



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska Institutionen**  
**FEK 582 Kandidatuppsats**  
**HT 2006**

# 70-talist, javisst!

- en studie av hur chefer födda på 70-talet upplever sitt chefskap

**Handledare:**

Christine Blomqvist

**Författare:**

Charlotte Bosson

Therese Hedberg

Carl-Johan Möncke

## **Sammanfattning**

<b>Uppsatsens titel:</b>	70-talist, javisst! – en studie av hur chefer födda på 70-talet upplever sitt chefskap
<b>Seminariedatum:</b>	2007-01-16
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEK 582 Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Charlotte Bosson, Therese Hedberg, Carl-Johan Möncke
<b>Handledare:</b>	Christine Blomqvist
<b>Nyckelord:</b>	Chefskap, 70-talist, förväntningar, upplevelser, generation
<b>Syfte:</b>	Undersökningens syfte är att undersöka hur chefer födda på 1970-talet upplever sitt chefskap.
<b>Metod:</b>	Denna studie är baserad på en kvalitativ metod. Då det empiriska materialet har samlats in parallellt med att teori har sökts, kan vår ansats liknas vid den abduktiva.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Chefs-, ledarskaps- och organisationsteorier har tillsammans med generationsstudier tillämpats vid undersökningen.
<b>Empiri:</b>	Det empiriska materialet är inhämtat från tretton stycken halvstrukturerade intervjuer med chefer födda på 70-talet.
<b>Resultat:</b>	Utmaningen, ansvaret och förmånen att kunna påverka organisationen och få sina medarbetare att växa sågs som de övervägande incitamenten till att bli chef av 70-talisterna. Möjligheten att påverka framhävs som den aspekt av chefskapet som bör marknadsföras för att locka fler 70-talister till att bli chefer. Chefskapet upplevs stundtals som ensamt vilket grundar sig i att cheferna inte längre är en del av gruppen medarbetare. Ett fåtal av 70-talisterna hade innan tillträdet reflekterat över att de skulle syssla med politik i sin chefsroll. Efter tillträdet upplever de flesta att politik är en del av vardagen som det gäller att lära sig att hantera som chef. Sammantaget så menade de att upplevelsen av chefskapet inte i betydande utsträckning skiljde från de förväntningar de haft. Cheferna anser att rollen har utvecklat dem som människor och att de har lärt sig mycket om sig själva. Känslan av att ha mer energi, en nyfikenhet för nya idéer och en starkare vilja att inspirera framhöll 70-talisterna som sina fördelar gentemot äldre chefer. Balansen mellan arbete och familj betonades, samtidigt som cheferna inte kände igen sig i bilden av den fritids- och familjeprioriterande 70-talisten.

## **Abstract**

- Title:** Born in the 70's! - a study of how managers born in the 70's experience their managerial role
- Seminar date:** 2007-01-16
- Course:** FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Charlotte Bosson, Therese Hedberg, Carl-Johan Möncke
- Advisor:** Christine Blomqvist
- Keywords:** Managerial role, person born in the 70's, expectations, experiences, generation
- Purpose:** The purpose of this thesis is to examine how managers born in the 1970's experience their managerial role.
- Methodology:** The research of this study is based on a qualitative methodology. Empirical and theoretical data have been used in an abductive course of action.
- Theoretical perspectives:** Managerial, leadership and organizational theories together with studies of generations have been used in this research.
- Empirical foundation:** The empirical data is obtained from thirteen semistructured interviews with managers born in the 70's.
- Conclusions:** The challenge, the responsibility and the privilege to have an impact on the organization are seen as the main incentives for people born in the 70's when considering a managerial role. The young managers did not experience disputes as a major drawback connected with their role, however they experienced certain solitude. Politics was seen as an essential task to master, as it is a significant part of the managers workday. The result of how the managerial role coincides with expectations proved not to differ significantly. The managers born in the 70's consider having improved the knowledge of their strengths and weaknesses through their managerial role. They see their age rather as an advantage than the opposite, in terms of management. The work life balance was emphasized, while the managers born in the 70's did not recognise the picture of them to prioritize leisure and family.

## **Förord**

Inledningsvis vill vi tacka alla som har hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Tack till Robert Wenglén som har uppmuntrat oss och kommit med goda råd. Vidare tack till Christine Blomqvist och Anna Stafsudd för värdefull och engagerad handledning. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till de 13 chefer som med positivt bemötande har delat med sig av sina erfarenheter som chef. Er vilja att svara på alla våra nyfikna frågor har gett oss värdefulla insikter kring 70-talistens chefskap.

Lund den 16 januari 2007

Charlotte Bosson

Therese Hedberg

Carl-Johan Möncke

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Flowerpowergenerationen har blivit chef</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Val av ämne</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Problemformulering</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Syfte</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Definitioner</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Disposition</b>	<b>12</b>
<b>2. METOD</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Ansats</b>	<b>14</b>
2.1.1 Kvalitativ och kvantitativ ansats	14
2.1.2 Induktiv, deduktiv och abduktiv ansats	15
2.1.3 Val av ansats	15
<b>2.2 Tillvägagångssätt</b>	<b>16</b>
2.2.1 Datainsamling	16
2.2.2 Intervju	16
2.2.3 Urval	17
2.2.4 Intervjuförberedelser	18
2.2.5 Intervjumall	18
2.2.6 Genomförande av intervjuer	20
2.2.7 Transkribering och analys	22
<b>2.3 Alternativa metodval</b>	<b>23</b>
2.3.1 Den öppna gruppintervjun	23
<b>2.4 Validitet och reliabilitet</b>	<b>23</b>
<b>3. DEN TEORETISKA BILDEN AV CHEFSKAPET</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Teoretisk bakgrund och referensram</b>	<b>29</b>
3.1.1 Översikt över teorier	30
3.1.2 Källkritik	31
<b>3.2 En blivande chefs bekännelser</b>	<b>32</b>
3.2.1 Varför bli chef?	32
3.2.2 Förväntningar på rollen som chef	33
3.2.3 Förberedelser	34
<b>3.3 Chefskapet</b>	<b>35</b>
3.3.1 Chefskapet för 70-talister	35
3.3.2 Viktiga egenskaper hos en chef	36
3.3.3 Att gå från specialist till generalist	38
<b>3.4 Att hantera chefsrollen och dess uppgifter</b>	<b>38</b>
3.4.1 En dag på jobbet	39
3.4.2 Det är ensamt och blåsigt på toppen	40
3.4.3 Ålderns betydelse	41
3.4.4 Problematiska personalfrågor	41
3.4.5 Politik och moral i chefsrollen	43
<b>3.5 I huvudet på en chef – utveckling och privatliv</b>	<b>44</b>
3.5.1 Att utvecklas genom chefsrollen	44
3.5.2 Utbildning	45
3.5.3 Mentorskap	45
3.5.4 När chefen inte jobbar	46

<b>4. TRETTON 70-TALISTCHEFER</b>	<b>47</b>
<b>5. EMPIRISK ANALYS</b>	<b>49</b>
<b>5.1 Här är ditt liv - <i>Ditt liv som chef</i></b>	<b>49</b>
5.1.1 Chef, ledare eller både och?	49
5.1.2 Sammanfattning	51
<b>5.2 En blivande chefs bekännelser</b>	<b>52</b>
5.2.1 Får det lov att vara ett chefskap?	52
5.2.2 Vad lockar 70-talister med en chefsroll?	54
5.2.3 Förväntningar på chefskapet	55
5.2.4 Det bästa med rollen som chef	56
5.2.5 Att förbereda sig för att bli chef – går det?	57
5.2.6 Sammanfattning	60
<b>5.3 Chefskapet</b>	<b>61</b>
5.3.1 Chefskapet för 70-talisterna	61
5.3.2 Vad anser cheferna om resultatet av Kairos Futures undersökning?	62
5.3.3 Anpassa chefsrollen till 70-talisterna eller vice versa?	63
5.3.4 Viktiga egenskaper hos en chef	65
5.3.5 Att gå från specialist till generalist	66
5.3.6 Sammanfattning	68
<b>5.4 Att hantera chefsrollen och dess uppgifter</b>	<b>69</b>
5.4.1 En dag på jobbet	69
5.4.2 Vad upplever cheferna är det bästa med chefsjobbet?	71
5.4.3 Det är ensamt och blåsig på toppen	72
5.4.4 Har ålder någon betydelse?	73
5.4.5 Problematiska personalfrågor	75
5.4.6 Politik och moral i chefsrollen	76
5.4.7 Sammanfattning	78
<b>5.5 I huvudet på en chef – utveckling och privatliv</b>	<b>79</b>
5.5.1 Att utvecklas genom chefsrollen	79
5.5.2 Mentorskap och utbildning	80
5.5.2.1 Utveckling genom mentorskap	81
5.5.2.2 Utveckling genom utbildning	82
5.5.3 När chefen inte jobbar	83
5.5.3.1 Familjen	84
5.5.3.2 Får privatlivet ta plats?	85
5.5.4 Sammanfattning	86
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>88</b>
<b>6.1 Sammanfattning</b>	<b>88</b>
<b>6.2 Tolkning och reflektion</b>	<b>90</b>
<b>6.3 Förslag till vidare forskning</b>	<b>94</b>
<b>7. REFERENSER</b>	<b>95</b>
APPENDIX A	99

# 1

## INLEDNING

---

*I följande kapitel presenteras ämne, problemformulering samt syfte med uppsatsen. Vidare framläggs definitioner och uppsatsens disposition introduceras.*

---

### **1.1 Flowerpowergenerationen har blivit chef**

Vad ville du bli när du blev stor? Var det polis, fotbollsproffs eller kanske en prima ballerina? Eller var det så att du som liten drömde om att bli chef? Nej, jasså inte det. Som barn har vi ofta ganska klart för oss vad vi vill bli när vi blir stora. Med tiden suddas ofta dessa karriärmål ut, för att ersättas av andra, kanske mer realistiska bilder av vad vi vill uppnå i vårt arbetsliv. Vi möter val på vägen som tvingar oss att välja vår egen karriärstig och så plötsligt en dag går den där drömmen om att bli prima ballerina upp i rök. Du hade när allt kom omkring inte den känsla för graciösa piruetter som visst krävdes. Därefter uppkommer andra valsituationer. Ska du stanna kvar på din hemort eller flytta? Ska du plugga vidare eller satsa på ett jobb direkt? Och ska du satsa på en specialistkarriär eller chefskarriär?

Det är svårt att klumpa ihop en hel åldersgrupp och generalisera på individnivå, men varje ålderskull har sina normer och värderingar skapade av den miljö och tidsanda som råder. Det finns många likartade drag som skiljer en generation från en annan, skillnader som kan vara intressanta att uppmärksamma.<sup>1</sup> Hur ser denna situation idag ut för personer födda på 1970-talet? Det vill säga för den grupp där hela generationen, sett ur ett åldersperspektiv, senast har haft möjlighet att uppnå en chefsroll.

En sökning på Google på orden 70-talister och chefer leder till tiotusentals träffar. Många nyare upplagda sökträffar handlar om problematiken att få 70-talister att bli chefer. Enligt dessa sökträffar anordnar kommuner, organisationer och företag seminarier, konferenser och paneldebatter för att diskutera problematiken och vad som

---

<sup>1</sup> Kinding, A. Ung och chef (2005)

kan göras åt den.<sup>2</sup> Denna generation ser långa arbetsdagar, stress och hög arbetsbelastning som de tre största nackdelarna med chefskapet. De oroar sig även för att inte få tid över för familj och fritid samt att behöva hantera konflikter på arbetsplatsen om de accepterar en chefspost.<sup>3</sup>

*"Det finns en ledarskapskris i Sverige i dag. Många unga, duktiga och drivande personer vill inte bli chefer. Det är inte fint att vara chef, men däremot är det statusfyllt att kunna jobba fritt och själv bestämma över sin arbetstid"* säger Nicklas Storåkers, 70-talist och vd för Avanza.<sup>4</sup> Också chefsrekryterarna har slagit larm om att intresset för att bli chef har minskat. *"Chefsbristen märks av redan i dag. Allt färre har som mål att bli chef för ett större företag. Det är inte värt slitet, tycker de."* Så säger Amelie Wallin på Michaël Berglund Executive Search.<sup>5</sup>

Varför vill då 70-talisterna inte bli chefer? Enligt en artikel i tidningen Ledarna ställs så pass höga krav på framtidens ledare att många 70-talister varken vill eller vågar anta rollen som chef. Artikeln baseras på ett seminarie om morgondagens chefer som Ledarna har anordnat. Seminariet syftade till att se vad arbetsgivarna kan göra för att skapa rimliga förutsättningar för framtidens ledare. Flera förslag framkom under seminariet, exempelvis att göra fler till chefer för att därigenom minska arbetsbelastningen och pressen som det innebär att vara chef. Idag har få chefer assistenter vilket seminariedeltagarna ville ändra på genom att ge chefen en assistent som kan göra det chefen absolut inte måste göra. Vidare framkom förslag på att skapa en kultur inom företag och organisationer som ser det som något positivt med ett familjeliv. Det framkom även åsikter om att sälja in chefsjobbet bättre och fånga upp de som är intresserade av chefskap tidigare.<sup>6</sup>

Om steget mot en chefsroll väl har tagits, hur är det då att vara född på 1970-talet och inneha en ledande position inom en organisation? De stora barnkullarna som föddes på 1940-talet är nu i färd med att pensioneras vilket gör att det inom de närmsta åren

---

<sup>2</sup> Google, [www.google.com](http://www.google.com), 30 november 2006

<sup>3</sup> Kairos Future (2005) *Morgondagens ledare – utdrag ur en framtidsanalys om chefskap av Kairos Future och tidningen Chef*

<sup>4</sup> E24Näringsliv [www.e24.se](http://www.e24.se) (2006-04-30) Sjuttiootalisterna redo att ta över, 15 december 2006

<sup>5</sup> Öhman, J-E. (2006-08-24) Chef? Nej tack! *Veckans Affärer*

<sup>6</sup> Ledarna [www.ledarna.se](http://www.ledarna.se) (2005-11-24) Kommer 70-talisterna att vilja bli chefer?, 29 november 2006



kommer att behövas 250 000 nya chefer, varav ett stort antal 70-talister.<sup>7</sup> Bilden många 70-talister har av ledarskap i organisationer och företag bygger på bilden som förmedlats av dem som idag har ledande befattningar inom organisationer och företag; ofta 40-talister. Det är mer än enbart åldern som skiljer generationerna åt. 70-talister har en större önskan än 40-talister att bli sedda, få vara delaktiga samt utvecklas och jobba för något de tror på.<sup>8</sup>

Snabba förändringar har blivit en naturlig del av vardagen för personer födda på 70-talet och senare. Ledarskap i framtiden kommer till stor del att handla om att leda i en omvärld som ständigt förändras. En del av förändringen ligger i vår levnadsstandard. Vi är idag inte nöjda med att äta oss mätta eller enbart ha det välbeställt ekonomiskt. 70-talister och senare generationer vill nå högre än så.<sup>9</sup>

Idergard och Lageson refererar till en större undersökning utförd av LedarskapsAkademin bland människor födda på 1970-talet. Undersökningen visade att det finns ett stort glapp mellan rådande värderingar om ledarskap i organisationer och hur 70-talister vill att ledarskap ska utövas. 70-talisterna vill enligt undersökningen ha ett utvecklande arbete där ord som stimulans, individuell anpassning och valfrihet är nyckelord. Vidare riktar 70-talisterna i undersökningen kritik mot de traditionella hierarkiernas karriärvägar. Enligt undersökningen skulle 70-talisterna önska att det fanns möjlighet att klättra i fler riktningar än uppåt.<sup>10</sup>

## **1.2 Val av ämne**

Då vi tror att vi själva är intresserade av ledande befattningar i framtiden ser vi uppsatsen som en god möjlighet att ta reda på hur unga chefer upplever sitt chefskap och samtidigt försöka få svar på om chefskapet är någonting för oss. Chefskap i sig är ett omtalat ämne, men om chefer födda på 70-talet finns inte lika mycket forskning gjord som exempelvis kring äldre generationers chefskap. Till detta finns det flera

---

<sup>7</sup> E24 Näringsliv [www.e24.se](http://www.e24.se) (2005-11-24) Efterlyses: 250 000 chefer, 10 december 2006

<sup>8</sup> Idergard T. & Lageson P. (2000) *Utan karta*

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Ibid

anledningar. Tidsaspekten är en förklaring då det inte hunnits skrivas om 70-talister i chefsrollen i lika stor utsträckning som äldre generationer. Vedertagen forskning som handlar om chefskap är exempelvis gjord av Mintzberg (1973), Kotter (1990) och Hill (1992). Utifrån dessa årtal kan vi dra slutsatsen att 70-talister inte undersöks i dessa verk.

Det har gjorts undersökningar om 70-talister som handlar om varför de inte vill bli chefer. Ökande krav på chefer uppifrån och nedifrån i organisationer gör enligt Kairos Futures undersökning *Morgondagens ledare* att chefskapet av många inte ses som ett attraktivt karriärval<sup>11</sup>. Andra studier visar på att 70-talisterna är tveksamma till att bli chefer då tid med barnen och utveckling istället lockar mer<sup>12</sup>. För de som ändå valt den karriären är jobbet som VD inget som chefer inom näringslivet självklart strävar efter. Enligt en undersökning gjord av kommunikationsbyrån *Burson & Marsteller* och tidningen *The Economist* gör arbetsbelastningen, stressen och bristen på privatliv att sex av tio chefer skulle tacka nej till jobbet som VD<sup>13</sup>. Dessa anledningar är detsamma som angavs av de 70-talister som intervjuats av Kairos Future angående nackdelar med chefskapet<sup>14</sup>.

70-talisterna och denna generations värderingar har bevisligen varit föremål för flertalet undersökningar. Dock berör dessa studier ofta generationens inställning och attityd kring chefskapet, medan vi fann en avsaknad av texter som behandlade 70-talisternas faktiska erfarenheter av chefsrollen. Vi såg det därför som en intressant möjlighet att vända på resonemanget genom att intervjua 70-talister som är chefer för att ta reda på varför de är chefer och hur de upplever sin chefsroll. Ytterligare en anledning till att vi valt att inrikta oss på 70-talister är åldersbetingad. Då vi är tidiga 80-talister alla tre ansåg vi att vi hade goda möjligheter att identifiera oss med de personer som vi ämnade intervjua vilket kändes stimulerande.

Uppsatsen vänder sig till personer födda på 1970-talet som innehar en chefsbefattning eller har intresse av att uppnå denna position. Vidare ser vi personer med intresse för

---

<sup>11</sup> Kairos Future (2005)

<sup>12</sup> Linderoth, G. (3/2006), 70-talist javisst! *Smart Ekonomi*

<sup>13</sup> Burson & Marsteller (2005) *Jag, VD? – 6 av 10 ledare vill inte ha toppjobben*

<sup>14</sup> Kairos Future (2005)

ledarskap och organisation, oavsett ålder, samt alla som önskar skapa sig en bättre förståelse för hur chefer födda på 70-talet ser på sitt chefskap, som vår målgrupp.

### **1.3 Problemformulering**

Genom följande frågeställningar önskar vi bidra till att fylla den lucka som vi anser finns inom vårt valda ämne. Hur är det att vara ung och chef? Var det ett medvetet val för 70-talisterna att bli chefer? Vad skiljer arbetet som medarbetare från arbetet som chef? Hur fungerar balansen mellan chefskap, familj och fritid? Vad tror cheferna om deras jämnårigas vilja att bli chef och vilken betydelse har ålder för chefskap? Vi vill undersöka vilka värden det är som gör att 70-talister väljer att bli chefer. Vidare vill vi försöka få svar på hur deras förväntningar på chefskapet såg ut innan de tillträdde och hur de sedan upplever rollen som chef.

### **1.4 Syfte**

Vi önskar genom denna undersökning ta reda på hur chefer födda på 70-talet upplever sin chefskap.

### **1.5 Definitioner**

Ett antal termer som används i undersökningen definieras här för att i fortsättningen skapa kongruens i innebörd och mening av dessa. Vi har använt oss John P Kotter när vi definierat våra termer<sup>15</sup>.

Befattningen *chef* har i vår undersökning definierats som en person som innehar personal- och/eller budgetansvar för ett obestämt antal medarbetare. En chef är en generalist i den bemärkelsen att han eller hon kan lite om mycket. Att planera,

---

<sup>15</sup> Kotter, J. (1990) *A Force for Change - How leadership differs from management*

budgetera, organisera, kontrollera och övervaka resultat är enligt Kotter huvuduppgifterna för en chef.<sup>16</sup> Med *ledare* åsyftas i denna undersökning en person som har ansvar för att leda eller mobilisera människor och/eller deras idéer. Enligt Kotter så skiljer sig dessa två begrepp stort vad det gäller arbetsuppgifter. En ledares huvuduppgift är att skapa en gemensam riktning, en vision, samt strategier för att uppnå denna. Lika viktigt är det att skapa en samhörighet mellan de människor som leds, att motivera och inspirera dem.<sup>17</sup>

Ovanstående begrepp baseras i fallet ”*chef*” på en översättning från det engelska ”*manager*” och i fallet ”*ledare*” från ordet ”*leader*”. Noteras ska att det som på svenska åsyftas med positionen chef ofta innefattar uppgifter som på engelska skulle tillskrivas både ”*management*” och ”*leadership*”. Dock betecknar vi i denna undersökning konsistent våra intervjupersoner som ”chefer” då personal- och budgetansvar är den minsta gemensamma nämnaren. I vissa, men inte i alla fall, förekommer även tydliga ledarskapsuppgifter, vilket gör att vi har gjort detta val.

Vidare definierar vi *medarbetare* som en person utan personal- och/eller budgetansvar. En medarbetare är en specialist i den bemärkelsen att han eller hon kan mycket om ett begränsat område.<sup>18</sup>

Med *förväntningar* menas i denna undersökning de tankar och idéer som en medarbetare hade på chefsrollen innan det att den tillträdde. Med *upplevelser* åsyftar vi de erfarenheter, lärdomar och kunskaper som intervjupersonerna har av chefsrollen.

## **1.6 Disposition**

Här följer den disposition som har följt vid upplägget av denna undersökning. Efter det inledande kapitlet följer *kapitel 2* som behandlar de metodval och det tillvägagångssätt som har gjorts vid undersökningen. Därefter presenteras i *kapitel 3* de teorier som behandlar vårt ämne. I *kapitel 4* presenteras våra intervjurespondenter i ett

---

<sup>16</sup> Kotter (1990)

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Watson, T. (2001) *In Search of Management - Culture, chaos and control in managerial work*

persongalleri, vilket i *kapitel 5* följs av en framställning och analys av vårt empirimaterial, indelat i delkapitel. Detta kapitel följer samma struktur som kapitel 3 och behandlar tiden innan chefskapet (*En blivande chefs bekännelser*), hur 70-talisterna ser på att vara chef (*Chefskapet*), hur cheferna uppfattar sin roll och de uppgifter som följer med den (*Att hantera chefsrollen och dess uppgifter*) samt ett perspektiv som behandlar chefens utveckling och privatliv (*I huvudet på en chef – utveckling och privatliv*). Samtliga dessa delkapitel avslutas med en uppsummering av vad som framkommit. I *kapitel 6* sammanfattas slutligen analysen och egna slutsatser dras, vilket presenteras tillsammans med egna tankar och reflektioner. Detta kapitel avslutas därefter med förslag på vidare forskning inom ämnesområdet.

