belysa att vi aldrig varit ute efter att dra generella slutsatser, vilket kan motivera vald urvalsmetod.

Då vi snabbt fick positiv respons från ett antal potentiella respondenter som kunde tänka sig att bidra till vår studie, ledde det till ett angenämt problem. Det bestod i att välja ut de intervjuobjekt som vi upplevde som mest intressanta, men även mest relevanta för just vårt fortsatta arbete.

⁵⁹ Dahmström, K, 2000



Att avgöra vem eller vilka som kan tillföra mest till en studie av detta slag var givetvis svårt att på förhand avgöra. Vi gjorde därför en helhetsbedömning av personernas gedigna erfarenheter samt hur positiva de ställde sig till vår undersökning.

Efter att vi granskat vårt spelutrymme togs beslutet att sammanlagt genomföra åtta stycken djupintervjuer med personer vars kompetens inom chefsförsörjning bedömdes som gedigen. Den samlade kompetens som vi genom vårt urval lyckades få tillgång till, bestod av utpräglade chefsrekryterare, personalchefer, konsultchefer samt en personaldirektör. Respondenternas ledande befattningar och deras yrkesmässiga erfarenhet innebär, enligt oss, att de besitter en ytterst god totalbild över hur chefsförsörjning går till i skarpt läge. Eftersom vår litteraturstudie givit oss en god inblick i de teoretiska angreppssätten, var detta komplement därför, enligt oss, en nödvändighet. Allt som oftast kan det nämligen framkomma helt andra synsätt och skeenden i praktiken, än den som beskrivs i publicerad litteratur. De företag som våra respondenter representerar har det gemensamt att de innehar en någorlunda ledande position i sin bransch utifrån de tjänster de tillhandahåller samt de produkter de tillverkar. Gällande de rekryteringsbyråer vi lyckats knyta till oss, är samtliga mer eller mindre specialiserade på just chefsrekrytering. En längre och mera utförlig presentation av dessa företag, redovisas i kapitel fyra.

Resultatet av de förslag på företag som vi tillråddes att intervjua, innebar trots en större insats såväl tidsmässigt som ekonomiskt, att vi valde att utföra ett antal av våra intervjuer i Stockholm. Ännu en stor anledning till varför vi valde en resa till Stockholm, var för att det vid vår första intervju framkom att IT-företaget IBM, i många aspekter anses vara en svensk förebild vad gäller förutseendet och effektiviteten vid chefsförsörjning. Att ta reda på varför just IBM ses som en förebild och hur de agerar, var givetvis en möjlighet vi inte ville låta passera obemärkt förbi. Eftersom huvudsätet är beläget i just Stockholm, såg vi därför en stor möjlighet att där få en högkvalitativ intervju till stånd. Följaktligen valde vi att ta kontakt med dem och förhöra oss om möjligheterna att få träffa dem för en intervju. Allt eftersom vårt arbete fortskred visade det sig att många av de intressanta företag vi tipsats om, är lokaliserade i Stockholm. Därför framstod det som en tacksam bonus då vi lyckades mobilisera ett antal tunga aktörer för personliga intervjuer i huvudstaden, under en och samma dag.



Om vi genom ovanstående förfarande anser oss ha skapat en hög validitet, så är vi som sagt inte sena med att medge att reliabiliteten får ses som förhållandevis låg beträffande en undersökning av detta slag. Även om vi förvisso är oerhört stolta och tacksamma över de kvalificerade intervjuer vi lyckats få till stånd, kan svaren vi fått in långt ifrån sägas representera hela yrkesgruppers ståndpunkter, vilket inte heller varit vår avsikt. Förvisso så har vi genom att bege oss till Stockholm, lyckats sprida ut intervjuerna till att inte enbart omfatta den lokala situationen här i Skåne. På så sätt anser vi oss ha skapat en större helhetsbild av den svenska chefsförsörjningen. Då vi inte anser att intervjuerna kan användas för att generalisera, menar vi däremot att de på ett förnämligt sätt anger vilka tendenser och trender som tycks råda i praktiken, och som i ett eventuellt senare skede skulle kunna studeras mer djupgående.

2.4.4 Praktiskt tillvägagångssätt

Mer konkret användes följande arbetssätt vid våra intervjuer. Då vi ämnade höja kvalitén på våra intervjuer skickades fastställda diskussionsteman till respondenterna i förväg, så att dessa i en lugn hemmiljö skulle ges möjlighet att ta ställning till hur de skulle svara, samt komplettera med eventuella aspekter som vi missat. Vid samma tillfälle skickades också en kort beskrivning av problemområdet samt syftet med uppsatsen, detta för att dialogerna skulle kännas mer givande för respondenten. Intervjuerna inleddes med att vi kort återberättade problematiken, för att friska upp respondenternas minne. Därefter lät vi dem ge oss sin övergripande bild av situationen, med andra ord deras syn på chefsförsörjningsproblematiken. Vår ambition var att under intervjun låta respondenterna tala fritt om problemområdet, och den på förhand givna intervjuguiden fungerade enbart som en extra säkerhet och stöd för oss, i vår ambition att få svar på allt vi ämnade belysa. Vi fattade även ett beslut om att inte spela in våra dialoger med hjälp av en diktafon, med den enkla motivering att detta kan uppfattas som ett störande moment som även kan leda till att respondenten inte svarar sanningsenligt på vissa komplexa frågor. Vi är givetvis medvetna om att vi då grundar våra resultat och analyser på egna uppfattningar av samtalen, med risken för att återigen bli subjektiva. Emellertid resonerade vi oss fram till att fördelarna skulle överstiga nackdelarna, varför vi fortfarande står fast vid att detta var ett korrekt beslut.



Grundregeln enligt Christensen et al är att ju mer standardiserad en intervju är, desto mindre är risken för systematiska fel i materialet⁶⁰. Systematiska fel uppstår under interaktionen mellan undersökaren och respondenten, vanligtvis beroende på hur frågorna ställs, tonläget eller betoning som kan påverka respondenten. Detta vägdes mot att ge respondenten ett någorlunda fritt spelrum, där följaktligen det senare alternativet föredrogs. Våra respondenter innehar varierande bakgrunder och deras olika preferenser präglade till stor del intervjuerna, vilket innebär att vi redan där fick ett oundvikligt systematiskt fel. Denna variation menar vi emellertid har berikat vår uppsats, då vi fått ta del av problematiken sett utifrån flera olika horisonter.

Då studien som bekant är av kvalitativ karaktär och subjektets åsikter företrädesvis skulle värderas, valde vi även att innan intervjuerna förbereda oss genom att sätta oss in i respektive företag och de arbetssätt som respondenterna representerar. Det gavs oss en större möjlighet att förstå respondentens svar eftersom det då lättare skulle kunna sättas i ett sammanhang och jämföras med andras åsikter. Vår förhoppning var att detta även skulle ge positiva effekter på vår trovärdighet under intervjuerna och att respondenterna skulle motiveras till att ge mer detaljerade svar.⁶¹

2.4.5 Sekundärdata

Detta är den andra typen av data som kan användas som grund för en empirisk undersökning. Christensen et al betonar att en undersökningsprocess med fördel kan utgå från sekundärdata, då undersökaren därmed kan bygga upp en förförståelse av det som avses studeras⁶². Som vi tidigare nämnt kan sekundärdata sägas vara redan förekommande data, framtagen för ett annat, om än likartat ändamål. Då det i de flesta fall är nödvändigt att grunda sina antaganden i någon form av litteratur och teori, är det i princip omöjligt att undvika att använda sig av sådana data. Att välja att inte använda sig av inom ämnet erkända författare och forskares erfarenheter, vore enligt oss dessutom ett tämligen stort misstag, eftersom förfarandet bidrar till att fastställa och avgränsa problemställningen. Det ställer emellertid höga krav på forskaren, i detta fall undertecknade, att granska trovärdigheten på uppgifterna.

⁶⁰ Christensen et al, 2001

⁶¹ Andersen, E, Schwencke, E, 1998

⁶² Christensen et al, 2001



Vi har löpande under arbetets gång kritiskt granskat de källor vi använt oss av och strävat efter att i största möjliga mån utgå från ursprungskällorna. Genom att hitta likartade uppgifter från flera av varandra oberoende källor, anser vi att källorna bör anses som tillförlitliga och på så sätt även bidragande till en ökad validitet. Detta följer samma antaganden som Alvesson och Sköldberg framhåller, och som vi tidigare belyste i vår källkritik kring expertintervjuerna. Sekundärdata har i detta sammanhang den goda egenskapen att forskaren i lugn och ro tillåts att utvärdera, jämföra och spela ut källornas tillförlitlighet mot varandra.

2.5 Sammanfattningsvis

I detta metodavsnitt har det inte varit vår avsikt att nitiskt återge det som lätt annars kan hittas i diverse metodböcker. Vår avsikt har istället varit att kort och koncist återge och motivera de val som vi gjort under studiens gång. För att skapa oss en så god och heltäckande bild av området som möjligt, såg vi det som ett naturligt första steg att genomföra en dokumentstudie. Här skulle vi snabbt upptäcka vilka trender som genomsyrat chefsförsörjningens historia, samt vilka forskare som återkommer i olika sammanhang. En fördel med vår grundliga litteraturstudie, som vi tog med oss genom hela arbetet, är att vi tack vare denna skapat oss en relativt klar bild av vad vi velat fokusera på, samt utvecklat en djupare förståelse för problemställningen. Studien hjälpte oss även vid utformandet av de frågor som vi skulle ställa vid de expertintervjuer som vi ämnade genomföra.

Det finns en rad alternativa sätt på vilka vi skulle ha kunnat genomföra denna studie. Eftersom vi var ute efter att skapa oss en bild av hur vår problemformulering förebyggs, sett utifrån olika gruppers synsätt, föll vårt val av metod således tämligen naturligt på att genomföra ett antal semistrukturerade expertintervjuer. Anledningen till att vi ratade exempelvis en kvantitativ enkätundersökning, är för att vi då inte skulle ges möjligheten att följa upp med följdfrågor etc. Dessutom är svarsbortfallet av erfarenhet förhållandevis stort vid en sådan undersökning. Vi valde vidare att fokusera på att skapa förtroendeingivande relationer med ett mindre antal rutinerade yrkesutövare, vars expertis vi bedömde skulle passa väl in i vår undersökning.



Detta är även något vi anser oss ha lyckats väl med, delvis tack vare beslutet att besöka våra respondenter i deras hemmiljö, även om det i vissa fall innebar en lång resa. Förfarandet har förhoppningsvis också lett till att respondenterna känt en större delaktighet och strävan efter att bidra till ett lyckat resultat. En del som vi särskilt anser oss ha lyckats väl med, är att hitta lämpliga respondenter. Bland våra intervjuobjekt återfinns bland annat ett antal personalchefer, en personaldirektör samt rekryterare på ledande befattningar i sina respektive företag. Vi anser oss därför i detta fall ha fog för vårt påstående där vi hävdar att kvalitet överskuggar kvantitet.

Genom att gardera oss med att ha ett antal på förhand uttänkta intervjustolpar på frågor vi ämnade ställa, skulle vi undvika ett av de vanligaste problemen som uppstår i samband med ostrukturerade intervjuer. Vi syftar då på att man riskerar erhålla ett väldigt stort antal svar som är så vitt skilda och svåra att sammanställa, att slutresultatet tenderar att bli allt för omfattande och fragmenterat. Därav resonerade vi oss fram till att vi med fördel kunde använda oss av vissa riktlinjer vid våra intervjuer. Samtidigt var vi väldigt måna om att låta respondenterna komma med egna vinklar och synsätt på sådant som vi inte nödvändigtvis tänkt på. Vi genomförde med andra ord s.k. semistrukturerade intervjuer.



3 Teoriavsnitt

I denna teoridel kommer vi att redogöra för de, som vi anser vara de mest relevanta förekommande teorierna inom chefsförsörjning. Kapitlet inleds med ett historiskt perspektiv av området, för att på så sätt bidra till att skapa en förståelse för läsaren kring hur trenderna inom ämnet har skiftat. Ytterligare en anledning till varför vi valt att belysa de historiska trendskiftena av chefsförsörjning, är för att dessa tydligt går att återkoppla till dagens tillvägagångssätt ute i organisationerna.

3.1 Chefsförsörjning historiskt sett

För att lättare skapa sig en överblick över hur chefsförsörjning går till idag, anser vi det vara relevant att visa hur den utvecklats genom åren. Detta har uppnåtts genom att ur ett historiskt perspektiv studera hur begreppet chefsförsörjning växt fram och hur det använts i den svenska managementlitteraturen. Att rekrytera chefer är inget nytt fenomen, utan snarare något som pågått sedan lång tid tillbaka. Förr i tiden utgjorde vänskapsband och andra kontakter en central del av rekryteringen, och den sköttes då oftast av den högsta chefen⁶³. För att öka sina karriärmöjligheter gällde det således att tillhöra rätt släkte, eller att inneha ett brett kontaktnät. Förfarandet vid tillsättandet av chefer var då mer av informell karaktär. Än idag finns det kvar många förespråkare av den informella rekryteringsfilosofin, vilket kommer tydliggöras än mer längre fram i kapitlet. Det var även vanligt att företag skickade potentiella chefsämnen utomlands för att låta dem praktisera vid ett liknande företag. Destinationen berodde i hög grad på vilken yrkesgrupp individen tillhörde. Intressant i sammanhanget är att det svenska företaget ASEA inrättade en s.k. trainee-utbildning redan så tidigt som 1905⁶⁴.

Under 1950-talet övergick personalfrågor till en mer administrativ skepnad, där specialister övertog många av de arbetsuppgifter som chefer tidigare utfört. Tio år senare hade dessa specialister även börjat engagera sig i chefsrekryteringar, vilket medförde att professionella rekryterare nu fick ett allt starkare fotfäste. Personalfrågor som tidigare varit informella, kännetecknades nu istället av en hög grad av centralisering.

⁶³ Tengblad, S, 1997

⁶⁴ Ibid



Enligt Tengblad ansågs arbetet med systematiska urval, utbildning och en utförlig introduktion som en potential källa för att bibehålla och locka arbetskraft⁶⁵. Detta förstärktes av den då rådande föreställningen att planeringen bidrog till att företag blev effektivare och mer styrbara.

Under 60-talet utformades system i form av databaser med uppgifter om lämpliga kandidater, som skulle underlätta chefsförflyttningar⁶⁶. Kvaliteten på en organisations chefer skulle under 60-talet således tryggas genom olika planerings- och utbildningssystem. Dessa utvecklade system ledde i sin tur till en konflikt, eftersom de ansågs vara alltför rationella och formella, allt medan chefer fortfarande tycktes föredra att bedriva en informell chefsplanering. Trots, eller kanske tack vare denna uppkomna konflikt, ökade intresset för forskning inom ledarutveckling. En betydelsefull person i detta sammanhang var en konsult vid namn Hans Robertsson. Han författade en rad olika artiklar kring chefsförsörjning där han menade, i linje med ovanstående, att det till stor del handlar om systematisering och en noggrann planering. Detta ligger i linje med Taylors managementteori, som kortfattat innebär att på ett vetenskapligt sätt utveckla de mest effektiva arbetsmetoderna⁶⁷. Robertsson berör teman som exempelvis att företag bör estimeras det framtida chefsbehovet och att tydliga arbetsbeskrivningar bör utformas.

Tankebanorna kring chefsförsörjning ändrades sedan något under 70-talet då fokus istället låg på arbetslivsdemokrati⁶⁸. Kritiken mot de rationella föreställningarna växte sig starkare, mestadels för att den inte ansågs utnyttja de anställdas kompetenser och resurser till fullo. Ytterligare kritik grundades i att det rationella synsättet inte ansågs ta hänsyn till medarbetarnas sociala behov, som exempelvis behovet av att känna delaktighet⁶⁹. Det tidigare dominerande formella synsättet levde förvisso kvar men fick konkurrens av nya begrepp som ansågs vara mer aktuella, såsom karriärplanering och utveckling av relationer. Speciellt karriärplanering och utvecklingssamtal blev väldigt populära under 70-talet där den enskilde medarbetaren nu dessutom började få feedback på utfört arbete.

⁶⁵ Tengblad, S, 1997

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Tengblad, S, 2000

⁶⁸ Tengblad, S, 1997

⁶⁹ Tengblad, S, 2000



Vidare menar Sandberg och Targama att idéerna kring att chefens roll är att engagera och motivera sin personal föddes redan under detta årtionde⁷⁰. Intresset för andra demokratifrågor i arbetslivet ökade under första halvan av 70-talet och chefer förväntades i allt större utsträckning att samverka med övriga anställda, för att ge dessa ett ökat inflytande. Detta förstärktes inte minst i form av lagen om medbestämmanderätt i arbetslivet som härstammar från denna tidsperiod⁷¹. Intressant för vår uppsats vidkommande, är att det under detta årtionde började föras debatter kring motivering genom icke materiella incitament eller andra mjuka variabler. Fortsättningsvis kan sägas att resultatet av tankesättet under 70-talet sammanfattas i att bra ledarskap var synonymt med att kunna hantera interaktioner⁷².

Perioden från 1980, fram till och med 1990-talet var händelserik vad gäller chefsförsörjning, då ett antal nya begrepp tillkom i debatten. Dessa behandlade bland annat kvinnligt chefskap och hur chefer överlag skulle avvecklas. Dessutom tillkom nya aktörer på marknaden såsom konsultföretag, där nya och effektivare metoder såsom psykologiska test, mentorskap och andra datainsamlingsmetoder användes, med intentionen att hitta lämpliga chefskandidater. Uppmärksamheten riktades nu återigen mot chefskap vilket bl.a. ledde till att många företag införde, eller snarare återinförde interna chefsutbildningar. Detta ökade intresse för chefsfrågor märktes inte minst av att försäljningen av ledarskapsböcker ökade markant⁷³. En gemensam nämnare för de olika perioderna efter 70-talet är att chefsrekryteringen intagit en mer normativ karaktär med färre inslag av tidigare föreställningar.

Om debatten tidigare handlat om hur man tillsätter chefer, styrdes den nu till att även innefatta hur man avvecklade chefer. 1987 släppte Blomquist & Selin en bok med en något kontroversiell titel, nämligen "Avskeda chefer". Debatterna kring att även avveckla chefer resulterade i rekommendationen att införa tidsbundna kontrakt. Arbetet med att rekrytera lämpliga chefer fick även under denna period en ny dimension som grundades i att kandidaterna förutom kompetens även skulle ha en passande värderings- och personlighetsprofil. Därför ökade även intresset för psykologiska test och andra metoder för att säkerställa rätt målprofil.

⁷⁰ Sandberg, J, Targama, A, 1998

⁷¹ Sveriges lagar, *MBL (1976:580)*, 2005

⁷² Tengblad, S, 1997

⁷³ Ibid



Genom denna historiska resa har vi nu kunnat följa de olika sätt på vilka chefsrekryteringar har genomförts genom åren. Viktigt att poängtera är att samtliga metoder fortfarande används, även om vissa tycks vara mer dominerande än andra. För att än tydligare klargöra vilka olika övergripande tillvägagångssätt som identifierats ovan, väljer vi här nedan att redovisa dessa, betraktat utifrån känd litteratur.

3.2 Hur rekryterar företagen?

Utifrån Tengblads resonemang har vi kunnat identifiera tre huvudsakliga former av chefsförsörjning i organisationer, nämligen den rationella, normativa och informella. Dessa tre metoder går tydligt att följa och identifiera i den historiska utvecklingen av ämnet, och samtliga anses fortfarande vara aktuella trots deras relativa skillnad i innebörd. Vi kommer nedan att klargöra för vad dessa innebär, främst med utgångspunkt i Tengblads perspektiv. Vi har valt att inledningsvis utgå från Tengblad, då vi finner hans resonemang inta ett mera analytiskt och kanske något mer teoretiskt perspektiv. För att öka den teoretiska referensramen och även validiteten, har vi dessutom valt att komplettera med andra forskares betraktelsesätt. Där bidrar Arne Cox med en stor del, eftersom hans modell, enligt oss, i större utsträckning ger praktiska förslag på hur man bör gå tillväga vid chefsförsörjning. Således följer vi det mönster som den deduktiva ansatsen förespråkar, nämligen att utgå från teori, för att sedan konstatera hur det fungerar i praktiken.

3.2.1 Det rationella synsättet

Rötterna till den rationella filosofin sträcker sig långt tillbaka i tiden. Såväl Adam Smith som Frederick Taylor var förespråkare av denna styrmetod⁷⁴. Grundläggande för detta synsätt är att organisationer bör styras genom klara beslut, regler och instruktioner, vilka då ansågs vara tillämpligt på alla typer av organisationer⁷⁵.

Vidare skulle chefer leda organisationer baserat på sina expertkunskaper och annan teknisk kompetens, med andra ord genom att se till att tesen ”rätt man på rätt plats” uppfylls.

⁷⁴ Tengblad, S, 1997

⁷⁵ Barley, S, R, Kunda, G, 1992



Perspektivet kännetecknas även av att sträva efter effektivitet genom ett centraliserat beslutsfattande och en radikal arbetsspecialisering⁷⁶.

Efterhand som åren gick så växte även en mer administrativ syn på chefskapet fram. Förgrundsfigur för detta synsättet, som kom att kallas för den ”administrativa skolan” var Henri Fayol (1841-1925). Han valde att särskilja administrativa kunskaper från de rent tekniska, med motiveringen att detta skulle komma att bli en allt mer viktig funktion för en ledare. I detta administrativa område tillräknades uppgifter såsom planläggning, organisering, dirigerande, koordinering och kontroll.⁷⁷ Ytterligare en författare som delar koordinationsaspekten är Andrew Sturdy, som menar att detta synsätt handlar om att systematiskt matcha lösningar till problem som sedan följs upp med feedback och utvärdering⁷⁸.

Gemensamt för forskarna under denna tidsperiod var att de såg den rationella och byråkratiska modellen som den optimala för att uppnå bästa möjliga effektivitet för en organisation. En stark hierarki samtidigt som de anställda formades till specialisering på olika arbetsuppgifter var andra kännetecken för den rationella filosofin. Herbert Simon var till och med så drastisk att han försvarade den starka rationaliteten med att människan i grunden inte är anpassad för ett självständigt liv, utan bör styras genom tydliga order och regler⁷⁹. Den uppmärksamma läsaren ser här parallellerna till McGregors klassiska teori X⁸⁰. I och med ovanstående resonemang ansågs egenskaper som ledarskap och allmänna managementkunskaper som mindre viktiga.