## 2

### METOD

---

*I detta kapitel presenteras den metod som har tillämpats vid undersökningen. Olika ansatser belyses, därefter motiveras och diskuteras vårt tillvägagångssätt. Alternativa metodval tas sedan upp och avslutningsvis framförs validitet och kritik mot metoden.*

---

#### 2.1 Ansats

I följande avsnitt diskuteras uppsatsens metod avseende ansatser och val av dessa.

##### 2.1.1 Kvalitativ och kvantitativ ansats

Den kvalitativa ansatsen undersöker hur en människa förstår och tolkar en viss situation. Jacobsen menar att medan kvantitativa metoder samlar in information som omkodas till tal, så samlar kvalitativa metoder in data i form av ord. Vidare innebär den kvalitativa ansatsen enligt Jacobsen att flertalet nyanser kan uttolkas medan den kvantitativa ansatsen innebär att relativt få nyanser kan uttolkas.<sup>19</sup> Alvesson och Sköldberg påpekar att kvalitativa studier utgår från studieobjektets perspektiv, medan kvantitativa studier i högre grad utgår från forskarens idéer<sup>20</sup>. Då vi i vår undersökning önskar visa på hur cheferna upplever sin chefsroll utgår vi från chefernas perspektiv, vilket gör att den kvalitativa ansatsen lämpar sig bäst i vår undersökning. Detta förstärks ytterligare av Jacobsen, då han menar att denna ansats ger få begränsningar på de svar en uppgiftslämnare ger, samt lägger stor vikt vid detaljer, nyanser och det unika hos varje uppgiftslämnare<sup>21</sup>.

Vi har sedermera valt att komplettera vår kvalitativa ansats med ett mindre antal frågor med kvantitativt inslag. Exempel på en sådan fråga är *”Hur många år hade du varit yrkesverksam innan du fick din första chefsroll?”* Detta då vi tror att denna typ av

---

<sup>19</sup> Jacobsen, D.I., (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

<sup>20</sup> Alvesson, M. & Sköldberg, K., (1994) *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

<sup>21</sup> Jacobsen (2002)

fråga kan komplettera vår kvalitativa ansats. Enligt Jacobsen så kan den ena ansatsen sällan utesluta den andra, utan fallet är snarare att de båda kan stödja varandra<sup>22</sup>.

### **2.1.2 Induktiv, deduktiv och abduktiv ansats**

Metoden är ett hjälpmedel för att beskriva den empiri som samlas in under en undersökning. Empirin ses enligt Jacobsen ofta som en sanning på hur verkligheten ser ut. Han menar att det innebär ett problem eftersom vi alla har olika uppfattningar och tolkar verkligheten olika. Tre angreppssätt för att behandla teori och empiri är induktiv, deduktiv och abduktiv ansats.<sup>23</sup>

Deduktiv datainsamling innebär att gå från teori till empiri. Arbetssättet innebär att först läsa in sig på teorier för att sedan se om dessa motsvarar verkligheten. Problemet med en deduktiv strategi är att forskaren ofta letar efter information som stöder de förväntningar forskaren fått fram genom teorin. Detta leder till att viss information riskerar att inte upptäckas.<sup>24</sup>

Induktiv datainsamling innebär att gå från empiri till teori. Vid en god induktiv datainsamling går forskaren förutsättningslöst och utan förväntningar ut i verkligheten för att samla in empiri. Därefter görs en jämförelse med teori med utgångspunkt i det material som framkommit under insamlingen av empiri. En svårighet som följer med induktiv datainsamling hänger samman med kravet på att förutsättningslöst möta verkligheten, vilket vi tror kan vara svårt inom vårt valda ämnesområde.<sup>25</sup> Exempelvis tror vi oss vara färgade av våra studier vid Ekonomihögskolan.

Den metod som används mest i verkligheten är enligt Alvesson & Sköldberg den abduktiva ansatsen. En abduktiv ansats är en kombination av induktiv och deduktiv ansats. Vid en abduktiv datainsamling används teori och empiri parallellt.<sup>26</sup>

### **2.1.3 Val av ansats**

Då vi under undersökningens gång parallellt har intervjuat samt läst litteratur, har vi valt en abduktiv ansats. Vår tanke var att vi inledningsvis skulle läsa in oss på teorier som behandlar vårt ämne samtidigt som vi genomförde intervjuer. Efter att ha läst mer

---

<sup>22</sup> Jacobsen (2002)

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Alvesson & Sköldberg (1994)

teori och genomfört några intervjuer reviderades intervjumallen för att bättre tillgodose vårt mål med undersökningen. Detta medför att vi har genomfört en abduktiv datainsamling.

## **2.2 Tillvägagångssätt**

Nedan följer en stegvis genomgång av studiens tillvägagångssätt.

### **2.2.1 Datainsamling**

Som primärdata har vi använt oss av empiri som kommit fram under tretton intervjuer vilka har genomförts med personer födda på 1970-talet och som innehar en chefsbefattning. Det som kännetecknar primärdata är att det är nya upplysningar, som framkommer för första gången<sup>27</sup>. Vid vår datainsamling har denna primärdata kompletterats av sekundärdata. Enligt Jacobsen baserar forskaren sig här på upplysningar som är insamlade av andra. Det är även denna data som ligger till grund för våra tolkningar.<sup>28</sup> Den sekundärdata vi använt oss av är främst Linda Hill (1992) *Becoming a manager*, Robert Wenglén (kommande) *Organisation, ledning och processer*, Tony Watson (2001) *In Search of Management Culture, chaos and control in managerial work* samt studien *Morgondagens ledare – utdrag ur en framtidsanalys om chefskap* av Kairos Future och tidningen *Chef*. Såsom synes i källförteckningen förekommer även data inhämtade från andra sekundärkällor.

### **2.2.2 Intervju**

Som metod för insamling av primärdata valde vi att använda oss av intervjuer, då vi ansåg att vi genom detta tillvägagångssätt hade en god möjlighet att tillskansa oss data som skulle vara betydelsefull för att kunna uppnå vårt syfte. I de fall då problemställningen snarare har prägel av en öppen fråga, såsom är fallet i vår studie, menar Jacobsen att en mer explorativ, utforskande typ av undersökningar är att föredra. Genom att genomföra intervjustudier menar vi att vi tillgodoser denna explorativa

---

<sup>27</sup> Jacobsen (2002)

<sup>28</sup> Rienecker, L. & Jörgensen P. (2002) *Att skriva en bra uppsats*



undersökningsform, vilken, enligt Jacobsen, syftar till att utveckla ny och relativt okänd kunskap.<sup>29</sup>

### **2.2.3 Urval**

Vårt mål med vår undersökning var att intervjua mellan 10 och 15 personer. Motivet baserar sig på att vi trodde att vi genom detta antal intervjuer skulle kunna tillskansa oss ett så stort empirimaterial, att vi skulle kunna dra slutsatser av god tillförlitlighet. Våra givna preferenser var att de intervjuade personerna skulle vara födda på 1970-talet, ha en eftergymnasial utbildning i någon form samt vara verksamma inom en organisation där de skulle inneha en chefsroll.<sup>30</sup>

Våra intervjurespondenter är personer inom både offentlig och privat verksamhet, vilka sträcker sig från Polismyndigheten till revisionsbranschen. Vi anser att det är individens tankar som är av intresse och ser därför ingen anledning att avgränsa oss till en specifik bransch då även individer inom samma bransch har olika personligheter.

Ovanstående resonemang får stöd av Wenglén. Han menar att det finns skillnader mellan olika branscher och hur chefers arbete ser ut, men att dessa skillnader många gånger överdrivs. I själva verket finns mycket som är gemensamt för chefers arbete nästan oavsett organisation eller tjänst.<sup>31</sup>

Vi har valt att enbart intervjua personer som är chefer och födda på 70-talet. 70-talister kan ses som en bred målgrupp men motivet till att vi valt att ha med hela generationen är att de studier som vi har kommit i kontakt med, har behandlat hela denna generation. Detta är anledningen till vårt val att intervjua personer vilka kunde komma att ha upp till tio år i åldersskillnad. Därtill kommer antagandet vi gör att genom att dessa personer maximalt är 37 år gamla i dagsläget, har de haft en chefsbefattning under en förhållandevis kort tid, och därmed tror vi att de fortfarande minns förväntningarna inför den första chefsrollen. Detta urval, menar vi, gör att våra problemformuleringar gällande vägen till chefskapet och förväntningar på rollen som chef får svar vilka är mer närliggande i tiden, och därmed tror vi att dessa svar kan ha större relevans. Ytterligare ett medvetet val har gjorts, vilket rör den eftergymnasiala utbildning som

---

<sup>29</sup> Jacobsen (2002)

<sup>30</sup> För definition, se avsnitt 1.5

<sup>31</sup> Wenglén, R., (kommande) *Organisation, ledning och processer*

alla våra intervjurespondenter har. Vi tror oss på så sätt få en mer homogen grupp då ytterligare en gemensam nämnare, förutom ålder och chefsbefattning, finns.

Intervjupersonerna har inte valts ut slumpmässigt utan våra kontakter har fått styra vilka personer som blivit intervjuade. De chefer vi har intervjuat har vi kommit i kontakt med genom egna kontakter, via hjälp från vår handledare Christine Blomqvist samt genom att kontakta företag direkt vilka sedan har hänvisat oss till chefer som uppfyller vår eftersträlvade profil.

#### **2.2.4 Intervjuförberedelser**

Vi anser att förberedelsen inför en intervju är av stor vikt då personerna vi har intervjuat på förhand skapar sig en bild av både oss och vår undersökning. Vi har därför i möjligaste mån valt att standardisera tillvägagångssättet vid kontakterna med dessa personer, för att skapa en överrensstämmelse i hanteringen inför det att vi träffades. Den initiala kontakten med intervjupersonerna har vi tagit via epost- och telefonkontakt. Vi har valt att inte förbereda dessa personer i någon större utsträckning inför intervjuerna. Anledningen till detta är att vi genom att begränsa informationen om vår undersökning i förväg hoppades att intervjurespondenten inte skulle ha fått möjlighet att nämnvärt reflektera över ämnet eller skaffat sig en mindre neutral inställning innan intervjun genomfördes.

#### **2.2.5 Intervjumall**

Vi har valt att utgå från en halvstrukturerad intervjumall för att få en önskad balans mellan bredd och djup på empirin samt för att underlätta en jämförelse av de olika intervjuerna. Lantz beskriver uppbyggnaden vid den halvstrukturerade intervjun där frågor och teman vid intervjun ges i en förutbestämd följd och inom dessa ställs sedan följdfrågor<sup>32</sup>. Frågorna togs fram efter att vi hade formulerat vår problemformulering och vårt syfte, samt efter att vi hade valt ut och läst in oss på delar av den sekundärdata som vi har valt att utgå från. På så sätt har vi strävat efter att få en koppling mellan intervjufrågor och teori.

---

<sup>32</sup> Lantz, A., (1993) *Intervjumetodik : den professionellt genomförda intervjun*

Intervjumallen har delats in i två delar, där den första belyser tiden före det att den intervjuade personen tillträdde som chef, medan den andra fokuserar på tiden efter det att chefsrollen har inträtt. De två delarna togs fram för att de tillsammans belyser hur dessa personer upplever sin chefsroll, samt för att en möjlig kongruens, eller det motsatta, mellan förväntningar och upplevelser<sup>33</sup> skulle kunna utläsas genom att se på chefsrollen ur två skilda tidsperspektiv. Vidare har vi i slutet av intervjumallen valt att fokusera på frågor vilka är specifika för 70-talister och denna generation. Dessa frågor är främst baserade på de generationsstudier som forsknings- och konsultföretaget Kairos Future har tagit fram och genom dessa frågor vill vi undersöka om det finns något mönster över tendenser och beteenden som är typiska för denna generation.

I ett antal fall har vi inte funnit det möjligt att gå direkt på en fråga, utan vi har valt att först hålla frågeställningen på en mer allmän nivå, för att därefter gå in på detaljer och den intervjuade personens egna ställningsstagande. Ett exempel på detta är då vi valde att först fråga ”*Vad är din definition av en ledare?*” respektive ”*Vad är din definition av en chef?*” för att sedan följa upp med frågan ”*Ser du dig själv som en chef eller som en ledare?*” Denna metod benämner Andersson tratteknik. Denna teknik syftar även till att undvika att styra den intervjuade personen och på så sätt avhålla sig från att ställa ledande frågor.<sup>34</sup> Vi har strävat efter att uppnå frågor som inte är av ledande karaktär i så hög utsträckning som möjligt och formulerat frågorna med ord som ”*vad*”, ”*hur*” och ”*varför*”. Vi har också eftersträvat att intervjurespondenten skulle exemplifiera händelser där tillfälle fanns. Detta gjorde vi dels genom att i början av intervjun betona att vi gärna ser så konkreta exempel som möjligt, dels genom att följa upp våra frågor med ”*varför*” samt be om specifika exempel.

Vår målsättning har varit att ha en mjukare inledning på intervjun, med frågor av en mer allmän karaktär, exempelvis ”*Vilka ledarskapsmeriter hade du innan du blev chef?*” för att sedan trappa upp frågornas intensitet när intervjurespondenten har hunnit finna sig mer tillrätta i situationen. Exempel på detta är då vi halvvägs in i intervjun ställer frågan ”*Varför är du chef?*”

---

<sup>33</sup> För definitioner, se avsnitt 1.5

<sup>34</sup> Andersson, B-E., (1994) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*

Ett kortare frågeformulär har inlett våra intervjuer, där den tillfrågade skriftligen fick besvara frågor angående bland annat namn, ålder och eftergymnasial utbildning. Denna del har vi valt att ha med för att få en standardiserad inledning på intervjun, som på ett enkelt sätt kan överblickas vilket underlättar en jämförelse av respondenterna. Dessa frågor har sammanställts i det persongalleri som följer i kapitel 4. Vid några tillfällen under intervjuens gång, har vi bitt intervjurespondenterna besvara frågor utifrån en graderad skala. Då exempelvis frågan ”*Motsvarar chefskapet de förväntningar du hade på posten innan du tackade ja till den?*” skulle innebära ett svar som skulle bli föremål för tolkning, fann vi att vi skulle få ett mera ingående mått på hur chefskapet motsvarar förväntningar genom en fråga som uttrycker en viss grad av tillfredsställelse. I dessa fall har vi valt att konstruera en skala från 1 till 10 där den intervjuade har fått gradera denna känsla av tillfredsställelse. I de frågor där vi använder oss av denna skala innebär 10 högsta tillfredsställelse och 1 lägsta tillfredsställelse.

En fullständig intervjumall bifogas i Appendix A.

### **2.2.6 Genomförande av intervjuer**

Efter att kritiskt ha granskat vår intervjumall genom att gå tillbaka till problemformulering och syfte, gick vi över till att ta ställning till hur intervjun skulle dokumenteras. Vi har valt att använda oss av en diktafon vid alla intervjuer. Detta för att vi inte skulle kunna förbise någon information, samt för att vi på ett helt korrekt sätt skulle kunna återge och citera våra respondenter. Förfarandet har även möjliggjort att vi i efterhand har kunnat genomföra en noggrann analys av vårt material, vilket har gagnat oss då detta har underlättat vid jämförelser mellan respondenterna. Genom att använda oss av en diktafon har vi vidare kunnat fokusera på intervjurespondenten i större utsträckning, då vi inte i lika hög grad varit beroende av att föra anteckningar. Ytterligare en anledning till att använda en diktafon har vi funnit då vi alla inte har haft möjlighet att närvara vid varje enskild intervju. Genom det inspelade materialet har även den som har varit frånvarande haft möjlighet att till fullo sätta sig in i intervjun.

Efter att ha granskat vår intervjumall och funnit att den belyser det innehåll och täcker det omfång som den var tänkt att göra, valde vi att genomföra en provintervju. Vår intervjurespondent fick i förväg veta att syftet var att granska intervjuens tillförlitlighet, och fick i efterhand möjlighet att komma med kritik både vad det gäller innehåll och

upplägg, vilket är det tillvägagångssätt som Lantz uppmanar till<sup>35</sup>. I anslutning till denna intervju diskuterade vi återigen igenom vår intervjumall samt reviderade den sedan där vi fann det lämpligt. Efter den andra intervjun gick vi igenom intervjumallen på nytt. Detta för att vi då hade kommit längre i vår insamling av sekundärdata samt upplevde att ett antal av frågorna inte kändes relevanta för vårt syfte. De två första intervjupersonerna kontaktades därefter igen och ombads svara på de nytillkomna frågorna.

Då intervjurespondenterna utan undantag har haft ett pressat tidsschema har vi tagit oss till dem och genomfört intervjuerna på deras arbetsplatser. Här har vi haft ett enskilt rum till vårt förfogande för att miljön skulle vara så ostörd som möjligt. Vi har eftersträvat att minst två av oss skulle vara närvarande vid varje intervju, dels för att försöka undkomma risken att gå miste om information och dels för att undvika att missförstånd inträffar. Vid intervjutillfället har en av oss haft huvudansvaret för att genomföra intervjun medan den andra har fört anteckningar samt fyllt i och kommit med följdfrågor. De tre intervjuer som ägde rum i Stockholm genomfördes dock endast en av person.

Intervjuaren måste framställa frågorna på ett sådant sätt att den intervjuade förstår dem, motiverar denne till att samarbeta, fråga efter ytterligare information när det behövs och registrera den information som lämnas.<sup>36</sup> Ju fler intervjuer vi genomförde desto säkrare kände vi oss i vår intervjuteknik och i rollen som intervjuare. Frågorna tycktes efterhand falla sig alltmer naturligt och vi kunde allteftersom fokusera alltmer på att ställa följdfrågor, snarare än att fokusera på hur nästa fråga skulle framföras. I de fall då någon av oss har träffat intervjupersonen tidigare, har vi strävat efter att se till att det är någon av oss utan tidigare relation som har varit ansvarig för intervjun. Detta då vi tror att en personlig relation kan komma att påverka både intervjuare och respondent.

---

<sup>35</sup> Lantz (1993)

<sup>36</sup> Andersson (1994)

### 2.2.7 Transkribering och analys

När väl informationen samlats in återstår det viktiga arbetet med att bearbeta, analysera och tolka de svar vi fått på våra frågor.<sup>37</sup> Då vi har använt oss av en diktafon har vi valt att transkribera intervjumaterialet omgående efter det att intervjun genomförts. Detta har inneburit ett tidskrävande arbete, men har samtidigt gjort att vi har kunnat överblicka och gå igenom vårt material på ett helt annat sätt än om vi enbart förlitat oss på våra anteckningar. En transkribering har också inneburit ett standardiserat tillvägagångssätt jämfört med om vi hade använt oss av anteckningar gjorda av tre olika personer. Denna transkribering tror vi i slutändan kan komma att bli nödvändig för att ge en större tyngd och trovärdighet åt analysen.

En kvalitativ analys är något mer än att beskriva ett fenomen utifrån en eller flera egenskaper. Såsom det framställs i Lantz är det i en kvalitativ analys mer frågan ”likartad – olikartad” än om ”mer än – mindre än” vilket är fallet vid en kvantitativ analys.<sup>38</sup> Såsom har diskuterats i *avsnitt 2.1.1* är det en kvalitativ ansats som har använts vid studien och det är också detta analysperspektiv som genomsyrar dess analys.

För att kunna analysera sitt material krävs, såsom det beskrivs i Jacobsen, att möjligheten finns att se olikheter och likheter, det vill säga att kunna se samband.<sup>39</sup> Vid sammanställningen av det material som inhämtats vid intervjuerna har vi använt oss av ett antal beteckningar för att kunna kvantifiera och kategorisera det som framkommit. De samlingsbeteckningar som använts är följande; ”ingen” för 0 chefer, ”ett fåtal” för 1-3 chefer, ”några” för 4-6 chefer, ”drygt hälften” för 7-9 chefer, ”de flesta” för 10-12 chefer och ”samtliga” för 13 chefer.

Då ingen av respondenterna har framfört önskemål om att få vara anonym då de omtalas i uppsatsen, har vi, efter det att vi presenterat dem i kapitel 4, valt att omtala dem vid förnamn.

---

<sup>37</sup> Andersson (1994)

<sup>38</sup> Lantz (1993)

<sup>39</sup> Jacobsen (2002)

## **2.3 Alternativa metodval**

För att avgränsa vår datainsamling har vi valt den metod vi anser bäst överensstämma med vårt syfte, vilken är intervjuformen. För att ytterligare motivera vårt val av metod väljer vi att här nedan gå igenom en alternativ metod. Vi har här valt att presentera den metod som vi finner näst bäst och väljer därmed att inte presentera andra alternativa metoder som hade kunnat användas i vår undersökning, såsom enkät och telefonintervju.

### **2.3.1 Den öppna gruppintervjun**

Ett alternativ till den individuella intervjun är gruppintervjun. I en gruppintervju är syftet att få en debatt mellan deltagarna kring det eller de ämnen man vill undersöka. Frågor ställs inte enbart av undersökaren utan även av gruppmedlemmarna själva.<sup>40</sup>

Denna metod hade varit relevant för vår undersökning i syfte att få våra intervjuobjekt att tillsammans definiera sina upplevelser. Detta hade varit av värde då de säkerligen haft en del liknande erfarenheter av chefskapet och alla tillhör samma generation. Det största värdet i att genomföra en gruppintervju är, enligt Morgan, att den enskilde tvingas försvara sina åsikter inför de övriga deltagarna och därmed måste ge en förklaring till sina uttalanden.<sup>41</sup>

Tidsbegränsningen för vårt projekt och den geografiska spridningen bland våra intervjuobjekt gör dock att vi anser att individuella intervjuer är bättre än gruppintervjuer eftersom det sistnämnda hade krävt längre planering och ställt större krav på intervjuobjekten. Genom att själva ta oss till intervjuobjekten istället för att be dem förflytta sig tror vi oss ha bättre förutsättningar att få ett högt deltagande bland de tillfrågade.