Kritiken som riktas mot det rationella synsättet grundar sig som vi tidigare nämnt i att det inte tar hänsyn till andra individuella kompetenser. Dessutom finns det kritiker som anser att människor är begränsat rationella, varför människor och således även beslutsfattare agerar därefter⁸¹.

⁷⁶ Barley, S, R, Kunda, G, 1992

⁷⁷ Tengblad, S, 1997

⁷⁸ Sturdy, A, 2004

⁷⁹ Tengblad, S, 1997

⁸⁰ McGregor, D, 1960

⁸¹ Sturdy, A, , 2004



Att agera fullständigt rationellt kan i vissa situationer, enligt Power, suboptimera verksamheten och med andra ord verka hämmande⁸². Ytterligare en som inte delar det rationella tankesättet är Robert Jackall, som genom sin studie kommit fram till slutsatsen att chefsarbetet inte handlar om teknisk, utan snarare om social kompetens. Vidare framhäver Jackall just social kompetens, som bland annat innefattar att genom ett aktivt ledarskap skapa varaktiga nätverk med sina anställda, som en av de viktigaste egenskaperna. På detta sätt skapas ett ömsesidigt beroende där man kan hålla varandra om ryggen i kärva situationer. Detta resonemang tar oss osökt in på det som Tengblad omnämner som den normativa styrfilosofin.

3.2.2 Det normativa synsättet

I detta synsätt handlar chefens uppgifter istället om att formulera mål som denne sedan uppfyller tillsammans med de anställda. Perspektivet fokuserar på att påverka organisationsmedlemmarnas uppfattningar, arbetstillfredsställelse och normer för att uppnå effektivitet. Vidare anses det vara väsentligt att via målstyrning ge de anställda möjligheter att ta egna initiativ som förhoppningsvis bidrar till en positiv utveckling för organisationen. Tyngdpunkt läggs alltså här på harmoni och gemensamma värderingar, vilket i praktiken genomförs genom en hög grad av socialisering och kommunikation, där hänsyn tas till de anställdas sociala behov⁸³.

En författare som belyser detta resonemang, om än ur ett något annorlunda perspektiv, är Tony J Watson. Han betonar vikten av att samtliga aktörer i organisationen delar samma värderingar och normer för att kunna skapa framgång på lång sikt. Samtidigt bör samma språk talas bland medlemmarna, detta för att underlätta kommunikationen och således även samarbetet.

Andra förespråkare för denna filosofi och även kritiker till det rationella synsättet, menar på att människans yttersta drivkraft är att vara omtyckt av sina närmaste och arbetskamrater⁸⁴.

⁸² Power, 1997

⁸³ Tengblad, S, 1997

⁸⁴ Roethlisberger, F, J, Dickson, W, J, 1984



De visar vidare på brister med den rationella metoden, då den inte anses ta hänsyn till individuella kompetenser på ett fullgott sätt. Detta är enligt de normativa forskarna en mycket viktig synpunkt. Inte nog med att chefen bör kunna agera socialt i förhållande till sina anställda. Han bör dessutom utveckla en förmåga att skapa förståelse för den anställdas individuella sociala behov. Detta för att skapa en känsla av tillhörighet, delaktighet och tillfredsställelse hos den anställda⁸⁵. Arbetsklimatet, sett ur detta perspektiv ska präglas av en miljö där chefskandidater kan växa fram, istället för ett maskineri som i det rationella⁸⁶.

Detta är något som Sandberg och Targama till stor del täcker in i sin bok *Ledning och Förståelse*⁸⁷. Viktigt att poängtera med ovanstående målstyrning är att det på intet sätt tar bort betydelsen av chefen och hierarkin i organisationerna. Istället handlar det, precis som både Tengblad samt Sandberg & Targama poängterar, om att ändra styrinstrument från regler och instruktioner till något mjukare variabler såsom mål och normer⁸⁸. Ledarskap, och inte utpräglat chefskap, ses idag som synonymt med den normativa filosofin. Sandberg & Targama har synen av att ledarskap skall baseras på att motivera och uppmuntra medarbetarna, för att i slutändan öka deras kompetens. Om det rationella synsättet kunde härröras till McGregors teori X, så torde kopplingen mellan den normativa filosofin och teori Y vara lika tydlig⁸⁹. Ett viktigt moment i kontexten är att de nya cheferna delar företagets gemensamma värdering och normer. För att säkerställa att rätt målprofil anställdes, utvecklades arbetssättet till att även innefatta en rad psykologiska test och andra normativa metoder.

Som den uppmärksamme läsaren ser ligger den rationella och normativa tankebanorna till synes ganska långt ifrån varandra. Efter en kort genomgång av de två huvudsakliga metoderna väljer vi emellertid att inte ta ställning till vilken metod som är att föredra. Trots deras stora skillnader vågar vi däremot påstå att de snarare bör ses som ett komplement till varandra och att de således utan problem kan praktiseras tillsammans vid chefsförsörjning.

⁸⁵ Wren, D, A, 1972

⁸⁶ Tengblad, S, 2000

⁸⁷ Sandberg, J, Targama, A, 1998

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ McGregor, D, 1960



3.2.3 Arne Cox smältdegel av filosofier

Eftersom Tengblads resonemang intar en mer analytisk ställning, såg vi det därför som viktigt att försöka hitta någon forskare som om möjligt kompletterar och utvecklar Tengblads synsätt. Ett viktigt och som vi ser det, även ett mera konkret bidrag inom ämnet chefsförsörjning fann vi med Arne Cox som upphovsman⁹⁰. I detta avsnitt kommer det tydligt att framgå att verkligheten, precis som vi tidigare antytt, inte är svart eller vit, i detta fall rationell eller normativ. Istället framkommer det att de båda metoderna med fördel kan kombineras, för att uppnå ett framgångsrikt rekryteringsprogram.

Cox menar på att om chefsförsörjning skall kunna kopplas till organisationers långsiktiga mål, är det av högsta vikt att ledningen arbetar aktivt med vissa specifika moment. Dessa moment bildar tillsammans vad Cox benämner som ett grundläggande program för chefsförsörjning. Först menar Cox att företaget tydligt måste klargöra grundprinciperna, d v s spelreglerna för chefsförsörjning. Intressant i sammanhanget är att Cox utgår ifrån ett ledningsperspektiv, i vilket det är deras uppgift och ansvar att säkerställa rekryteringen. Det är alltså ledningens ansvar att utforma policys och andra ramar gällande programmets mål, chefsbehovet, arbetsformer och krav på chefer. Detta bör äga rum i ett tidigt skede, för att underlätta kommunikationen och samarbetet kring chefsrekryteringen. Trots att Cox anser att detta är ledningens uppgift betonar han samtidigt att huvudansvaret för den egna utvecklingen vilar på de anställda.

Det andra huvudmomentet i det grundläggande programmet innefattar att systematisera rekryteringen. Grundtanken här baseras på att det är många olika aktörer inblandade vid rekryteringar, varför urvalet då bör ske på ett metodiskt sätt efter konstens alla regler. Resonemanget präglas vidare av en arenasyn, där Cox menar att hänsyn bör tas till de olika intressenternas krav och önskemål på framgång i den långsiktiga utvecklingen. En grundlig och rationell systematisering menar Cox är en kritisk framgångsfaktor vid rekrytering. Påståendet bekräftas inte minst då han talar om hur en grundlig systematisering skiljer de framgångsrika företagen från vanliga.

⁹⁰ Cox, A, 1986



Även om det är svårt att bevisa styrkan i hans påstående har vi funnit en trend emot att större och etablerade företag antingen anlitar en professionell chefsrekryterare eller har personalchefer och HR-avdelningar som arbetar aktivt med chefsfrågor.

Det tredje momentet i detta system innefattar att göra en årlig chefsinventering. Från centralt håll, exempelvis via personalchefen, bör den aktuella chefsituationen ses över kontinuerligt, om än inte nödvändigtvis en gång om året. Genomgången bör avse befintliga chefer och innehålla konkreta rekryteringsåtgärder, både på lång och kort sikt. Ledningen får genom detta förfarande en överblick över nuvarande chefer och även signaler vad gäller ersättningsfrågor som exempelvis personer med potential, s.k. påläggskalvar. Samtidigt kan detta ligga till grund för en beredskapsplan vid akuta lägen, såsom en situation där exempelvis ett stort antal chefer går i pension. Vidare anser Cox att företag under inventeringen först lämpligen bör utföra kvantitativa beskrivningar, såsom åldersbetingade variabler. Detta kan därefter kompletteras med ytterligare information angående utbildning och specifik kompetens. Intressant i sammanhanget är att Cox rekommenderar att organisationer använder sig av bevakningslistor som tydligt visar och således varnar för kommande åldersavgångar. En sådan lista behöver emellertid inte vara krångligare än en förteckning bestående av namn och aktuell ålder på de anställda.

Den fjärde punkten som Cox program framhåller, är att ledningen bör stödja individuell utveckling. Enligt Cox är det viktigt att ledningen i ord och handling tydligt visar att de uppmuntrar och stimulerar de anställdas och framförallt chefernas utveckling. Feedback på utfört arbete nämns som en viktig ingrediens, samt även att lyckas förmedla till de anställda att nästa jobb skall utföras minst lika bra som förra. De konkreta åtgärderna som ett företag har att tillgå här är personlig utvecklingsplanering, individuell karriärplanering, mentorskap och informativa stödsystem.

Det femte och sista momentet i Cox chefsförsörjningsplan poängterar att ledningen bör skapa motivation för chefsjobbet. Genom att framhäva chefposternas värdefulla roll i organisationer, och därmed belöna dessa genom höga löner kan företag, enligt Cox, öka incitamenten för chefsarbete.



Han betonar några konkreta punkter för hur man kan göra chefsjobbet mer attraktivt, såsom t.ex. att ställa realistiska krav på chefer, personlig feedback på prestation, personligt stöd, handledning och slutligen utbildning genom konferenser mm.

Efter att tagit del av Cox resonemang kring hur han anser att chefsförsörjning bör bedrivas, kan vi konstatera att detta synsätt på de inledande punkterna präglas av rationalism. Många av dessa förslag berör hur organisationer genom strikt planering och systematisering kan säkerställa sin nyrekrytering av chefer, vilket kan ses som ett arv från taylorismen. Utöver dessa kan därefter noteras att programmet övergår till att innefatta tydliga inslag av det normativa synsättet. Särskilt de två sista punkterna i Cox program, vilka behandlar individuellt stöd samt att motivera individer för chefsposten, tycks uppfylla det som Tengblad omnämner som ett normativt styrinstrument. Metaforisk kan dessa två styrfilosofier liknas vid Yin och Yang, dvs. ett kompletterande motsatspar som tillsammans bildar en enhet⁹¹. Då Cox tankesätt har några år på nacken vill vi härmed höja ett varningens finger. Den rationella metoden har förvisso än idag ett starkt stöd, främst i traditionsbundna bolag, men allt tyder på att den minskar allt mer i betydelse inom managementforskningen. Förklaringen till att de båda synsätten kompletterar varandra finnes, enligt vårt sätt att se, i deras många gemensamma nämnare. Intressant är att varken den rationella eller normativa styrfilosofin förkastar organisationers hierarki eller chefers stora betydelse för framgång.

3.2.4 Informellt synsätt

Om det rationella synsättet betonar att individer gör karriär genom meriter och det normativa framhäver ledarskapsförmåga, kan det informella synsättet ses som ett lämpligt komplement till dessa båda, även om de tidigare anses ha varit mera frekvent förekommande. Därmed är vi tillbaka i Tengblads resonemang igen, för att beskriva den tredje och kanske mest förekommande styrfilosofin som han identifierat. Empirisk forskning visar på att chefsrekrytering kännetecknas av stark subjektivitet och att de ovannämnda teorierna allt som oftast inte räcker till. De som aktivt förespråkar det informella synsättet menar på att varken den rationella eller normativa filosofin lyckas förklara hur rekrytering faktiskt går till i realiteten. Kritikerna påpekar vidare att dessa teoretiska metoder förvisso är stilfulla lösningar, men att de misslyckas totalt med att förklara hur det praktiskt går till bland företag.

⁹¹ Tengblad, S, 2000



Informell chefsförsörjning handlar enligt Tengblad om ostrukturerade, och andra traditionella aktiviteter som starkt påverkas av den enskilda aktören. Avgörandet fällt alltså av den som eventuellt intervjuar vilket medför att personkemin då spelar en utslagsgivande roll. Motiveringen till varför vissa organisationer medvetet tillämpar en informell chefsförsörjningsmetod är för att de framhåller personliga relationerna mellan individer. Enligt detta synsätt sker alltså chefsrekryteringen ostrukturerat och resultatinkänt, med fokus på att uträtta en handling. Informell chefsförsörjning kan även innebära att överordnade chefer använder sitt personliga nätverk för att hitta lämpliga chefskandidater.

3.2.5 Styrande aktörer inom den informella filosofin

Det finns som bekant en hel del aktörer i organisationer som på ett eller annat sätt bidrar vid rekryteringen av en chef. Vissa av dessa aktörer blir särskilt påtagliga när det gäller den informella chefsförsörjningen och innefattar exempelvis överordnade chefer, enskilda chefer och personalrekryterare. Enligt Tengblad brukar vanligtvis överordnade chefer engagera sig i tillsättningsprocessen med eventuell hjälp från personalavdelningen, som då kan föreslå lämpliga kandidater⁹².

I linje med det informella synsättet betonar Tengblad vidare att den subjektiva personkemin är ett vanligt argument för chefers vilja att ha beslutsrätten över rekryteringen. En intressant aspekt i sammanhanget är att chefer har den avgörande rösten huruvida den tilltänkte passar in i organisationen eller inte. Om resonemanget förlängs till att även innefatta chefens chef, talar man om "farfarsprincipen", där alltså en överordnad chef engagerar sig i chefsförsörjningen två nivåer ner i hierarkin. Farfarsprincipen fungerar då dubbelverkande, där mellanchefen får stöd i tillsättningsprocessen samt att man genom detta förfarande ytterligare förstärker att rätt person hamnar på rätt plats. Av detta kan sedan slutsatsen dras att chefer engagerar sig i rekryteringen och att tillsättningen grundar sig i deras subjektiva värderingar.

En författare som även kommit att intressera sig för dessa informella regler vid chefsförsörjning är Robert Jackall. Han behandlar i sin studie detta fenomen genom att fokusera på överordnad chefs stora betydelse för i synnerhet mellanchefens karriär.

⁹² Tengblad, S, 1997



Poängen som Jackall framhåller i sitt resonemang intar en relativt pessimistisk syn, där karriärframgång inte bara beror på vad individen presterar. Den grundläggande kompetensen säkerställs vid den initiala anställningen, men för att uppnå en framgångsrik karriär måste individen därefter följa ett antal institutionella regler. Dessa förhållningssätt är av informell karaktär och behandlar exempelvis ett korrekt publikt uppträdande, självkontroll där individen strömlinjeformar sig, är sparsam med att visa känslor och agerar som en lagspelare. Enligt vårt sätt att tolka Jackall styrs således graden av framgångsrik karriär av hur väl individen lyckas följa dessa informella och normgivande sociokulturella regler.

Ytterligare en intressant synvinkel ur Jackalls resonemang är att en person istället för att välja jobb, med fördel istället bör välja rätt överordnad chef. Genom att nätverka med rätt personer i företagsledningen kan vägen upp i hierarkin stakas ut. Mycket av samspelet mellan individer bygger nämligen på att man klarar av att bygga upp varaktiga nätverk⁹³. Detta sista tillägg i Jackalls resonemang hittar även stöd i den svenska lagstiftningen där aktiebolagslagen ger VD:n eller ledningen rätten att på egen hand besluta om sådant som berör den löpande verksamheten⁹⁴. Chefsförsörjning, undantaget tillsättning av ny VD, ses som en del av den dagliga verksamheten och kan alltså ske av personer i det högsta skiktet.

Sammanfattningsvis kan vi således klargöra att de inblandade aktörerna har stor betydelse för chefsförsörjningen. VD:n och andra bemyndigade personer har en lagstadgad rätt att bedriva chefsförsörjning medan andra chefer enbart kan utöva rekrytering genom de rådande informella reglerna som tycks finnas i olika organisationer. När vi nu anser oss ha identifierat vilka tillvägagångssätt som anses vedertagna vid tillsättandet av chefer, återstår frågan om huruvida de kommande generationerna är beredda att ta sig an uppgiften. Avgörande för detta tycks vara hur chefspositionen upplevs, samt hur högt chefspositionen värdesätts. Fokus övergår här alltså från att studera *hur* chefer tillsätts, till *vem* som kan tänka sig att ta sig an jobbet.

⁹³ Andersson, Å, Fürth, T, Holmberg, I, 1997

⁹⁴ Sveriges Lagar ABL, 2005



3.3 Ändrade värderingar hos framtida ledare?

Många talar om att det är människans värderingar som styr på vilket sätt den betar sig. Dessa värderingar är något som byggs upp och rotas redan tidigt under uppväxtåren och benämns under olika kohortteorier. Detta har till stor del sin förklaring i att ett barns hjärna arbetar med ett betydligt större informationsintag, överlägset en vuxen människas⁹⁵. För att kunna ge sig an och förstå den yngre generationens värderingar är det därför, enligt Lönn (1998), väsentligt att utgå från deras uppväxtår. Anledningen till att det är viktigt att identifiera den yngre generationens värderingar är att det inte bara anses som en spegling av nuet, utan även som en föraning om hur framtiden kommer att se ut⁹⁶. Det som enligt Lönn har kännetecknat 70-talisternas uppväxt är⁹⁷;

- Många är uppväxta med världen i vardagsrummet (TV)
- Många har vuxit upp med materiellt överflöd
- Många har upplevt världen på egen hand
- Många är medie- och teknikbarn

Med dessa punkter i bakhuvudet kan vi konstatera att ungas värderingar enligt vissa forskare tycks ha skiftat från en väldigt materialistisk syn till en med individfokuserad syn, där den personliga trivseln sätts i större fokus. Andersson m.fl. har valt att kalla detta för en postmaterialistisk syn, som bl.a. kännetecknas av globalism, rörlighet, självorganisering och ointresse för ekonomiska systemfrågor⁹⁸. Den materiella statusen har idag ersatts av en strävan efter frihet och stimulerande upplevelser. Redan 1984 konstaterade Zetterberg att fokus bland unga var på väg att förskjutas från det som han valde att kalla den yttre världen, som står för materiellt välstånd, till den inre världen där livskvalitet står i prioritet⁹⁹. Den ökade frihetssträvan har en stor förklaring i att samhällstrenderna skiftat från ett industrisamhälle, till det som litteraturen väljer att kalla för ett kunskapssamhälle. Individens egna livsprojekt och mål har fått större betydelse, jämfört med relationen till arbetsgivaren.

⁹⁵ Lönn, T, 1998

⁹⁶ Andersson, Å, Fürth, T, Holmberg, I, 1997

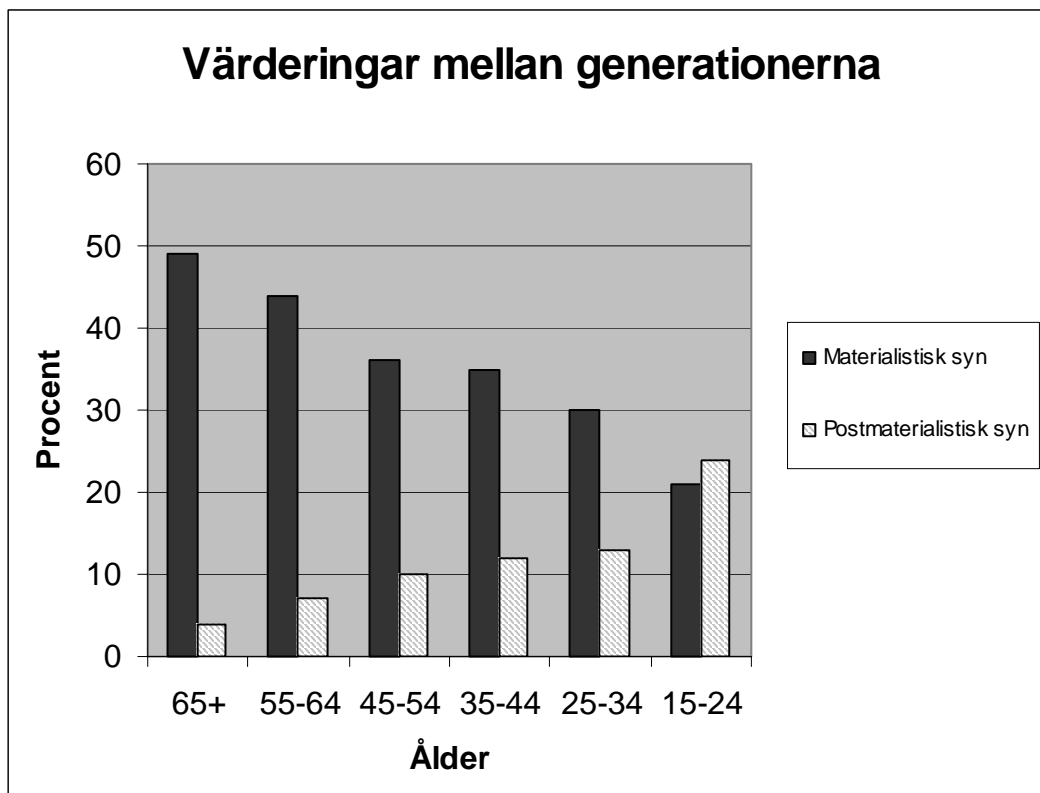
⁹⁷ Lönn, T, 1998

⁹⁸ Andersson, Å, Fürth, T, Holmberg, I, 1997

⁹⁹ Zetterberg, H, 1984



I nedanstående diagram från 1990 kan vi tydligt konstatera hur trenden går från en starkt materialistisk syn bland de äldre generationerna, till en, som vi nyss nämnt, mera postmaterialistisk syn¹⁰⁰.



Hem och familj har allt eftersom blivit viktigare, vilket till viss del kan ha sin grund i att 70-talisternas föräldrar sällan var hemma på grund av sitt idoga arbetsliv. Kort sagt, det finns idag tydliga tendenser till att unga idag väljer livskvalitet och levnadsmiljö framför möjligheten att skaffa sig ett prestigefyllt chefsjobb med en storslagen titel. Att göra karriär är inget som verkar prioriteras speciellt högt av 70-talisterna, och att bli chef anses höra till bland det minst viktiga i arbetslivet¹⁰¹. Det ses istället som viktigare att göra något man finner intressant, hellre än att klättra upp i hierarkin. Ett allt färre antal unga är idag alltså beredda på att stänga in sig på en arbetsplats med långa arbetsdagar, uniformt beteende och stort personligt ansvar.

¹⁰⁰ Andersson, Å, Fürth, T, Holmberg, I, 1997

¹⁰¹ ibid



Enligt en undersökning som författarna till boken om 70-talisternas värderingar genomfört, så hamnar jobbet först på en fjärde plats då 70-talisterna fått gradera vilka saker de ser som viktigast om de får skåda in i framtiden. På placeringarna före, hamnar såväl den egna familjen som personlig hälsa och välstånd¹⁰². Många ur denna generation tycks dessutom ha en starkt rotad negativ inställning till auktoriteter och hierarkiska system, vilket kan vara en förklaring till att det kan vara svårt att attrahera unga till ledande positioner¹⁰³.

Det finns de författare som talar om att 70-talisterna idag har växt upp till att bli den bortskämda generationen, där hårt arbete hör till det förflutna. Får de inte det mesta serverat, väljer de att bege sig vidare och prova något nytt. Det finns till och med tendenser som pekar på att de hellre väljer arbetslöshet framför att utföra ett arbete de inte trivs med¹⁰⁴. Tre av fyra unga idag väljer exempelvis ett roligt och utmanande jobb före ett välbetalt sådant¹⁰⁵. Att de hellre kan tänka sig att gå arbetslösa än att vantrivas på jobbet förstärks ytterligare av en nypublicerad artikel i tidningen Chef¹⁰⁶. Enligt ansvarig för denna undersökning, folkhälsoforskaren Lars Axelsson, kommer rekryterare i framtiden inte bara att behöva kämpa emot arbetskraftsbrist, huvudsakligen då på högre poster. De kommer även få kämpa mot en generation vars värderingar gör att de tycker livet är helt okej även utan ett jobb. Anställningstrygghet, som för tidigare generationer ansetts som oerhört viktigt, är nu inget som anses vara lika högt värderat¹⁰⁷.

Det finns vidare en relativt färsk undersökning utförd av SCB som visar på att den yngre generationen inte tycks intresserad av att gå ledarutbildningar (3,5 %). Istället är det de äldre generationerna mellan 45-65 år som står för merparten av deltagandet på ledarskapsutbildningar (48 %).¹⁰⁸ Om personen i fråga befinner sig i den högre delen av intervallet kan detta tyckas vara slöseri med resurser då de inte kommer att befinna sig på arbetsmarknaden så många år till. Dock verkar det som om 70-talisterna inte har samma behov och brådska att klättra uppåt i företagshierarkin.

¹⁰² SOU 1990:33

¹⁰³ Lönn, T, 1998

¹⁰⁴ Jegers, I, Lindgren, , 1992

¹⁰⁵ Fürth, T, 2001

¹⁰⁶ Axelsson, L, Chef nr 10/2005

¹⁰⁷ Fürth, T, 2001

¹⁰⁸ Nilsson, P, 2005



Är det då så enkelt att det ensamt är ändrade värderingar som står för den enda förklaringen till att unga inte tycks ha samma yrkesmässiga ambitioner som tidigare generationer? Att döma av befintlig forskning och litteratur så är det definitivt en av orsakerna, om än inte den enda.

3.4 Tuffare klimat

Ytterligare en förklaring till att 70-talister, av litteraturen att döma, inte tycks beredda att ta sig an chefsjobben, är det allt tuffare klimat som råder i såväl samhället som på arbetsplatserna. När vi talar om tuffare klimat syftar vi på att kraven blir allt hårdare på att vara en sorts supermänniska som klarar av både ett yrkesliv och ett familjeliv med bravur. Detta är något som den amerikanska relationsforskaren Carlson m.fl. fokuserat på i ett antal rapporter. Hon fokuserar där på att jobbet och privatlivet är två roller där båda kräver allt större tid och hängivenhet. På grund av att man inte upplever att fokus kan läggas till hundra procent på båda rollerna, väljer man istället att lägga ner mer tid och prioritet på ett rikligt privatliv. De ändrade prioriteringarna beror alltså inte bara på lättja, utan även på att kraven på den enskilda individen idag upplevs som allt mer påfrestande.

De allt större anspråken på att kunna ikläda sig dessa två olika roller och även förmågan att kunna skilja på dem, upplevs alltså av många som alltför svårt. Detta leder enligt Carlson till att en rad olika konflikter lätt uppstår. Dessa olika konflikttyper identifierade Carlson genom en egen fältstudie som genomfördes under tidigt 2000-tal.

Den tidsbaserade konflikten uppstår, precis som det låter, när den ena rollen tar upp tid för den andra. Det är exempelvis omöjligt att vara på jobbet samtidigt som barnen skall hämtas från dagis och tvärtom. Detta leder till att en av rollerna ofta riskerar att bli lidande. Den tidigare bilden av att dygnet består av 8 timmars arbete, 8 timmars fritid och 8 timmars sömn har numera ersatts med ett 24-timmarssamhälle där alla världar skall interagera¹⁰⁹. Vidare tar Carlson upp den rollbaserade konflikten, som belyser de problem som kan uppstå då man lägger ner så pass mycket energi på en av rollerna att det omedvetet påverkar den andra.

¹⁰⁹ Fürth, T, 2001



Detta kan exempelvis ta sig uttryck i att en individ jobbar så mycket att personen är fullständigt utmattad när denne kommer hem, vilket indirekt går ut över det privata livet¹¹⁰. Ytterligare ett exempel kan vara att en svacka i ens förhållande leder till försämrad koncentration på arbetet.

Konsten, eller snarare vikten av att kunna ikläda sig olika roller beroende på i vilken situation man befinner sig är även någon som Jackall belyser i sin bok *Moral Mazes*. Han talar här om att det är viktigt att kunna identifiera sig med både en privat och en byråkratisk, eller yrkesmässig roll, och att veta när man skall använda sig av respektive roll¹¹¹. Fokus i Jackalls bok ligger emellertid huvudsakligen på hur en anställd bör uppträda i sin yrkesroll för att inte sticka ut från mängden och på så sätt äventyra sitt jobb. Chefens ord bör betraktas som lag, vilket innebär att du som anställd bör utföra precis de uppgifter som chefen ber dig om, oavsett om det inkräktar på det som Jackall betecknar som den privata moralen. Följande punkter menar Jackall på att den byråkartiska rollen kännetecknas av¹¹²;

- Gå aldrig runt dig chef
- Se alltid till att berätta för chefen precis det som han vill höra, även då han poängterar att han vill höra avvikande åsikter
- Om din chef vill att du skrinlägger något, gör det
- Förhindra att din chef får reda på något som han troligtvis inte skulle vilja kännas vid
- Se istället till att sopa alla bevis under mattan

Det som Jackall inte fokuserar lika mycket på, men som Carlson och hennes forskarkollegor uppmärksammar i sin rapport, är den risk som föreligger för att den byråkratiska moralen och arbetsinsatsen inkräktar på det privata livet. Detta kan ha sin förklaring i att fokus på senare år blivit allt mer förskjutet gentemot individens privata situation, och med tanke på att Jackalls bok har snart två decennier på nacken, kan detta tyckas som en logisk förklaring. Emellertid fungerar *Moral Mazes* fortfarande som en nyttig guide för den som är intresserad av hur den yrkesmässiga, eller byråkratiska rollen tar sig uttryck ute i olika organisationer.

¹¹⁰ Carlson, D, Derr, B, Wadsworth, L, 2003

¹¹¹ Jackall, R, 1988

¹¹² Ibid



För att återgå till den tredje och sista konflikten som Carlson identifierat, så ligger även denna väldigt nära Jackalls bok. Denna konflikt omnämns som den attitydbaserade konflikten. Även här kan direkta paralleller dras till den byråkratiska, respektive den privata rollen. För att undvika denna konflikt är det, precis som Jackall poängterar, viktigt att kunna skilja på de olika rollerna. Det är till exempel inte att rekommendera att behandla familjemedlemmar med samma distans och respekt som man behandlar kunder eller konkurrenter. Omvänt bör man inte ha samma förtroende och visa samma kärlek i arbetslivet som man ger sina nära och kära.

3.5 Unga kräver utbyte

Om det ur ett företagsperspektiv anses som viktigt att kunna ikläda sig olika roller, så ser dagens unga det som lika viktigt att få lön för sin möda. Måhända har denna inställning blivit än vanligare idag, jämfört med för ett antal år sedan. Att få lön för mödan kan förklaras genom att en individ gärna utför en uppgift som gagnar företaget, så länge företagen i gengäld bidrar med något som gagnar individen, dvs. utger någon form av ersättning. Watson fokuserar mycket på just detta utbyte av tjänster i sin bok *In Search of Management*, där han utgår utifrån en arenasyn. Watson menar att för att fullt ut förstå en organisation gäller det även att öka förståelsen för det strategiska utbytet som finns mellan intressenterna. Han belyser vikten av ett meningsutbyte, alltså att sätta individens utbyte i relation till organisationens. Detta tankesätt benämner han som Strategic Exchange Perspective¹¹³. Detta påstående bygger Watson på några få grundantaganden;¹¹⁴

- Människor är sociala varelser, dvs. vi har ingen given relation till vår omgivning utan den måste skapas
- Människor är begränsat rationella. Vid olika beslutsmoment förlitar vi oss på sociokulturella förhållanden som exempelvis myter och traditioner
- Dessa sociokulturella förhållanden anger vad som är rätt/fel, ont/gott, bra/dåligt dvs de styr våra värderingar
- Människor har en reflekterande dialog med sig själva och omgivningen

¹¹³ Watson, T, 2000

¹¹⁴ Ibid



Det är dessa grundantaganden som Watson menar ligger som grund till för att när människor agerar, är det för att de förväntar sig något tillbaka. För att förtydliga detta så bidrar medlemmar i en organisation med tid, engagemang, och lojalitet och förväntar i gengäld exempelvis lön, status eller andra belöningar. För uppsatsens vidkommande handlar detta om att i synnerhet de yngre generationerna, förefaller vara väldigt måna om att få minst lika mycket tillbaka i utbyte mot den tid eller insats som de lägger ner på sitt arbete, och i detta fall en chefspost. En tänkbar slutsats är således att de inte anser att det är värt priset att bli chef, eftersom det inkräktar för mycket på saker som inte går att sätta ett pris på.

För att sammanfatta detta med andra ord, kan man säga att allting har ett pris och att en individ allt som oftast har en baktanke med ett visst beteende. Genom en viss uppoffring förväntar hon sig en riklig belöning tillbaka. Belöningarna som tidigare ansågs vara självklara håller i skrivande stund på att skifta. Enligt en färsk undersökning visar det sig att 70-talisterna inte i lika hög grad uppskattar pengar och status utan istället föredrar andra mjuka variabler. Detta beteende förstärks ytterligare av forskaren Carlson som i en artikel belyser problematiken mellan att göra karriär och familjen¹¹⁵.

Ovan har nu redogjorts för dels de olika rekryteringsstrategierna, dels för hur de som står i tur att ta över chefsjobben resonerar. Genom att nu matcha dessa, till stor del teoretiska tankegångar, med hur våra intervjurespondenter svarar, kan vi därefter konstatera huruvida farhågorna kring en befarad chefsbrist är befogade eller inte.

¹¹⁵ Carlson, D, Derr, B, Wadsworth, L, 2003



4. Presentation av respondenter

För att de analyser och resonemang som presenteras i nästkommande kapitel skall bli lättare att sätta i sin kontext, ämnar vi här presentera ett kortare kapitel där vi redogör kort för de företag som ställt upp och bidragit till denna studie. Genom detta förfarande ges en god bild av vilken erfarenhet respondenterna samt deras respektive arbetsgivare besitter när det gäller chefsförsörjning, vilket därigenom motiverar våra val av respondenter. Företagspresentationerna hänför sig till uppsatsen utan att direkt ha grundläggande betydelse för arbetets innehåll, varför dessa sidor kan ses som kursiv läsning. Däremot vill vi genom denna presentation ge en större kontext kring våra respondenter.

4.1 People Impact

People Impact AB (hädanefter PI) är ett mindre företag beläget i centrala Malmö, som valt att fokusera på utveckling av organisationer men även på den specifika individen och mindre team inom densamma. I huvudsak rör det sig om tillsättning av ledarposter samt att hjälpa såväl ledaren som dess närmaste omgivning att fungera på ett så optimalt sätt som möjligt. Som en tydlig ledstjärna i verksamheten framhäver de vikten av att få organisationen att förstå sambandet mellan dess målsättning och den totala kompetensen.

4.2 Poolia

Poolia grundades 1989 och finns numera på ett trettiotal ställen runt om i Sverige. Förutom i Sverige har Poolia verksamheter i Danmark, Finland, Norge, Tyskland och England. Inledningsvis arbetade man under namnet Ekonomipoolen, och huvuddelen av verksamheten bestod då i att hyra ut och rekrytera högkvalificerade ekonomer¹¹⁶. Företagets verksamhetsområden är personaluthyrning, entreprenad och rekrytering inom olika sektorer, främst inom Ekonomi och IT/Teknik. Att Poolias åsikter är relevanta visas inte minst av den positiva tillväxten företaget haft under de fem senaste åren. Dessutom ligger det i deras affärsidé att förse företag med den kompetens som tillfälligt eller permanent tillgodoser företagets behov, vilket som bekant är något som vi avser att studera¹¹⁷.

¹¹⁶ www.poolia.se

¹¹⁷ Ibid



4.3 Adecco

Adecco är idag världsledande vad gäller bemanning och rekrytering. I Sverige sysselsätter de 40 kontoren sammanlagt över 4500 personer. Rekrytering ingår som en av fyra tjänster i deras utbud. De övriga tre är uthyrning, outsourcing och career service. Vid rekrytering av exempelvis chefer, utgår Adecco från ett kvalitetsprogram som är framtaget i samråd med kunderna, och som är gemensamt för hela den globala verksamheten. Programmet innehåller 12 punkter, och har som syfte att säkerställa en jämn och hög kvalitet gentemot såväl kunder som chefskandidater.¹¹⁸

4.4 Alumni

Alumni är det ledande företaget i Sverige, då det handlar om rådgivning inom Executive Search eller andra strategiskt viktiga HR-frågor. Företaget grundades 1990, och har allt sedan dess koncentrerat sig på att hitta skickliga och engagerade ledare på hög organisatorisk nivå för diverse bolags räkning. Alumni utgör en del i det internationella nätverket Globe Search Group. Bland Alumnis återkommande kunder hittar vi såväl svenska som utländska storföretag. Exempelvis Microsoft, SonyEricsson, Investor, Gambro och Pfizer är företag som tagit hjälp av dem för att hitta de bästa ledarna. Alumni erbjuder sig att tillhandahålla en komplett lösning alternativt fungera som rådgivare s.k. second opinion.

4.5 Boliden

Nya Boliden är ett gruv- och smältverksföretag som fokuserar på produktion av olika metaller som exempelvis koppar, zink och silver. Bolaget är en stark europeisk aktör med en betydande global marknadsposition i metallhantering. Efter affären med Outokumpu bedrivs verksamheten numera i tre affärsområden - gruvor, zinksmältverk och kopparsmältverk. Bolaget har cirka 4 500 anställda och en årlig omsättning på nära 18 miljarder SEK.

¹¹⁸ www.adecco.se



Företaget härstammar från 1931 då två gruvföretag slogs ihop till dagens Boliden. Företaget har således anrika traditioner, även vad gäller chefsförsörjning.¹¹⁹

4.6 IBM Svenska AB

IBM är ett av världens ledande företag inom informationsbehandling och tekniska lösningar. Företaget sysselsätter cirka 320 000 medarbetare, varav 3400 är stationerade i Sverige, och har dessutom tusentals teknik- och affärspartners världen över. Detta ger IBM goda förutsättningar att hjälpa företag med att utvecklas framgångsrikt. För svenskt vidkommande kan IBM:s produkter kopplas till Affärsmaskinaktiebolaget International redan på 1920-talet då ett samarbete inleddes.¹²⁰

4.7 PolyPeptide Laboratories AB

PolyPeptide Laboratories AB är ett internationellt och privatägt läkemedelsföretag vars verksamhet är utspridd över stora delar av världen. Bolaget ligger långt framme i tillverkningen olika peptider, som sedan ingår som en del i en rad olika läkemedel. Företaget är en av världens tre största producenter av just peptider. Sammanlagt har PolyPeptide Laboratories AB över 300 anställda, där majoriteten av dessa innehar någon form av naturvetenskaplig och akademisk bakgrund, främst som kemister eller ingenjörer. Intressant i sammanhanget är att medelåldern på de 145 anställda vid Malmökontoret är förvånansvärt låga 38 år samt att könsfördelningen är helt jämn mellan manliga och kvinnliga anställda.

4.8 Universitetssjukhuset MAS

Universitetssjukhuset Malmö Allmänna Sjukhus (härefter UMAS), är den enda organisationen i vårt urval som inte kan knytas till den privata sektorn. UMAS utgör en del av primärvården i Region Skåne och är tillsammans med Lunds Universitetssjukhus de största sjukhusen i regionen.

¹¹⁹ www.boliden.se

¹²⁰ www.ibm.com



UMAS är beläget i Malmö och inom regionen finns cirka 7000 anställda med anknytning till de olika disciplinerna. Region Skåne har av förståeliga skäl ingen uttalad affärsidé. Däremot kan verksamheten sammanfattas i att de samordnar, vårdar och utvecklar Skåne. Organisationen Region Skånes arbetsområden är mångfacetterade och sträcker sig bland annat över folktandvård, turism, samverkan och nämnda sjuk- och hälsovård.



5. Analys av expertintervjuer

I detta kapitel redovisas det material som framkom under våra intervjuer. Vi inleder med de samlade och övergripande åsikter som framkom, för att därefter mynna ut i en djupare analys kring olika delmoment inom ämnet. Respondenterna kommer här att nämnas vid företagens namn. Detta för att läsaren skall slippa att ständigt leta efter vem som tillhör vilket företag, som annars lätt kan skapa förvirring och irritation. Dock vill vi poängtera att de åsikter som framkommit är personliga, men inte desto mindre viktiga i sammanhanget, då vi ämnar undersöka chefsförsörjning utifrån aktörernas verklighet.

5.1 Allmänt om chefsrekrytering

Inledningsvis kommer vi kort att redogöra för några av de övergripande och spontana tankar kring vårt problemområde, som framkom under intervjuerna. Vi har i analysen av undersökningsmaterialet strävat efter att ha en så hög neutralitet som möjligt. Denna neutralitet bygger, enligt vårt sätt att se, på att vi inte medvetet kväser sådana påståenden som talar emot egna uppfattningar. Då de respondenter vi intervjuat representerar såväl intern som extern rekrytering, väljer vi att kort konstatera att det förekommer både för och nackdelar med respektive metod. Detta fastställande görs eftersom vi valt att presentera resultatet av våra intervjuer i en och samma analys. Emellertid tas ingen närmare ställning kring huruvida den ena metoden är att föredra framför den andra. Däremot kan vi med hjälp av Alumni konstatera att fördelningen mellan de båda tenderar att väga över emot att mellan 70-80 % av all chefsförsörjning sker internt från de egna leden, men att andelen tenderar att minska ju högre upp i företagen tjänsten är belägen.

5.1.1 Intern vs extern rekrytering

Tidigare har frågan huruvida det skall anlitas en extern konsult och i slutändan kanske även anställa en extern chefskandidat, till stor del varit en fråga om ekonomiska förutsättningar. Allt eftersom medvetenheten kring chefens betydelse har ökat, har emellertid mera fokus hamnat på att hitta rätt person för jobbet, oavsett om denna finns inom företagets väggar, eller tas utifrån.



Den stora fördelen med att befordra en anställd från det egna företaget är att individen, precis som Boliden påpekar, då redan är bekant och har testats i skarpa lägen. Ytterligare en fördel är givetvis att individen ifråga redan är införstådd med, och inskolad i företagets kultur och värderingar. PolyPeptide bidrar här med en högst intressant erfarenhet, knuten till att företaget ständigt har kontakt med anställda i andra länder. Deras åsikt är att en gemensam företagskultur är önskvärd då en sådan underlättar värderingar och således även rekryteringar. Detta har emellertid visat sig vara svårt att realisera, på grund av de kulturella skillnader som råder mellan olika länder. Att anamma företagskulturen är alltså något som blivit allt viktigare genom åren, även om det kan komma att bli allt svårare i takt med att globaliseringen bland företag ökar allt mer.

Grundförutsättningarna för intern rekrytering varierar väldigt mellan de olika företagen, där UMAS exempelvis framhävde att deras totalt 7000 anställda utgör en stor resurspool att hämta lämpliga kandidater ifrån, vilket får anses vara en fördel att dra nytta av. Ju fler anställda en organisation har desto fler chefsämnen borde det rent logiskt finnas. Vidare kännetecknas vårdfyrket av stor kunskapsintensitet där det är viktigt att ha rätt specialkompetens, vilket leder till att rekryteringen begränsas något på de ledande positionerna, åtminstone på mellanchefsnivå.

Att använda kulturaspekten vid intern rekrytering kan även vändas till en nackdel, då det innebär att företaget lätt fastnar i samma inslagna spår och på så sätt blir vad som brukar omnämnas som "hemmablind". Genom att vidga sina vyer och våga ta in externa ledare, ges alltså möjligheter att släppa in nya synsätt och på så sätt även fortsätta utvecklas. En av respondenterna menar på att företaget kan komma till en punkt där de interna resurserna tömts på chefskandidater, vilket innebär att rekrytering då tvunget måste ske utifrån. Respondenten betonar vidare att detta gäller främst små till medelstora företag. Ytterligare en negativ aspekt med att rekrytera internt, som framkom under några av våra intervjuer, är den nya situation som kan följa bland de anställda i ett företag. Från att ena dagen ha varit en mer eller mindre jämställd arbetsgrupp, till nästa dag då en person helt plötsligt ansvarar för och delegerar övriga i gruppen. Detta kan lätt leda till missnöje och illojalitet vilket verkar hämmande för organisationen. Flera tillfrågade svarade att intern och extern rekrytering inte utesluter varandra, utan kan istället med fördel fungera som goda komplement till varandra.