## **2.4 Validitet och reliabilitet**

Vid en undersökning finns två viktiga krav som bör uppfyllas gällande metod för insamling av empiri. Empirin måste dels vara giltig och relevant, det vill säga valid,

---

<sup>40</sup> Jacobsen (2002)

<sup>41</sup> Morgan i Jacobsen (2002)

dels tillförlitlig och trovärdig, det vill säga reliabel.<sup>42</sup> För att tillgodose kravet på undersökningens tillförlitlighet, har vi strävat efter att återknyta till de variabler som av oss tidigare har givits. För att vara säkra på att vi faktiskt undersöker det vi vill undersöka, har vi varit noga med att ha vår problemformulering i ständig åtanke. På så sätt kan undersökningens validitet säkerställas. Vidare har våra metodval och vårt tillvägagångssätt vid intervjuerna fortlöpande övervägts för att ge vår undersökning en hög reliabilitet.

En viss kritik har framkommit mot den kvalitativa ansatsen, då det empiriska material som framkommer anses vara subjektivt då det är baserat på intervjurespondentens åsikter<sup>43</sup>. I vårt fall är det dock denna uppfattning vi önskar ta reda på och därmed anser vi inte detta vara något problem för vår undersöknings validitet.

Att genomföra en kvalitativ studie med intervjuer som primärdata, har visat sig vara en resurskrävande process. Vi har därför gjort en avgränsning gällande antalet intervjuer och vår empiri grundar sig således på material inhämtat vid ett fåtal intervjuer. Då vi har valt att genomföra en kvalitativ studie, samt såg intervjuformen som den främsta metoden för att fånga tillräcklig bredd och djup på empirin, ser vi inte något annat möjligt tillvägagångssätt än det vi har använt oss av. Dock är vi medvetna om de generaliseringsproblem som kan uppstå.

De personer vi har valt att intervjua har i de flesta fall helt skilda befattningar, inom varierande branscher och storlek på organisation. Vi ser detta som något positivt, då vi hoppas få en bredare syn på upplevelserna av chefskap bland 70-talister, och då på själva positionen snarare än på faktorer såsom miljö och genus. Dock kan detta medföra att svaren är svårare att jämföra. Tretton intervjuer med chefer på samma befattning hade gett oss en klarare bild vid jämförelser och slutsatser, men också en mer homogen sådan, baserad på själva arbetsplatsen och/eller arbetsuppgiften snarare än chefsrollen som sådan.

---

<sup>42</sup> Jacobsen (2002)

<sup>43</sup> Alvesson & Sköldeberg (1994)



Jacobsen menar att det är av stor vikt att kritiskt granska de källor som har använts, och om tillgång till de enheter som ger riktig information har uppnåtts<sup>44</sup>. I vårt fall har vi svårt att avgöra huruvida våra källor har varit de “rätta”, då vi inte har något att jämföra med. Gällande de personer vi har kommit att intervjua, var vi inledningsvis osäkra på hur responsen skulle bli och därför var vi också mindre kritiska vid valet av intervjurespondenter. I efterhand märkte vi att det visade sig vara lättare än vi hade trott att hitta personer som passade in på vår eftersträvade profil.

Trots att vi valt att utesluta exempelvis ett genusperspektiv i undersökningen, ser vi att det ändå hade varit intressant att ha med fler kvinnliga chefer. Av de tretton intervjurespondenterna är endast två kvinnor, vilket vi, trots utelämnat genusperspektiv, tror kan ha en inverkan på validiteten. Två av tretton intervjurespondenter är motsvarande cirka 15 procent av de tillfrågade. Andelen kvinnliga chefer i Sverige har legat relativt konstant runt 27 procent de senaste åren.<sup>45</sup> För att få motsvarande andel i vår undersökning, och därmed kunna göra en jämförelse som grundar sig på det faktiska chefsbeståndet i Sverige, skulle vårt urval av intervjurespondenter snarare ha bestått av fyra kvinnliga chefer.

Ett fokus på en generation innebär en spridning i ålder på respondenterna på upp till tio år, vilket trots samma generationstillhörighet, bör uppmärksammas. Tilläggas ska dock att den yngsta personen i vår undersökning är född 1977 och att medelåldern har kommit att ligga på 34 år, det vill säga på 1973 som födelseår. Dock bör denna ålderscentrering tas med vid beaktandet av undersökningens validitet.

Gällande genomförandet av intervjuerna har vi varit noggranna med att vara väl förberedda och pålästa på intervjuteknik, vilket vi tror ökar undersökningens reliabilitet. Dock upplever vi att vi, ju fler intervjuer vi genomförde, blev allt säkrare i rollen som intervjuare. Detta kan ha påverkat resultatet av främst de första intervjuerna som genomfördes, då vi inte hade samma säkerhet och därmed inte hade förmågan att ställa följdfrågor i lika stor utsträckning.

---

<sup>44</sup> Jacobsen (2002)

<sup>45</sup> Ekonomifakta, [www.ekonomifakta.se](http://www.ekonomifakta.se), Kvinnliga chefer, 2007-01-08

Att alla tre i undersökningsgruppen inte varit närvarande vid alla intervjutillfällen, tror vi kan inverka då vi alla inte har haft samma förutsättningar att analysera allt material. Dock har vår användning av diktafon underlättat vid detta arbete. Vi ser det som en fördel att vi vid analysen av intervjuerna har varit tre i undersökningsgruppen, då vi har kunnat bidra med olika infallsvinklar och idéer, vilket vi tror är positivt vid en kvalitativ analys. Att vi i enstaka fall tidigare har träffat eller haft någon koppling till de intervjuade personerna bör tas med som en faktor som kan ha påverkat reliabiliteten, men vi har strävat efter att någon utan tidigare kännedom om personen skulle hålla i intervjun om så var fallet.

I vissa fall har vi upplevt att intervjurespondenterna har haft svårt att minnas förväntningarna inför chefsrollen. Intervjupersonens minne är av vikt för resultatet, samt därtill faktumet att den intervjuade tror sig minnas något, men i själva verket är minnet av dessa förväntningar påverkade av upplevelser<sup>46</sup> som tillkommit sedan dess. Således kan minnet ha kommit att förvanska vad som framkommit vid intervjun. Dessa är faktorer som är svåra att undvika men som kan komma att påverka validiteten. Då vi har varit medvetna om denna inverkan har vi valt att fokusera en större del av intervjun på tiden efter det att chefsrollen inträtts.

En faktor som vi tror kan påverka undersökningens reliabilitet är den individuella tolkningen av frågor vid intervjuerna. Detta beskriver Jacobsen som en reduktion av informationens mångfald<sup>47</sup>. Vi har strävat efter att undvika denna risk genom en väl genomarbetad intervjumall, samt genom att ge intervjurespondenterna en standardiserad förklaring på frågor som kan tyckas oklara. Därtill har vi framhållit vikten för respondenten av att fråga om något tycktes vara oklart. Ytterligare en faktor att ha med i beaktning är risken att vi missuppfattar eller feltolkar respondentens svar. Detta har vi försökt undvika genom att diskutera igenom varje intervju och de svar som framkommit efter varje tillfälle. Har något fortfarande framstått som oklart efter detta har vi valt att kontakta intervjupersonerna i efterhand för att tydliggöra det vi fann oss vara osäkra på.

---

<sup>46</sup> För definitioner, se avsnitt 1.5

<sup>47</sup> Jacobsen (2002)

Faktumet att vi har valt att använda oss av en diktafon har också visat sig medföra vissa nackdelar. Vi har i början av varje intervju frågat om vi fick spela in materialet, vilket samtliga respondenter samtyckte till, men under intervjuens gång har det vid några tillfällen känts som att intervjupersonen har valt att undvika att säga saker på grund av diktafonen. Vi upplever att inspelningen kan uppfattas som ett störande moment vilket kan komma att begränsa det som framkommer under intervjun, och således påverka reliabiliteten. Dock ser vi fördelarna av att använda en diktafon som övervägande. Detta moment hör ihop med det som är att betrakta som samhällets sociala normer, och den generella uppfattningen om vad som är ”rätt” och ”fel”. Bland det svåraste vid vår undersökning fann vi faktumet att undvika att få tillrättalagda svar, svar som kan uppfattas som politiskt korrekta. Att komma under ytan på intervjurespondenten såg vi som en utmaning, vilken vi mötte genom att be om exempel, samt ofta lägga in ett ”*varför*” efter ett svar. Att vi har lyckats fullt ut tror vi inte, vilket vi menar spelar roll för reliabiliteten, men vi har strävat efter att i möjligaste mån gräva djupare i de svar vi fick.

Samtliga intervjuer har genomförts på respektive intervjurespondents arbetsplats. Detta dels på grund av att vi ville underlätta för den som blev intervjuad, både i form av tid och av transport. Dessutom gjorde vi antagandet att respondenten skulle känna sig som mest bekväm i sin vardagliga arbetsmiljö, vilket vi trodde skulle påverka intervjusituationen, och reliabiliteten, positivt. Trots detta upplevde vi i några fall att en viss tidspress infann sig, vilket även respondenten påpekade antingen innan eller under intervjun. Detta fann vi resulterade i att svaren i dessa fall inte blev lika utvecklade, främst mot slutet av intervjun, samt att ett färre antal följdfrågor kunde ställas. Detta hade kunnat undvikas genom att var mer specifik med hur lång tid intervjun beräknades ta, vilket inte var enkelt att uppskatta, samt genom att vi hade valt bort någon respondent som framstod ha minimalt med tid. Det sistnämnda valde vi att inte göra då vi fann att dessa personer trots allt var av vikt för undersökningen.

Slutligen bör risken att specifika svar söks på frågor för att överensstämna med vad som framkommit vid tidigare intervjuer nämnas. Vi har varit medvetna om att denna faktor kan komma att påverka reliabiliteten, och i möjligaste mån har vi försökt att bortse från eventuella mönster som har tyckts framträda. Dock fann vi att denna faktor

försvårades under senare delen intervjuperioden, då vi även hade påbörjat analysarbetet av de första intervjuerna.

### 3

## DEN TEORETISKA BILDEN AV CHEFSKAPET

---

*I det här kapitlet framställs de teorier som har använts vid undersökningen. Inledningsvis följer ett avsnitt om den teoretiska bakgrunden. Därefter presenteras teorierna löpande i olika avsnitt, vilka behandlar tiden innan chefsrollen tillträtts, innebörden av ett chefskap, att hantera chefsrollen och dess uppgifter, samt avslutningsvis chefens utveckling och privatliv.*

---

### 3.1 Teoretisk bakgrund och referensram

*Rienecker och Jörgensen definierar teori som ett system av lärosatser inom ett ämnesområde som kan användas för att tolka, beskriva och förklara ett ämnes fenomen.<sup>48</sup> Vår problemformulering är tänkt att förstås utifrån ett antal teorier vilka gemensamt bildar vår teoretiska plattform. Avsikten med teoridelen är att göra det lättare att förstå hur chefer födda på 70-talet upplever sin chefsroll.*

Den teori som vi främst har använt oss av är Linda Hill (1992) *Becoming a manager*, Tony Watson (2001) *In Search of Management Culture, chaos and control in managerial work* samt Robert Wenglén (kommande) *Organisation, ledning och processer*. Vårt val av teori grundar sig huvudsakligen på att dessa verk är skrivna av erkända författare och belyser för vår studie relevanta ämnen. Teorierna är vedertagna inom området för chefs- och ledarskap, vilket vi tror är av vikt för vår undersökning. För att kunna tillgodose vårt syfte gällande åldersaspekten, har vi i vår undersökning också inkluderat de teorier som vi funnit specifikt inriktade på 70-talister. *Morgondagens ledare – utdrag ur en framtidsanalys om chefskap av Kairos Future och tidningen Chef* är en studie gjord av konsultföretaget Kairos Future om chefer födda på 1970-talet. Denna studie har varit vår åldersbetingade teoretiska plattform, tillsammans med Anders Kindings (2005) *Ung och chef*.

---

<sup>48</sup> Rienecker & Jörgensen (2004)

Det är främst kring ovanstående källor som vi har byggt vårt teoretiska resonemang men ytterligare andra teoretiska perspektiv återfinns i detta kapitel. Tidigare nämnda är dock de främsta varför vi nedan väljer att presentera dem utförligare. Motivet till vald teori bygger på att den belyser olika aspekter av chefskapet. Sammantaget kompletterar dessa teorier varandra och bildar en god teoretisk plattform för att utifrån denna kunna undersöka vårt empiriska material.

Vi har inte funnit specifik litteratur om 70-talister inom samtliga i teorin belysta avsnitt men har trots det valt att ha med dessa områden då vi anser att de sammantaget ger en god grund att stå på för att kunna förstå hur 70-talister upplever sin cheffroll. Vårt val av att ha med avsnitt som handlar om upplevelser *innan* chefsrollen tillträdades grundar sig på att vi menar att dessa *förväntningar* ligger till grund för hur rollen som chef faktiskt *upplevs*.<sup>49</sup> Likaså har vi valt att ta med avsnitt som handlar om livet vid sidan av chefsrollen då vi menar att denna, i detta fall privata, roll också påverkar den arbetsrelaterade rollen och upplevelsen av denna.

### **3.1.1 Översikt över teorier**

Linda Hill beskriver, i sitt verk *Becoming a Manager*, hur nya chefer upplever sin roll som chef i olika avseenden och hur de tacklar utmaningarna som chefskapet innebär. Hill har intervjuat 19 chefer under deras första år som chef. I *In Search of Management* söker Tony J. Watson att genom att intervjua ett större antal chefer inom två olika organisationer utreda vår uppfattning av hur chefskap i den moderna organisationen ser ut. Robert Wengléns kommande bok *Organisation, ledning och processer* behandlar delar av det socialt komplexa uppgifter som en chef hanterar under en arbetsdag. Anders Kinding har skrivit en handbok, *Ung och chef*, som vänder sig till den unga chefen men också till alla som bättre vill förstå den yngre generationens chefer. Kairos Future är ett konsultföretag som bland annat arbetar med framtidsanalys. *Morgondagens ledare – utdrag ur en framtidsanalys om chefskap av Kairos Future och tidningen Chef* är ett utdrag ur företagets undersökning *Morgondagens ledare*. Projektet har genomförts i samarbete med tidningen Chef och ett flertal andra medarrangörer, däribland Försäkringskassan, Region Skåne och Stockholms läns landsting. 4500 70-talister, chefer och HR-personer har bland annat svarat på vad det

---

<sup>49</sup> För definitioner, se avsnitt 1.5

finns för fördelar och nackdelar med chefskapet. Undersökningens deltagare är uppdelade i tre kategorier, dagens chefer, 70-talister samt HR-personer. Kategorin dagens chefer inkluderar 40-, 50-, 60- samt 70-talister. Kategorin 70-talister inkluderar 70-talister som inte är chefer.

### **3.1.2 Källkritik**

Vi vill rikta uppmärksamhet på att delar av denna teori är inriktad på chefskap i allmänhet och inte på 70-talister i synnerhet. Specifik chefslitteratur om 70-talister har varit svår att finna, då 70-talisten som chef är ett relativt obeforskat område. Om områdena var och ett för sig finns det desto mer skrivet, och därav har vi sett oss tvungna att använda chefskapslitteratur som inte är åldersbetingad.

Gällande Kairos Futures studie om 70-talister är det värt att nämna att resultatet är uppställt utifrån två kategorier, som ovan nämnts. Å ena sidan 70-talister och å andra sidan dagens chefer. Resultat från intervjuer med kategorin HR-experter finns inte med löpande i deras undersökning. I kategorin benämnd dagens chefer ingår 70-talister som i dagsläget är chefer, de chefer vi intervjuat hör alltså till denna grupp och inte till den grupp som i Kairos Futures undersökning benämns 70-talister. Då de chefer vi intervjuat ändå tillhör 70-talistgenerationen har vi dragit paralleller mellan dem och 70-talisterna i undersökningen. Vi har dock försökt vara så tydliga som möjligt i att förklara att vi jämför våra chefers upplevelser och åsikter med generationen i allmänhet.

Källkritik mot Hill framförs av Wenglén. Han menar att Hill har få perspektiv på lärande då hon nästan enbart har använt sig av sin handledare John P Kotters, teoretiska utgångspunkt.<sup>50</sup> Vi är medvetna om att hänsyn måste tas till att majoriteten av våra chefer, till skillnad från Hills chefer, inte är inne på sitt första år som chef. Vi anser dock att relevanta paralleller trots detta kan dras till Hills studie.

---

<sup>50</sup> Wenglén, R., (2005) *Från dum till klok? – en studie av mellancheferns lärande*

## 3.2 En blivande chefs bekännelser

*I like being in a key position in the business as a director. You get a buzz from knowing that you make a difference so much.*<sup>51</sup>

Det finns flertalet anledningar till varför en ung person vill bli chef, menar Kinding i sin bok *Ung och chef* (2005). Lönen är bara en del av sanningen, därtill finns det andra, betydligt starkare faktorer till varför en chef investerar tid och kraft i sitt arbete. Känslan av att lyckas, uppmärksamhet, status och makt nämner författaren som starka faktorer, liksom mer ideella värderingar som att bidra till en bättre värld eller att hjälpa någon annan.<sup>52</sup>

Medan dagens chefer inte fäster så stor vikt vid långa arbetsdagar, upplever de 70-talister som ännu inte blivit chefer att de långa arbetsdagarna verkar vara det mest negativa med posten. Detta enligt Kairos Futures undersökning *Morgondagens ledare – utdrag ur en framtidsanalys om chefskap av Kairos Future och tidningen Chef* (2005). Personalproblem och konflikthantering hamnar på plats fyra och fem i en rangordning av nackdelar gjord av 70-talister medan dessa två faktorer inte finns med bland samma fem-i-topp rangordning gjord av dagens chefer. Stress och hög arbetsbelastning upplevs dock som stora nackdelar bland båda grupperna.<sup>53</sup>

Kinding anser att en av de vanligaste fallgroparna som blivande chefer faller i är att inte ordentligt klarlägga vilka förväntningar de har på den nya rollen. Av största vikt för en chef är att veta sitt uppdrag och sina befogenheter, och därefter kunna förbereda sig för dessa.<sup>54</sup>

### 3.2.1 Varför bli chef?

Att coacha sina medarbetare till bättre prestationer och personlig utveckling sågs av cheferna i Linda Hills verk *Becoming a manager* (1992), som den mest positiva aspekten av chefskapet. Coachandet gav utlopp för kreativitet genom utmaningen att komma på rätt sätt att motivera varje enskild individ. Som chef upptäckte de nya sätt

---

<sup>51</sup> Watson (2001), s. 47

<sup>52</sup> Kinding (2005)

<sup>53</sup> Kairos Future (2005)

<sup>54</sup> Kinding (2005)



att mäta sin framgång. Resultatet för den enhet de var ansvariga för och stämningen inom gruppen blev deras mått på hur väl de presterat.<sup>55</sup> Enligt McClelland & Burnham drivs de mest framgångsrika cheferna av en vilja att uppfylla organisationens mål snarare än av ett behov av egen prestige<sup>56</sup>.

Baserat på sina intervjuer menar Tony Watson i sin studie *In Search of Management Culture, chaos and control in managerial work* (2001) att omväxling, kontroll, utmaningen och själva känslan är ord som främst kännetecknar känslan av att vara chef. Det som Watsons tillfrågade chefer tog fram som anledningarna till varför de var chefer var i hög utsträckning känslan av att ha kontroll och att inte kontrolleras av någon annan. Likaså att man som chef hade en större inverkan på organisationen och att det som man åstadkom på så sätt gjorde en större skillnad.<sup>57</sup> Gary Yukl är i *Leadership in organizations* (2006) av en likartad åsikt, då han menar att möjligheten att få bestämma och dra upp riktlinjer för framtiden är anledningar till att personer vill bli chefer<sup>58</sup>.

Enligt Kairos Futures undersökning är dagens chefers, vilket då även inkluderar de 70-talister som i dagsläget är chefer, främsta drivkraft att arbetet är stimulerande och roligt samt att man ges möjlighet att ständigt lära sig nya saker och utvecklas som person. Utöver dessa faktorer är även känslan av att göra någonting meningsfullt, att kunna påverka och driva igenom sina idéer samt belöning och status viktigt. Det som driver individer till att vilja bli chef skiljer sig i ett avseende mellan dagens chefer och 70-talisterna. För de senare innebär posten framförallt en utmaning och en möjlighet till personlig utveckling.<sup>59</sup>

### 3.2.2 Förväntningar på rollen som chef

Enligt Hill färgas en blivande chefs förväntningar på chefskapet dels av det som motiverade chefen till att vilja bli chef och dels av de upplevelser de har som medarbetare. Cheferna såg sin nya position som en möjlighet att fortsätta göra det de var bra på men nu med mer makt och auktoritet. Hills chefer förväntade sig dessutom,

---

<sup>55</sup> Hill, L., (1992) *Becoming a Manager –Mastery of a new identity*

<sup>56</sup> McClelland & Burnham i Hill (1992)

<sup>57</sup> Watson (2001)

<sup>58</sup> Yukl, G., (2006) *Leadership in organizations*

<sup>59</sup> Kairos Future (2005)

innan tillträdet, att chefsposten främst skulle innebära koordinering och planering. Deras upplevelse direkt efter tillträdet var istället att de var för upptagna med att ta tag i aktuella, akuta problem för att hinna planera inför framtiden. De blivande cheferna förväntade sig att de två största utmaningarna skulle vara att ha energi och uthållighet samt att lära sig att organisera och använda sin tid på rätt sätt.<sup>60</sup>

### **3.2.3 Förberedelser**

Att förbereda sig för en chefsroll är enligt Watson en betydligt mindre enkelspårig väg än i många andra fall då en person står inför en ny yrkesroll. Detta då den som står inför en chefsroll tenderar att inte ha en tydlig uppfattning om vad chefskapet egentligen innebär. Som exempel ger författaren andra yrkesroller, såsom slaktare och bagare, där arbetsuppgiften förefaller betydligt mer svart på vitt. Snarare än att den nya chefen sökte chefsträning innan tillträdet så kom Watson fram till att det i många fall handlade om att gå på känslan. Flertalet av de tillfrågades huvudbry gällande chefskap och förberedelse inför detta, låg i att lära sig att förhålla sig på ett annat sätt till sina medarbetare, vilka efter tillträdet skulle komma att bli den nya chefens underställda.<sup>61</sup>

John P. Kotter menar i sin studie *A force for Change - How leadership differs from management* (1990) att det är genom förebilder, både positiva och negativa sådana, och utmanade erfarenheter som en blivande chef förbereder sig på främsta sätt. Ibland hjälper andra kanaler till vid en förberedelse, såsom en tidigare avklarad svårare uppgift eller en genomgången extensiv ledarskapskurs. Relationer som har byggts upp med andra människor, både inom och utom organisationen, och både informellt och genom organiserade nätverk, ses också det av författaren som faktorer vilka kan förbereda för uppgiften som ligger framför en blivande chef.<sup>62</sup>

I Robert Wengléns avhandling *Från dum till klok? – en studie av mellancheferns lärande* (2005) berättade intervjupersonerna att de delvis förberedde sig för chefsarbetet genom att studera tidigare chefer. Genom iakttagelsen noterade de vad som fungerat för olika chefer i olika situationer samt vad som inte gjort det. Cheferna betonar att det inte handlar om att kopiera förebilderna utan snarare att se dem som

---

<sup>60</sup> Hill (1992)

<sup>61</sup> Watson (2001)

<sup>62</sup> Kotter (1990)

inspirationskällor. Wengléns intervjupersoner talar i termer om att ”försöka plocka det bästa och undvika det dåliga.”<sup>63</sup>

### 3.3 Chefskapet

*Snart är chefsbristen ett faktum. Folk vill hellre förverkliga sig själva än att ta ansvar och slita hund*<sup>64</sup>.