5.2 Ett aktuellt ickehomogent problem

Poolia konstaterar tillsammans med ett flertal av de övriga respondenterna, att ämnet chefsrekrytering på senare tid uppmärksammats av allt fler inom Humanrelations (HR), och att det således bör betraktas som ett i allra högsta grad aktuellt problem för svenska organisationer. Boliden medger att fokus på ledarskapsfrågor har blivit allt mer förekommande, då bra ledarskap leder till att den dagliga verksamheten underlättas. Adecco menar vidare att det kan komma att bli en akut och springande punkt för en hel del företag i det svenska näringslivet. Speciellt farligt lever de företag som präglas av starka traditioner, t.ex. de som är verksamma i ”mogna” och traditionsbundna branscher. Alumni visar genom en egenutförd studie tydligt på inom vilka branscher, och även inom vilka regioner som problemet beräknas bli akut¹²¹. Vad gäller chefsrörligheten påpekar Boliden att människor överlag ogärna förflyttar sig till andra regioner, av arbetsrelaterade orsaker. Det finns givetvis alltid undantag, men regeln är att rörligheten är dubbelverkande. Exempelvis är det lika svårt att få en norrlänning att flytta till Stockholm som att få en stockholmare till Norrland.

I farozonen inkluderas enligt Poolia även de företag som inte tycks ta någon nämnvärd hänsyn till att en stor del av deras chefer försvinner inom kort. Det är således inte bara den faktiska och demografiska snedfördelningen på chefer som spelar in, utan även hur väl medvetna företagen är inför den stundande situationen. Så tidigt som under 60-talet talade Robertsson om vikten för företag att estimeras och på så sätt förebygga det framtida chefsbehovet, vilket pekar på att det inte är ett alldeles nytt fenomen. Även Cox tar i sin tredje punkt upp som förslag att företag kontinuerligt bör upprätta bevakningslistor på chefssituationen.

Enligt majoriteten av våra respondenter, om än inte riktigt alla, har just denna medvetenhet tidigare varit lägre i stat och kommun än i den privata sektorn, vilket enligt utsagor ytterligare kommer att förvärra den offentliga sektorns situation. UMAS som är en landstingskommunal verksamhet, försvarar sig här något genom att påpeka att det snarare är beredskapen som brister och inte medvetandet. Enligt uttalande är statliga och kommunala organisationer allt som oftast sent ute eftersom det saknas en tydlig beredskapsplan.

¹²¹ Se bilaga 1 för regioner



Vidare påpekades att det finns många idéer och förslag på hur man eventuellt kan gå tillväga vid rekrytering. Däremot saknas tydliga system och strukturer för att kunna genomföra dessa i praktiken. Cox har genom sitt utvecklade program visat att det inte behöver handla om stilfulla skrivbordslösningar utan egentligen räcker med enkla listor med namn på personer, deras ålder samt eventuella åtgärder. Med andra ord behöver man inte göra det svårare än vad det är, utan snarare något som statliga och kommunala verksamheter kan dra lärdom av. Ytterligare ett tydligt problem som framkom under samtalet med UMAS, är att kunskapsöverföringen inte tycks ha fungerat tillfredställande vilket då skapat ett glapp till de undre leden. Dessa medarbetare som besitter mindre kunskap och kompetens får på så sätt allt svårare att klättra uppåt i hierarkin, eftersom vårddyrket generellt är starkt beroende av specifik yrkesmässig kompetens.

Ännu en anledning till att offentlig och kommunal verksamhet kan komma att få problem, och som framkom under några av våra intervjuer, tycks vara att organisationerna är konjunkturberoende. Den lågkonjunktur som varit, har i många av dessa företag lett till långvariga rekryteringsstopp. Rekryteringsstoppen kan förklaras med att offentlig verksamhet har ytterligare en part att ta hänsyn till, i form av styrande politikers krav och önskemål. I sammanhanget betonade UMAS att alla besparingskrav som ägt rum de senaste åren försvårat situationen för många offentliga organisationer. Ytterligare en faktor som försvårar omständigheterna är att den offentliga verksamheten arbetar efter årsbudgetar vilket gör det svårare att planera långsiktigt. Både Cox och Robertsson poängterar att chefsförsörjning är en långtgående process som med fördel bör planeras sett utifrån ett längre tidsperspektiv. Dessutom kan som jämförelse nämnas att tunga aktörer inom det privata näringslivet i större utsträckning kan planera just sett ur flerårsperspektiv. Dessa rekryteringsstopp tillsammans med den kortsiktiga planeringen, har lett till ett ålderglapp där den naturliga påfyllningen av potentiella chefer inte ägt rum. Ett generationsskifte av den omfattning som vi nu står inför är emellertid, enligt IBM, något som tar tid att genomföra, varför det är väsentligt att börja i tid. Detta är något som p.g.a. osäker ekonomi alltså inte kunnat iscensättas i många av de statliga och kommunala organisationerna, trots att faran uppmärksammats.



5.2.1 Viktigt att inta rätt position

Vidare under intervjuerna framkom det att ett företags strategiska positionering också kan inverka på chefsrekryteringen. Tydligast på att poängtera detta är Alumni, som ser att den offentliga sektorn har svårt att behålla kompetent personal, eftersom dessa lockas över till den mer förmånliga privata sektorn. PolyPeptides respondent, vars erfarenhet även sträcker sig till den offentliga sektorn, förstärker samma resonemang. Vi bör även här flagga upp för, som Boliden påpekade, att det råder stora skillnader även mellan statliga organisationer. Telia och Vattenfall är två exempel på statligt ägda bolag som än idag ses som populära arbetsplatser. Dessa exempel inkluderas, enligt Boliden, därför inte i den grupp som kan tänkas få problem framöver. Inte heller UMAS vill kännas vid några nämnvärda problem med att behålla kompetent personal. Åtminstone inte då det gäller kunskapsintensiva positioner där det krävs specialkompetenser, såsom exempelvis inom handkirurgi. Däremot vidhåller UMAS att det stora problemet snarare ligger vid den stora majoriteten av ”vanliga” tjänster inom organisationen där det råder större problem att dels locka till sig ny kvalificerad personal, och dels svårare att behålla befintlig styrka.

Vidare gällande positionering menar PolyPeptide, precis som Alumni, att kommande generationer i allt större utsträckning tenderar att vilja identifiera sig med företaget och dess värderingar. En respondent beskriver detta med en vilja av att kunna känna en stolthet i att arbeta för det specifika företaget och de värderingar företaget står för. Att som företag tydligt ta avstånd ifrån företeelser som barnarbete eller miljöfarliga produceringsprocesser är således något som ökar i betydelse och också ett bra exempel på en tydlig positionering som attraherar allt fler unga idag. Om företag inte inser detta tror våra respondenter att sådana avvikande beteenden eller kontroversiella åsikter ytterligare riskerar att bygga på ovan nämnda företags ”identitetskris”.

Att svårigheterna med den framtida chefsförsörjningen alltså tycks variera väldeliga mellan olika typer av organisationer, framkommer tydligt under flertalet av våra intervjuer.



Stora företag verkar, enligt tillfrågade, vara bättre rustade för chefsförsörjning såväl ekonomiskt som genom en högre medvetandegrad¹²². Branschen i sig kan även den visa sig vara en betydande faktor för en lyckad chefsförsörjning.

Enligt PolyPeptide visar erfarenhet på att de inte tidigare haft problem att knyta till sig kompetenta medarbetare, som sedan kandiderar för chefspositioner. Deras bransch anses nämligen, enligt utsago, ha en stor attraktionskraft bland arbetssökande, vilket bidrar att det råder en tacksam situation för företaget.

Klimatet i mekaniska företag kännetecknas däremot i många fall av att individen gör karriär från ruta ett, dvs. börjar på noll för att därefter arbeta sig uppåt i hierarkin. Rekryteringen sker således till största del internt och underifrån i organisationen, troligtvis mer än den siffra på 70-80 % som vi nämnt ovan. I mekaniska och traditionsbundna företag ställs tydliga krav på prestationen i sig, och mycket fokus ligger således på liknande mätbara faktorer. Huvuddelen av de organisationer där detta förekommer är, som vi tidigare nämnt och som även får stöd av våra respondenter, traditionella industriföretag som i större utsträckning tenderar att präglas av en utbredd byråkrati. Den bild av traditionsbundna organisationer som målas upp av flertalet av våra respondenter stämmer bra överens med Tengblads resonemang kring den rationella styrfilosofin, där rekrytering i stort sker på basis av systematiska och strikta processer.

I organisationer av denna karaktär ses chefen oftast som en expert som agerar enligt väl utformade och beprövade säljtekniker, eller med stöd av annat tekniskt kunnande. Chefen intar således en något mer rationell roll. Dessa kunskaper är, enligt PI, självklart viktiga för företagen, men större vikt borde kanske istället läggas på alternativa och ”nya” värden med normativa inslag, vilket även förespråkas av Sandberg & Targama. Detta är något som PI framhåller att de högteknologiska, och i synnerhet de västerländska företagen ligger långt fram i utvecklingen av.

¹²² Se bilaga 4 för klassificering av företag



Poolias respondent, vars spetskompetens ligger inom just högteknologiska företag, påpekar dock att den tekniska kompetensen inte bör förringas i denna typ av företag, men att en lämplig kandidat enligt honom också kan vara en person som är smart nog att lära sig rätt saker som den aktuella tjänsten kräver. Poolia får här även medhåll av PolyPeptide, som anser att normativt ledarskap åtminstone är lika viktigt som teknisk kompetens i deras komplexa bransch.

Översätter man då detta till den nuvarande situationen för den svenska chefsförsörjningen, så antyder PI att större och mer väletablerade företag, såsom exempelvis IBM, har långt skridna och välutvecklade system kring hur den kontinuerliga försörjningen av ledare skall gå till. Ett mera långsiktigt perspektiv kan således identifieras, vilket tycks gå hand i hand med Cox resonemang kring vikten av en långsiktig målstyrning¹²³. Även om det under intervjun med PolyPeptide inte direkt uttalades som en medveten handling, tyder deras låga medelålder på en långsiktig medvetenhet vad gäller chefsförsörjning. Boliden framhävde här en intressant aspekt, där högre positioner kräver erfarenhet, vilken kommer med åldern och således innebär att äldre personer är nödvändiga för organisationers framgång.

En tydlig förklaring till varför så mycket arbete läggs ner på att hitta rätt ledare ges då man tar del av en färsk Gallupundersökning som fastslår att chefen, näst efter affärsidén är den viktigaste komponenten i en väl fungerande organisation. Som vi tidigare nämnt menar forskare på att detta i synnerhet gäller västerländska företag. Detta bekräftas även av flertalet respondenter, som anser att god kvalitet på cheferna är kritisk för en organisations långsiktiga framgångar. De mer traditionella företagen förefaller emellertid, som nämnts ovan, mer fokuserade på individuella kompetenser samtidigt som förutseendet vad gäller chefsförsörjning inte verkar vara lika stort. Som vi redan påtalat ser våra respondenter att detta kan leda till vissa problem i framtiden.

Kontentan av respondenternas övergripande åsikter kring chefsförsörjning är alltså att det är ett mångfacetterat problem där det inte går att hitta en enkel lösning som går att överföra på alla organisationer.

¹²³ Cox, A, 1986



Att det skulle finnas en universallösning för företag var något som vi med utgångspunkt i Kairos Futures undersökning, kanske till en början delvis var naiva att tro. Härmed vill vi emellertid dementera alla sådana förhoppningar, genom att konstatera att alla situationer är olika och att företag som verkar i olika branscher har helt olika förutsättningar att hantera sin försörjning av framtida chefer. Genom detta resonemang blir övergången tämligen naturlig till hur våra respondenter förhåller sig till den diversifierade problematiken. Under våra samtal framkom många intressanta åsikter kring hur problemet kan angripas genom en vidare indelning.

5.3 Myntets två sidor - chefsförsörjningens olika nivåer

People Impact (PI) börjar med att tidigt poängtera att problematiken kring chefsförsörjning bör delas in i två separata delar, då förutsättningarna mellan mellanchefer och det översta toppskiktet till stor del skiljer sig markant åt. Att vara mellanchefer innebär en betydligt mera utsatt position, vilket samtliga respondenter till stor del är överens om. Detta eftersom det i denna roll uppstår tryck såväl från de undre som från de övre leden i organisationen. PI väljer att likna detta fenomen vid en "hamburgermetafor", där mellancheferen symboliseras av den i mitten placerade köttbiten, och där brödhalfvorna likställs med den högsta ledningen respektive de anställda. Det ökade trycket ter sig i höga förväntningar och högt ställda krav som möjligen gör chefsjobbet mindre attraktivt. Dessutom har andra respondenter påpekat att även högre chefspositioner har blivit tuffare, i form av ökat medietryck och förändrade omvärldskrav. Vidare bör det poängteras att kraven på ledare förefaller olika beroende på organisation och bransch, varför det i slutändan är svårt att dra några generella slutsatser. Detta för oss återigen tillbaka till konstaterandet att chefsförsörjning är ett i allra högsta grad mångfacetterat problem utan universalbeskrivningar.

Alumni väljer också att dela in problematiken kring chefsförsörjning i två avsnitt, om än något annorlunda än PI. Här talas det istället om dels det stora generationsskiftet, och dels framtida ledares krav på chefstjänsten samt deras vilja att ta över dessa. Viljan eller snarare oviljan att ta över har lett till att vissa rekryterare uttrycker oro.



En minskad popularitet leder slutligen till att chefjobbet tappar status, samtidigt som bra chefer tycks vara viktigare än någonsin för organisationerna. Bra chefer har även en viktig roll som förebild i arbetet att attrahera nya och kompetenta medarbetare, vilket kan knytas an till det faktum att ingen vill identifiera sig med en chef som står för ett kontroversiellt eller iögonfallande beteende. Motsatsen gäller också där exempelvis Ingvar Kamprad genom sitt förhållningssätt, enligt Alumni, utgör en stor del i varför IKEA ses som en så populär och attraktiv arbetsplats.

Går vi så över till att istället fokusera på tillsättning av de absolut högsta chefstjänsterna i organisationer, så kan vi konstatera ett antal andra problem. Högsta ledningen i en organisation har en större beslutanderätt och en relativt sett större frihet, varför inte samma tryck uppstår på dem jämfört med mellanchefernas situation.

Vid rekrytering av högre chefer ser Poolia och Alumni emellertid ett uppenbart problem. Om en tilltänkt chef exempelvis skall jobba nära VD:n, gäller det att hitta en komplement till denne, inte en kopia. Annars finns det en överhängande risk att man ”får två tuppar i en hönsgård”, som konkurrerar med varandra. Poolia är dessutom noga med att poängtera att detta inte bara gäller chefer emellan, utan även relationen gentemot de anställda som är nog så viktig för att uppnå ett bra resultat.

Risken för tuppfäktning är överhängande då rekryteringen förutom att den sker baserat på nuvarande chefs önskemål, genomförs via befintliga eller andra informella nätverk. Det förefaller mycket lättare att anställa någon som du känner till eller som tänker och agerar precis som dig själv medan det, som IBM påpekar, egentligen handlar om att hitta ett komplement för att på så sätt uppnå positiva synergieffekter. Detta händelseförlopp är inte allt för ovanligt och inträffar oftast då ledningen rådfrågar VD:n hur han eller hon vill att den nya chefen skall vara. Ofta har denne då en väldigt god självbild och ser den bilden av sig själv som den fullfjädrade ledaren. Detta kan få väldigt stora konsekvenser såväl ekonomiskt som produktionsmässigt för företaget, då de i ett senare skede tvingas medla i och lösa denna tuppfäktning. Poolia är därför väldigt noga med att skapa en tydlig bild av t.ex. VD:n, för att då hitta ett komplement och undvika att ta fram en dubbelgångare.



Ibland kan synergieffekterna i större utsträckning uppkomma via samverkan med övriga kollegor, än enbart av ledarens ”nettobidrag” till organisationen. Poolia tror därför att det, i synnerhet på ledningsnivå, kommer bli allt vanligare att hitta en väl fungerande ledningsgrupp istället för enbart en kompetent ledare. På så sätt tas ytterligare steg mot ökad snabbhet och kommunikationseffektivitet.

Vidare har det alltså vid samtliga av våra intervjuer framkommit att det informella sättet att rekrytera chefer på tycks vara vanligt förekommande, särskilt vid tillsättning av högre positioner. I Tengblads avhandling ges den informella rekryteringsmetoden ett relativt brett spelrum och anses täcka in det som varken kan förklaras av den rationella och informella metoden. En aspekt som dock inte framgår av Tengblads resonemang är just när den informella rekryteringsmetoden är vanligast förekommande. Detta verkar alltså våra respondenter vara eniga om att det förekommer i störst utsträckning vid tillsättning av högre chefspositioner.

Enligt IBM är informell rekrytering ett tämligen naturligt mönster i många företag. Detta eftersom människan i grunden är en social varelse som uppskattar sociala nätverk, vilket Watson belyser utförligare i sin forskning. Även historiskt sett kan vi konstatera att den informella rekryteringen har tagit stor plats. Således får kritikerna till det rationella och normativa synsättet vatten på sin kvarn, när de hävdar att den informella rekryteringsmetoden är den som bäst beskriver hur verkligheten ter sig. Vanligt förekommande på de högre nivåerna är, enligt Poolia, att chefer tillsätter andra chefer och att det således är personliga relationer och nätverk som är avgörande för vilka dörrar som öppnas. Detta är något som likaså Jackall på ett föredömligt sätt lyckats fånga in i sin bok, där han konstaterar att det är relationen till din övre chef som är avgörande för hur långt du själv kommer att gå i karriären.

Jackall som belystes i teoriavsnittet hyser för övrigt ett stort intresse för just hur den informella rekryteringen går till. Problemet som kan uppstå med detta tillvägagångssätt är alltså att det är beroende av stora nätverk, samtidigt som man inte vill släppa någon för nära inpå, eftersom problem då kan lätt uppstå.



Ytterligare en negativ aspekt på det informella tillvägagångssättet, vilket flertalet respondenter påpekat, är att nätverk ofta finner en lämplig kandidat, därmed inte sagt att detta är den bästa kandidaten för jobbet. Tengblad håller med om detta och påpekar att en informell tillsättning till stor del bygger på individuell subjektivitet, vilket kan vara en stor fara. Enligt Adecco är detta tillvägagångssätt därför att se som otillräcklig research, och följaktligen något som bör undvikas. Alumni delar denna åsikt och framhåller att man genom informell rekrytering då missar att ställa kandidater mot varandra, för att på så sätt jämföra deras styrkor och svagheter. IBM försöker tvinga bort detta informella mönster genom att för samtliga tjänster som utlyses, nominera ett minimum av tre kandidater, varav en skall vara kvinnlig. Detta underlättar i sökandet efter den bästa kandidaten och tvingar som sagt bort det annars vanliga informella tillvägagångssättet.

Ett liknande mönster återfinns även hos UMAS som regelbundet rådfrågar sina chefer om lämpliga chefskandidater. Detta kan jämföras med Cox praktiska rekommendation om att utforska den egna organisationen i jakt på lämpliga chefsämnen. Som uppföljning får även de anställda, i olika medarbetarundersökningar besvara vilka karriärambitioner de har.

Om den anställde har höga ambitioner samtidigt som överordnad chef anser denne vara en lämplig kandidat uppstår en matchning som sedan leder till någon form av chefskap. Detta förfarande kan enligt oss anses vara en, med grund i Tengblads definition, normativ rekryteringsmetod med starka informella inslag. Ytterligare normativa inslag betonades av UMAS, som anser att fokus allt mer bör läggas på klara ledaregenskaper istället för teknisk kompetens, åtminstone för högre positioner som exempelvis sjukhuschef. För att förtydliga resonemanget behöver en sjukhuschef inte ha varit hjärtkirurg för att kandidera utan istället bör alternativa ledaregenskaper premieras. Däremot är det fortfarande viktigt, som vi framförde ovan, att exempelvis en avdelningschef för handkirurgen besitter den tekniska kompetens som just den tjänsten kräver.



I vissa situationer söker man även stöd och rådgivning högre upp i hierarkin, för att cementera en nyrekrytering. Då är vi återigen inne på det som vi i teoriavsnittet benämnde som ”farfarsprincipen” samt Jackalls resonemang om att ha någon som håller en om ryggen. Under antagandet att organisationer har olika förutsättningar att hantera chefsförsörjningen, finns det därför, vilket vi tagit fasta på nedan, anledning att närmare studera hur professionella rekryteringsföretag tillsätter chefer. Detta kan då bli riktlinjer och senare även ett hjälpmedel för företag som spås en mindre gynnsam framtid, såvida de inte tar den förutspådda chefsbristen på allvar.

5.4 Nya värderingar, nytt tillvägagångssätt

Enligt våra respondenter så är det traditionella och till stor del rationella förfarandet vid tillsättandet av en chef, inte alltid det mest optimala. Allt för stor fokus har tidigare lagts på att klargöra vilka specifika kompetenser som den nya chefen måste besitta. Så sent som för bara ungefär fem år sedan handlade rekrytering av chefer till stor del om att matcha kandidatens praktiska kvalifikationer i förhållande till tjänsten, dvs. om han/hon hade läst vid ”rätt” skola och skaffat sig ”rätt” utbildning osv. Personliga egenskaper och motivation för jobbet var inget som då rörde någon större uppmärksamhet.

Detta bekräftades inte minst av Poolia som menar på att rekryterare för ett antal år sedan till 70 % utgick efter kandidatens kvalifikationer, medan resterande 30 % bestod av andra variabler såsom kommunikativa egenskaper, engagemang och tuffhet. Bilden idag är, enligt Poolia, den omvända där rekryterare i första hand går efter de sistnämnda egenskaperna. Förklaringen till den ändrade synen ligger enligt Poolia i att chefstjänsterna ändrats på senare år, från att ha innefattats i linjeprocesser med tydliga styrande roller till mer utmärkande flödesprocesser med informella grupper. En del väljer att likna detta händelseförlopp vid den förändring som amerikanska företag genomgått. Som den uppmärksamme läsaren kan uttolka stämmer denna bild över rådande rekryteringsmetoder väl överens med den bild som återgavs i teoriavsnittet där trenden gått från rationella till mer normativt präglade metoder.



Vad gäller rekryteringsprocessen i sin helhet, så utgår respondentföretagen som regel från någon form av modell. I IBM:s fall bygger detta förfarande på en lång tradition av att systematiskt rekrytera chefer inifrån. De flesta respondenternas tillvägagångssätt bygger emellertid på liknande grundstenar varför vi anser att en redogörelse av samtligas metoder skulle ses som en enformig upprepning. Vi kommer därför huvudsakligen att utgå ifrån den allmänna modellen förkortad MIOI, som är en beteckning för marknad, insatser, organisation och individ vilket även är de moment som PI arbetar efter. Beskrivningen kommer löpande att kompletteras med övriga företags tillvägagångssätt vid rekryteringar. Noterbart här är att de företag vi intervjuat och som bedriver sin egen rekrytering, till stor del bortser från delar av modellen för att istället fokusera på individen. Detta sker, enligt IBM, genom en rad åtgärder såsom medarbetarsamtal och nominering av potentiella ledare. I medarbetarsamtalen ligger fokus på den personliga utvecklingen och individens vilja att bli en framtida ledare och ett snarlik beteende hittas även i vissa offentliga organisationer. IBM anser att nominering av framtida ledare ligger som alla chefers ansvar, då vikten av att kontinuerligt fylla på underifrån växt sig allt starkare.

I modellen utgår man först och främst från den marknad (M) som klientföretaget befinner sig på, för att göra en djupgående analys av denna. Den för ekonomistudenter så välkända intressentmodellen kommer här väl till pass. Rekryteringsbyråerna strävar i ett första skede således efter att skapa sig en så klar bild av företaget och dess omvärld, som möjligt. Icke att förglömma, enligt Alumni, är att försöka prognostisera vart företaget och branschen kan finna sig inom en 5-10 årsperiod, vilket kan vara en allt annan än enkel uppgift. Detta påvisar emellertid ännu en gång att chefsförsörjning handlar om ett långsiktigt seende och inte enbart en lösning för stunden.

Därefter behandlas de olika insatser (I), såväl individuella som organisatoriska, som kommer att krävas av inblandade parter med hänsyn tagen till ett specifikt uppsatt resultatmål. Här betonar somliga att vikten bör läggas på att tydligt skapa befattningsbeskrivningar, för att sedan lättare kunna fastställa vilken ledarprofil som eftersöks.



Nästa skede i chefsrekryteringsprocessen hör till stor del samman med insatsanalysen som tidigare gjorts, och innefattar en studie av själva organisationens uppbyggnad (O). Denna görs till stor del för att se om företaget är rustat och kan bära de insatser som krävs för att uppnå det önskade resultatet. Allt för ofta förekommer det nämligen, enligt flertalet av våra respondenter, att företag klargör ett antal krav gällande resultat på den tillträdande chefen som senare visar sig vara i princip omöjliga att uppfylla. Anledningen till detta är i många fall att organisationer inte är uppbyggda eller organiserade på ett sådant sätt att någon större utveckling eller expansion kan åstadkommas. De målar med andra ord upp en slags fantasibild av det egna företags faktiska situation och framtid. Även här tycks traditionella industriföretag framstå som de som har svårast att anpassa sig till nya krav på organisatoriska förändringar, samtidigt som de ställer allt högre och högre krav på ekonomiska resultat. Detta är i många fall en ekvation som kan vara svår att bena upp.

En analys av organisationen utförs också för att vid en utvärdering lättare kunna studera huruvida företaget följt den bild som de gett sken av, alternativt undersöka anledningarna till varför en rekrytering inte givit önskat resultat. Analysen kan utföras av den enskilda konsulten eller i vissa fall av en hel researchavdelning, vars enda uppgift är att kartlägga den specifika organisationen. I andra fall kan HR-avdelningen spela en betydande roll som en hjälpare hand för den externa analytikern. Detta då HR-funktionen i de flesta fall har den tydligaste bilden av exempelvis ett företags kultur.

Först när dessa omfattande analyser är genomförda och kartlagts, inleds arbetet med att försöka hitta lämpliga individer (I), eller kandidater för jobbet. Policyn i de flesta fall är att tjänster initialt skall annonseras ut internt, oavsett om man har för avsikt att rekrytera internt eller inte. Detta kan emellertid vara känsligt och frångås därför av förklarliga skäl, då det exempelvis eftersöks en ersättare för nuvarande VD, som då är lyckligt ovetandes om sitt öde. I praktiken uppstår det, enligt Poolia, sällan en perfekt matchning mellan arbetsgivare och kandidat. Alumni liknar denna sökprocess vid en strävan efter att hitta en "blond japan" medan Poolia föredrar "en krokodil med vingar". Det handlar med andra ord om att dessa är sällsynta och att det därför gäller att kompromissa mellan olika aspekter såsom exempelvis lön, pensionsavtal, kompetens eller åldersintervall.



Detta kan ge sig uttryck i att företaget söker en kandidat med en specifik kompetens i en viss ålder, men då denna person inte tycks finnas tillgänglig, tvingas man utöka sökområdet till att exempelvis även innefatta yngre eller äldre personer. Ålder och kompetens är variabler som låter sig mätas tämligen enkelt. Svårare tycks det vara att bedöma bakomliggande faktorer, som exempelvis om personen har det engagemang och den motivation som krävs för jobbet. Enligt en del respondenter blir detta allt viktigare då chefsjobbet, särskilt då mellancheftpositioner, blivit allt mer krävande.

Viktigt i sammanhanget är alltså att försöka ta reda på huruvida kandidaten har rätt motivation och drivkraft att ta sig an uppgiften som ny chef. Följaktligen leder detta i ett senare skede till att ju bättre den externa rekryteraren lyckats kartlägga företagets marknadssituation och utformat tydliga resultatkrav och förväntningar, desto större tydlighet gällande tjänsten kan kandidaterna erbjudas. Samtidigt leder en grundlig analys till att rätt målgrupp för tjänsten prickas in, vilket förkortar sökprocessen något. Den inledande analysen leder således i de allra flesta fall till positiva effekter på matchningen, samtidigt som den ses som en kvalitetssäkring.

Samtliga professionella rekryterare i vår undersökning ser det som en skyldighet att värna om klientens varumärke, varför en grundlig analys alltid ses som en ledstjärna i sammanhanget. I matchningsprocessen mellan kulturen och människor studeras vilka bitar som sammanstrålar och vilka bitar som fallerar, för att sedan studera vilka konsekvenser det kan få i det långa loppet. Den bilden som samtliga respondenter målar upp är att chefrekrytering i många fall är en invecklad process som kräver god eftertanke, särskilt vid beaktandet av vad olika beslut kan få för konsekvenser.

Vid sökandet efter potentiella kandidater skiljer sig tillvägagångssätten aningen åt, där vissa chefsrekryterare presenterar en rad olika kandidater, medan andra löper linan ut genom att endast framhålla en specifik kandidat. Anledningen till varför det i de flesta fall utses ett antal kandidater är delvis för att undvika att det sker någon form av informell tillsättning, vilket är något som samtliga rekryteringskonsulter vill undvika. Det finns emellertid problem med att kvarhålla ett antal kandidater under en längre process, då dessa som regel även söker andra tjänster och därför kan visa sig vara otillgängliga när tjänsten väl skall tillsättas.



Huvudsakligen är det dock alltid klienten som fattar det slutgiltiga beslutet. Adecco framhäver vikten av att det är kunden som gör det aktiva valet, vilket får medhåll av övriga respondenter.

5.4.1 Konsten att finna en nyckelspelare

Att dagens företag i första hand rekryterar efter kandidaternas egenskaper, konkretiseras vid den allt vanligare metoden kallad "headhunting". Här vet företaget ofta redan på förhand vilken person de är ute efter för tjänsten, eftersom denne anses besitta de rätta egenskaperna som rollen kräver. Ett batteri av tester tillämpas förvisso även här, men bör ses som ren formalia i sammanhanget, då företaget redan vet att de funnit vad de letar efter. Vid denna typ av rekrytering, men även allmänt, handlar det i grund och botten oftast om personkemi. Adecco höjer emellertid ett varningen finger för magkänslan, eftersom den alltid mer eller mindre närvarar vid en rekryteringsprocess. En professionell rekryterare måste kunna ha distans till sin magkänsla och inte tveka för att ifrågasätta den för att på så sätt bryta de informella tankebanorna.

Headhunting som metod är, enligt Alumni, speciellt vanlig då det rör sig om rekrytering till de högsta leden inom organisationer. Detta bekräftas även av PolyPeptide som menar att denna metod med fördel kan användas vid tillsättning av högre positioner. Någon officiell siffra kring hur vanligt förekommande det är, förefaller svårt att fastställa. Däremot har det under våra intervjuer framkommit uppgifter som talar om att upp till 90 % av alla VD-tillsättningar i stora bolag sker genom just headhunting, vilket förstärker tidigare uppgifter som gör gällande att intern rekrytering minskar allt eftersom tjänstens rang ökar. Denna metod kan utifrån våra antagna definitioner i grunden antas vara informell, men som även framkom under våra intervjuer handlar det om att man oftast söker en person med klara ledaregenskaper. Detta skulle således innebära att även normativa drag kan urskiljas.

En intressant parentes i sammanhanget är att en VD för ett av de intervjuade företagen kommer att behöva ersättas inom en snar framtid, pga. pension. Här kan då nämnas att headhunting är den metod som med största sannolikhet kommer att tillämpas vid sökandet efter en ersättare. Detta kan i sin tur fungera som ett bevis för att det är en vanligt förekommande metod vid tillsättningar på just dessa ledande positioner.



5.5 Rätt incitament

I linje med att det tidigare ansågs vara kandidatens individuella kvalifikationer som stod i centrum, för PI ett omfattande resonemang kring just den sökande individen. De talar om att först säkerställa att kandidaten har den motivation som krävs för jobbet, för att sedan studera de personliga egenskaperna. I detta tillvägagångssätt inkluderas även att ta hänsyn till andra variabler såsom exempelvis huruvida antalet arbetsdagar som jobbet kräver stämmer överens med kandidatens vilja och möjligheter till detsamma. Här syftas inte på heltid kontra deltid, utan snarare på arbetsinsatsens omfattning.

UMAS uppmärksammar svårigheterna med att mäta något som motivation. En kandidat kan lätt påstå sig ha rätt motivation för jobbet men problem uppstår då en organisation skall säkerställa denna. Likt de teoretiska resonemang kring ändrade värderingar och högre krav på chefer som omnämnts i tidigare teoriavsnitt, så förstärker PI detta då hon sett tydliga tecken som visar på att yngre inte är villiga att anta den utmaning som chefstjänsterna innebär. Framförallt tycks detta gälla för kvinnliga kandidater, som enligt Kairos Futures undersökning upplever det som svårt att kombinera en chefsposition med ett rikt familjeliv. Detta gäller i synnerhet om även partnern innehar en ledande eller på annat sätt tidskrävande position. Detta förstärks av Carlson som här talar om de tids- och rollbaserade konflikterna, där den ena rollen helt enkelt inkräktar på den andra. I ett förhållande är det allt som oftast kvinnan som tar steget tillbaka. På sikt är respondenterna överens om att detta ytterligare kan bygga på den redan nu glesa kvinnliga andelen ledare. IBM har insett detta och försöker därför stävja detta något genom att, som vi nämnt ovan, alltid ha som krav vid en rekrytering att en av de tre kandidaterna skall vara kvinnlig. Ett lyckat exempel på detta, enligt oss, är PolyPeptide som för närvarande har en jämn fördelning mellan könen, och där kvinnligt ledarskap uppmuntras.

Ytterligare viktiga aspekter som bör tas hänsyn till, är att noggrant studera företagets kultur för att sedan därefter kunna matcha det med kandidaterna, samt att se hur den enskilda kandidatens bild av företaget passar in i dennes värderingar. Detta är något som Watson skriver mycket om i sin bok, där han belyser vikten av att individen och företaget innehar samma värderingar och talar samma språk. Här är det med andra ord inte materiella eller mer konkreta ting såsom lön och andra förmåner, som styr valet av arbetsgivare.



Dessa anses förvisso som viktiga, men är enbart sådant som behandlas i det absoluta slutskedet av förhandlingarna. Anledningen till denna ordning är att lönen i sig inte får vara den avgörande motivationsfaktorn, utan att personen istället måste vara motiverad för arbetsuppgifterna och det som jobbet kräver.

Att en hög grundlön visat sig vara långt ifrån det viktigaste då 70-talister söker jobb, är även något som Alumni bekräftar. Den behöver enbart ligga på en marknadsmässig nivå för att i de flesta fall upplevas som tillfredställande. Istället är det möjligheter till stimulerande arbetsuppgifter och feedback som anses vara mer viktiga. Stimulerade arbetsuppgifter och utmaningar är något som PolyPeptide och Boliden tagit fasta på. Boliden understryker, förutom personlig utveckling, även möjligheten att påverka sin omgivning som en central incitamentsfaktor. I PolyPeptides fall, för att lyckas locka över duktiga medarbetare från de större läkemedelsbolagen, ses möjligheten att tillhandahålla stimulerande arbetsuppgifter som ett av de mest centrala verktygen. Istället för att kanske enbart få ansvara för en enskild del av tillverkningsprocessen, erbjuder PolyPeptide ett ansvar som omfattar betydligt fler moment. Detta för att i slutändan upplevas som en mer attraktiv arbetsplats.

Vidare kan vi som en parentes konstatera att främst manliga sökande, enligt Alumni, ser möjligheter till provisionsbaserad eller individuell bonus som ett viktigt incitament¹²⁴. Vissa organisationer, som exempelvis UMAS, har inte de resurser som krävs för att kunna erbjuda sina kandidater höga löner eller liknande förmåner. Deras styrka ligger istället i att erbjuda stöd, personlig utveckling och möjligheten att få leda en mycket komplex organisation. Dessa faktorer påtalas även i Cox chefsförsörjningsprogram där fokus bl.a. ligger på möjligheten för individen att kunna utvecklas.

Mentorskap är något som mer eller mindre belysts under samtliga våra intervjuer. Framförallt IBM ser stora fördelar och möjligheter med denna metod. De anser att metoden sporrar till hårt arbete och engagemang. Cox liksom Sandberg och Targama, påtalar vikten av att sporra och motivera den anställda genom individuell utveckling. Här ser våra respondenter just mentorskapet som en stor bidragskälla till personlig utveckling.

¹²⁴ Se bilaga 2



Mentorskap ses vidare som en självsanerande process, där dels de som saknar den motivation som krävs och dels adepters rätta egenskaper, kommer upp till ytan. PolyPeptides metod att ge de anställda mycket ansvar, kan även den ses som en självsanerande metod, eftersom det då tydligt framkommer vilka som framstår som framtida ledare. I och med att det blivit allt viktigare att stimulera sina anställda, är IBM övertygade om att mentorskap är framtidens melodi och därför kommer att växa i omfattning bland svenska företag. Andra respondenter som inte använder sig av denna metod, huvudsakligen beroende på resursbrist, framhåller emellertid mentorskap som något önskvärt vilket framhäver förfarandets popularitet.

5.6 Stora insatser

Huruvida ett företag skall ta in extern hjälp eller inte vid rekrytering av en chef, beror enligt Poolia i slutändan på företagets kultur. Vissa vill till varje pris finna stöd utanför organisationen, medan andra anser att kompetensen till rekrytering med fördel kan hittas bland de egna leden. Att välja att gå utanför den egna organisationen kan av vissa ses som ett underbetyg till den egna HR-avdelningen, vilket kan upplevas som känsligt i många läger.

Enligt PI tenderar företag emellertid i allt större utsträckning bli varse vilka enorma kostnader som föreligger ett chefsbyte p.g.a. en felaktig intern tillsättning, och att de därför allt mer efterfrågar noggranna och väl genomarbetade metoder vid rekryteringsprocessen. Desto mer komplicerat företaget och chefsrollen är, desto viktigare tenderar ledarens roll att bli. Således ställs det även allt högre krav på genomtänkta och väl grundade insatser, vilket leder till att det kan upplevas som avlastande att lägga över ansvaret på en utomstående expert. På så sätt undviker HR-avdelningen att stå som ytterst ansvarig för en kritisk rekrytering som kan vara avgörande för företagets framtid. Detta kan vara en av anledningarna till att headhunting är vanligt förekommande vid rekrytering på högre nivåer.

Vidare kräver rekrytering till högre chefspositioner dessutom som regel större insatser i form av fler möten med ett större antal aktörer inblandade. Det är vanligt förekommande att såväl ledning som styrelsen blandas in vid tillsättningen av ny VD, varför det då av många ses som enklare och kanske även mer avlastande att ta in extern hjälp.



Under antagandet att chefer tillsätter andra chefer, så bidrar detta tillvägagångssätt dessutom till att det skapas en mer objektiv bild av kandidaterna vilket i sin tur tvingar bort ett informellt mönster.

Det är emellertid fortfarande långt ifrån alla företag som anser det vara värt att lägga ner de pengar som en utförlig extern rekryteringsprocess kostar, vilket medfört att det huvudsakligen varit stora organisationer som tagit till detta verktyg. Enligt Poolia är det inte ovanligt att slutnotan på en fullständig process kan sluta på upp emot 500 000 kronor. Det är dock inte enbart en fråga om ekonomiska kostnader eller företagets kultur, utan även de väldiga tidsmässiga insatser som man ställs inför vid ett byte av chef. Numera väljer man alltså från företagets sida att lägga stor kraft på den inledande analysen som sedan även ligger till grund för en introduktion för den nyanställde. Introduktionen är enligt PI något som lätt glöms bort i samband med tillsättandet av en chef, även om detta förvisso är något som man på senare år blivit bättre på;

”det är lätt att ställa för höga krav på en person som blivit tilldelad rollen som chef, samtidigt som man glömmet bort att denna person måste ges rätt förutsättningar”.

Citatet förstärks även av Poolia, som menar på att introduktionen är viktig ur den aspekten att få in den nytilträdde chefen på rätt spår redan från dag ett. Detta speciellt då kostnaderna, som vi klargjort ovan, är omfattande vid en process av detta slag. Önskemål om utförliga introduktioner är för övrigt något som Tengblad lyckats identifiera så tidigt som under 50-talet, men som först på senare år verkar ha fått gehör. Utöver en genomgripande introduktion, har PI och Poolia som policy att följa upp genomförda rekryteringar kontinuerligt, för att där utvärdera hur väl processen slagit igenom. Det kan vara fråga om att personen studeras i flera månader efter det att han eller hon tillträtt posten. Uppföljningen sträcker sig vanligtvis över en tidsperiod på 8-10 veckor, men kan i vissa komplexa fall utökas till ett s.k. ”hundra-dagarsprogram”, vilket är en insats som samtliga intervjuade företag mer eller mindre har gemensamt.



Huvudsyftet med uppföljning är att ge den nya chefen det stöd och den struktur i närvaron som önskas, vilket är nog så viktigt i en så pass krävande situation som ett chefsbyte kan innebära.

Alumni särskiljer sig här något, då deras uppföljning kan vara ända upp till 6 månader. Förklaringen till detta är, enligt oss, att stor del av Alumnis verksamhet innefattar att tillsätta högre ledarposter i stora bolag, vilket vi tidigare nämnt som en än mer tidskrävande process. Även People Impact använder sig av uppföljning, i de flesta fall så långt som 12 månader efter tillträde. Detta för att fastställa om resultatförväntningarna infriats.

Adecco förklarar vidare att tiden också kan variera beroende på individens förmåga att ta till sig rollen som nybliven chef samt på organisationens komplexitet, samtidigt som även det rådande ekonomiska förhållandet kan spela in. Vid lågkonjunktur är toleransen inte lika hög, utan det ställs högre krav på individen att snabbt anpassa sig till situationen.

Förutom stödet fungerar uppföljningen även som en slags garanti gentemot klientföretaget, där exempelvis Poolia och Adecco har en uttalad policy där de utan kostnad arbetar fram en ny lösning om kandidaten i slutändan inte visat sig vara lämplig för tjänsten. Denna garanti gäller emellertid endast så länge företaget inte förändrats eller begått någon form av omstrukturering, som lett till att förutsättningarna för den rekryterade chefen förändrats. Vanligtvis är det lätt att ställa upp ett antal kriterier som chefen skall kunna hantera, med föreställningen att det räcker att sätta denne på en stol. Det finns då en överhängande risk att tillsättningen fallerar och därför ses stöd och uppföljning som viktiga inslag i chefsförsörjning.

Även företag som IBM, Boliden och PolyPeptide jobbar efter principen att introduktion, uppföljning och utvärdering är viktiga beståndsdelar. Dessa moment sker främst genom regelbundna utfrågningar, ofta i form av enkäter, där övriga anställdas åsikter angående sin chef vädras. Samma företeelse behandlas även av Cox som i femte punkten på hans chefsförsörjningsprogram påvisar att utvärdering är minst lika viktig som övriga punkter. Respondenternas processer vid tillsättningen av nya chefer verkar i många aspekter sammanstråla.



Däremot går bilden isär något gällande vilka egenskaper en lämplig kandidat bör inneha. Detta kan dock ha sin enkla förklaringen i att respondenterna utgått från olika branscher, men även från egna personliga erfarenheter.

5.7 Vad kännetecknar en bra chef?

Att hitta en specifik profil på hur den typiska chefspersonen ser ut, vore sett både ur företagets och arbetssökandens perspektiv, en intressant uppgift. Emellertid tycks det inte finnas något bra och enhetligt svar på denna fråga. Däremot är respondenterna noga med att än en gång poängtera att alla situationer är unika och att det därför är svårt att generalisera hur en chef bör vara för att bli framgångsrik. Här kan vi återigen knyta an till MIOI-modellen. Att ta reda på vilka egenskaper som den nya ledare skall inneha (I), hänger alltså på hur den inledande analysen av M, I och O ser ut.