Att chefskapet inte lockar i lika stor utsträckning som förr ges belägg för i flertalet undersökningar. En som uttalat sig kring detta är Thomas Falck på rekryteringsbyrå Horton International. ”Om tendensen håller i sig kan det bli besvärande för företagen. Privata näringslivet och framför allt offentliga sektorn behöver tillsätta massvis med chefsjobb de närmaste åren. Fyrtioalisterna går successivt i pension, nativiteten var dålig på 1960-talet och sjuttioalisterna verkar ducka för en traditionell karriär.”<sup>65</sup>

Enligt Kairos Future är det vissa aspekter av ungas syn på chefskap som förbisets av HR-experterna. Utöver möjligheten att påverka och leda människor, ser dagens unga dessutom chefskapet som ett individuellt projekt som ger möjlighet att växa som människa och förverkliga egna idéer. Enligt undersökningen har HR-experterna även missat att konflikter med medarbetare och isoleringen från övriga anställda upplevs som två stora nackdelar med chefskapet. Slutligen har man, enligt Kairos Future, inte insett att höga löner och uppmuntran kan vara det som får 70-talisterna att ta steget till chefskapet.

#### 3.3.1 Chefskapet för 70-talister

Enligt en undersökning gjord av Kairos Future i samarbete med tidningen Chef kan det bli svårt för svenska företag att locka 70-talister till de chefsposter som blir vakanta då 40-talisterna går i pension. Enligt undersökningen *Morgondagens ledare* prioriterar 70-talisterna livskvalitet och tid med familjen framför chefskap. Samtidigt ökar såväl över- som underordnades förväntningar på vad en chef ska prestera. Chefen måste hålla ett högt tempo och ha visioner. Dessutom måste denne vara duktig på

---

<sup>63</sup> Wenglén (2005), s. 128

<sup>64</sup> Öhman, J-E. (2006-08-24) Chef? Nej tack! *Veckans Affärer*

<sup>65</sup> Ibid

konflikthantering och internpolitik för att tillgodose såväl underordnades som kunders, chefers och ägares behov och önskemål.<sup>66</sup> Att många chefer upplever att det är svårt att leva upp till krav som kommer från flera håll har även Robert Wenglén kommit fram till i sitt verk *Organisation, ledning och processer* (kommande), som dock inte är specifikt inriktad på 70-talister<sup>67</sup>. Dessa faktorer gör chefsjobbet allt svårare och mer krävande vilket, på sikt, kan komma att göra chefsposterna mindre attraktiva<sup>68</sup>.

### 3.3.2 Viktiga egenskaper hos en chef

*'I wouldn't regard myself as someone who has ever been trained to be a manager. I was thrown in at the deep end when I began. I didn't know how I was going to survive – sink or swim. I think I soon learned to manage [...]'*  
*'To manage?'*  
*'To keep my head above water. Oh, I didn't mean to 'be a manager' in the sense you are talking about. I mean just surviving to the end of the week, or the month more like, without getting into too much trouble or upsetting too many folk'*<sup>69</sup>

Bra chefer anses vara en av de viktigaste trivsselfaktorerna på en arbetsplats. Cheferna sätter standarden för hur övriga anställda agerar. Vad är då en bra chef? De 70-talister som deltog i undersökningen *Morgondagens ledare* definierade vad de ansåg vara de tre viktigaste egenskaperna hos en bra chef. Att vara intresserad av människor och en god människokännare ansågs viktigt. Detta innebär bland annat att vara en god lyssnare, att ha förmåga att ge konstruktiv feedback och att ha ett brinnande engagemang för organisationen. Det ansågs även viktigt att ha sakkunskap inom området och förmåga att leda arbetet på ett effektivt sätt. Slutligen ansågs det viktigt att ha visioner och förmåga att inspirera och coacha sina medarbetare.<sup>70</sup>

Enligt Watson är det av stor vikt att, såsom författaren uttrycker det, ”*free up managers to manage*”. Chefen måste lyfta ögat från detaljerna och se till vad organisationen producerar och varför.<sup>71</sup> Överblick och framförhållning är två viktiga faktorer också enligt Kinding, då de syftar till att försöka tolka trender och ser till att informationsflödet är fritt och utan hinder. Att inte vara rädd för att göra saker på nya sätt och att leta efter möjligheter ses av Kinding som två andra viktiga chefsegenskaper.

---

<sup>66</sup> Kairos Future (2005)

<sup>67</sup> Wenglén (kommande)

<sup>68</sup> Kairos Future (2005)

<sup>69</sup> Watson (2001), s. 159

<sup>70</sup> Kairos Future (2005)

<sup>71</sup> Watson (2001), s. 143

Vidare är god kommunikation, inom såväl som utom organisationen, muntligt såväl som skriftligt, nästintill ett krav då det är chefen som sitter mitt i informationsflödet.<sup>72</sup> Snarlika aspekter berör Wenglén, som även lyfter fram förmågan att skapa allianser, vinna förhandlingar och konflikter, förmåga att uttrycka sig och agera smidigt samt att kunna hantera moraliska dilemman som viktiga egenskaper hos en chef<sup>73</sup>.

Mintzberg framhäver i sitt verk *The Nature of Managerial Work* (1973) förmågan att upprätthålla relationer och att utveckla medarbetare såsom viktig, liksom att kunna hantera stress och konflikter. Dessutom anser han att det är viktigt att som chef kunna fatta beslut snabbt, kunna sälla bland information samt att vara drivande som person.<sup>74</sup> Den inre drivkraften tas också upp av Kotter, som anser denna vara den kanske viktigaste egenskapen hos en chef. Den inre drivkraften associeras enligt Kotter ofta med en missnöjdhet med status quo och en tendens att sträva efter fortsatta förbättringar.<sup>75</sup>

Kinding menar att chefskapet i sig är heltidsjobb och betonar vikten för den unga chefen att tänka på att hålla nere sina egna arbetsuppgifter. Alltför mycket operativa sysslor innebär att en chef inte kommer att kunna verka som chef i tillräckligt hög utsträckning, vilket leder till att hela organisationen blir lidande. Ofta är det den nya chefen själv som i sig är ett hinder för detta.<sup>76</sup>

I en artikel i *Svenska Dagbladet* delar Anna Tenstam Lundvall, med en hög position inom bioteknikföretaget Q-med, med sig av sina samlade erfarenheter sedan det första chefsjobbet drygt 15 år tidigare. Ett av de råd hon poängterar starkast är att försöka bli bättre på att delegera. ”Som ung chef har man ofta svårt att delegera. Man gör felet att tro att man ska lösa alla problem själv. Jag minns att jag bet ihop och tänkte att jag minsann skulle visa dem att jag klarade det själv”, säger Tenstam Lundvall.<sup>77</sup>

---

<sup>72</sup> Kinding (2005)

<sup>73</sup> Wenglén (kommande)

<sup>74</sup> Mintzberg, H., (1973) *The Nature of Managerial Work*

<sup>75</sup> Kotter (1990)

<sup>76</sup> Kinding (2005)

<sup>77</sup> Erséus J. (04-07-01)Våga ta karriärklivet. *Svenska Dagbladet*

### 3.3.3 Att gå från specialist till generalist

Som duktig och framgångsrik medarbetare, specialist, är det en balansgång att gå över till att bli generalist menar Kinding.<sup>78</sup> Hill menar att en paradox för den nyblivne chefen ligger i att dennes befordran ofta baseras på teknisk kompetens som specialist men att denne sedan förväntas övergå till en roll som generalist och främst ägna sig åt att leda människor och tackla personalfrågor. De nytillträdde cheferna förväntade sig att de skulle vara experter inom alla områden de hade ansvar för. De tvingades dock snabbt inse att detta inte var möjligt då de inte hade tillräckligt med tid för att hålla sig uppdaterade om utvecklingen av ny kunskap inom respektive område.<sup>79</sup>

### 3.4 Att hantera chefsrollen och dess uppgifter

*Den bästa chefen är den som har omdöme nog att välja skickliga personer till att göra det han vill ha gjort, och självbehärskning nog för att avhålla sig från att lägga sig i deras arbete medan de gör det.<sup>80</sup>*

Den perfekta chefen är företagets svar på Svennis. Förmågan att bygga och leda lag, skapa sammanhållning och intressera sig för varje medspelare är önskvärda egenskaper. Detta framförs i studien *Primus Inter Pares - Om svenskt ledarskap*.<sup>81</sup>

Enligt Mary Parker Follet är en populär syn på chefskapet att det är konsten att få saker och ting gjorda genom andra människor<sup>82</sup>. Sandberg och Targama menar i *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer* (1998) att det skett ett doktrinskifte inom ledarskapsvärlden som kortfattat innebär att chefer inte längre ska ge medarbetare svar på alla frågor. Istället ska det förståelsebaserade ledarskapet användas vilket innebär att chefer istället ska vägleda och coacha underordnade. Det

---

<sup>78</sup> Kinding (2005)

<sup>79</sup> Hill (1992)

<sup>80</sup> Theodore Roosevelt (1858-1919) Pricken över livets ordspråk [www.livet.se/ord](http://www.livet.se/ord), 2007-01-05

<sup>81</sup> Holmberg & Åkerlund (1998) *Primus Inter Pares* Om svenskt ledarskap

<sup>82</sup> Parker Follet i Watson (2001)

innebär att chefen mer får rollen som en konsultativ ledare istället för en auktoritär chef.<sup>83</sup>

### 3.4.1 En dag på jobbet

*Sometimes I go home at night and ask myself what I have achieved. This happened to me driving home the other night: 'What the hell have I done today?' I had been to the inevitable meeting of course. But the rest of the day was just people coming to see me, asking me this, telling me that. I didn't even get a glance at the mountain of paperwork until after six o' clock. You've spent the day gassing with people. It's all talk and very little action.<sup>84</sup>*

Kotter menar att i grund och botten är chefskapet en statisk uppgift; det handlar om att hålla ett system flytande genom att se till att de kritiska variablerna konstant förhåller sig i samma läge till varandra. Författaren jämför detta arbete med det jobb som den mänskliga kroppen utför då den konstant håller temperaturen på 37°, tjugofyra timmar om dygnet, vecka efter vecka.<sup>85</sup>

Chefers dagar hackas upp och består till stor del av att ta hand om problem som uppkommer under dagen, menar Yukl. När cheferna väl är ensamma går en hel del tid åt att hålla medarbetare sysselsatta genom att kommunicera via olika kanaler med personer som behöver svar på frågor. Mycket av en chefs tid går dessutom åt till intresser utanför företaget, som kunder, myndigheter och så vidare.<sup>86</sup>

Wenglén är inne på samma linje som Yukl, och menar att mycket av en chefs tid går åt till att hantera oförutsedda problem. En stor del av en chefs tid går ofta åt till administrativt trassel som innebär att reda ut saker som inte har gått som planerat.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> Sandberg, J. & Targama, A., (1998) Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer

<sup>84</sup> Watson (2001), s. 93

<sup>85</sup> Kotter (1990)

<sup>86</sup> Yukl (2006)

<sup>87</sup> Wenglén R. (kommande)

### 3.4.2 Det är ensamt och blåsigt på toppen

*Han hade hela personalen bakom sig -  
långt bakom sig...*<sup>88</sup>

De flesta chefer väljer enligt Wenglén att inte komma för nära sina underordnade men även i situationer där de försöker att göra det märker de att de inte accepteras fullt ut av gruppen. Detta skapar ofta en känsla av ensamhet.<sup>89</sup> De flesta av Hills chefer sade sig, innan tillträdet, längta efter mer självständighet men beskrev även sig själva som sociala individer som uppskattade kontakten med medarbetare på arbetsplatsen. Dessa chefer, som tidigare funnit stor tillfredsställelse och trevnad i den sociala interaktionen, upplevde också enligt Hill den mer isolerade chefsrollen som ensam. Särskilt då de tvingades fatta beslut som mottogs negativt av de underordnade upplevde de en stark isolering från gruppen. De chefer som tidigare varit del av den grupp medarbetare de nu var chefer för märkte att medarbetare i gruppen de tidigare varit vänner med, nu undvek dem.<sup>90</sup>

Även cheferna själva tog medvetet avstånd från sina underordnade. De kände ett behov av att skapa en viss distans mellan sig själva och sina underordnade för att slippa ta konflikter och problem på avdelningen personligt. Genom att inte vara en i gruppen klarade de att fatta impopulära, men viktiga beslut. Ett exempel på ett sådant beslut var då de var tvungna att avskeda någon, vilket sågs som väldigt jobbigt. De var alla ovilliga att ta ett sådant ansvar för en annan människas liv. Av att vara tvungna att avskeda folk, lärde sig dock att vara ännu mer selektiva i rekryteringsprocessen. Ytterligare en anledning till att de tog avstånd från tidigare vänner inom organisationen var att de inte ville visa sin osäkerhet i den nya chefsrollen för någon inom organisationen av rädsla för att det då skulle sprida sig ryktesvägen till övriga anställda.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Okänd 'filosof', Pricken över livets ordspråk [www.livet.se/ord](http://www.livet.se/ord), 2007-01-05

<sup>89</sup> Wenglén (kommande)

<sup>90</sup> Hill (1992)

<sup>91</sup> Ibid



### **3.4.3 Ålderns betydelse**

Kinding menar att en chefs ålder spelar roll när det gäller att skapa auktoritet på en arbetsplats och för att bli accepterad. Författaren säger att det finns en risk i att inte bli bemött på samma sätt just på grund av att man inte har uppnått en viss ålder, en ålder som på något sätt skulle göra det legitimt att inneha en chefsroll. Bland annat kan denna risk ta sig uttryck i att den unga chefen inte bemöts med samma intresse och respekt som äldre chefer.<sup>92</sup>

Den största skillnaden bland yngre chefer jämfört med tidigare generationer är enligt Kinding att de yngre har stannat mycket längre tid i skolans värld. Detta menar författaren bland annat tar sig uttryck i ett så kallat meritokratiskt synsätt, det vill säga att det skapas en övertro på formell kompetens. På grund av vidareutbildning dröjer det ofta längre än för tidigare generationer innan dagens unga chefer kommer ut i arbetslivet och träffar människor i andra åldrar än sin egen, vilket skapar en ovana att agera tillsammans med andra människor i andra åldrar. Vidare menar Kinding att många unga idag inte har fått chansen att träna sin förmåga att umgås med andra generationer. Detta gör att många unga är osäkra på hur de förväntas bete sig i kontakt med äldre kollegor.<sup>93</sup>

Cheferna i Hills undersökning tyckte det var lättare att arbeta med avdelningens mer oerfarna medarbetare. Dessa hade mer att lära av den nye chefen och var mer beroende av chefens coachning än de mer erfarna medarbetarna. De yngre och mindre erfarna medarbetarna var även mer benägna att se den nye chefen som sin chef. Hills chefer såg svårigheter i relationen till äldre medarbetare av flera anledningar. De äldre hade mer erfarenhet, ofta mer teknisk kompetens och ifrågasatte chefens beslut i högre grad än de yngre medarbetarna.<sup>94</sup>

### **3.4.4 Problematiska personalfrågor**

En chef företräder arbetsgivaren, inte arbetstagarna. Det kan vara en svår balansgång att över en natt byta åsikter. Det innebär bland annat att som chef bestämma över

---

<sup>92</sup> Kinding (2005)

<sup>93</sup> Ibid

<sup>94</sup> Hill (1992)

underordnade och fatta beslut mot andras vilja. Att chefer är arbetsgivarnas förlängda arm förstärks många gånger av de reaktioner som de möts av från underordnade.<sup>95</sup>

Den största stressfaktorn ansågs av de flesta av Hills chefer, vara problematiska medarbetare. Framförallt bland de äldre fanns det individer som saknade kunskap, motivation eller förståelse för företagskulturen. Individer som inte presterar som organisationen önskar förekommer framförallt långt ner i hierarkin. Eftersom cheferna i Hills undersökning alla hade sin första chefsposition besatt de alla hierarkiskt sett relativt låga poster där denna typ av personalfrågor alltså är vanligast. De nya cheferna var inte beredda på att dessa problematiska personalfrågor skulle ta så mycket tid och energi. De blev tvungna att lära sig att hantera sina egna känslor för att klara av dessa ständiga konflikter.<sup>96</sup>

Konflikter är något som inträder på varje arbetsplats och något som en chef förr eller senare blir tvungen att hantera. I *Civilekonomen* säger psykologen Christina von Bergen att konflikter på arbetsplatsen inte alltid går att lösa men att de måste hanteras. ”Ofta är det rädslan för förändring som ligger bakom vår rädsla för konflikter, såsom rädslan att arbeta ihop med nya människor.”<sup>97</sup>

Att svenska chefer tycker att det är obehagligt med konflikter bekräftar också Åke Daun, forskare och professor i etnologi, i en artikel i *Svenska Dagbladet*. Enligt Daun söker vi i det svenska arbetslivet efter konsensus, det gemensamma. Dock ser det nu ut som om vi går mot en förändring i samhället, då dagens unga chefer tenderar att ta intryck av länderna utanför Norden och vara mindre rädda för konflikter. ”[Unga chefer] tar intryck av den mer och mer blandade omgivningen, där gäller motstridigheter och konkurrens”, menar professor Daun.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> Wenglén R. (2005)

<sup>96</sup> Hill (1992)

<sup>97</sup> von Bergen C. Vinn på att ta första steget, *Civilekonomen* (9/2006)

<sup>98</sup> Svärd, M. (05-09-12) Ung chef mindre rädd för konflikter. *Svenska Dagbladet*

### 3.4.5 Politik och moral i chefsrollen

*Jag håller hårt på mina principer och om dom inte  
passar er så har jag andra.*<sup>99</sup>

Wenglén menar att företag och organisationer är som politiska system där olika intressen står i vägen för varandra. Intressena finns både inom och utanför organisationen. Det är därför viktiga egenskaper hos chefer att kunna förhandla, bygga kontakter, läsa av situationer och genom kontakter få tillgång till insideinformation. Diplomati innebär därför ibland att gå inofficiella vägar för att nå önskat resultat.<sup>100</sup> Jackall menar i sitt verk *Moral Mazes – The world of corporate managers* (1988) att det politiska inom ett företag tvingar chefer till olika sociala sammanslutningar. Han menar att självkontrollen, att föra sig på rätt sätt, känna rätt människor och tala på rätt sätt är ofta avgörande för en chefs framgång i karriären.<sup>101</sup>

Jackall anser vidare att moralen inom en organisation inte sällan styrs av vad som är socialt accepterat inom organisationen. Han menar att det gäller för chefer att se moral som något flexibelt. Vidare skriver Jackall att det politiska spelet innebär att det är omöjligt att göra alla nöjda eftersom alla intressenter har olika viljor men genom att agera smart, inte ha alltför hög moral samt vara duktig på att prata för sig själv och sin sak ökar en chef sina möjligheter till avancemang. Författaren menar att det är vanligt som chef att följa högre chefs direktiv vilket innebär att det skapas förväntningar och krav som inte överensstämmer med de egna värderingarna vilket kan vara jobbigt för den enskilda individen. Det ses som en omöjlighet att inte göra som en högre chef sagt eftersom det upplevs som illojalt och är skadligt för karriären.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Groucho Marx (1890 – 1977) Pricken över livets ordspråk [www.livet.se/ord](http://www.livet.se/ord), 2007-01-05

<sup>100</sup> Wenglén (kommande)

<sup>101</sup> Jackall, R., (1988) *Moral Mazes – The world of corporate managers*

<sup>102</sup> Ibid

### 3.5 I huvudet på en chef – utveckling och privatliv

*En bra chef har två ögon, två öron och en mun. Han eller hon ska rimligtvis lyssna dubbelt så mycket som han eller hon talar.<sup>103</sup>*

Att som chef, liksom i andra roller, fundera över sina styrkor och svagheter, menar Kinding är en god idé. Ett visst mått av självinsikt ser författaren som nödvändigt, bland annat för att chefen ska kunna kompensera sina egna svagheter med andra inom organisationen.<sup>104</sup>

För 70-talisterna är balansen mellan arbete och privatliv en viktig faktor för att de överhuvudtaget ska kunna tänka sig en framtid som chef. 60 % av de tillfrågade 70-talisterna i undersökningen *Morgondagens ledare* ansåg att möjligheten att kombinera familjeliv med chefskapet var en hygienfaktor för att man skulle överväga att acceptera en chefspost. Mentorskap, uppmuntran, vägledning och stöd sågs även som viktiga faktorer för att göra chefskapet till ett realistiskt och attraktivt karriärval bland 70-talisterna.<sup>105</sup>

#### 3.5.1 Att utvecklas genom chefsrollen

I slutet av första året började cheferna i Hills undersökning lägga märke till hur deras eget handlande påverkade deras medarbetare. De började reflektera över hur de hanterade olika situationer och hur de uppförde sig mot sina medarbetare. En av Hills chefer berättar om vikten av att styra sitt eget beteende, sin röst, sina kläder och sitt sätt gentemot andra människor. Denne kom till insikten att allt man gör som chef övervakas av ens medarbetare.<sup>106</sup>

Det inflytande de nyblivna cheferna försökte utöva på sina medarbetare genom sitt agerande fick ofta inte önskat resultat. De blev varse om att den bild de hade av sig själva inte nödvändigtvis överensstämde med hur de uppfattades av andra. Konflikter med medarbetare gjorde dem medvetna om begränsningar och svagheter som

---

<sup>103</sup> Kinding (2005), s. 113

<sup>104</sup> Ibid

<sup>105</sup> Kairos Future (2005)

<sup>106</sup> Hill (1992)

konflikträdsla och svårighet att hantera stress. Efter hand började Hills chefer dock utveckla en egen ledarstil och lära sig vilka personliga egenskaper de kunde utnyttja till sin fördel i chefsrollen.<sup>107</sup>

### 3.5.2 Utbildning

Chefsutbildningar ingår enligt Björkegren inte särskilt ofta i chefers egna tankar om hur de lärt sig chefskapet. Enligt Wenglén har mycket av den kunskap som ges på chefsutbildningar låg relevans för chefer i det praktiska arbetet.<sup>108</sup> Wenglén har under sina intervjuer fått fram att cheferna anser att de är självlärda. Det de kan har de lärt sig genom praktisk träning och erfarenhet. De anser inte att de lärt sig mycket genom universitet eller chefsutbildningar.<sup>109</sup>