För att ytterligare tydliggöra detta faktum ställer Adecco begreppet analytisk på sin spets. Det finns säkerligen ett 30-tal sätt att vara analytisk på, vilket får till följd att klienten måste bryta ner begreppet i mindre delar för att konstatera på vilket sätt kandidaten skall vara analytisk. Med detta vill Adecco ha sagt att det är väldigt lätt att presentera ett antal standardkompetenser i en befattningsprofil, utan att tänka till på exakt vad orden står för i just det specifika företagets fall. Dessutom kräver olika chefsposter inte nödvändigtvis likartade kompetenser. Exempelvis kräver ett börsnoterat bolag med största sannolikhet en mer mediatränad och utåtriktad ledare, än vad ett privat bolag är i behov av. Likaså ställer ett globalt företag högre krav på att en ledare besitter någon form av internationell bakgrund. Den uppmärksamma läsaren kan således konstatera att Mintzberg, som vi nämnde i inledningen, var inne på rätt spår redan 1973, då han beskrev en chef som en person som kunde bemästra tre olika roller. Han talade då bl.a. om vikten av att fungera som representant och talesman såväl internt som externt för företaget, vilket den globala expansionen ytterligare byggt på.



Trots dessa något mångtydiga svar ville vi ändå försöka definiera några egenskaper som tycks föra framgångsrika chefer samman. Efter en del påtryckningar enades våra respondenter om att bra chefer bör vara förändringsbenägna och således även vara beredda på att möta visst motstånd och skepticism. I detta finns klara paralleller till det som under teoriavsnittet benämndes vid allt tuffare och snabbt föränderliga omvärldskrav. Tuffhet är ytterligare en egenskap som framkom under flertalet av våra intervjuer, och som syftar till ovan omnämnt, där en bra chef även måste vara beredd på att kunna fatta obekväma beslut. En respondent underströk att en chef måste ha insikt i att man inte kan vara omtyckt av alla i sin närhet, utan att vissa beslut måste tas sett ur ett företagsmässigt och ekonomiskt perspektiv. En mera inofficiell bild som framkom under flertalet intervjuer, och som även Jackall belyser i sin bok *Moral Mazes*, är att det även krävs en förmåga att kunna ta beslut som i vissa fall inte upplevs som moraliskt korrekta. Annorlunda uttryckt så bör en framgångsrik chef kunna ha förmågan att fatta tuffa beslut som eventuellt drabbar andra individer, med andra ord ha inställningen att målen helgar medlen. Dagens företagande bygger nämligen mycket på snabba beslut, vars praktiska konsekvenser inte nödvändigtvis pekar i samma riktning som tidigare. Vidare bör man som chef ha en god förmåga att kunna samverka med och lyssna på sin personal, samt att genom att förstå sig på de anställda och motivera dem till att göra sitt yttersta i alla lägen.

Ytterligare en egenskap som, beroende på företagets natur, spelar en betydande roll är förmågan att kommunicera, vilket kan hänvisas till den ökade medieexponeringen, men även internt inom organisationen. Enligt Poolia bör man inom högteknologiska företag emellertid inte heller förringa den tekniska kompetensen. Detta eftersom det i dessa branscher, av naturliga skäl krävs god insyn i tekniska fakta. IBM, som med fog kan räknas till denna bransch, väljer att bedöma sina blivande ledare utifrån 11 st. ledarkompetenser. Rangordningen sinsemellan är inte av betydelse, utan snarare förekomsten av dem. Kompetenserna är en blandning av affärsdriv, tydlighet, raket, innovationsförmåga samt motivation. De intresserar sig även för hur kandidaterna hanterar olika autentiska situationer, vilket bl.a. studeras genom rollspel. Liknande chefsegenskaper premieras även i Boliden och mer specifikt underströks även vikten att förstå hela verksamheten, dvs. en helhetsbild för att kunna skapa mervärde. Genom att sätta sig in i UMAS verksamhet är det lätt att konstatera att den yrkesmässiga kunskapen är kritisk, speciellt för professioner som exempelvis chefsläkare eller kirurger där det handlar om att genom komplicerade ingrepp rädda andra människors liv.



En intressant aspekt som framkom under en intervju är det finns chefegenskaper som kan vara svåra att sätta fingret på, men som trots detta förefaller tämligen enkla att urskilja. Respondenten betonade att en bra chef är en naturlig auktoritet, vilket kan konkretiseras i att andra lyssnar då denna har något att förmedla. Motsatsen till detta är en ledare som på ett konstlat eller karriärmedvetet sätt försöker hävda sig. Med andra ord behöver inte en bra ledare vara den officiella chefen, utan kan även vara andra personer i organisationen som innehar den informella ledarrollen och de anställdas förtroende.

Enligt en färsk undersökning utförd av Kairos Future, skiljer sig morgondagens chefer från dagens på tre centrala punkter¹²⁵. Morgondagens ledare skall vara intresserade av medarbetarna och således ha en god förmåga att lyssna och ta tillvara på de anställdas varierande kompetenser, vilket ju bl.a. Sandberg och Targama belyser i sin bok *Ledning & Förståelse*. Även Cox talar i sin fjärde punkt om vikten av enskild individfokus. Vidare skall chefen vara sakkunnig, där fokus ligger på att effektivt leda och organisera arbetet. Slutligen ska morgondagens chef besitta egenskapen att vara en visionär och inte bara kunna peka ut riktningen utan även kunna driva medarbetare mot organisationens strategiska mål. Frågan som nu kvarstår är om denna beskrivning av hur chefer bör vara, stämmer in på den stora kull av 70-talister som står och gläntar på dörren till näringslivets topp.

5.8 70-talisterna

Vad gäller dagens 70-talister, som till stor del står i centrum för denna studie, ser ett flertal av våra respondenter inte det som riktigt rättvist att jämföra dem med den generation som för tillfället sitter på många av de tunga chefspositionerna. Poolia och Adecco förklarar exempelvis detta med att 70-talisterna ännu inte riktigt nått ända upp till de tunga chefspositionerna, utan att de oftast sitter på antingen mellancheferpositioner eller som ansvariga för större projekt. De har således inte fullt ut mognat in i rollen som chef ännu. Därför anses alltså en direkt jämförelse inte vara helt i sin ordning. Dessa positioner som mellanchefer anses däremot vara den relativt sett svåraste och kanske även mest krävande chefspositionen, då man i denna roll utsätts för mycket tryck, vilket PI inledningsvis liknade vid den s.k. hamburgermetaforen.

¹²⁵ Eldestrand, A, 2005



Huruvida mellanchefsrollen är tuffare än att vara företagschef eller VD är emellertid ett påstående som vi varken väljer att ta ställning till eller utreda närmare. Att det är många yngre, och kanske framförallt 70-talister som sitter på dessa mellanchefsstolar skulle emellertid kunna vara en faktor som lett till att synen på chefsrollen blivit aningen mer negativ än vad den borde vara. Detta blir framförallt uppenbart då man studerar UMAS, där de många och omfattande besparingskraven lett till ett allt mer uppskruvat tempo med ökade krav på mellancheferna som följd.

En av de tillfrågade vill beskriva problematiken genom att anse att olika värderingar istället bör kopplas samman med ålder och livssituation, istället för enbart generation. Den yngsta generationen i arbetslivet kommer alltid, enligt Boliden, att framhäva vikten av fritid, frihet, identitet osv. När dessa sedan mognat in i arbetslivet hamnar andra prioriteringar högst upp på dagordningen. Boliden förlänger resonemanget med att tiden lär utvisa förändringar i prioriteringar vilket fångas väl av följande citat;

”Vänta bara tills dess att 70-talisterna skall börja amortera”

Respondenternas resonemang kring 70-talisterna fortsätter, och det konstateras att vissa branscher på sälj- och marknadssidan bidrar till att individer lättare kan göra en snabb karriär, medan tekniska branscher som exempelvis IT kräver mer kompetens och erfarenhet. Således tycks det vara svårare att göra karriär i vissa branscher. Därmed sagt, precis som vi påpekat ovan, att det är svårt att dra alla sektorer och branscher över en kam, och följaktligen då även 70-talisternas värderingar. Detta eftersom vägen uppåt i hierarkin tycks tydligare utstakad i somliga branscher, jämfört med andra.

Poolia antyder att en viss skillnad kan förekomma i 70-talisternas värderingar jämfört med 40-talisternas, men att det inte är något som de direkt märkt av, vilket skulle kunna tyda på att det snarare är chefspostens omfattning och krav som ökat. Den skillnad gällande värderingar som IBM tillsammans med Boliden däremot framhäver, är att 70-talisterna inte längre ser rollen som chef som ett livstidsuppdrag. De tidigare generationerna har inte kunnat tänka sig att jobba som något annat än chef, när de väl en gång för alla nått dit, beroende på att de då uppnått en viss status.



De yngre generationerna däremot, väljer i större utsträckning jobb efter möjligheten till personlig utveckling och stimulans, och kan således tänka sig att gå från en ledande position till en mera anonym roll, för att därefter återigen bli chef. Adecco är vidare noga med att betona att det råder stora skillnader i värderingar beroende på vilken miljö individen fostrats i. Poolia menar att dagens unga mellanchefer är mer informationsinriktade och handlingsbenägna, men han tror precis som merparten av våra respondenter att det snarare är chefsrollen som förändrats, i form av ett uppskruvat tempo. Företagen ställer, enligt Poolia, högre krav på sina kandidater och letar således efter extremerna, dvs. de exceptionella 70-talisterna.

Alumni tillsammans med PolyPeptide ser något annorlunda på problemet, och de båda framhäver att grunden till den mer negativa inställningen till chefsjobb till stor del ligger i generationens värderingar och prioriteringar, i kombination med det allt mer uppskruvade tempot. Alumnis antagande bygger främst på en egen studie av 70-talister som idag sitter i mellancheferpositioner. Det uppskruvade tempot förklarar Adecco till stor del med att företagen genomgått en rationalisering och bantats ner betydligt vad gäller personal. Idag gör färre personer samma jobb, vilket medfört att ansvaret på de kvarvarande ökat. En intressant aspekt i sammanhanget är att vissa av de respondenter som märkt skillnad i 70-talistgenerationens värderingar är övertygade om att denna generation tids nog kommer att sätta sin prägel på framtidens chefskap. Deras prioriteringar, som exempelvis frihet, kommer att ligga till grund för det nya chefskapet. En respondent hyste stora förhoppningar gentemot 70-talisterna i att förändra ledarskapet till det bättre, ur ett hälsofrämjande perspektiv.

Vad som än må vara anledningen till att 70-talisterna är mer negativt inställda till att ta klivet upp i hierarkin kan en sak konstateras. Diverse undersökningar, litteratur och flertalet av våra intervjuer pekar mot att 70-talisterna föredrar andra belöningsvariabler än tidigare generationer. Andra faktorer såsom flexibel arbete och utvecklingsmöjligheter efterfrågas i större utsträckning av 70-talisterna, istället för tidigare generationers krav på lön och status. För att sedan koppla detta till Watsons resonemang om det strategiska utbytet kan vi alltså urskilja att ett skifte ägt rum från mer hårda till mjuka belöningsvariabler. Gemensamt är att samtliga generationer vill bli belönade för sina arbetsinsatser, om än på olika sätt.



Detta betyder enligt vårt sätt att se att incitamenten förändrats och således borde även chefsbefattningen förändras för att bättre stämma överens med de nya kraven.



6. Resultat & Egna Funderingar

Som sig bör i slutet av en uppsats, skall det presenteras en sammanfattning av de lärdomar och konstaterande som vi gjort under studiens gång, samt vilket resultat vår empiriinsamling inbringat. Det är alltid givande att stanna upp och reflektera över vad som framkommit, samt vilka eventuella samband och skillnader mellan litteratur och verklighet som utkristalliserats. Just information som framkommit, i synnerhet under våra intervjuer, har även föranlett att vi i detta kapitel valt att komplettera med ytterligare publicerade belägg. Detta gör resultatet till ett av de viktigare avsnitten i en uppsats. Slutligen, med bakgrund i de tillkortakommanden som vi trots allt konstaterat att uppsatsen innehåller, kommer vi i detta kapitel även att ge framtida studenter och forskare förslag på hur en eventuell fortsättning och utveckling av denna studie kan se ut.

6.1 En lokalt tickande bomb

Att det inom det närmaste decenniet kommer att försvinna en stor generation ledare inom det svenska näringslivet är inte bara en spekulering, utan snarare ett kallt faktum. Lika givet som att denna generation kommer att försvinna, lika givet är det att någon måste ta över vid spakarna. Frågan som vi inledningsvis ställde oss var huruvida 70-talisterna var beredda att mantla detta ansvar, och om inte, i så fall vad denna skepticism gentemot chefskap eventuellt kan bero på.

Då vi, bl.a. med utgångspunkt i Kairos Futures omfattande undersökning kring 70-talisternas värderingar, gav oss in i denna uppsats, såg vi p.g.a. vår relativa okunskap den kommande chefsbristen som ett mer eller mindre allmänt problem. Allt eftersom vi kom djupare och djupare in i både litteratur och vårt empiriska alster, stod det emellertid klart att problemet kommer att få betydligt större konsekvenser i en del branscher jämfört med andra. Att undersökningen målade upp en allmän bild försvaras av att framtidsprognoser är svåra att diktera på förhand, samtidigt som det publicerande företaget kan antas ha ett kommersiellt syfte bakom undersökningen. Det finns då en överhängande risk att man överdramatiserar resultatet för att kunna sälja in det bättre till klienter.



Situationen med en stundande chefsbrist är således långt ifrån ett homogent problem, som går att applicera på hela det svenska näringslivet. Att det är en situation som är väldigt skiftande framkom inte minst under våra intervjuer. Snabbt konstaterade vi att det inte skulle spela någon större roll för vårt resultat, om vi så gjorde hundra intervjuer med rekryterare och personalansvariga. Svaren skulle ändå mynna ut i samma kärnpunkt, nämligen just att ämnet chefsförsörjning är oerhört komplext och ickehomogent, samt att problemet varierar både från företag till företag, samt från bransch till bransch.

En grundläggande dimension på problematiken är de stora geografiska skillnaderna som råder i Sverige. Det finns en del regioner i landet som har en hög andel äldre personer, kombinerat med ett lågt antal unga. Regioner där detta förekommer har alltså, enligt oss, redan från början sämre förutsättningar för att klara av en eventuell chefsbrist. En möjlig lösning är att göra dessa regioner mer attraktiva för yngre arbetskraft, som sedan kan axla de vakanta chefspositionerna. Liknande resonemang kan även föras på organisationsnivå, där exempelvis staten genom subventioner kan göra regioner mer företagsvänliga, vilket i sin tur skulle få positiva effekter på arbetskraften. I bilaga 1 kan utläsas vilka regioner som befaras ligga sämre till, baserat på en snedvriden åldersstruktur.

Kortfattat kan sägas att ju längre norrut vi befinner oss i Sverige desto äldre är befolkningen, med några få undantag. Förlängs resonemanget med aspekten att människor generellt ogillar att flytta regionalt kan detta leda till vissa regioner kommer få det svårt då 40-talistgenerationen försvinner. Ytterligare en förklarande variabel kan vara regionens tillväxt i form av BNP per capita. En region vars tillväxt räknas som stark, bör enligt oss kunna locka till sig mer arbetskraft jämfört med andra regioner. Tittar vi på befintliga exempel som Silicon Valley i USA, kan vi se att företagskluster har bildats och som drar nytta av varandra och på så sätt skapar synergieffekter. Detta torde inte vara en omöjlighet i Sverige där exempelvis Öresundsregionen kan komma att utgöra ett framtida kluster.

Med stöd i både aktuella vetenskapliga artiklar, men framförallt i våra respondenters funderingar, vågar vi påstå att de som tveklöst kommer att få störst problem med brist på kvalificerade chefer framöver, är de traditionsbundna företagen. Även här förekom det under våra intervjuer emellertid exempel på undantag, vilket ger problemet ännu en förgrening.



I kategorin traditionsbundna företag innefattar vi de som tydligt genomsyras av en utpräglad byråkrati, med stort avstånd mellan ledning och de anställda. Olyckligtvis pekars offentliga företag och många starka traditionsfokuserande producerande företag med gamla anor, ut som exempel på organisationer som kanske borde ta dessa farhågor på lite större allvar än andra. Ofta kännetecknas dessa företag av en eller flera ledare, där mycket av företagets själ och dess kunskap, ligger i händerna, eller rättare sagt i huvudet, på nuvarande ledare. Om inte detta faktum lyfts upp till ytan, kommer en stor del av företagen att gå i graven samtidigt som cheferna, en efter en, går i pension.

Anledningar till varför flertalet av våra respondenter pekat ut den offentliga sektorn som den där chefsbristen kommer att bli mest påtaglig, varierar något. Bland de främsta orsakerna betonas som tidigare nämnts den utpräglade byråkratin. Vidare menas att en del av förklaringarna går att finna i konjunkturcykler. Vid lågkonjunktur är det inte osannolikt att det råder anställningsstopp på många av våra offentliga organisationer, som varar i flera år. Den uppmärksamme läsaren inser då att dessa restriktioner bidrar till att ett åldersglapp uppstår och således att ingen naturlig påfyllning äger rum. Det bör även tilläggas att problemet ligger i att rekrytering allt som oftast sker underifrån, vilket leder till att tilliten därför läggs på de egna undre leden. Ytterligare en i sammanhanget intressant faktor är att den offentliga sektorn visat sig ha större svårigheter att behålla sin personal i jämförelse med den mer förmånliga privata sektorn. Många av våra respondenter fastställde detta faktum genom att belysa att det inte är ovanligt med individer som startar sina karriärer i stat och kommun för att sedan karriärmässigt blicka mot den privata sektorn. Resonemanget förstärks inte minst av Kairos Futures undersökning där hela 85 % av de anställda som tillfrågades inom Region Skåne kan tänka sig bli chefer i andra organisationer än den egna. Här har den offentliga sektorn en stor nöt att knäcka, i att öka attraktionskraften för branschen i stort, och på så sätt undvika den flykt av arbetskraft så blir allt mer påtaglig.

Det som talar för den offentliga sektorn är det faktum att förmånliga löne- och bonusavtal verkar hamna allt lägre ner i de framtida chefernas prioriteringslista. Istället vill unga ges möjligheten till utveckling och att skapa sig en identitet i sitt arbete.



Efter att ha tagit del av Regeringens chefspolicy och andra statliga dokument, inser vi att medvetandegraden successivt ökat bland stat och kommun¹²⁶. Inte minst efter intervjun med UMAS gavs vi intrycket av att medvetandegraden nu är relativt hög, dvs man vet om att många personer kommer att försvinna från chefspositioner inom det närmaste decenniet. Däremot finns tydliga brister kring hur man skall tackla problematiken då inga uttalade riktlinjer finns. Dessutom upplevs budgetsrestriktioner och beroendet av ännu en part, i form av styrande politiker som försvårande omständigheter. Det material vi fick till oss visar att en offentlig organisation som UMAS varken saknar idéer eller viljan vad gäller chefsförsörjning. Bristen ligger snarare i de knappa resurserna och otillräckliga riktlinjer gällande utveckling av system för chefsrekrytering. Vad som vore önskvärt, enligt oss, i statliga organisationer är att man centralt från Regeringens sida lyfter upp och fastställer konkreta åtgärder för att kunna klara sig ur den befarade krisen. Med andra ord att bygga upp klara system för hanteringen och spelreglerna för chefsförsörjning. Dessvärre, som en av våra respondenter påpekade, så tar ett generationsskifte lång tid att genomföra varför det är av högsta vikt att börja i tid. Måhända kan det vara så att situationen är känd hos företagen, men det gäller även att handla därefter. Givet detta konstaterande kan det i flera organisationer redan vara för sent att nu börja identifiera vad som komma skall.

6.1.1 Att stoppa huvudet i sanden

Vi är av den åsikten att företag som inte alls tar dessa farhågor på allvar ligger om möjligt än sämre till, jämfört med organisationer som åtminstone uppmärksammat problematiken. Således vill vi ha sagt att medvetandegraden spelar en central roll i hur väl ett företag kommer att klara den framtida chefsförsörjningen. Praktiska åtgärder för organisationer i farozonen, som även belyses av såväl våra respondenter som av Cox, kan vara faktiska system som utvärdering och karriärplanering men även mjuka faktorer som att belöna så att den anställda känner sig uppmärksammas. Vidare måste företag bli bättre på att våga ta risken att tidigt satsa på personer. Ovan nämnda resonemang gäller inte enbart offentliga organisationer, utan även traditionsbundna företag med en utpräglad byråkrati. Således innebär detta att företag i farozonen måste kämpa emot såväl demografin som värderingsförskjutningar.

¹²⁶ Regeringens chefspolicy proposition 1997/98:136, KU 31



Skillnaden mellan offentliga och traditionsbundna företag är att lösningen kan ligga närmare tillhands för de senare. Företagsledningen kan här, till skillnad från offentlig verksamhet där beslut måste fattas med stöd från tredje part, aktivt arbeta med alternativa lösningar för att göra både chefstjänsten och regionen i sig mer attraktiv för kommande generationer. Tidigare arbetssätt förefaller tämligen obsoleta, då allt för stor fokus tycks ha legat på hårda variabler såsom lön och status. I takt med förändringar i omvärlden och kommande generationers värderingar bör tyngden istället övergå till mjuka förmåner. I detta begrepp kan allt från dagisplatser för barnen, hjälp att hitta bostad och sysselsättning för partnern bidra till att skapa en helhetslösning för chefskandidaten. Detta förslag till förändring behöver enligt oss inte enbart gälla enstaka företagsledningar, utan kan även vara en konkurrensfördel för en hel region.

Situationen är emellertid långt ifrån kaotisk för alla företag i Sverige. Tydligt är att det finns företag som redan i skrivande stund ligger väl framme vad gäller förberedelser, såväl interna som externa insatser, för att undvika att bli tagna på sängen den dag då 40-talisterna försvinner från chefsstolarna. Som påvisas i vårt empiriska alster i föregående kapitel, så är IBM av allt att döma ett av dessa företag. Enligt oss finns det ett flertal faktorer som ligger till grund för ett lyckat generationsskifte, varav många går att identifiera på IBM. Först och främst har företaget cirka 320 000 anställda världen över, vilket i vår värld innebär att det finns gott om potentiella chefskandidater inom företaget som redan är acklimatiserade till företagskulturen. Vad gäller kulturen betonades även vid intervjun med personaldirektören för IBM Svenska AB, att det är alla nuvarande chefers ansvar att ta fram nya chefer.

Moment som identifiering, motivering och utveckling av potentiella chefskandidater ingår således i befintliga chefers arbetsbeskrivning, eller snarare dagliga verksamhet vilket tyder på hög medvetandegrad. Företaget har dessutom utvecklat ett program där nuvarande chefer nominerar potentiella chefer, som då sedan testas i olika moment för att se om de verkligen håller måttet. Vidare arbetar HR-avdelningen aktivt med chefsfrågor vilket innebär att medvetandegraden i hela företaget är hög. Bland dessa frågor ingår även att kontinuerligt inventera sina respektive marknader för att se var ett chefsbehov kan tänkas uppstå. Det finns således en slående likhet mellan flera arbetsmoment som IBM Svenska AB arbetar utefter och Cox:s resonemang kring hur chefsförsörjning bör gå till.



För att då knyta an detta till Tengblads resonemang, ser vi att IBM använder sig av både rationella och normativa inslag i sin chefsförsörjning. De rationella dragen består av den systematiska inventeringen som ligger till grund för det fortsatta arbetet som därefter övergår till en mer normativ karaktär, då man utvärderar och premierar individens ledaregenskaper.

Det som går att konstatera, är även att fler och fler företag tar till extern hjälp för att lösa lediga chefsvakanser, vilket föranlett en stor ekonomisk tillväxt för de externa rekryteringsbyråerna. Insikten om hur viktig chefen är för företagets verksamhet, samtidigt som den ekonomiska kunskapen om hur kostsamt det är att gå på annan behöva inskola nya chefer i verksamheten, tycks ha ökat markant. Dessutom har de professionella rekryterarna en förmåga att som utomstående aktör komma in och göra en neutral analys av företaget och dess behov, vilket i slutändan tenderar att få ett positivt resultat på rekryteringsprocessen. Populärt bland företag är även det helhetsansvar som byråerna visar genom att även se till att sköta inskolning och utvärdering av den tillsatta, och inte bara lämna honom eller henne vind för våg. Denna inställning gentemot att ta in extern hjälp vid en chefstillsättning syns inte minst på de positiva resultat som bemannings- och rekryteringsbolag under senare år redovisat. Under tredje kvartalet 2005 redovisades exempelvis en ökning vad gäller extern rekrytering, utförd av professionella rekryterare, med 60 % jämfört med samma period 2004¹²⁷. Noterbart är dock att detta inte enbart gäller rekrytering av chefer, utan all rekrytering av personal. Tendensen är emellertid med dessa siffror tydlig.

6.1.2 Informell rekrytering fortfarande vanligt

Samtidigt som vi alltså gör ovanstående konstaterande, har vi även blivit införstådda med att det fortfarande i många fall då det skall rekryteras en ny chef i en organisation, tillämpas en informell rekryteringsmetod. Som vi tidigare redogjort för, så innebär detta att många chefstjänster tillsätts genom personliga nätverk och kontakter. Detta tillvägagångssätt omnämns även av Tengblad, och används som ett komplement till de övriga två metoderna. Rekryteringsmetoder som varken fångas av det rationella eller normativa metoder klassas således in som informella, vilket kan ge intrycket att begreppet används som en, i ekonomiska termer, ”restpost”.

¹²⁷ www.n24.se



Faran med sådana resonemang ligger alltså i att begreppet är för brett, och teorier med stort omfång riskerar vanligtvis att bli oförmögna att förklara ett fenomen på ett tillfredställande sätt.

Vi ser en fara i ett informellt beteende, då vi anser att de ledande posterna i än större utsträckning än idag, kommer att bli en "klubb för inbördes beundran". På detta sätt är det lätt hänt att framtidens ledare stöps i samma form som dagens. Detta kan dels leda till, som omnämnts i empirin, en tuppfäktning inom bolagen, och dels till att utvecklingen hämmas p.g.a. att man går miste om kreativt nytänkande som de yngre generationerna kan bidra med. Det sista påståendet förutsatt att de yngre inte ges chansen att klättra i organisationen, p.g.a. den tidigare omnämnda "klubben för inbördes beundran". Är det något som vi ekonomistudenter fått ta till oss under våra studieår, så är det att företagsvärlden är snabbt föränderlig och vikten av att kunna anpassa sig gentemot denna utveckling. Detta kan i vissa avseenden anses rimma illa med den informella rekryteringen, då denna metod alltså riskerar att stänga ute potentiella och kompetenta chefskandidater från de yngre generationerna.

Trots att informell chefsrekrytering är vanligt förekommande är det en metod som merparten av våra respondenter ställer sig negativa till. Metoden har bl.a. kallats för oseriös research och kritiserats för oförmågan att ställa kandidater mot varandra. Genom att utvärdera och jämföra kandidater säkerställer företaget att den bästa personen får jobbet. Utan att förringa Tengblads insats anser vi att han missat aspekten av att företag, åtminstone de vi intervjuat, till varje pris vill undvika informellt rekryteringsbeteende.

Vi har här upplyst de negativa aspekterna av den informella metoden som framkommit under intervjuerna. Att det råder en negativ bild av den bland respondenterna ter sig kanske vid närmare eftertanke inte så märkligt. Antagandet bygger vi på att om rekrytering enbart skulle ske på basis av kontakter och egna nätverk, skulle professionella rekryterare och även stora delar av personalavdelningen, sättas ur spel. Drömscenariot för dem är då rekrytering enbart sker på rationell och normativ basis, utan informella inslag. Vid rekrytering finns således alltid ett partintresse som styr vilken metod som tillämpas.



I ren akademisk anda är det svårt att låta bli att ställa sig frågandes till situationer när en extern firma anlitas, om denna då använder sitt eget informella nätverk och rekryteringen i slutändan på så sätt ändå sker informellt. Detta är emellertid endast en fundering från vår sida, som inte desto mindre skulle vara intressant att studera närmare.

Det är emellertid inte enbart de externa rekryterarna som dömer ut den informella metoden. Denna skepticism förekommer även i interna rekryteringssammanhang. Återigen belyses detta av IBM Svenska AB, som genom sina metoder strävar efter att ständigt bryta mot det informella tänkandet. Detta konkretiseras genom att det, som vi nämnt tidigare, vid varje tillsättning skall granskas åtminstone tre kandidater, varav åtminstone en skall vara kvinnlig. Företaget ställer här alltså kandidaterna mot varandra och jämför deras egenskaper utifrån vad jobbet kräver, vilket säkerställer att den bästa kandidaten får jobbet. Egenskaperna varierar och behöver inte nödvändigtvis vara teknisk kompetens, utan kan även vara hur man hanterar besvärliga situationer osv.

Om bilden av den informella rekryteringen inte förefaller som speciellt positiv, så välkomnar vi det däremot som ett positivt faktum att personliga egenskaper och social kompetens börjar få allt större utrymme vid jobbrekryteringar. Allt eftersom organisationer bryts upp i fler och fler underdivisioner, ökar behovet av att deltagarna kan samarbeta och interagera mot ett gemensamt mål. Den gamla rationella metoden, där det enbart var den tekniska kompetensen som avgjorde huruvida en kandidat var intressant eller inte, tycks alltså ha tappat sin forna glans och ersätts i större utsträckning av normativa metoder. Skiftet som äger rum inom chefsförsörjningsfrågor kan till stor del förklaras med det allt mer uppskruvade tempot som leder till att det är om möjligt än viktigare att få folk att trivas, öka deras förståelse för sin arbetssituation och motivera de anställda till gemensamma mål. Med utgångspunkt i Tengblads tre styrfilosofier har vi kunnat konstatera att dessa kan användas separat eller kombineras. Den rationella och den normativa metoden verkar teoretiskt ligga närmast varandra, då flertalet av våra respondenter kombinerar dessa båda metoder. I sammanhanget bör nämnas att det tycks väga över något mer till den normativas fördel. Det informella tillvägagångssättet som nämns i stycket ovan, ter sig som något ovälkommet men är trots det vanligt förekommande, speciellt högre upp i hierarkin.



Många av våra resonemang har kretsat kring att problematiken långt ifrån är homogen och att ingen universalmedicin tycks bota symptomen. Samtidigt som problemen redan tycks ha börjat, pekar mycket på att det är ett långtgående problem. Även om det kan vara naivt att klassa det som universalmedicin anser vi att tiden står på näringslivets sida, vilket till viss del skulle kunna försvara den inställning som råder idag.

Företag har med andra ord både tid och utrymme för organisatoriska anpassningar vad gäller chefsrollen och företagsstrukturen. I avsnitt 3.1 kan vi följa de historiska tankebanorna kring chefsförsörjning. Det är inte helt omöjligt att det under nästkommande tioårsperiod uppstår nya filosofier med positiva effekter på chefsrekrytering. Det är något som tiden får utvisa och kanske ett uppslag för kommande studentkullar att sätta tänderna i.

Ytterligare en aspekt som bör belysas är vilka tänkbara konsekvenser Sveriges medlemskap i EU kan få på längre sikt. Arbetskraftsinvandring är ett fenomen som kan tänkas öka för att säkerställa de mest akuta chefsbehoven, givet den fria rörligheten för arbetskraft inom medlemsländerna. Dessutom kan vi genom att titta på ålderstrukturen i andra europeiska länder fastställa att de inte har samma ålderfördelning som Sverige, vilket innebär att det där finns gott om arbetskraft i de yngre åldersegmenten. Ett problem som kan tänkas uppstå med ökad arbetskraftsinvandring är att kulturella skillnader måste bemästras ytterligare. Som en av våra respondenter belyste, räcker det att ta sig över till vårt grannland Danmark för att upptäcka stora kulturella skillnader. Chefsbristen kanske löses av importerad arbetskraft, men risken finns att nya problem av kulturell karaktär uppstår. Dessutom förefaller det som att det svenska samhället inte fullt ut är redo att ta sig an en anstormning av utländsk arbetskraft.

Hur vi än vrider och vänder på alla resonemang kan vi konstatera att 40-talisterna försvinner inom en tioårsperiod. Detta innebär att professionella rekryterare och vissa företag står inför sin största utmaning någonsin. Aldrig tidigare i modern svensk historia har vi befunnit oss inför ett generationsskifte av detta omfång, vilket osökt leder oss in på generationen som är tänkta att ta över på tronen.



6.2 Den förlorade generationen

Är då 70-talisterna enbart en bortskämd och lat generation, som inte har den vilja och ryggrad som krävs för att bli en bra chef, eller är det helt enkelt så att de inte ens har givits möjlighet att visa vad de går för? Om detta råder det precis som författare och våra respondenter klargjort, delade meningar. Å ena sidan har vi de som antyder att det är 70-talisterna som blivit kräsna och byggt upp andra värderingar som lutar mer åt det mjuka hållet.

Å andra sidan har vi de som hävdar att det är chefsposten och dess utformning som sådan som gjort att 70-talisterna idag inte i lika stor utsträckning prioriterar att bli chef. Meningarna går alltså isär, vilket är naturligt med tanke på det är svårt generalisera alla 70-talisters värderingar.

Visst kan det vara så att unga av idag ser andra värden här i livet. Emellertid förefaller det föga troligt att dessa värderingar skulle te sig speciellt annorlunda idag jämfört med för ett antal år sedan. Att bilda familj och att ha ett rikt socialt umgänge har i alla tider ansetts som en viktig riktpunkt i livet. Att därför påstå att den kommande chefsbristen enbart beror på andra prioriteringar hos berörda generation, är således ett resonemang som inte vinner många röster hos undertecknade. Förvisso har 70-talisterna måhända blivit än mer noga med att se till att få valuta för sina insatser, dvs. de utför endast en uppgift, såvida de försäkras att få skälig ersättning för arbetsinsatsen. För detta finns även tydliga belägg i aktuell litteratur, exempelvis i Watsons resonemang. Att ställa upp och göra en ideell insats enbart för att vara en god samarit utan tanke på ersättning, är med andra ord något som tycks allt mer sällsynt.

Att rollen som chef idag innefattar fler och mer komplicerade moment, är något som våra respondenter är tämligen överens om. Framförallt har organisationerna blivit större, vilket medfört fler led och fler avdelningar. Den traditionella bilden av ett företag där en chef sitter på sitt kontor och basar över ett antal anställda, har delvis ersatts med ett antal mellanchefer för olika avdelningar, som ansvarar för rapportandet såväl uppåt som neråt i organisationen. Detta är en ytterst krävande post med ett stort tryck och förtroende, såväl från högsta ledningen, som från de närmaste arbetskamraterna i projektgruppen.



Ett flertal av dessa positioner är idag ockuperade av de yngre generationerna, och kanske främst av just 70-talisterna. Vi är av den övertygelsen att detta är en stor orsak till att 70-talisterna, vid statistiska undersökningar, är mer negativt inställda till att ta sig ytterligare ett steg upp i hierarkin. De sitter idag med andra ord på poster som är oerhört krävande, och som inte existerade i samma utsträckning för ett antal år sedan då man exempelvis undersökte hur 40- eller 50-talisterna ställde sig inför chefspositionen. Ytterligare en anledning kan vara rädslan för att inte kunna leva upp till sina egna högt ställda krav.

Att det alltid kommer att finnas individer som sätter karriär och personlig framgång i första rummet, är ett påstående som vi inte ser som speciellt vågat. Därför är det viktigt att släppa fram dessa personer, och inte låta dem bränna ut sig på en mellanchefsposition, allt medan det yttersta styret sköts allt mer inskränkt av de generationer som inom kort kommer att försvinna ur organisationerna. På lång sikt kommer detta då att hämma det svenska näringslivet, vilket i dagens läge inte är önskvärt, speciellt med tanke på den ökade konkurrensen från utländska marknadsaktörer. Om företag kan anpassa sig efter nya omvärldskrav är vi övertygade om att generationsskiftet också kan leda till att även 70-talister anpassar sig. Värderingar i livet förefaller även vara något som kan ändras beroende på den övriga livssituationen.

Företag kan underlätta denna anpassning genom att göra chefsjobbet mer attraktivt i att familjeanpassa rollen, stötta och uppmuntra, men framförallt ge 70-talisterna den utveckling som efterfrågas. En viktig faktor som företag kan tillämpa är att ge de nya cheferna tillfälle att själva bestämma farten på deras karriär. Det finns garanterat 70-talister som snabbt vill göra kometkarriär, medan det finns andra som börjar klättra uppåt och som sedan vill ta en paus för att prova på annat. Detta torde särskilt gälla kvinnor som bör tillåtas ta en paus från karriären vid barnafödande. Efter mammaledigheten skall de mer eller mindre kunna ta vid där de slutade. Resonemanget kan liknas vid en "klätterställningsmetafor" där individer kan klättra rakt upp eller ta ett parallellsteg åt sidan i sin karriär, istället för att vid återkomsten få starta om på ruta ett.

Det förefaller finnas fler faktorer som företagen kan tillämpa för att öka incitamenten för 70-talisterna, och i större utsträckning uppfylla de önskemål som generationen framhåller. Ett av dessa moment är mentorskap.



Enligt Kairos Future AB, anser över 60 % av 70-talisterna att just möjligheten till mentorskap, är en nyckel för att göra chefsjobben mer attraktiva. Vi har vidare, precis som den uppmärksamma läsaren, noterat att mentorskap är ett begrepp som florerat tämligen flitigt i såväl teoriavsnittet som respondenternas utsagor. IBM framhöll mentorskap som framtidens melodi, för att få bukt med problemet med att få yngre förmågor att uppleva det som mera naturligt att ta över chefsrollerna. Detta föranledde oss att studera detta arbetssätt djupare och konstatera vilka kända för- respektive nackdelar som metoden föranleder.

6.2.1 Är mentorskap framtidens melodi?

Den vanligast förekommande definitionen på mentorskap är, att det är ett sätt för företag att utveckla individer som är tilltänkta för en högre position inom en organisation¹²⁸. Flertalet böcker tar upp ett aktivt mentorskap som en av de mest effektiva metoderna för företag att attrahera och motivera unga personer att bli chefer idag, vilket ligger helt i linje med de resonemang som fördes under våra intervjuer. En viktig förutsättning för att mentorskap skall vara en lämplig åtgärd är emellertid att organisationen verkligen kan erbjuda goda möjligheter för deltagarna att i slutändan avancera inom företaget¹²⁹. Goda utvecklingsmöjligheter framhölls ju som ytterligare ett viktigt incitament för de yngre. Uteblir dessa leder det lätt till falska förhoppningar och frustration bland deltagarna. Ytterligare en förutsättning är att programmet ingår i ett långsiktigt tänkande, eftersom frukten av ett mentorskap inte kan skördas eller bedömas förrän ett antal år senare. Ett långsiktigt tänkande är också något som i allt högre grad tycks anammas av företagen, undantaget statliga och kommunala verksamheter där budgetkrav begränsar handlingsutrymmet. Detta kan givetvis också ha sin förklaring i den för tillfället uppåtgående konjunkturen. För att översätta detta till ekonomiska termer så är detta långsiktiga tänkande troligtvis inte lika lätt att ha, då den ekonomiska situationen är mera prekär, eftersom inputen under ett mentorskap är betydligt mycket större än motsvarande output.

¹²⁸ Nilsson, L, 2000

¹²⁹ Murray, M, Owen, M, 1991



Förklaringen till att mentorskap är en så pass populär metod idag i förhållande till traditionell utbildning är att den, helt i fas med dagens unga och deras värderingar, är mer individanpassad¹³⁰. Internt mentorskap är den vanligaste av de tre varianter på denna metod och även den som föredras i störst utsträckning. Av de företag vi intervjuat, ligger IBM i fronten för dessa vad gäller just internt mentorskap. Fördelarna med att rekrytera ledare internt är, precis som tidigare framkommit, bl.a. att personen ifråga då redan anammat den aktuella företagskulturen. Vidare har hon oftast redan ett väl etablerat nätverk inom organisationen samtidigt som det tenderar att avdramatisera de överförväntningar och den respekt som unga idag har gentemot chefspositionen¹³¹.

En av anledningarna till att svenska företag idag satsar allt mer på mentorskap är för att det visat sig vara ett effektivt sätt att motivera de yngre medarbetarna och även organisationen i stort. Mentorskap tycks således gå hand i hand med den, i många fall, högre medvetenheten kring den ståndande chefsbristen.

Utan att gå in på hur respektive företag tillämpar mentorskapet så var vi nyfikna på hur en generell beskrivning av mentorskapet ser ut i teorin. Själva idén med mentorskap innebär att en, oftast yngre och definitivt mer oerfaren anställd, får kontinuerlig vägledning i dennes utveckling inom organisationen.Handledningen leds ofta av en äldre och mer erfaren kollega, ofta stationerad på en högre position inom företaget. Ofta är det emellertid tal om ett så kallat dubbelriktat mentorskap, där det inte enbart är adepten som vinner på det, utan även mentorn och organisationen i stort, som då i större utsträckning försäkras att kunskapen stannar kvar inom företagets väggar. Franzén och Jonsson menar på att mentorn under processen ges möjlighet att reflektera och fundera över sin egen roll som chef¹³². Metoden bygger på en långsiktig relation som har som mål att även påverka adeptens liv utanför företaget på ett positivt sätt. Återigen framhäver man alltså ordet långsiktighet. Enligt Ahlström (2002) handlar mentorskapet även om att sträcka ut en hand att hålla i när det blåser snålt¹³³.

¹³⁰ Ahlström, G, 2002

¹³¹ Cox, A, 1986

¹³² Franzén, C, 1994

¹³³ Ahlström, G, 2002



Mentorskap förefaller i denna beskrivning som den ultimata metoden för att spela in 70-talisterna i rollen som morgondagens ledare. Som med så mycket annat så har medaljen emellertid alltid en baksida, vilket antyder att det alltså inte bara är fördelar med ett mentorskap. Den klassiska risken är att det inte kommer in nya kunskaper i företaget, utan att kompetensen endast går i arv, generation efter generation. Detta medför lätt att organisationer blir hemmablinda och då missar tydliga signaler på att organisationen behöver omstruktureras.

Ytterligare en risk som är överhängande är att processen lätt intar en alltför rationell, eller hierarkisk karaktär. Enligt Darwin (2000), är det vanligt att mentorskapet bara blir ytterligare en möjlighet för den oftast äldre mentorn att utöva sin maktrelation gentemot den yngre adepten, och att processen på så sätt blir ytterst enkelspårig¹³⁴. Vidare anser hon att det är vanligt att mentorn tar på sig äran för det arbete som adepten utfört. Eby m.fl. vänder på relationen och talar istället om risken för att mentorn känner sig hotad av adeptens framsteg, vilket lätt kan leda till vissa schismer¹³⁵. I och med dessa farhågor, riskerar hela grundidén med mentorskapet, nämligen att det skall vara en relation för ömsesidigt lärande, att falla. Lyckas man emellertid undvika alla dessa fallgropar, upplever vi mentorskapet som en ypperlig metod att skapa ett tacksamt klimat för 70-talisterna. De slipper då att ihåggkommas som en förlorad generation.

6.3 Historien upprepar sig – förslag till vidare forskning

Under uppsatsens gång och inte minst under våra expertintervjuer, framkom många intressanta aspekter värda att studera vidare. I detta avsnitt ämnar vi redogöra för vilka huvuddragen i de, enligt oss, mest relevanta förslagen. Genom att belysa dessa lämnar vi därmed över stafettpippen till våra medstudenter, med förhoppningar att de finner förslagen minst lika intressanta. Vi är väl medvetna om det faktum att vår studie är begränsad och att metodiken kunnat utformas på ett alternativt sätt, vilket bereder vägen för andra liknande studier inom samma ämnesområde.

¹³⁴ Darwin, A, 2000

¹³⁵ Eby, L, McManus, S., Simon, S. & Rusell, J, 2000



Att historien upprepar sig är ett välkänt talesätt och somliga menar på att man måste blicka bakåt för att förstå framtiden. Ekonomiska förhållanden utgör inget undantag och det finns närliggande länder som redan genomgått en förvandling lik den som Sverige nu möjligtvis står inför. Englands tidigare företagsstruktur bestod i stor utsträckning av tunga industrier som exempelvis de många kolgruvorna, där chefer förväntades att styra baserat på sin tekniska expertis. Idag finns inte många spår kvar av dessa tunga industrier, som istället har fått ge plats åt kunskaps- och tjänsteföretag vilka med facit i hand har krävt ett annorlunda chefskap.

Brittiska chefer har med andra ord fått lära sig nya sätt att vara chefer, allt efter förändrade krav i deras omvärld. Genom att närmare studera hur dessa förändringar tog uttryck och vilka konsekvenser det fick på Englands allmänna chefsförsörjning, kan förståelsen ökas för vad som kan tänkas komma att hända i Sverige.