Enligt de studier som Watson har gjort kring chefskap, visade det sig att det fanns många kurser som cheferna kunde gå men inga som de särskilt ansågs höja kunskapen om hur det är att vara chef. De personer som Watson intervjuade gjorde uttalanden såsom; "[courses were] *definitively seen as a good thing but nobody is quite sure of what it is they are good for*" och "*you get fed up with building things out of Lego*".<sup>110</sup>

### 3.5.3 Mentorskap

Ett sätt att utvecklas som chef menar Kinding är via ett mentorskap, det vill säga att som ung chef träffa en äldre person i syfte att ta lärdom av dennes gjorda erfarenheter. En mentor ska vara någon som kan ses som en objektiv källa, som kan ge den unga chefen rak och ärlig feedback. Denna mentor kan antingen vara intern, det vill säga en person inom den egna organisationen, eller en extern person, som kan vara aktiv inom ett helt annat område.<sup>111</sup>

I artikeln *Ditt nya liv som chef* i tidningen *Civilekonomen*, uttrycks vikten av att den nya chefen skaffar stöd i sin nya roll. Se till att få uppbackning från både från din närmaste chef och från någon utomstående, en mentor eller ett externt bollplank, råder

---

<sup>107</sup> Hill (1992)

<sup>108</sup> Björkegren i Wenglén (2005)

<sup>109</sup> Wenglén (kommande)

<sup>110</sup> Watson (2001), s. 161

<sup>111</sup> Kinding (2005)

artikeln till. Det bör vara någon du kan prata av dig med, som kan hjälpa dig att pröva dina funderingar.<sup>112</sup>

### **3.5.4 När chefen inte jobbar**

*Although they may be apparently ‘relaxing’ at home  
they may still be psychologically ‘at work’<sup>113</sup>*

Enligt den undersökning som tidningen Chef gjort tillsammans med Kairos Futures är svenska chefer stolta över vad de presterar på jobbet. De är generellt extremt ambitiösa och har en yrkesstolthet som skiljer dem från medarbetarna. En klar majoritet, 77 %, menar att de är bra chefer. Det visar, enligt Mats Lindgren, koncernchef för Kairos Futures, på en stark självkänsla samt att chefer hellre ser sina styrkor än sina svagheter. Trots allt positivt är cheferna inte nöjda med sig själva, de vill vara bäst. Ett område som många chefer skäms över är privatlivet eftersom cirka 70 procent anser att de inte har tillräckligt med tid för sina barn.<sup>114</sup>

Enligt Watson kände sig många av de chefer han intervjuat tvungna att stanna kvar på jobbet till sent på kvällen för att det ansågs höra till chefskapet. Flertalet av de av Watson intervjuade cheferna pratade om förstående familjer som tolererade att de kom hem sent på kvällen, alternativt plötsligt var tvungna att resa bort i arbetets vägnar. Det visade sig enligt Watsons undersökning att sett till mellan familj och arbete, var det ofta det senare som fick mest uppmärksamhet. Cheferna menade generellt att de arbetade betydligt mer än vad de var kontrakterade för men att de var beredda att lägga denna tid på sitt arbete. Många av cheferna hade enligt Watson svårt att skilja på arbete och fritid. Dessutom var de också på sin fritid upptagna med jobbrelaterade frågor. Dock påpekade cheferna i undersökningen att det fanns ett visst utbyte av kunskap mellan arbete och fritid, såsom det mellan arbete och familj. Flertalet poängterade barn som en viktig faktor, exempelvis genom att träna på sina barn menade de att de blev bättre förhandlare.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Bergstedt, J. (8/2006) Ditt nya liv som chef *Civilekonomen*

<sup>113</sup> Watson (2001), s. 203

<sup>114</sup> Nordlund, C. (11/2006) Bäst på jobbet *Chef*

<sup>115</sup> Watson (2001)

## 4

### TRETTON 70-TALISTCHFER

---

Detta kapitel består av ett persongalleri där de tretton intervjuade cheferna presenteras.

---

#### Mikael P

*"Att säga upp människor trodde jag skulle vara det värsta."*

Mikael P svarar på frågan "Vad trodde du skulle vara det sämsta med din chefsroll?"

Född: 1976

Utbildning: Examen i ekonomi och informatik.  
Organisation och tjänst: Univa, Projektledare

#### Rikard

*"Chefsrollen innebär för mig mer att vara en spelande tränare än en chef."*

Rikard svarar på frågan "Tycker du att ditt sätt att vara chef skiljer sig på något sätt från andra, äldre chefers sätt inom organisationen?"

Född: 1971

Utbildning: Examen i maskinteknik  
Organisation och tjänst: Uddcomb Engineering, Projektledare

#### Linus

*"Att få chansen att utveckla mig själv."*

Linus svarar på frågan "Vad trodde du skulle vara det bästa med din chefsroll?"

Född: 1970

Utbildning: Examen i ekonomi  
Organisation och tjänst: Nordea, Chief Sales Manager

#### Jonas

*"Nej, i väldigt liten omfattning faktiskt. De värderar helt enkelt fritid mer."*

Jonas svarar på frågan "Upplever du att 70-talister i organisationen strävar efter att bli chefer?"

Född: 1974

Utbildning: Examen i ekonomi  
Organisation och tjänst: Ängelholm kommun, Ansvarig för redovisningsenhet

#### Mattias

*"Min dåvarande chef sa att om jag fortsatte köra till slutet i USA så fanns det ett chefsjobb hemma i Sverige som väntade, lite för att motivera mig så att jag inte skulle lägga mig och gråta på Wall Street."*

Mattias svarar på frågan "Hur fick du din chefsbefattning?"

Född: 1973

Utbildning: Examen i ekonomi  
Organisation och tjänst: KPMG, Chef för en revisionssektion

#### Patrik

*"För att få saker och ting gjorda måste man få frihet, för att få frihet måste man ha ansvar och för att ha ansvar måste man vara chef."*

Patrik svarar på frågan "Var det din ambition att bli chef innan du blev tillfrågad?"

Född: 1977

Utbildning: Examen i ekonomi  
Organisation och tjänst: Deloitte, Manager och ansvarig för Clients and Markets

### **Tina**

*"Mitt umgänge på jobbet har förändrats. Det går inte att ha en tuff löneförhandling under dagen med någon och sedan gå ut och ta ett glas vin på kvällen tillsammans".*

Tina svarar på frågan "Hur har din närmsta omgivning reagerat på att du blev chef?"

Född 1973

Utbildning: Examen i ekonomi

Organisation och tjänst: KPMG, Chef över Global Corporate services, Skattekonsult.

### **Mikael A**

*"Att få vara med och påverka hela Kävlinge kommuns framtid".*

Mikael A svarar på frågan "Vad är det bästa med din chefsroll?"

Född: 1972

Utbildning: Examen i byggnadsteknik

Organisation och tjänst: Kävlinge kommun, Gatuchef

### **Per**

*"Jag ångrar inte min satsning på karriären, men känner nu att jag vill bilda familj".*

Per svarar på frågan "Har ditt privatliv påverkats av ditt ledarskap?"

Född: 1970

Utbildning: Examen från IHM Business School och Polishögskolan

Organisation och tjänst: Polismyndigheten, Stationschef

### **Marcus**

*"Inte bra. [Jag] har för roligt på jobbet, hotellet är alltid igång - ljuset är alltid tätt!"*

Marcus svarar på frågan: "Hur bra tycker du att du lyckas kombinera arbete och privatliv?"

Född: 1976

Utbildning: Bachelors degree in business and hotel management

Organisation och tjänst: Platschef, Hotel Lundia

### **Håkan**

*"Alternativet är inte så attraktivt, att bli ledd".*

Håkan svarar på frågan "Varför är du chef?"

Född: 1974

Utbildning: Examen i ekonomi

Organisation och tjänst: Egmont Kärnan, Business Area Manager

### **Pernilla**

*"Det är roligare och mer utmanande än jag trodde".*

Pernilla svarar på frågan "Hur motsvarar chefskapet de förväntningar du hade innan?"

Född: 1971

Utbildning: Examen i ekonomi

Organisation och tjänst: Nordea, Chef för kundtjänst

### **Ted**

*"Jag är aldrig ledig, även när jag är med familjen tänker jag på jobbet, även om det så är på julafton."*

Ted svarar på frågan "Vad är det sämsta med din chefsroll?"

Född: 1973

Utbildning: Examen i ekonomi

Organisation och tjänst: Sydgrönt, VD



## 5

### EMPIRISK ANALYS

---

Följande kapitel presenterar det empiriska materialet, vilket löpande analyseras och diskuteras i förhållande till de valda teorier inom chefskap, ledarskap och organisation samt generationsstudier som framställs i kapitel 3.

---

#### 5.1 Här är ditt liv - *Ditt liv som chef*

*Det mesta förändras när du säger ja till ett chefsjobb. Du är inte en i gänget längre och det kan med ens kännas lite ensamt. Plötsligt blir du en förebild, antingen du vill det eller inte. Var det ett medvetet val att bli chef? Hur är det att vara ung och chef? Vad skiljer arbetet som medarbetare från arbetet som chef? Hur fungerar balansen mellan chefskap, familj och fritid? Vad tror cheferna om jämnårigas vilja att bli chef och vilken betydelse har ålder för chefskap? Frågorna kring chefskapet är många och på alla finns det inte alltid svar. På vår fråga kring hur chefer födda på 70-talet upplever sin chefsroll är svaren dock åtskilliga.*

Enligt Rienecker och Jörgensen är empirin det vi gör till föremål för våra undersökningar<sup>116</sup>. I följande kapitel presenteras undersökningens resultat. Vår struktur i detta kapitel baserar sig på avsnitten i teorikapitlet och vi kommer här att kontinuerligt återkoppla till våra frågeställningar. Såsom beskrivs i avsnitt 2.3.7 har vi använt oss av ett antal beteckningar för att kunna kvantifiera och kategorisera det empiriska material som vi har fått fram. De samlingsbeteckningar som används är följande; ”ingen” för 0 chefer, ”ett fåtal” för 1-3 chefer, ”några” för 4-6 chefer, ”drygt hälften” för 7-9 chefer, ”de flesta” för 10-12 chefer och ”samtliga” för 13 chefer.

##### 5.1.1 Chef, ledare eller både och?

De två första frågorna vi ställde våra chefer var att vi bad dem definiera vad en chef respektive ledare var. Tina kan sägas sammanfatta det som de flesta av våra chefer gav uttryck för, nämligen att det finns en avsevärd skillnad mellan de två begreppen. ”En

---

<sup>116</sup> Rienecker och Jörgensen (2002)

*chef är en titel på en plats i en organisation, medan en ledare är ett förtroende från medarbetarna. Chef kan man vara både med eller utan förtroende. En ledare är någon som inte formellt behöver vara chef, man kan vara en formell eller en informell ledare. Ledare är någon som hjälper och coachar personer framåt och leder verksamheten”.*<sup>117</sup>

Linus har en snarlik syn på ledarskap. *”En ledare är någon som helt naturligt leder andra, har en modern syn på chefskap och får andra att följa efter genom ett naturligt agerande genom att vara duktig på att leda. För mig är en ledare som en coach som ser mål med verksamheten och inspirerar andra och får andra att följa efter naturligt”.*<sup>118</sup> Patrik menar att man kan utse sig själv till chef men aldrig till ledare. *”Ledare är en definition andra kan ge en”*<sup>119</sup>. Mattias menar att *”en ledare är någon som får folket med sig”*<sup>120</sup>, medan Pernilla säger att benämningen *”chef är ett gammalmodigt begrepp”*<sup>121</sup>.

Ser sig våra intervjuade chefer som just chefer eller snarare som ledare? Intressant är att drygt hälften av de tillfrågade såg sig som en ledare, medan ett fåtal såg sig som både och, det vill säga hälften chef, hälften ledare, eller snarare ena dagen chef, andra dagen ledare. Resterande, också det ett fåtal, såg sig som chefer. Kan det vara så som Pernilla beskriver det att *”chef är ett gammalmodigt begrepp”*<sup>122</sup>? Är det så att dagens unga chefer har en annan uppfattning om vad som innefattas i begreppet chef, eller är det så att de helt enkelt har en mer mångfacetterad uppgift framför sig? Tina utvecklar vidare sina tankar om chef respektive ledare. *”Jag ser mig som en ledare idag. Jag har titeln chef och jag är chef men jag upplever att jag har en ledarroll. Chef för mig är mer auktoritärt, ge order. Så är inte jag, jag gillar inte alls order, varken att få eller ge”.*<sup>123</sup> Så här beskriver Linus sin roll. *”Ibland försöker jag driva på och coacha medarbetare, även om de är väldigt drivna och duktiga. Ibland är jag som en coach i form av en ledare och ibland är det viktigt att kunna fatta snabba och hårda beslut*

---

<sup>117</sup> Tina

<sup>118</sup> Linus

<sup>119</sup> Patrik

<sup>120</sup> Mattias

<sup>121</sup> Pernilla

<sup>122</sup> Ibid

<sup>123</sup> Tina

”som chef”.<sup>124</sup> Också Marcus är inne på samma spår. ”Jag ser mig själv som en ledare. Chef är den som är bäst på en uppgift enligt min definition, jag är inte bäst, men ledare för mig är att vara bra på mycket, kunna hjälpa medarbetarna, vara ett stöd, skapa sammanhållning och mjuka värden. Ge feedback, vara ett stöd och vara generalist”.<sup>125</sup>

Av de tillfrågade som inte såg sig som en ledare, utan alltjämt som en chef, menade de flesta att det berodde på att det ansågs vara pretentiöst att se sig själv som en ledare. Patrik menar att ”jag tror det är svårt att säga att man är en ledare, det måste andra säga”.<sup>126</sup>

### 5.1.2 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan sägas att mycket förändras i och med den nya rollen som chef. I teorin är begreppen chef och ledare väl definierade<sup>127</sup>. I praktiken kan en formell chefsposition sägas innefatta både en ledarskaps- och en chefsroll. Medan själva chefskapet överväger för en traditionell chef, kan ledarskapdelen sägas överväga för våra intervjuade chefer. De flesta av dem visade sig uppleva sin chefsroll som något helt annat än det som utmärker en traditionell chef. Våra intervjuer pekar på att vad som innefattas i en chefsroll har kommit att utvidgas och utvecklas. Från den traditionella chefen med ett personal- och budgetansvar, chefen som pekar med hela handen, tycks steget till hur dagens chefer födda på 70-talet upplever rollen, vara långt. För dem innefattar chefskapet andra värden, kanske också i större omfattning än vad rollen tidigare har inneburit. Att coacha och inspirera medarbetarna betonas på ett helt annat sätt av de intervjuade cheferna än i teorin. Likaså vikten av att vara ett stöd, att skapa sammanhållning och att tillföra mjuka värden till organisationen. Kanske kan det vara så att 70-talisterna upplever sin chefsroll på detta sätt för att vägen idag ses som lika viktigt som målet. Det viktiga är inte enbart att uppnå något, sättet genom vilket man gör det är även det av stor vikt. Förmodligen är förklaringarna många till hur 70-talisterna upplever chefsrollen.

---

<sup>124</sup> Linus

<sup>125</sup> Marcus

<sup>126</sup> Patrik

<sup>127</sup> För definition, se avsnitt 1.5

## 5.2 En blivande chefs bekännelser

*Hur ser vägen till en chefsposition ut för en person född på 70-talet? Varför väljer en person född på 70-talet att bli chef? Och är detta val ett medvetet sådant? Vilka faktorer är avgörande för 70-talisterna då de står inför att bli chef, och hur ser förväntningarna och förberedelserna ut inför den nya rollen? Vi vill i detta kapitel lägga en grund på vilken upplevelsen av chefsrollen för 70-talisterna baseras.*

### 5.2.1 Får det lov att vara ett chefskap?

Hur kommer det sig att en medarbetare vill fortsätta sin yrkeskarriär som chef? Tittar vi på den teori vi har använt i undersökningen, visar det sig att flertalet faktorer är desamma oberoende av källan. Känslan av omväxling, utmaning, samt att ett chefskap innebär att kontrollera andra, istället för att själv bli kontrollerad, var viktiga faktorer ansåg både Watson i *In Search of Management* (2001) och Kairos Futures studie *Morgondagens ledare*. Yukl menar i *Leadership in organizations* (2006) att möjligheten att få bestämma och dra upp riktlinjer för framtiden är anledningar till att personer vill bli chefer. Känslan att ha ett större inflytande över organisationen betonar också Hill i *Becoming a Manager* (1992), som vidare säger att även utanför arbetsplatsen innebar ett chefskap fördelar, såsom social status och känslan av prestige.

När vi frågade cheferna i vår undersökning om det hade varit deras ambition att bli chef, innan de blev tillfrågade, fick vi blandade svar. Drygt hälften sade sig inte ha haft tankar åt det hållet. Några, såsom Pernilla och Rikard, uttryckte tydligt att de från början istället föredrog en specialistroll. Håkan menar att han aldrig hade en tanke på att bli chef när han pluggade. ”Jag har alltid velat skaffa en kompetensmässig bredd”<sup>128</sup>, säger han, medan Jonas uttrycker sin väg in på chefskapet genom att han ”halkade in på ett bananskal”<sup>129</sup>. Mattias och Patrik uttrycker sig i motsatt håll. Medan Mattias säger att ”[chef] var något jag ville bli”<sup>130</sup>, säger Patrik, som uttrycker den starkaste viljan för att bli chef innan tillträddandet, att det nästan var ett krav. ”Det är inte makten jag söker, den tycker jag faktiskt är ganska ointressant, det kanske låter

---

<sup>128</sup> Håkan

<sup>129</sup> Håkan och Jonas

<sup>130</sup> Mattias

*lite konstigt. Men jag insåg rätt snart att för att få saker och ting gjort måste man få frihet och för att få frihet måste man ha ansvar och för att ha ansvar måste man vara chef så det hänger liksom ihop”.*<sup>131</sup>

Kotter menar i *A force for Change - How leadership differs from management* (1990) att tidigare chefer kan verka som förebilder för personer som funderar på ett chefskap. Också Wengléns intervjupersoner i *Organisation, ledning och processer* (kommande) berättade att de delvis förberedde sig för chefsarbetet genom att studera tidigare chefer. Detta bekräftas i vår undersökning, där de flesta uttrycker att tidigare chefer har påverkat och kommit att spela roll eller stor roll vid valet att bli chef. Mikael A menar att ”*alltifrån första chefen och framåt har spelat roll*”<sup>132</sup>. Tina menar att vissa av hennes tidigare chefer har varit goda förebilder, andra inte, men de har alla på något sätt påverkat den bild hon har av chefskap<sup>133</sup>. Håkan uttryckte två tankar även andra varit inne på. ”*Man plockar med sig best och worst practice. Jag ville göra det bättre*”.<sup>134</sup>

Sammanfattningsvis kan sägas att vi inte fick en enhetlig bild gällande ambitionen att bli chef bland 70-talisterna. Medan några uppenbart strävade efter denna roll, var det för ytterligare några chefer mer slumpartade händelser som gjorde att det föll sig så. Att tidigare chefer hade en inverkan för ens egen drivkraft till att uppnå motsvarande roll bekräftades, något som också framförs i teorin av bland annat Kotter. Vare sig de tillfrågade cheferna hade strävat efter att bli chef eller inte, menade några att de tvekade inför den nya rollen. Detta kan, såsom Kinding beskriver i *Ung och chef* (2005), vara relaterat till att förväntningarna inför den nya rollen inte är klara. Personalproblem och konflikthantering, aspekter som har funnits negativa med en chefsroll enligt 70-talister i Kairos Futures studie, kan också vara faktorer som har påverkat denna inställning.

---

<sup>131</sup> Patrik

<sup>132</sup> Mikael A.

<sup>133</sup> Tina

<sup>134</sup> Håkan

### 5.2.2 Vad lockar 70-talister med en chefsroll?

Enligt Kairos Futures studie lockas morgondagens chefer framförallt av utmaningen som anses förknippad med rollen som chef. Tina bekräftar den bilden. ”*Jag såg det som en utmaning som jag inte riktigt kunde tacka nej till. Jag gillar utmaningar, att ha en lite för stor kostym att växa i*”.<sup>135</sup> Som svar på frågan om varför han ville bli chef, säger Linus; ”*Jag har alltid haft en stark drivkraft att vilja påverka. Jag såg det som en utmaning att bli 'spelande tränare'*”.<sup>136</sup> Just själva coachandet av medarbetare sågs enligt Hill som den mest positiva aspekten med ett chefskap. Flera av de intervjuade uttrycker, såsom Linus, denna faktor. Mattias menar att anledningen till att han strävade efter ett chefskap var att det ”*handlar mycket om att utveckla människor och få folk att trivas*”.<sup>137</sup> Att få påverka denna utveckling och säga vad han tycker, menade Mattias var vad som lockade honom. Denna tanke bekräftas i både Hills och Watsons studier. Watson betonar aspekten av att kunna påverka organisationen i större utsträckning och Hill menar att känslan av att kunna bidra till företagets framgång var en avgörande faktor.

Sammanfattningsvis ser vi att våra intervjurespondenter, i de fall de hade önskan att uppnå ett chefskap, uttrycker samstämmiga anledningar till detta. Utmaningen, ansvaret och förmågan att kunna påverka organisationen sågs i vår undersökning, liksom i Hills, Kairos Futures och Watsons studier, som de övervägande incitamenten till att bli chef. Dock har inga av de i vår undersökning tillfrågade uttryckligen tagit upp auktoritet, makt och lön som grund för ett chefskap, aspekter vilka också de inom teorin tas upp som anledningar till att bli chef. Av detta kan vi se att 70-talister menar att några av anledningarna är olika de som traditionellt sätt uttrycks av blivande chefer. Lön och auktoritet verkar vara av underordnad betydelse, åtminstone om vi gör denna tolkning utifrån vad de faktiskt har betonat såsom viktiga aspekter. Makt nämns inte heller såsom viktigt för chefs 70-talisterna, samtidigt som de å andra sidan påpekar vikten av att kunna påverka organisationen. Är det kanske så att denna generation anser det vara fullt att prata om makt? För innebär egentligen inte att kunna påverka också en viss makt?

---

<sup>135</sup> Tina

<sup>136</sup> Linus

<sup>137</sup> Mattias

### 5.2.3 Förväntningar på chefskapet

Vad är det som påverkar en nybliven chefs förväntningar på chefskapet? Enligt Hill är det två faktorer. Dels påverkas chefens förväntningar av det som gjorde att han eller hon ville bli chef och dels av hur han eller hon upplevt sina tidigare chefer. Trots att många av de chefer vi intervjuat inte är nytillträdde tror vi oss ändå kunna dra vissa relevanta paralleller till Hills undersökning. Av de 13 chefer som deltog i vår undersökning ansåg de flesta att chefskapet väl motsvarade de förväntningar de haft på posten innan de tillträdde. De flesta av cheferna angav en siffra över 7 då de ombads gradera hur posten motsvarade deras förväntningar på en skala från 1 till 10. De ansåg sig alltså ha varit relativt väl förberedda på vad som komma skulle.

Drygt hälften trodde innan de tillträdde att det skulle uppfattas som prestigefullt att vara chef. Jonas menade att det inte uppfattas som prestigefullt inom offentlig verksamhet. I efterhand upplevde drygt hälften, dock två färre än innan, att chefsrollen uppfattades som prestigefull av omgivningen. *"Ja om man är en bra chef, nej om man är en dålig chef"*, tyckte Patrik<sup>138</sup>. Håkan berättade att han exempelvis snabbare får hjälp av IT-avdelningen än hans medarbetare och att detta beror på att *"Folk behandlar mig på ett sätt de inte behandlat mig om jag inte var chef"*<sup>139</sup>. Denna särbehandling tyckte han berodde på prestigen i att inneha en chefstitel. Ett fåtal nämnde att chefskapet framförallt uppfattas som prestigefullt av äldre generationer såsom föräldrar och far- och morföräldrar.

Av de chefer vi intervjuat var det drygt hälften vars övergripande förväntningar inför chefsrollen var att det skulle bli spännande och kul. Patrik var väldigt nöjd med att bli befordrad till chef: *"Jag tyckte det var otroligt kul och spännande, precis det jag ville. Det var en utmaning och ett sätt att utvecklas som ledare"*.<sup>140</sup> Mattias, och flera andra med honom, förväntade sig att han skulle behöva kämpa en del för att etablera sig som chef i sina medarbetares ögon. Efter tillträdet blev han dock förvånad över hur snabbt han blev accepterad. Under en intern chefsutbildning fick han förklarat för sig att *"Det är en biologisk grej. Jag är man, 1,93 lång och väger 100 kg. Jag blir tagen på allvar*

---

<sup>138</sup> Patrik

<sup>139</sup> Håkan

<sup>140</sup> Patrik

och får folks förtroende bara jag går in i ett rum, oavsett om jag förtjänat det eller inte".<sup>141</sup> Ted var fokuserad på att leverera. "Resultat, jag visste att allt handlade om att leverera resultat"<sup>142</sup>.

#### 5.2.4 Det bästa med rollen som chef

På frågan om vad de förväntade sig skulle vara det bästa med chefsrollen fick vi många olika svar varav flera dock lutade åt samma håll. Att få vara med och utveckla företagets strategier, utveckla sig själv och få uppskattning för sin insats var några av de positiva sidorna av chefskapet flera väntade sig. "Möjligheten att få jobba med utveckling av medarbetare och att få personer att växa" nämndes av Tina<sup>143</sup>. Det kan kopplas till teori om att de mest framgångsrika cheferna drivs av att göra organisationen, och i Tinas fall, medarbetarna framgångsrika snarare än av ett behov av egen prestige<sup>144</sup>. Tina och Pernilla var för övrigt de enda två av de 13 chefer vi intervjuade som nämnde möjligheten att få medarbetarna att växa som det bästa med chefsrollen. Mattias var dock inne på samma spår då han menade att anledningen till att han strävat efter att bli chef var att det "handlar mycket om att utveckla människor och få folk att trivas"<sup>145</sup>. Utöver Tinas, Pernillas och Mattias uttalanden var övrigas svar mer inriktade på den egna personens utveckling, framgång och karriär. Patrik nämnde att han insett att om man vill få något gjort så får man se till att göra det själv och menade att det var möjligheten att "make things happen" han hoppades uppnå genom att bli chef<sup>146</sup>. Mikael pekade på "möjligheten att få ta ansvar" och att det var en "spännande utmaning i form av chansen att få utveckla sitt ledarskap"<sup>147</sup>. Även Per tyckte att "utmaningen i att få ta mer ansvar och kunna påverka" var viktig<sup>148</sup>. Mikael A sa att det han förväntade sig skulle vara det bästa var att få "en djupare insyn och förståelse för hur saker och ting fungerar" inom företaget<sup>149</sup>. Marcus var den enda som nämnde lönen och möjligheten att bestämma arbetstider själv som något av det bästa med chefsposten<sup>150</sup>. Lönen nämndes över lag väldigt lite i intervjuerna vilket vi kan

---

<sup>141</sup> Mattias

<sup>142</sup> Ted

<sup>143</sup> Tina

<sup>144</sup> McClelland & Burnham i Hill (1992)

<sup>145</sup> Mattias

<sup>146</sup> Patrik

<sup>147</sup> Mikael P

<sup>148</sup> Per

<sup>149</sup> Mikael A

<sup>150</sup> Marcus



anta bero på att det antingen inte ses som viktigt av våra intervjuobjekt eller att det är ett aningen tabubelagt ämne.

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att det våra intervjupersoner, innan de tillträdde, förväntade sig skulle vara det bästa med sin chefsroll bland annat var det ökade ansvaret, att det var en spännande utmaning och att de skulle få uppskattning för sin insats. De hoppades även få en chans till personlig utveckling, få möjlighet att påverka och utveckla företaget och genom sitt ledarskap få sina medarbetare att växa. Enligt Kairos Futures undersökning ses utmaningen, möjligheten att utveckla sig själv och verksamheten, att få leda, att kunna förverkliga egna idéer samt möjligheten att påverka som de främsta fördelarna med chefskapet av 70-talisterna. Vilket då enbart inkluderar 70-talister som ej ännu är chefer<sup>151</sup>. Kairos Futures resultat stämmer därmed väl överens med det våra chefer mindes att de innan tillträdet förväntade sig skulle vara det bästa med chefsrollen.

### 5.2.5 Att förbereda sig för att bli chef – går det?

Watson menar att det inte är någon enkel uppgift att förbereda sig inför att bli chef, mycket på grund av att den som står inför denna roll för första gången tenderar att inte ha en tydlig uppfattning om vad chefskapet egentligen innebär<sup>152</sup>. Kotter menar att en tidigare avklarad svårare uppgift eller en genomgången ledarskapskurs kan vara en god erfarenhet och underlätta vid tillträddandet av en chefsroll<sup>153</sup>. På frågan om vad våra chefer hade för ledarskapsmeriter innan de tillträdde sin position, blir svaren varierande. Några hade haft ledande befattningar under militärtjänstgöringen, såsom gruppchef, medan ett fåtal hade varit aktiva inom någon form av idrott och där kommit i kontakt med ledarskap. Linus menar att lumpen gav honom viss förberedelse på rollen som chef, men att han inte hade någon väldig nytta av sina erfarenheter. ”*I militären var jag plutonbefäl där jag drev 15 man framåt i skogen under en vinter och lärde mig vad kadaverdisciplin innebär och att det är det enda möjliga sättet att leda inom det militära. I lumpen är man chef*”.<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Kairos Future (2005)

<sup>152</sup> Watson (2001)

<sup>153</sup> Kotter (1990)

<sup>154</sup> Linus

På frågan om de förberedde sig på något sätt inför att bli chef får vi varierande svar. Drygt hälften säger sig på något sätt ha förberett sig inför rollen, medan några säger sig inte alls ha reflekterat nämnvärt. Mikael A förberedde sig inför sin nya roll. ”*Jag hade funderingar och studerade hur min egen chef fungerade. Jag försökte sätta sig in i hur denna agerade i olika situationer*”.<sup>155</sup> Kotter menar att förebilder och relationer med andra inom organisationen kan verka förberedande inför rollen som chef<sup>156</sup>. Mattias förberedde sig framförallt ur ett åldersperspektiv. ”*Jag pratade med kollegor om hur det är att vara chef över äldre personer*”<sup>157</sup>. Även Linus pratade med andra inom organisationen. ”*Ja, jag diskuterade med min närmaste chef mycket om vad han trodde och tyckte om mig som chef. Jag frågade även mig själv om jag ville bli chef och försökte formulera svar*”.<sup>158</sup> Att se till sig själv och känna efter vad man verkligen känner, menar Watson var en god förberedelse. Snarare än att den nya chefen sökte chefsträning innan tillträddandet så tydde hans studie i många fall på att de blivande cheferna gick på känslan.<sup>159</sup>

På frågan om de i dagsläget skulle förbereda sig på samma sätt om de på nytt skulle stå inför att bli chef är svaren mångskiftande. ”*Jag tror inte att man kan förbereda sig, det är bara att kasta sig på det med öppet sinne*”, menar Håkan<sup>160</sup>. Patrik är av samma uppfattning. ”*Jag tror inte man kan lära sig att vara en bra ledare genom böcker och kurser utan att man måste lära sig det genom att jobba med människor. 'On the job training'*”<sup>161</sup> Rikard förespråkar utbildning, samtidigt som han ser vissa positiva effekter med det motsatta. ”*Jag tror att en ledarskapsutbildning är nyttig och behövs men samtidigt kan det vara en bra skola att bli inkastad i hetluften direkt*”.<sup>162</sup>

En av dem som är av en annan uppfattning är Per. ”*Jag hade efterfrågat och kunnat tänka mig att betala själv för att få gå någon förberedande kurs som handlar om ledarskap*”<sup>163</sup>. Även Jonas skulle uppskatta möjligheten att kunna förbereda sig mer.

---

<sup>155</sup> Mikael A.

<sup>156</sup> Kotter (1990)

<sup>157</sup> Mattias

<sup>158</sup> Linus

<sup>159</sup> Watson (2001)

<sup>160</sup> Håkan

<sup>161</sup> Patrik

<sup>162</sup> Rikard

<sup>163</sup> Per

”Om jag hade haft tid skulle jag ha läst böcker om ledarskap för att orientera mig.”<sup>164</sup>  
”Jag hade tittat mer på den övergripande organisationen”, säger Pernilla, ett spår som också Ted är inne på<sup>165</sup>. ”Jag hade läst mer om arbetsrätt och organisationsfrågor”, säger han<sup>166</sup>. Watson anser att en viktig förberedelse inför den nya rollen ligger i att lära sig att relatera annorlunda till sina kollegor, vilka efter tillträddandet blir underställda<sup>167</sup>. Detta är något som Linus hade haft i åtanke om han idag på nytt stod inför ett chefskap. ”Jag hade förberett mig på ett annat sätt genom att ha ett annat upplägg och förankrat de förändringar som jag ville genomföra innan jag presenterade dem. Nu blev det istället så att jag fick medarbetarna mot mig istället för med mig. Jag tror att det hade varit enklare att komma till en okänd grupp”.<sup>168</sup>

De varierande svaren stämmer väl in med Watsons syn på saken. Enligt honom är det en betydligt mindre enkelspårig väg att förbereda sig för ett chefskap än i många andra fall då en person står inför en ny yrkesroll. Han menar att den som står inför en chefsroll tenderar att inte ha en tydlig uppfattning om vad chefskapet egentligen innebär, vilket gör det än svårare att veta hur förberedelserna för rollen bör gå till.<sup>169</sup>

Sammanfattningsvis kan vi se att det inte finns några konsekventa samband mellan tidigare ledarskapsmeriter och ett chefskap bland 70-talistcheferna. Av de chefer vi intervjuat har några ledarskapsmeriter sedan tidigare, främst via idrottsverksamhet och militärtjänstgöring. Dock uttalar de flesta att de inte i nämnvärd utsträckning har känt sig bättre förberedda inför sitt chefskap genom tidigare ledarskapsmeriter. Kotter menar att ett sätt att förbereda sig för en blivande chef är att studera sina förebilder<sup>170</sup>. Av de drygt hälften av cheferna som på något sätt hade förberett sig för rollen, hade de flesta valt att titta på förebilder såsom tidigare chefer. Av dem som inte hade förberett sig kom det för de flesta som en överraskning att de blev tillfrågade om att bli chef. Att förbereda sig för chefsrollen med åldersaspekten i åtanke var det endast ett fåtal som gjorde. Slutligen så hade flertalet valt att förbereda sig annorlunda om de i dagsläget hade stått inför att bli chef, då de menar att de hade en felaktig bild av hur

---

<sup>164</sup> Jonas

<sup>165</sup> Pernilla

<sup>166</sup> Ted

<sup>167</sup> Watson (2001)

<sup>168</sup> Linus

<sup>169</sup> Watson (2001)

<sup>170</sup> Kotter (1990)

chefskapet skulle komma att bli. Liksom Kotter, har några identifierat någon form av ledarskapskurs innan tjänsten som chef tillträdde<sup>171</sup>. För några handlade det dock mer om att gå på känslan, såsom Watsons studie förespråkar, snarare än att söka chefsträning innan tillträdet<sup>172</sup>.

### **5.2.6 Sammanfattning**

Summerar vi detta avsnitt ser vi att tidigare ledarskapsfarenheter inte verkar ha varit någon betydande faktor för att nå en chefsposition. Utifrån de frågor vi ställt i våra intervjuer drar vi slutsatsen att det inte verkar ha funnits någon typisk väg mot en chefsbefattning för 70-talisterna. Medan några av intervjurespondenterna uppenbart strävade efter en chefsroll, menade några att chefsrollen uppnåddes utan att de medvetet gjorde detta val. Vi anser oss förvånade över att chefsrollen för 70-talisterna i så pass många fall uppnåddes utan ett aktivt handlande eller en bakomliggande tanke. Några framför tydligt att de tvekade inför rollen som chef, vilket vi ser som relativt många (*här*; knappt hälften av de tillfrågade). I de fall de uttryckte tvekan såg vi det som om det var själva rollen som chef som fick dem att tveka, snarare än ett tvivel på sin egen förmåga. I de fall de hade önskan att uppnå ett chefskap, uttrycker intervjurespondenterna samstämmiga anledningar till detta. *Utmaningen, ansvaret och förmågan att kunna påverka* organisationen upplevdes som de övervägande incitamenten till att bli chef. *Lön och auktoritet* verkar vara av underordnad betydelse, liksom *makt*. Dock påpekar de flesta respondenter vikten av att kunna påverka organisationen. Av vår undersökning kan vi dra slutsatsen 70-talisterna upplever en tydlig skillnad på att ha *makt* och att kunna *påverka* i sin chefsroll.

Av de drygt hälften av cheferna som på något sätt hade förberett sig för rollen, hade de flesta valt att titta på förebilder såsom tidigare chefer. Att förbereda sig för chefsrollen utifrån sin ålder var det endast ett fåtal som hade gjort. Slutligen så hade flertalet valt att förbereda sig annorlunda om de i dagsläget hade stått inför att bli chef. Trots att de upplevde att de innan tillträdet haft en god uppfattning om vad chefskapet skulle komma att innebära, menar de att det ändå hade varit värdefullt att vara bättre förberedd på det nya förhållandet till medarbetarna och andra delar av chefskapet såsom den politiska aspekten av arbetet.

---

<sup>171</sup> Kotter (1990)

<sup>172</sup> Watson (2001)

## 5.3 Chefskapet

*Hur upplever de 70-talister som själva är chefer sin egen generations inställning till chefskapet? Ska chefskapet anpassas efter 70-talisterna eller ska de själva få anpassa sig till de krav som ställs på en chef? Vilka egenskaper ses av 70-talisterna som viktiga för en chef? Vilka krav ställs på en chef och hur är det att inte längre vara specialist utan istället generalist? Vi vill i detta kapitel åskådliggöra hur 70-talisterna ser på chefskapet.*

### 5.3.1 Chefskapet för 70-talisterna

Vi ställde frågan till våra intervjupersoner huruvida de upplever att 70-talister i den organisation de är verksamma i strävar efter att bli chefer. Drygt hälften svarade nej på denna fråga, alternativt att de inte hade någon direkt åsikt om ämnet. Jonas svarade ett klart nej på frågan och upplevde att de i väldigt liten utsträckning strävar efter chefskap och istället värderar fritid högre. *"Jag värderar arbetet högre än vad många 70-talister gör. Det är en markant skillnad faktiskt".*<sup>173</sup> Några gav oss dock positiva svar och sin personliga uppfattning om hur de upplever att 70-talister ställer sig till frågan. Patrik var av en annan åsikt. Han tyckte, tvärtemot de resultat Kairos Future kommit fram till i sin undersökning, att 70-talister verkar sträva mer efter att bli chefer än andra generationer<sup>174</sup>. Som jämförelse nämnde han 80-talisterna som han upplevde vill ha mer fritid. Han menade att det krävs lite kämparanda för att kunna bli chef och att *"man måste jobba en 55-60 timmar i veckan om man ska vara en duktig chef".*<sup>175</sup> Pernilla tyckte sig se en skillnad mellan tidiga och sena 70-talister. Sena 70-talister, som närmar sig 80-talisterna, upplevde hon som egoistiska och att de *"vill väldigt mycket och snabbt"* samt att de är *"otåliga och ambitiösa".*<sup>176</sup>

Katarina Berg, personalchef på Kanal 5, har i näringslivsmagasinet Örebro marknad uttalat sig i liknande ordalag angående 70- och 80-talister; *"70- och 80-talister [...] vill bli bekräftade hela tiden, se mig, hör mig, de är vetgiriga och kunniga. De har stort självförtroende. Samtidigt är de avvaktande och vill bli smickrade. De har dåligt*

---

<sup>173</sup> Jonas

<sup>174</sup> Kairos Future (2005)

<sup>175</sup> Patrik

<sup>176</sup> Pernilla

*tålamod och vill ha allt nu. Är det inte kul så drar de*".<sup>177</sup> Investors HR-chef, Fredrik Hillelson, har även han angivit otålighet som ett signum för generationen; *"70-talister är lite väl naiva och går lätt in i väggen eftersom de ibland kan ha lite väl bråttom"*<sup>178</sup>.

### 5.3.2 Vad anser cheferna om resultatet av Kairos Futures undersökning?

Efter att först ha ställt frågan om vad de själva spontant ansåg om 70-talisters vilja att bli chefer följde vi upp med att fråga vad våra intervjuobjekt ansåg om artiklar och undersökningar som pekar på att 70-talisterna inte vill bli chefer utan prioriterar fritid och familj högre än karriären. Håkan sade sig ha läst sådana undersökningar men tror inte att de stämmer. *"Jag tror att det är något fundamentalt att folk vill komma vidare och få nya erfarenheter"*<sup>179</sup>. Inte heller Ted trodde att dessa undersökningar stämmer. *"Det är upp till individen hur mycket den vill göra, men jag tror att det alltid kommer att gå att hitta chefer, en bra lön lockar till exempel"*<sup>180</sup>. Även Patrik kände till dessa undersökningar men tyckte inte att de stämmer in på den verklighet han lever i. Hans verklighet består *"nästan enbart av toppakademiker med bra löner och mycket pengar"*. Han menade att dessa människor strävar efter att bli chefer. *"De vill ha mer makt, de vill ha pengar. Men vi är ju en liten nisch. Jag kan tänka mig att du inte har intervjuat några industriarbetare"*.<sup>181</sup> Då den här uppsatsen är inriktad på individer med en eftergymnasial utbildning som redan valt att bli chefer har vi, som Patrik säger, inte intervjuat 70-talister utan vidareutbildning som befinner sig i andra miljöer. Kairos Futures undersökning, som visar att 70-talisterna till viss del är negativt inställda till chefskapet, inkluderar dock främst 70-talister som inte är chefer och ett större urval av individer från olika branscher med olika utbildning och bakgrund<sup>182</sup>. Möjligtvis kan vi därför dra slutsatsen att 70-talister med vissa bakgrunder, såsom i vår undersökning med en eftergymnasial utbildning, i större utsträckning kan tänkas sträva efter chefsposter än individer med andra sociala bakgrunder.

På samma fråga svarade Tina att hon upplever att de tidiga 70-talisterna inte är riktigt lika bekväma som de födda i slutet av årtiondet men att det är stor skillnad mellan

---

<sup>177</sup> Örebro Marknad, (No 5, 2005) *Så tror de om 70-talister som framtidens chefer* [www.hkm.se](http://www.hkm.se), 26 december 2006

<sup>178</sup> Ibid

<sup>179</sup> Håkan

<sup>180</sup> Ted

<sup>181</sup> Patrik

<sup>182</sup> Kairos Future (2005)

olika individer. Rent generellt menade hon dock att det bland de som, precis som hon själv, är födda i början av 70-talet, då de var nyanställda på företaget *"fanns en anda att man skulle jobba väldigt mycket och hårt, det fanns en stolthet i det, det var roligt att vara med där det hände. Jag upplever inte att de sena 70-talisterna här är likadana, de prioriterar lite annorlunda"*.<sup>183</sup> Linus höll med Tina om att sena 70-talister prioriterar fritid i högre grad och är mindre inställda på att arbeta hårt för sin lön än tidiga 70-talister<sup>184</sup>. Mikael A trodde att undersökningarna stämde bra in på 70-talisterna men att det i än större utsträckning stämmer på 80-talisterna. *"Det är en tydlig bild i samhället, man fokuserar mer på sig själv, på självförverkligande och mindre på en enda arbetsplats. Unga idag vill ut och resa och ställer mer krav på vad arbetsplatsen kan ge dem än på vad de kan ge arbetsplatsen"*.<sup>185</sup>

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att våra chefer anser att sena 70-talister har samma typ av värderingar som de anser att 80-talisterna har. De vill jobba så lite som möjligt och samtidigt så fort som möjligt tjäna så mycket pengar som möjligt. De har ett starkt behov av att få bekräftelse och är egoistiska och otåliga. Majoriteten av våra intervjuobjekt är födda under det tidiga 70-talet och verkar inte känna igen sig i den fritids- och familjeprioriterande 70-talisten. De 70-talister vi intervjuat verkar snarare se sig själva som mindre självcentrerade, med en god arbetsmoral och en längtan efter att kunna påverka. Detta kan vara något som delar flowerpowergenerationen i två läger, men det kan även vara en spegling av att de relativt nyutexaminerade yngre 70-talisterna ännu inte lärt sig hur arbetslivet fungerar och att det krävs hårt arbete för att göra karriär. Våra chefers åsikter kan, som Patrik uttryckte, dock knappast ses som representativa för alla svenskar i deras generation utan snarare för personer med vidareutbildning som befinner sig i liknande företag och miljöer.

### **5.3.3 Anpassa chefsrollen till 70-talisterna eller vice versa?**

I Kairos Futures studie presenteras två faktorer som tros kunna bidra till att locka 70-talisterna till chefsyrket. Dels måste företag och organisationer göra det möjligt att kombinera chefsposten med familjeliv och dessutom behöver 70-talisterna uppmuntran

---

<sup>183</sup> Tina

<sup>184</sup> Linus

<sup>185</sup> Mikael A

och stöd av arbetsgivaren och en mentor för att våga sig på chefskapet<sup>186</sup>. Carl-Henric Svanberg, koncernchef på Ericsson, tror att man kan locka fler till chefsposter genom att höja yrkets status. Detta genom att sänka kraven på chefer genom att minska deras administrativa börda<sup>187</sup>. Vad upplevde de chefer vi intervjuat att deras arbetsgivare bör göra för att göra chefsyrket mer attraktivt för 70-talisterna?