Som vi tidigare nämnt är chefsförsörjning långt ifrån ett homogent problem, som enkelt kan botas med en universallösning. I linje med det resursbaserade perspektivet kan vi konstatera att varje företag är tämligen unikt och således har olika behov vad gäller chefsförsörjning. I denna studie har fokus legat på att öka förståelsen för problematiken kring den framtida chefsförsörjningen. Dessvärre har en av bristerna med denna uppsats varit att företag betraktats som en enhetlig grupp, snarare som att vi valt bort att innefatta enmansföretag. En vidare fördjupning skulle således kunna vara att klassificera företag utifrån några på förhand givna kriterier och studera problematiken därefter. Exempelvis utgör småföretag med få anställda samt traditionsbundna företag med hög genomsnittlig ålder i ledningsgruppen, intressanta grupper att studera vidare. Statliga och kommunala organisationer, där framtida chefsproblem väntas bli förhållandevis omfattande, får också anses som intressanta objekt att studera närmare. Detta framgick inte minst av våra expertintervjuer där flertalet delade åsikten att dessa ligger i farozonen för en eventuell chefsbrist, såvida en snar förändring inte äger rum.

Ytterligare en åsikt som vädrades under vår datainsamling var att mellanchefer verkar inneha den svåraste chefsrollen, eftersom tryck då uppstår både från de undre och övre leden av organisationen.



En undersökning utförd av Gallup visar vidare på att en stor del kvinnor inte anser att det går att kombinera en krävande chefsroll, med en strävan efter att försöka ha ett tillfredställande socialt liv. Detta skulle kunna förebyggas av företagen genom att på ett bättre sätt låta de anställda ”gasa och bromsa” sin karriär. Exempelvis borde en kvinnlig anställd kunna ges möjlighet att ta en temporär timeout från karriären vid barnafödande, för att därefter åter kunna ta vid där hon lämnade. Vidare menar IBM att ytterligare åtgärder bör införas för att öka kvinnors incitament till att ta ett första steg mot chefskap. Så är idag inte fallet i många organisationer. Givet att inget förändras finns det en överhängande risk för att kvinnor med ledarambitioner tvingas att välja och således avstår sina karriärmöjligheter.

Den uppmärksamme läsaren inser då snabbt att detta kan komma att få ytterligare negativa effekter för könsfördelningen på högre positioner. Mansdominansen inom näringslivet riskerar alltså att bli än mer påtaglig framöver. Segregeringsfrågor av denna karaktär har under en längre tid flitigt debatterats, varför detta kan vara värt att studera vidare.

Slutligen har vi konstaterat att informella rekryteringsmetoder förefaller vanliga än idag, och att ett problem enligt oss ligger i den avsaknad på studier som behandlar detta på ett fullgott sätt. Vi är väl medvetna om att detta kan vara känsligt för företag att prata om, varför en studie likt den Jackall genomförde i sin bok *Moral Mazes*, även vore lämplig att genomföra även i Sverige. Vi ser att vi genom denna uppsats endast blottat toppen av isberget, och en lämplig fortsättning vore därför att dyka ner på djupet, för att undersöka individers bakomliggande motivationsfaktorer för ett chefsjobb. Undertecknande är av åsikten att ämnesområdet varit mycket intressant att studera samtidigt som vi fått positiv respons från våra respondenter varför vi vill uppmuntra till vidare forskning inom chefsförsörjning.



7. Källförteckning

I detta kapitel presenteras de källor vi använt oss av vid författandet av denna uppsats. Till skillnad från i texten, presenteras de här i sin helhet. Detta för att läsaren på ett snabbt och enkelt sätt skall kunna gå tillbaka och kontrollera eventuella oklarheter, eller måhända önskar att söka efter mer litteratur som en specifik författare eller forskare publicerat. Källorna är ur ett underlättande syfte indelade i grupper baserat på dess karaktär.

7. 1 Publicerade källor

Ahlström, G, *Mentorskap*, Liber Ekonomi AB, Kristianstad, 2002

Allen, M, P, *Managerial Power and Tenure in the Large Corporation*, Social Forces, 1981

Alumni, *Återväxt & tillväxt eller igenväxt – En guide till lyckad ledarförsörjning*.

Alvesson, M, *Kommunikation, makt och organisation*, 2:a upplagan, Nordstedts Juridik AB, Stockholm, 2002

Alvesson, M, Sköldberg, K, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Andersen, E, Schwencke, E, *Projektarbete – En vägledning för studenter*, Studentlitteratur, Lund, 1998

Andersson, Å, Fürth, T, Holmberg, I, *70-talister – om värderingar förr, nu och i framtiden*, Scandbook, Stockholm, 1997

Anttila, M, *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*, Ekerlids Förlag, Falun, 2001

Arnesson, L, *Chefsrörlighet och organisatorisk förändring*, Reprocentralen HSC, Uppsala, 1993

Backman, J, *Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter*, Studentlitteratur, Lund, 1985

Barley, S, R, Kunda, G, *Design & Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*, Administrative Science Quarterly, Vol 37, Ithaka, 1992

Barnes, F, *Legal Assistant Today*, Vol 22, Costa Mesa, 2005

Bryman, A, *Research Methods and Organization Studies*, Routledge, London, 2000



Carlson, D, Derr, B, Wadsworth, L, *The Effects of Internal Career Orientation on Multiple Dimensions of Work-Family Conflict*, Journal of Family and Economic Issues, Texas, 2003

Chefsförsörjningspolicy för Region Skåne

Christensen, L, Andersson, N, Engdahl, C, Haglund, L, *Marknadsundersökning –en handbok*, Studentlitteratur, Lund, 2001

Cox, A, *Bättre Chefer – Bättre Ledning*, Liber Tryck, Malmö, 1986

Dahmström, K, *Från datainsamling till rapport –att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund 2000

Darwin, A, *Critical Reflections on Mentoring in Work Settings*, 2000

Eby, L., McManus, S., Simon, S. & Rusell, J, *The Protege´s Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences*, Journal of Vocational Behavior, nr 57, 2000

Eldestrand, A, *Morgondagens ledare- Mission Possible*, Kairo Future AB, Stockholm 2005

Eriksson, L, T, Wiedersheim-Paul, F, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber ekonomi, Malmö, 1997

Franzén, C, Jonsson, J, *Mentorskap som metod och möjlighet*, Rapport från Arbetsmiljöfonden, 1994

Fürth, T, *Ny Generation – Nya Krav*, Affärsvärlden, 2001

Jackall, R, *Moral Mazes –The World of Coporate Managers*, Oxford University Press, New York, 1988

Jegers, I, Lindgren, M, *Morgondagens Värderingar*, Konsultförlaget AB, Stockholm, 1992

Kovach, R., *Cultivating the next generation of leaders*, The British Journal of Administrative Management, Orpington, 2005.

Lindgren, M, Boman, U, *Morgondagens Ledarskap*, Kairo Future AB, Stockholm, 2005

Lönn, T, *Morgondagens Arbetskraft*, Konsultförlaget i Uppsala AB, Halmstad, 1998

McGregor, D, *The Human side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960

Mintzberg, H, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973

Murray, M, Owen, M, *Modernt mentorskap – hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram*, Studentlitteratur, Lund, 1991



Nilsson, L, *Att tilltro sin handlingskraft – Ett mentorprogramms betydelse för fjorton kvinnors chefskarriärer*. Avhandling 2000:10, Institutionen för Pedagogik och ämnesdidaktik, Luleå, 2000

Nilsson, P, *Ledarutveckling i Arbetslivet*, Print & Media, Umeå, 2005

Regeringens chefpolicy proposition 1997/98:136, KU 31

Robertsson, H, *Ledarskap*, Hermods förlag, 1962

Roethlisberger, F, J, Dickson, W, J, *Human Relations and the Informal Organization*, Fischer, Frank & Carmen Sirianni, 1984

Sandberg, J, Targama, A, *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund, 1998

Smircich, A, Stubbart, C, *Strategic Management in an Enacted World*, The Academy of Management Review, Vol. 10, Okt 1985.

Sturdy, A, *The Adoption of Management Ideas and Practices -Theoretical Perspectives and Possibilities*, Management Learning, Thousand Oaks, 2004

Sveriges Lagar, Thomson fakta Ab, Stockholm, 2005

Tengblad, S, *Chefsförsörjning*, Förlaget BAS, Göteborg, 1997

Tengblad, S, *Om managementteori*, Gothenburg Research Institute, Göteborg, 2000

Watson, T, J, *In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work*, Thomson Learning, London, 2003

Webman, N, *Seeking the next group of leaders*, Pension & Investments, Vol 33, 2005, Chicago.

Wren, D, A, *The Evolution of Management Thought*, The Ronald Press Company, New York, 1972

Young, A, *Chefsboken –Handledning för framgångsrikt ledarskap*, Marshall Editions Ltd, London, 1986

Yukl, G, A, *Leaderships in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989

Zetterberg, H, *Det osynliga kontraktet*, Sifo Förlag AB, Vällingby, 1984



7.2 Elektroniska källor

www.adecco.se 2005-12-03

www.alumni.se 2005-12-13

www.affarsvarlden.se löpande under arbetets gång

www.altavista.se löpande under arbetets gång

www.chef.se 2005-11-07

www.ekonominyheter.se 2005-12-15

www.google.com löpande under arbetets gång

www.ibm.com 2005-12-13

www.lub.lu.se löpande under arbetets gång

www.ne.se löpande under arbetets gång

www.n24.se 2005-12-06

www.peopleimpact.se 2005-11-15

www.poolia.se 2005-12-02

www.proquest.umi.com löpande under arbetets gång

www.scb.se löpande under arbetets gång

7.3 Muntliga källor

Intervju med Boel Lundell, People Impact, Malmö, 2005-11-25

Intervju med Björn P Larsson, Teknik/IT, Poolia Syd AB, Malmö, 2005-12-02

Intervju med Staffan Jönsson, Adecco, Stockholm, 2005-12-12

Intervju med Veronica Rörsgård, Alumni AB, Stockholm, 2005-12-12

Intervju med Carina Strand, IBM Svenska AB, Stockholm, 2005-12-12

Intervju med Per Svensson, PolyPeptide Laboratories AB, Malmö, 2005-12-19



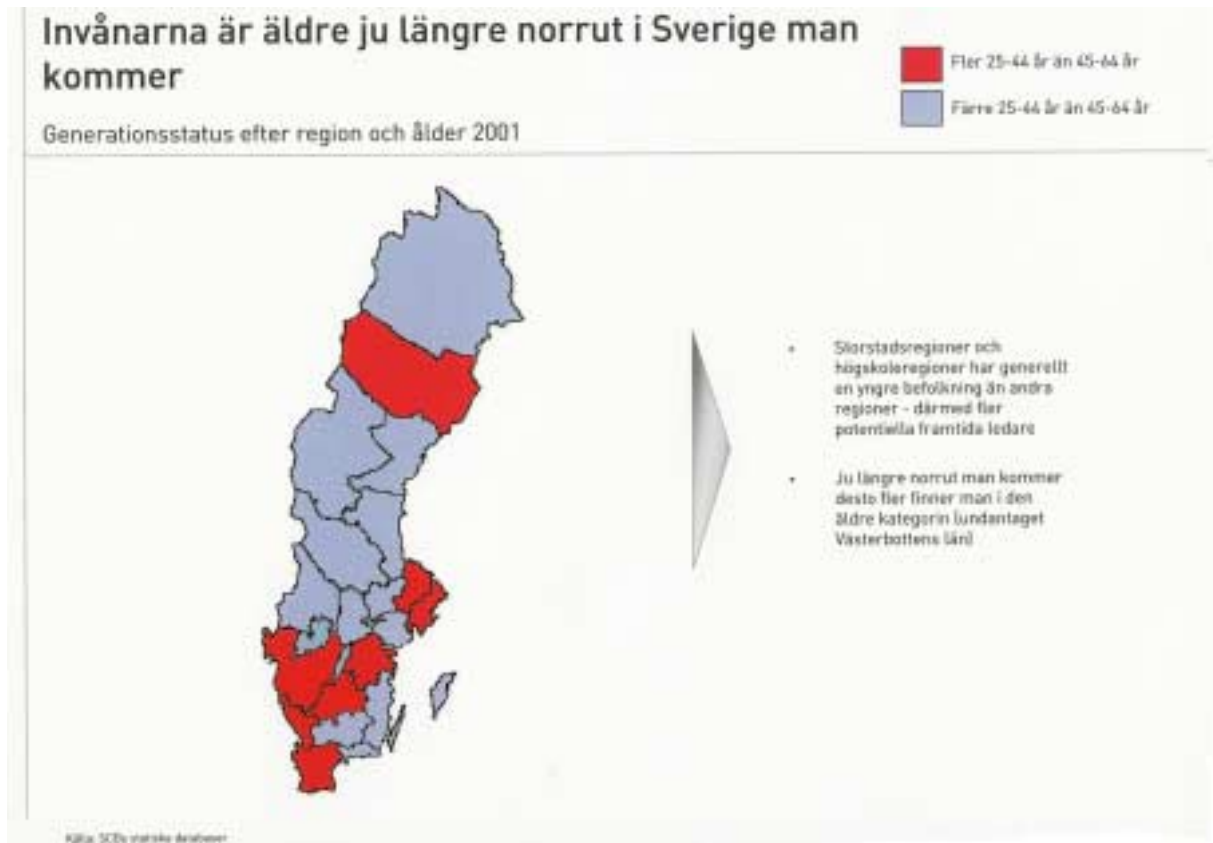
Intervju med Christine Fernström och Kristina Ossian-Nilsson, Universitetssjukhuset MAS,
Malmö, 2005-12-28

Telefonintervju med Bengt Lindahl, Boliden AB, Lund-Stockholm, 2005-12-22



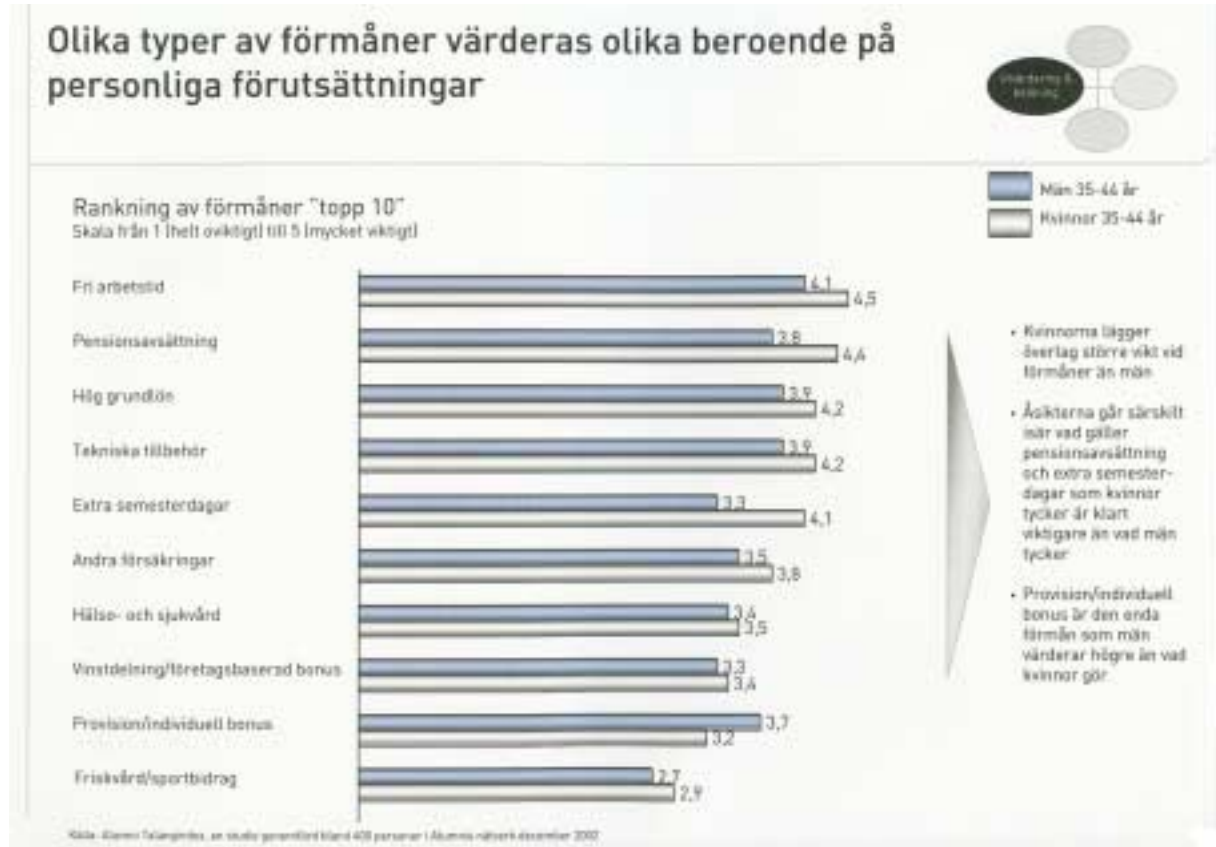
Appendix

Bilaga 1 Åldersstruktur i Sverige



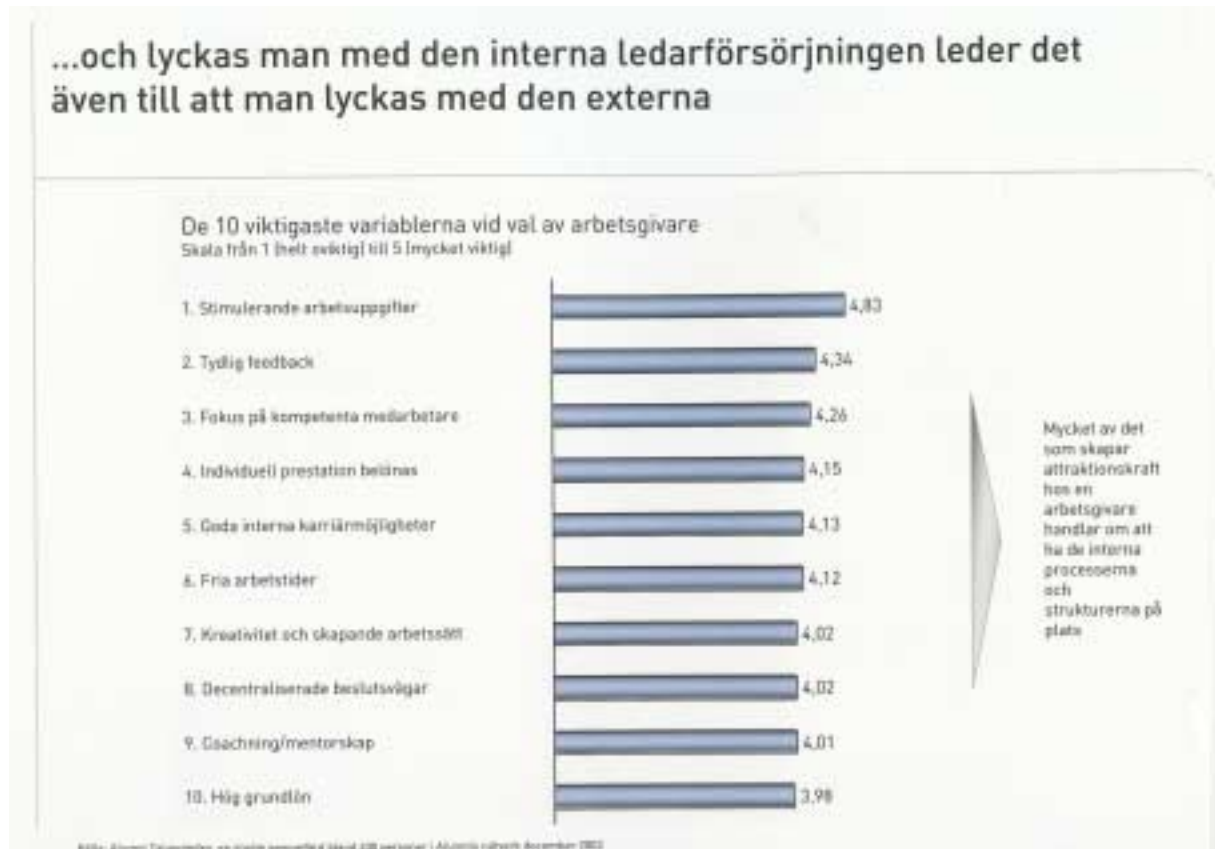


Bilaga 2: Gradering av förmåner



Källa: Alumni Talangindex, 2002

Bilaga 3: Variabler vid val av arbetsgivare



Källa: Alumni Talangindex, 2002

Bilaga 4 Olika företags positionering



Källa: Alumni, Återväxt & tillväxt eller igenväxt – En guide till lyckad ledarförsörjning



Bilaga 5 Intervjuguide

Under intervjuerna användes följande intervjumall, som ett kontrollverktyg för att se till dels att vi som författare inte kom ifrån ämnet, dels att vi berörde allt vi hade för avsikt att ta reda på. Frågorna är indelade i tre kategorier, för att vi lättare skulle kunna skilja dem åt. Utöver detta framkom givetvis en hel del följdfrågor, beroende på hur intervjun fortlöpte.

Chefsförsörjning

- Vad karaktäriserar chefsförsörjningen idag?
- Är man mera förutseende i företag idag vad gäller chefsförsörjning?
- Vilken är den dominerande metoden vid tillvägagångssättet, sker det genom strikta urvalsmetoder eller mer informella sätt?
- Hur viktigt anser personalansvariga det vara med chefsförsörjning under antagandet att chefer skapar mening och sätter normer för övriga?
- Är chefsförsörjning något man kontinuerligt arbetar med eller är det ett främmande begrepp?

Chefjobbet

- Är det mer krävande att vara chef idag jämfört med för ett antal år sedan?
- Hur viktiga är chefer/ledare idag?
- Kräver chefsjobbet en större uppoffring gällande tid/engagemang dvs. avkall på annat idag jämfört med tidigare?
- Vilka incitament finns för att ta ett chefsjobb finns idag? Har dessa skiftat?
- Vilken inställning har 70-talister till chefsjobb/ledande positioner?

Rekrytering

- Hur går Ni som rekryterare tillväga när en vakans ska tillsättas?
- Vilka styrkor letar Ni efter hos en individ (socialt/tekniskt/chefskap/ledarskap)?
- Upplevs det svårare idag att hitta framtidens ledare? Intern kontra extern rekrytering?
- Vad anser Ni om mentorskap?
- Vilken profil är den mest förekommande vid rekrytering?