Drygt hälften angav att möjligheten att påverka är något av det bästa med chefsrollen, vilket de tycker borde marknadsföras av företag som vill locka unga att bli chefer. Håkan såg dock ett problem i detta: *"Jag tror att det är en känsla som är väldigt svår att marknadsföra. Det är så lätt att det bara blir ord utan mening; man kan påverka, man är där det händer"*.<sup>188</sup> *"Locka med flexibel arbetstid, att de kan arbeta hemifrån. Vill man ska man prova, det är kul med människor och gemensamma mål"*,<sup>189</sup> tyckte Pernilla och Marcus höll med då han menade att man kan trycka på att det *"ger möjlighet att själv planera sin tid"*<sup>190</sup>. Ted tyckte det är viktigt att *"marknadsföra vilken merit det är att ha varit chef"*<sup>191</sup>. Per tyckte att arbetsgivarna borde *"förklara hur kul det är med ett helhetsperspektiv. Som chef får du ett annat intresse av branschen och lär dig mycket, du får bred kunskap"*.<sup>192</sup> Några av de chefer vi intervjuade var dock inne på samma spår som Linus. *"Det är viktigt att förklara att chefskapet innebär en uppoffring och inte förenkla bilden av rollen utan snarare utveckla personer så att de klarar av och vill ha rollen"*<sup>193</sup>.

Som förslag på mer konkreta åtgärder för att göra chefsyrket mer attraktivt angav Mattias att det inom KPMG tidigare talats om att starta ett KPMG-dagis. Detta projekt konkretiserades dock aldrig men däremot *"kan chefer inom företaget få hjälp med hemhjälp för att slippa lägga fritiden på städning"*. Mattias sade även att han tyckte att företaget borde *"bjuda med respektive på sociala aktiviteter som tack för att de lånar ut sin äkta hälft så mycket till företaget. Idag bjuds aldrig respektive med"*.<sup>194</sup> Patrik

---

<sup>186</sup> Kairos Future (2005)

<sup>187</sup> Örebro Marknad, (No 5, 2005) *Så tror de om 70-talister som framtidens chefer* [www.hkm.se](http://www.hkm.se), 26 december 2006

<sup>188</sup> Håkan

<sup>189</sup> Pernilla

<sup>190</sup> Marcus

<sup>191</sup> Ted

<sup>192</sup> Per

<sup>193</sup> Linus

<sup>194</sup> Mattias



menade att det handlar om att chefer inom organisationen måste vara bra förebilder för att yngre medarbetare ska vilja bli chefer, och framförallt bra chefer, själva. *"Om cheferna på företaget uppför sig och är bra chefer så kommer nästa generation också att vara så. Om de är svin så är nästa generation det också"*.<sup>195</sup> Pernilla ansåg att det var viktigt att *"ha ett öppet klimat där det är tillåtet att få våga prova och se om chef är något som passar"*<sup>196</sup>, vilket Ted höll med om<sup>197</sup>. Jonas var dock mer skeptisk till att underlätta för nästa generation chefer. *"Det är ju lätt att prata om att man ska ge folk möjlighet att vara lediga och jobba mindre men jag tror att det är jättesvårt i praktiken, det krävs mycket när man är chef"*.<sup>198</sup>

För att sammanfatta våra chefers åsikter kan vi utläsa att möjligheten att påverka är det våra chefer tycker är den fördel med chefskapet som främst bör marknadsföras för att locka yngre 70-talister till yrket. Även möjligheten att själv planera sin tid, att uppdraget är en merit och att chefskapet ger ett helhetsperspektiv på organisationen tycker de att arbetsgivaren bör förmedla till unga potentiella chefer. Några av de chefer vi har intervjuat menade dock att man inte bör måla upp en alltför romantisk bild av chefsrollen. Istället är det viktigt att den som överväger chefskapet som karriärväg är medveten om att det innebär uppoffringar. Vad arbetsgivaren konkret kan göra för att göra chefsyrket mer attraktivt för 70-talisterna är enligt våra chefer att bjuda med respektive på sociala aktiviteter, att se till att dagens chefer är bra förebilder samt att skapa en företagskultur där det är tillåtet att prova på chefskapet och tacka nej om man sedan inte känner att det är vad man vill.

### 5.3.4 Viktiga egenskaper hos en chef

Mintzberg anser att bra egenskaper hos en chef innefattar att kunna utveckla medarbetare, fatta beslut, vara driven samt att kunna hantera stress<sup>199</sup>. Även Kotter tar upp drivkraften hos en chef som en viktig egenskap<sup>200</sup>. Wenglén har förutom Mintzbergs åsikter lyft fram egenskaper som förståelse för det politiska spelet eftersom Wenglén menar att organisationer är politiska system där olika viljor drar åt olika håll

---

<sup>195</sup> Patrik

<sup>196</sup> Pernilla

<sup>197</sup> Ted

<sup>198</sup> Jonas

<sup>199</sup> Mintzberg (1973)

<sup>200</sup> Kotter (1990)

och på olika sätt försöker påverka varandra<sup>201</sup>. Överblick och framförhållning är två viktiga egenskaper hos en chef, enligt både Kinding och Watson<sup>202</sup>.

Svaren på frågan om vilka egenskaper 70-talisterna ansåg att en bra chef skulle ha innan de tillträdde varierar något, men det finns vissa återkommande svar. Mattias visste vilka egenskaper han ansåg vara relevanta. *”Jag tyckte att det var viktigt att vara lyhörd, ärlig och empatisk. Om man fattar tuffa och jobbiga beslut så får man vara medveten om att de är jobbiga”*.<sup>203</sup> Pernilla hade en liknande syn. *”Jag tyckte att det var viktigt att inte vara rädd för att hantera konflikter samt att vara en öppen chef både när det gäller idéer och dialog”*<sup>204</sup>. Pernillas tankar får stöd av Mintzberg, som menar att förmågan till konflikthantering är en viktig egenskap hos en bra chef<sup>205</sup>.

Sammanfattningsvis nämner samtliga våra intervjuade 70-talister någon eller några av egenskaperna ärlighet, vara rak, kunna motivera, kunna hantera konflikter samt att vara lyhörd och bra på att lyssna när det gäller vilka egenskaper de ansåg att en bra chef skulle ha innan de tillträdde. Även egenskaper som expertkunskap, att vara driven samt att kunna känna empati togs upp. De nämnda egenskaperna stämmer väl överens med de egenskaper som togs upp av 70-talister i undersökningen *Morgondagens ledare*. 70-talisterna i *Morgondagens ledare* menade att intresse för människor, sakkunskap inom området, förmåga att leda arbetet på ett effektivt sätt samt förmåga att inspirera och coacha sina medarbetare var de viktigaste egenskaperna hos en bra chef<sup>206</sup>.

### 5.3.5 Att gå från specialist till generalist

Hill menar att en paradox för den nyblivne chefen ligger i att dennes befordran ofta baseras på teknisk kompetens som specialist men att denne sedan förväntas övergå till en roll som generalist och främst ägna sig åt att leda och att tackla personalfrågor. Patrik trodde dock att framtidens chefer inte nödvändigtvis kommer att vara utpräglade specialister. *”Jag tror att det kommer att bli en förändring, att man kommer att kunna göra karriär utan att bli chef. Förr var ju specialister som egentligen inte vill bli chefer tvungna att bli det för att komma någonstans. Det är så dåliga chefer*

---

<sup>201</sup> Wenglén (kommande)

<sup>202</sup> Kinding (2003) och Watson (2001)

<sup>203</sup> Mattias

<sup>204</sup> Pernilla

<sup>205</sup> Mintzberg (1973)

<sup>206</sup> Kairos Future (2005)

skapas.<sup>207</sup> Patrik menade att morgondagens chefer är de som *vill* vara generalister och som också är medvetna om att det är den rollen som chef faktiskt innebär.

*"Att få chansen att utveckla mig själv. Jag kände mig klar som medarbetare men kände inte för att bli specialist utan ville bli generalist. Jag ville lära mig mer om mycket."* Så svarade Linus på frågan om vad han trodde skulle vara det bästa med chefsrollen<sup>208</sup>. Linus var alltså fullt medveten om att han genom att bli chef blev generalist. Även Patrik sökte sig till chefsrollen med målet att få vara generalist. *"Jag vill bli en riktigt bra ledare. Jag är ganska dålig på många saker men jag är ganska bra på att få saker gjort och jag tror att jag är ganska bra på att leda människor. Jag har alltid velat göra det och jag har alltid velat bli bra på det. Jag är en väldig generalist."*<sup>209</sup>

Hills chefer förväntade sig däremot att de skulle vara experter inom alla områden de hade ansvar för men tvingades snabbt inse att detta inte var möjligt. De hade inte tillräckligt med tid för att hålla sig uppdaterade om utvecklingen av ny kunskap<sup>210</sup>. Rikard var, liksom Hills chefer, inställd på att klara av att förbli specialist trots att han blev chef. *"Jag vet vad mina medarbetare kan och är väl förtrogen med det enheten gör. [Jag] känner att jag själv skulle kunna ta mig an alla uppgifter, [det] finns inte något som jag känner att jag inte har kontroll över."*<sup>211</sup> Vid intervjutillfället var Rikard, liksom Hills chefer, inne på sitt första år som chef. Han är verksam inom ett tekniskt konsultföretag där han troligen delvis har fått sin chefspost tack vare sin tekniska kompetens. Liksom den insikt Hills chefer kom fram till efter en längre tid på chefsposten kommer Rikard troligen snart bli medveten om det nödvändiga i att bli mer utav en generalist och lämna sin roll som specialist bakom sig. Dock kanske chefsrollen ser annorlunda ut i den tekniska konsultbranschen och att Rikard därför kommer att kunna förbli en *"spelande tränare"*.<sup>212</sup>

Hur upplever då 70-talisterna att det är att gå från att vara specialist till att bli generalist? Det var fler än Patrik och Linus som verkade fullt medvetna om att chefsrollen innebar en roll som generalist. Tina berättade till exempel att hon tycker att

---

<sup>207</sup> Patrik

<sup>208</sup> Linus

<sup>209</sup> Patrik

<sup>210</sup> Hill (1992)

<sup>211</sup> Rikard

<sup>212</sup> Ibid

du som chef måste acceptera att du inte kan vara den tekniskt mest kunniga på sin avdelning. Att det inte är det chefskap handlar om. *"Man ska inte vara rädd för att låta andra växa om en själv, inte bara sträva efter att vara herre på täppan."*<sup>213</sup> Några av de chefer vi intervjuade uttryckte dock ändå att de inte hade förväntat sig att de skulle lägga så mycket tid på administrativa uppgifter och olika personalfrågor. Jonas angav *"Den sociala biten, gå runt och vara stödjande i verksamheten"* som något han inte hade förväntat sig<sup>214</sup>. Över lag verkade dock våra chefer ha upplevt sig själva som relativt väl förberedda på att chefsrollen innebar att bli generalist.

### 5.3.6 Sammanfattning

Egenskaper som de intervjuade 70-talister menade att en bra chef bör besitta innefattar någon eller några av egenskaperna *ärlighet, vara rak, kunna motivera, kunna hantera konflikter* samt att *vara lyhörd* och en *god lyssnare*. Av ytterligare vikt för att kunna hantera chefsrollen upplevde 70-talisterna att egenskaper såsom *expertkunskap*, att vara *driven* samt att kunna *känna empati* togs upp. Att chefsrollen skulle innebära ett nytt perspektiv på arbetsuppgifter, då den specialiserade medarbetaren skulle bli en chef som är generalist, verkade inte ha kommit som en större överraskning för de intervjuade 70-talisterna. Detta går dock emot den egenskap gällande expertkunskap som framfördes som en god egenskap hos en chef.

Majoriteten av våra intervjupersoner är födda under det tidiga 70-talet och verkar inte känna igen sig i den fritids- och familjeprioriterande 70-talisten. De 70-talister vi intervjuat verkar snarare se sig själva som mindre självcentrerade, med en god arbetsmoral och en längtan efter att kunna påverka. Majoriteten uppfattar, i motsats till de studier som vi har tagit del av, att de visst ser en vilja hos 70-talister att bli chef. Genom att se till att dagens chefer är bra förebilder samt att skapa en företagskultur där det är tillåtet att prova på chefskapet och tacka nej om man sedan inte känner att det är vad man vill, menar respondenterna att det går att öka chefskapets attraktivitet hos 70-talister.

---

<sup>213</sup> Tina

<sup>214</sup> Jonas

## 5.4 Att hantera chefsrollen och dess uppgifter

*Vad gör cheferna när de jobbar? Hur upplever 70-talisterna det att vara ung och chef? Vad är det bästa med att vara chef? Vad skiljer arbetet som medarbetare från arbetet som chef? Hur upplever de unga cheferna spelet bakom kulisserna? Dessa är några av de frågor som vi försöker besvara i detta delkapitel, där cheferna berättar om hur de uppfattar rollen som 70-talist chef och de uppgifter som följer med den.*

### 5.4.1 En dag på jobbet

Vi fick flera olika svar när vi frågade våra intervjupersoner vilka tre saker de trodde att de skulle lägga mest tid på som chef innan de tillträdde. Linus förmedlar sina tankar. *”Utveckla medarbetare i form av coachning, det trodde jag skulle vara viktigast, slösa tid på möten och administrativt i form av tidsrapporter och liknande”*<sup>215</sup>. Mikael P hade delvis andra tankar. *”Budgetarbete, personalfrågor i form av administration och samtal samt allmänt ledarskap, se till att dagliga arbetet flyter, lösa små problem”*<sup>216</sup>. Hans tankar får stöd i teorin. Kotter menar att chefskap till stor del handlar om att se till att arbetet inom organisationen fungerar<sup>217</sup>. Marcus delger sin syn. *”Nå finansiella resultat, schemalägga och arbeta administrativt, hantera gästklagomål”*<sup>218</sup>. Svaren visar stor överensstämmelse med Yukl och Mintzbergs teorier. En stor del av en chefs tid går åt till administration, att ta tag i hastigt uppkomna problem samt att hålla medarbetare sysselsatta<sup>219</sup>.

När vi senare i intervjun undrade vilka tre saker cheferna efter tillträdet de facto lägger mest tid på, liknande dessa svarade tidigare, dock med vissa skillnader. Ted sammanfattar sin egen situation där han förklarar vilka tre delar som upptar största delen av hans tid. *”Personaladministration, ekonomifrågor och leverantör- och kundspelet. Kundspelet handlar om att skapa förståelse mellan de båda grupperna där jag är som ett filter. Ekonomifrågor handlar om budget, uppföljning, resultat och så vidare och vad det ena innebär för det andra, det handlar om att jaga pengar. Personaladministration innebär frågor från medarbetare om ledighet, semester,*

---

<sup>215</sup> Linus

<sup>216</sup> Mikael P

<sup>217</sup> Kotter (1990)

<sup>218</sup> Marcus

<sup>219</sup> Yukl (2006)

arbetsrättsfrågor och så vidare, det är tidsödande och tar onödig tid från viktigare saker”.<sup>220</sup> Teds svar liknar Yukls teori där chefskapet, enligt Yukl, bland annat handlar om tid med intressenter utanför företaget<sup>221</sup>. Per beskriver sin situation. ”Probleminventering i området, vilken typ av brottslighet vi har och som svarar på frågorna hur, när och var brottsligheten äger rum. Kontaktskapande med intressenter i form av kommunen, skolor, allmänheten och så vidare. Givetvis upptar personalfrågor en stor del av tiden”.<sup>222</sup> Linus förklarar vad han lägger tid på. ”Coacha medarbetare, lyssna på dem och försöka föregå med gott exempel och vara ett bollplank för dem. Sen innebär arbetet att hitta en plan framåt för vad vi ska göra och slutligen innebär arbetet mycket tråkig administration”.<sup>223</sup> Linus strävan att coacha medarbetare ligger helt i linje med vad Sandberg och Targama anser vara ett bra ledarskap. Enligt dem ska chefer inte ge medarbetare alla svar utan vägleda och coacha istället<sup>224</sup>.

Sammanfattningsvis trodde de flesta 70-talisterna att personalfrågor i form såsom coaching, utvecklingssamtal, och möten skulle uppta en stor del av deras tid. Vidare trodde några att planering och utveckling av verksamheten skulle uppta en betydande del av en arbetsdag. Några trodde att intressentkontakt och administration skulle vara uppta en stor del av tiden som chef, medan några trodde att ekonomifrågor som budget och försäljning skulle vara tidskrävande. Vi kan konstatera att de flesta ansåg att mer tid gick åt till personalfrågor i förhållande till vad de förmodade skulle vara fallet innan de tillträdde. Drygt hälften ansåg att mer tid än de trott går åt till administration och kontakt med intressenter. Vidare ansåg några att de inte hade tid att jobba med strategifrågor i den utsträckning som de trodde och ville. Kanske hade de innan tillträdet en något romantisk bild av chefskapet men märkte efter hand att chefskapet innebar mindre strategi och mer administration än vad de hade förväntat sig.

Möjligtvis kan vi sammanfattningsvis se en koppling till vilka egenskaper våra chefer tycker att en bra chef bör ha (som tidigare nämnts i avsnitt 5.3.4). Ärlighet, förmåga att motivera och att hantera konflikter samt att vara en god lyssnare var några av de egenskaper de ansåg att en bra chef skulle ha innan de tillträdde. Då en chefs vardag

---

<sup>220</sup> Ted

<sup>221</sup> Yukl (2006)

<sup>222</sup> Per

<sup>223</sup> Linus

<sup>224</sup> Sandberg & Targama (1998)

upplevs bestå främst av kontakt med människor i form av personal och intressenter förklarar det varför just dessa egenskaper upplevs som så viktiga hos en bra chef.

#### 5.4.2 Vad upplever cheferna är det bästa med chefsjobbet?

I avsnitt 5.2.4 berättade de intervjuade cheferna om vad de trodde skulle bli det bästa med chefsrollen. I följande avsnitt presenteras det som cheferna verkligen tycker speglar det goda med att vara chef. Rikard har en åsikt om vad det bästa är, som delas av de flesta. *”Det är att få vara med i händelsernas centrum, att få vara med och påverka”*<sup>225</sup>. Mikael A håller med Rikard. *”Att få vara med och påverka hela Kävlinge kommuns framtid. Jag känner mig nöjd när jag ser vad jag har varit med och åstadkommit, exempelvis byggt något nytt som alla får ta del av”*<sup>226</sup>. De båda kvinnorna är de enda som explicit nämner medarbetarna som det bästa med chefsrollen. Tina förmedlar sina tankar. *”Det roligaste är när man får respons. När man lyckas få en medarbetare som kanske varit missnöjd och deppig att tycka att det är väldigt kul igen och känna att jag bidragit till det”*.<sup>227</sup>

Sammanfattningsvis nämner de flesta, i olika ordalag, möjligheten att påverka som det bästa med chefsrollen. Påverka innebär för våra chefer att få bestämma, ta beslut och lägga upp riktlinjer för framtiden. Detta är svar som liknar Yukls teorier. Yukl menar att få bestämma och möjligheten att påverka framtiden är några av de främsta anledningarna till att människor vill bli chefer<sup>228</sup>. Flertalet av dessa anledningar är återkommande från vad cheferna förväntade sig. Dock nämner cheferna inte att de i större utsträckning upplever att de får uppskattning för sin insats, något som de innan trodde skulle bli bland det bästa med en chefsroll. Personlig utveckling omtalades inte heller det som en av de bästa sidorna med chefskapet, vilket några innan trodde skulle vara fallet. Överhuvudtaget tycker vi oss se att det i efterhand inte läggs lika mycket fokus på den egna individen, utan i större utsträckning på organisationen och medarbetarna.

---

<sup>225</sup> Rikard

<sup>226</sup> Mikael A

<sup>227</sup> Tina

<sup>228</sup> Yukl (2006)

### 5.4.3 Det är ensamt och blåsigt på toppen

Liksom Hills chefer kände våra chefer att de efter tillträdet blev isolerade från gruppen<sup>229</sup>. " [Det är] trist att inte vara en i gänget för det är man inte. [Jag] märkte skillnad redan första dagen. Alla klagar på chefen, folk behöver den ventilen, det gör jag också. Floskeln 'det är ensamt på toppen' stämmer verkligen - det är ensamt"<sup>230</sup>. Så uttryckte sig Håkan kring vad han tycker är det sämsta med chefsrollen. Mikael P tyckte även han att ensamheten är en av de sämsta bitarna av chefskapet. "Till exempel att känna till något som berör de anställda som jag egentligen hade behövt prata om men inte kan säga till någon."<sup>231</sup> Per tyckte att det är svårt att inte vara en i gruppen: "Det är påfrestande på mellancheftsnivå, krav både ovan- och underifrån. Tillhör du chefer eller medarbetare? Svår balansgång, man vill vara en i gänget men tillhör inte gruppen riktigt"<sup>232</sup>.

Mattias tyckte att det sämsta med chefskapet är att hela tiden vara tvungen att hålla en viss distans till sina medarbetare. "Att alltid vara en god representant för företaget. Man får vara försiktig med vad man säger, man kan inte skämta om allt".<sup>233</sup> Tina menade att hennes sociala umgänge på kontoret förändrats drastiskt sedan hon tillträdde som chef. "Mitt umgänge på jobbet har förändrats väldigt mycket. Mitt umgänge här är de andra avdelningscheferna och lite andra seniora medarbetare. De jag umgicks med tidigare umgås jag inte med längre för att det bara inte funkar. Till exempel kan man inte ha en tuff löneförhandling under dagen med någon och sedan gå ut och ta ett glas vin på kvällen. Det är klart att det är tråkigt men å andra sidan så har tiden för det sociala umgänget minskat i och med att jag jobbar mer och den tid som finns kvar har jag valt att ägna åt familjen och vänner utanför jobbet".<sup>234</sup>

Våra chefers upplevelse av den ensamhet som chefskapet för med sig stämmer väl överens med den bild vi får av teorin. Det som Mikael P, Mattias och Tina delar med sig av, vittnar om det som Wenglén kommit fram till; att de flesta chefer själva väljer att inte komma för nära sina underordnade<sup>235</sup>. Tina ger uttryck för det som Hills studie

---

<sup>229</sup> Hill (1992)

<sup>230</sup> Håkan

<sup>231</sup> Mikael P

<sup>232</sup> Per

<sup>233</sup> Mattias

<sup>234</sup> Tina

<sup>235</sup> Wenglén (kommande)



indikerar, nämligen att chefer som innan tillträdet var en del av den grupp medarbetare de nu är chefer över själva medvetet tar avstånd ifrån sina underordnade.

Enligt Kairos Futures undersökning *Morgondagens ledare* anser 70-talisterna att långa arbetsdagar, stress och hög arbetsbelastning är de tre största baksidorna med chefskapet<sup>236</sup>. Långa arbetsdagar nämner några av våra chefer medan stress och hög arbetsbelastning inte tas upp överhuvudtaget. Drygt hälften nämner dock tidsbrist och att de spenderar mycket tid på arbetet men uttrycker sig aldrig med orden stress eller arbetsbelastning.

#### 5.4.4 Har ålder någon betydelse?

Med ålder kommer viss erfarenhet, ödmjukhet och mognad, vilka är bra egenskaper hos en ledare. Det menar de flesta av de chefer vi har intervjuat. *"Man blir klokare ju längre man lever och lär sig mer om hur andra människor fungerar. Sedan så lär man ju känna sig själv också, blir tryggare i sig själv och vet hur man uppfattas"*, upplevde Mattias. Han menar även att för företag som säljer kunskap och tjänster kan ålder och erfarenhet vara viktiga för framgång. *"I en organisation som KPMG är antal tjänsteår viktiga eftersom de signalerar erfarenhet och kunskap och kunskap är det vi säljer"*<sup>237</sup>. Samtidigt anser flera av våra chefer att det kan finnas fördelar med att vara ung och chef. Linus sammanfattar vad flera andra också sagt. *"Yngre tenderar ofta att inte vara lika erfarna men att ha förmåga att inspirera"*<sup>238</sup>. Ett fåtal nämner även att äldre chefer ofta inte har den sociala närheten till de yngre medarbetarna vilket kan vara nog så problematiskt som yngre chefs svårigheter i relationen till äldre medarbetare. Att yngre medarbetare är osäkra i kontakten med seniora kollegor kan enligt Kinding orsakas av att dagens unga studerar så länge att de saknar erfarenhet av umgänge med andra generationer än sin egen<sup>239</sup>. Detta skulle kunna vara en faktor som försämrar relationen mellan yngre och äldre inom de organisationer där våra chefer är verksamma, men det är inget cheferna själva har tagit upp.

Hill menar att yngre och mindre erfarna medarbetare är mer benägna att acceptera en ung chef än vad äldre medarbetare är. På frågan om hur det är att vara chef över äldre

---

<sup>236</sup> Kairos Future (2005)

<sup>237</sup> Mattias

<sup>238</sup> Linus

<sup>239</sup> Kinding (2005)

personer visste Håkan vad han ansåg. *"Personer med mer erfarenhet köper inte lika lätt det man gör. Unga köper lättare en välpolerad yta. Personer med erfarenhet ser igenom det".*<sup>240</sup> Han säger uttryckligen att *"det är lättare att få en ledarroll bland unga"*<sup>241</sup>, vilket alltså överensstämmer med Hills teori.

Tina berättar att hon kände en viss oro inför åldersaspekten när hon stod inför att bli chef. *"Övriga chefer var seniora jämfört med mig, tanken 'Kommer jag att klara det?' fanns där"*. Dock menar hon att denna oro delvis var obefogad, och ger ett exempel på hur en frågeställning kring en äldre medarbetare kan se ut: *"En äldre prestigefull man tycker kanske inte att det är jättekul att jag är hans chef. Men han kan då välja att istället ha utvecklingssamtal med en man som är chef för hela vårt affärsområde och som är äldre än vad jag är"*. Tina menar att hon tycker denna överenskommelse passar henne bra då den besparar henne huvudbry kring relationen. Hon säger att en av de två äldre män på hennes avdelning som valt att ha det såhär är 60 år gammal och skulle kunna vara hennes pappa. *"Man måste ha respekt för varandra, har man inte det är det kanske inte ens någon idé att försöka"*.<sup>242</sup> Pernilla var å andra sidan väldigt positivt inställd till att vara chef över äldre personer. *"Det är fantastiskt roligt. Det är utmanande att få äldre att jobba med ny teknik och de har en fantastisk erfarenhet"*.<sup>243</sup> Marcus upplevde att äldre kvinnor har lättare att acceptera en yngre chef medan äldre *"män har mycket större ego"* och därför svårare att acceptera en yngre chef, vilket kan ses i kommentarer från män som faller kommentarer i stil med *"hej pojkspolingen"*.<sup>244</sup>

Vi kan sammanfatta våra chefers upplevelse av ålderns påverkan på chefskapet på följande sätt. De anser att ålder ger erfarenhet och kunskap. Dessutom vittnar en viss ålder om att chefen har just erfarenhet och kunskap och ger därmed chefen en viss pondus i omgivningens ögon. En fördel med att vara ung och chef är dock att man har en god förståelse för sina yngre medarbetare, medan en nackdel är att man har en sämre social närhet till sina äldre medarbetare. Våra chefer upplever att yngre medarbetare lättare accepterar dem som sina chefer medan äldre medarbetare inte har samma respekt för dem. Dock betonas vikten av den erfarenhet som äldre medarbetare

---

<sup>240</sup> Håkan

<sup>241</sup> Ibid

<sup>242</sup> Tina

<sup>243</sup> Pernilla

<sup>244</sup> Marcus

besitter. Sammanfattningsvis är 70-talistchefernas ungdom en omständighet de är medvetna om och som det snarare verkar se som en fördel än ett hinder i sitt arbete. Det framstår som om cheferna se ett visst samband mellan sin ålder och några aspekter vilka kan bidra positivt till rollen som chef. Känslan av att ha mer energi, en nyfikenhet för nya idéer och en starkare vilja att inspirera framhöll de som sina fördelar gentemot äldre chefer.

#### 5.4.5 Problematiska personalfrågor

I Hills studie framhölls problematiska medarbetare som det främsta stressmomentet bland de studerade cheferna<sup>245</sup>. Även de flesta av våra chefer angav problematiska personalfrågor i någon form som det de förväntade sig skulle bli det sämsta med chefsrollen. Tina delar med sig av sina tankar. *"Jobbiga personalfrågor, jobbiga samtal, jobbiga löneförhandlingar. Det var inget jag direkt såg fram emot"*<sup>246</sup>. *"Problem med personalen, mycket sjukskrivningar och konflikter"*<sup>247</sup>, var faktorer som Mikael A nämnde. Även Pernilla såg konflikter som det hon förväntade sig skulle bli det sämsta med chefsrollen. Patrik såg det hela ur ett mer medmänskligt perspektiv. *"Svåra personalfrågor är ju tuffa och krävande till exempel när någon släkting dör, det kräver ju mycket av en som medmänniska"*<sup>248</sup>. Jonas såg svårigheter i att *"hitta ett bra sätt att kommunicera med medarbetarna"*<sup>249</sup>.

När vi i andra delen av intervjun ställde frågan till våra chefer om vad de idag, efter tillträdet, upplever är det sämsta med chefsrollen fick vi mer varierande svar. Endast några tyckte att problematiska personalfrågor var det sämsta med chefsrollen. Dessa upplevde det som jobbigt att säga upp folk eller be någon gå i förtidspension. De flesta tyckte dock att tidsbristen, ansvaret och att inte längre vara en i gänget var det sämsta. Rikard säger att han genom att umgås med sina barn utvecklar sin *"konfliktlösningsförmåga"*. Samtidigt anger han konfliktlösning som sin svaga sida som chef. *"Jag saknar fortfarande en hel del erfarenhet som en äldre person/någon som har varit med längre har. Jag saknar erfarenhet av att lösa problem"*<sup>250</sup>. Håkan å sin sida tycker att just konfliktlösning är hans starka sida som chef: *"Jag tycker om*

---

<sup>245</sup> Hill (1992)

<sup>246</sup> Tina

<sup>247</sup> Mikael A

<sup>248</sup> Patrik

<sup>249</sup> Jonas

<sup>250</sup> Rikard

*konflikter. Jag tycker inte om när folk inte kommunicerar. Jag är bra på att konfrontera för att lösa saker*<sup>251</sup>.

Av detta kan vi dra slutsatsen att våra intervjupersoner inte verkar uppleva konflikter som en särskilt stor nackdel med chefsarbetet, även om de innan tillträdet oroade sig för just det. En intressant parallell är att dagens chefer, där de tillfrågade också inkluderar 70-talister, enligt Kairos Futures undersökning inte placerar personalproblem på sin fem i topp-lista över de främsta nackdelarna med chefskapet. Personalproblem hamnar dock på fjärde plats på den fem i topp-lista som 70-talister som ej är chefer har gjort. Kanske är det så att personalproblem är något som många oroar sig för innan de accepterar en chefspost men som de flesta sedan lär sig hantera med tiden? De chefer Hill har intervjuat var alla nytillträdde chefer som var inne på sitt första år som chef. Dessa gav uttryck för att problematiska personalfrågor var den största stressfaktorn i deras arbete. Då varken de chefer vi eller Kairos Future har intervjuat tycker att personalfrågor är ett stort problem, tror vi oss kunna dra slutsatsen att problemet blir både mindre stressande och svårhanterligt i och med att chefen blir mer erfaren och bekväm i sin roll.<sup>252</sup>

#### **5.4.6 Politik och moral i chefsrollen**

Innan tillträdet var det ett fåtal som trodde att de skulle ägna sig åt politik inom företaget. Tina sammanfattar vad de flesta sagt. *”Nej, det trodde jag nog inte men det kanske var naivt*<sup>253</sup>. En som innan tillträdet var införstådd med att arbetet som chef innebar politik var Marcus. *”Ja, jag trodde att mycket information skulle gå förlorad eftersom man som chef inte får reda på allt. Det hade jag förstått av tidigare chefer*<sup>254</sup>. Håkan var inne på samma linje. *”Jag hade kommit så långt att jag insett att detta är en ganska politisk organisation. Men jag underskattade betydelsen av politiken*<sup>255</sup>.

Efter tillträdet har de flesta ändrat uppfattning när det gäller politik. Patrik har många tankar kring politik. *”Internpolitiken är helt enorm. Speciellt på ett företag som jobbar*

---

<sup>251</sup> Håkan

<sup>252</sup> Hill (1992) och Kairos Future (2005)

<sup>253</sup> Tina

<sup>254</sup> Marcus

<sup>255</sup> Håkan

med tjänster som revision, konsultation och som har många delägare som har egna agendor. Man måste kunna hantera internpolitiken på ett bra sätt och kunna nätverken. Kan man inte det så brukar man inte komma någonstans, det gäller att förstå hur agendan sätts.”<sup>256</sup> Patriks tankar får stöd hos Wenglén som menar att det som chef är viktigt att kunna läsa av situationer och hitta de vägar som krävs för att nå önskat resultat<sup>257</sup>. Tina har samma upplevelser som Patrik om att rollen som chef innebär politik. ”Ja, det tycker jag i allra högsta grad, mycket mer än jag tycker är kul. Det är ju politik i allt. Vem som ska få ansvaret för ett uppdrag. Det är viktigt att förankra saker jag vill göra innan jag för fram det. Det finns väldigt mycket informella ledare här eftersom vi är ett ägarstyrt företag. Så de måste vara med på förändringar om man vill genomdriva det. Jag hade inte över huvudtaget tänkt på att det kunde vara så mycket politik men nu inser jag vikten av det”.<sup>258</sup>

Linus delar åsikten att chefskapet innebär mycket politik. ”Ja, jag är dålig på det själv, men visst är det så. Det gäller att vara stark mot andra grupper som påverkar oss även om det även är politik inom gruppen ibland. Jag är för snäll som person och dålig på att roffa åt mig. Det kan exempelvis handla om kunder som är viktiga och vem av kontoren i Sverige som ska få ta dem. Är jag dålig politiskt kan vårt kundområde minska väsentligt geografiskt”.<sup>259</sup> Ted är också medveten om politikens betydelse. ”Ja, som chef måste du hela tiden visa resultat som överordnade vill se, det kan handla om att flytta pengar mellan konton för att göra chefer nöjda. Du måste försöka vara ärlig men ändå hela tiden visa upp en bra sida. Du kanske medvetet budgeterar generöst för att kunna presentera ett bra resultat, det är resultat allt handlar om”.<sup>260</sup> Teds tankar får stöd hos både Jackall och Wenglén som båda menar att politik ibland innebär att röra sig i en moralisk gråzon för att nå önskat resultat<sup>261</sup>.

Sammanfattningsvis hade ett fåtal av 70-talisterna innan tillträdet reflekterat över att de skulle syssla med politik i sin chefsroll. Den naiva bild som 70-talisterna menar att de haft har dock snabbt försvunnit i mötet med verkligheten. Efter tillträdet upplever de flesta att politik är en del av den vardag som det gäller att lära sig att hantera. Det

---

<sup>256</sup> Patrik

<sup>257</sup> Wenglén (kommande)

<sup>258</sup> Tina

<sup>259</sup> Linus

<sup>260</sup> Ted

<sup>261</sup> Wenglén (kommande) och Jackall (1988)

pågår således ett politiskt spel inom alla organisationer där det gäller att ta för sig för att lyckas karriärmässigt. 70-talisterna verkar inte gilla det politiska spelet men ingen nämner något sätt på vilket det går att minska politikens inverkan vilket kan tyda på att det är känt som en del av jobbet som det gäller att bemästra. Liksom Wenglén framför<sup>262</sup>, tyder vår undersökning snarare på att det gäller att lära sig det politiska spelet för att lyckas genomföra beslut.

#### **5.4.7 Sammanfattning**

*Vad gör cheferna när de jobbar? Hur upplever 70-talisterna det att vara ung och chef? Vad är det bästa med att vara chef? Vad skiljer arbetet som medarbetare från arbetet som chef? Hur upplever de unga cheferna spelet bakom kulisserna?* Dessa är några av de frågor som vi försöker besvara i sammanfattningen av det här delkapitlet .

De chefer vi intervjuat trodde, innan tillträdet, att personalfrågor, administration, planering och utveckling av verksamheten skulle ta mycket tid. Några trodde att ekonomifrågor som budget och försäljning skulle bli en stor del av arbetet. Efter tillträdet ansåg de flesta att mer tid gick åt till personalfrågor i förhållande till vad de trott innan. Vidare ansåg några att de inte hade tid att jobba med strategifrågor i den utsträckning som de trott och ville. De flesta nämner möjligheten att påverka som det bästa med chefsrollen. Vidare tycker vi oss se ett mönster i att det, efter tillträdet, inte läggs lika mycket fokus på den egna individen, utan i större utsträckning på organisationen och medarbetarna. Våra chefers upplevelse av den ensamhet som chefskapet för med sig stämmer väl överens med den bild vi får i teorin.

Enligt Kairos Futures undersökning anser 70-talisterna att långa arbetsdagar, stress och hög arbetsbelastning är de tre största nackdelarna med chefskapet<sup>263</sup>. Långa arbetsdagar nämner några av våra chefer medan stress och hög arbetsbelastning inte tas upp överhuvudtaget. De nämner dock tidsbrist vilket vi tolkar som ett annat, mindre negativt laddat, ord för stress. Våra chefer upplever att yngre medarbetare lättare accepterar dem som sina chefer medan äldre medarbetare inte har samma respekt för dem. De verkar inte uppleva konflikter som en så stor nackdel med chefsarbetet, även om de innan tillträdet oroade sig för just det, dock ses det ändå av några som ett jobbigt

---

<sup>262</sup> Wenglén (kommande)

<sup>263</sup> Kairos Future (2005)

inslag i chefens vardag. Slutligen anser de flesta efter tillträdet att politik är en del av vardagen som det gäller att lära sig att hantera.

## 5.5 I huvudet på en chef – utveckling och privatliv

*Hur tycker 70-talisterna att de har utvecklats som personer efter det att de tillträdde sin chefsroll? Vilken roll spelar mentorskap och andra hjälpmedel i denna utveckling? Finns det tid för ett liv vid sidan om chefsrollen? Och hur fungerar denna balans mellan chefskap, familj och fritid? Dessa är några av de frågor som vi försöker besvara i detta delkapitel, där fokus sätts på de saker som studier betonar att 70-talister sätter högre värde på än ett chefskap – personlig utveckling och tid med familjen.*

### 5.5.1 Att utvecklas genom chefsrollen

Mikael P upplever att han utvecklats som person efter det att han blev chef. ”Ja, jag har blivit säkrare och vuxit som människa”<sup>264</sup>. Marcus är inne på samma linje. ”Jag är mycket mjukare, självinsikten har ökat och jag har insett att jag måste veta vem jag är innan jag kan förmedla vad jag vill på ett bra sätt”<sup>265</sup>. Hill menar, i likhet med Marcus, att det är av vikt för en chef att vara klar över vem de själv är och hur de är, innan de talar om för andra hur de ska vara och hur de ska agera<sup>266</sup>. Tina är också en av dem som menar att hon utvecklats som människa sedan hon tillträdde chefstjänsten. ”Förut var det bara att köra på. Nu måste jag fundera på hur jag agerar och hur jag skulle kunna agera annorlunda i olika situationer. Jag är väldigt reflektiv som person. Jag har gått ”Akademin för det uttrycksfulla ledarskapet” som handlar mycket om att få bättre kännedom om hur jag uppfattar mig själv och hur jag uppfattas av andra och ta ett aktivt beslut om jag vill förändra det”.<sup>267</sup> Håkan delar Tinans åsikt. ”Du får hela tiden en spegel i de personer du har att göra med. Min empatiska förmåga kan öka väldigt mycket om jag läser av hur andra reagerar på hur jag agerar. Om man är övertygad om att sitt sätt är det bästa sättet lär man sig nog inte så mycket, men om

---

<sup>264</sup> Mikael P

<sup>265</sup> Marcus

<sup>266</sup> Hill

<sup>267</sup> Tina

*man är intresserad av vad andra tycker och uppför sig kan man lära sig väldigt mycket”.*<sup>268</sup>

Sammanfattningsvis anser de flesta av våra chefer, i likhet med Hills chefer, att chefskapet har lett till en bättre självkänedom, främst genom kontakten med medarbetare genom vilka de får gensvar för sitt agerande. De flesta av cheferna vi intervjuade anser att de har utvecklats som personer då de vet mer *vem* de är, *hur* de är och *vad* de vill. Hill menar att hennes chefer har fått en bättre bild av sig själva genom cheffrollen, och att det är en hjälp för dem i deras arbete<sup>269</sup>. Våra 70-talister anser att den personliga utvecklingen det inneburit att vara chef är något positivt både privat och i arbetsrollen. Detta överensstämmer med vad Hills chefer har gett uttryck för<sup>270</sup>.

### 5.5.2 Mentorskap och utbildning

Drygt hälften av de intervjuade cheferna svarade ja på frågan om de hade en mentor innan de tillträdde som chef. Rikard var en av dem. *”Ja, till viss hade jag en mentor när jag började jobba. Mentorn var till för att snabbt komma in i verksamheten och för att lära sig branschen”.*<sup>271</sup> En samstämmig åsikt framkommer i artikeln *Ditt nya liv som chef*, där författaren menar att det är av stor vikt för en ny chef att ha en mentor som stöd i olika frågor<sup>272</sup>. Mattias hade också en mentor. *”I USA hade jag en formell mentor. Han berättade om att det kan vara svårt att leda sina vänner. Att bli utnämnd innebär ju att en massa andra medarbetare inte blir utnämnda, då kan det bli sura miner”.*<sup>273</sup>

Kinding menar att mentorskap är bra för att utvecklas i sin roll som chef.<sup>274</sup> Det fanns flera, liknande, anledningar till att cheferna valde att ha mentorer. Pernilla visste varför hon ville ha en mentor. *”Det kändes bra att jag alltid kunde ringa henne och få stöttning”.*<sup>275</sup> Linus hade också anledningar till varför han trodde att det var en god idé att ha en mentor. *”Jag trodde att det skulle vara ett stöd, en neutral part att bolla idéer*

---

<sup>268</sup> Håkan

<sup>269</sup> Hill (1992)

<sup>270</sup> Ibid

<sup>271</sup> Rikard

<sup>272</sup> Bergstedt, J. (8/2006) Ditt nya liv som chef. *Civilekonomen*

<sup>273</sup> Mattias

<sup>274</sup> Kinding (2005)

<sup>275</sup> Pernilla



med som också haft problem som de har erfarenhet att dela med sig av"<sup>276</sup>. En av dem som inte hade en formell mentor innan tillträdet var Jonas. "Nej, jag har aldrig funderat över att ha det men jag har en gammal chef som jag pratade med efter tillträdet"<sup>277</sup>.

### 5.5.2.1 Utveckling genom mentorskap

På frågan om våra chefer idag har en mentor svarade de flesta nej, medan några menade att de ändå hade informella mentorer i form av före detta chefer och bekanta i chefsposter. "Nej, jag har ingen men har bestämt mig för att jag ska skaffa en. Genom kollegor och kompisar har jag förstått hur viktigt det är att kunna ha ett bollplank." berättade Per<sup>278</sup>. Håkan hade tidigare haft en mentor men har inte en i dagsläget. Han berättade dock att. "Jag går en MBA på EFL. Jag tror det är viktigt att alltid ha något sådant, att ha någon som hjälper en att få perspektiv på hur man tänker"<sup>279</sup>. Några svarade dock att de har mentorer i dagsläget och att de upplever det som något väldigt positivt. De uttryckte att det är bra att ha någon utanför företaget att bolla idéer och problem med samt någon som kan sporra och uppmuntra. Tina berättade om sin mentor. "Hon är kvinna, det tycker jag är viktigt eftersom hon gått igenom det jag går igenom med barn och så vidare, hon har också haft en man som gjort karriär samtidigt. Vi har ganska lika profil men hon har kommit längre. Henne pratar jag väldigt mycket med om saker i mitt ledarskap vilket gör att jag också själv måste fundera över det."<sup>280</sup>.

Vi kan konstatera att fler av våra chefer hade mentorer innan tillträdet som chef än efter. Möjligtvis kan detta tyda på att de chefer vi intervjuat kände ett större behov av stöd och vägledning från en mentor i början av sina karriärer. Pernilla hade dock en intressant synvinkel då hon menade att hon även ser ledningsgruppen som mentorer med vilka hon kan bolla idéer<sup>281</sup>. Kanske är det så att våra chefer har andra sätt att få stöd och feedback än genom mentorskap. Att de flesta angav att de inte hade mentorer fann vi dock något förvånande. I Kairos Futures undersökning angav 60 % av de intervjuade 70-talisterna att mentorskap var en nyckelfaktor för att göra chefskapet mer

---

<sup>276</sup> Linus

<sup>277</sup> Jonas

<sup>278</sup> Per

<sup>279</sup> Håkan

<sup>280</sup> Tina

<sup>281</sup> Pernilla

attraktivt. Undersökningen visade att 70-talisterna vill ha stöd och uppmuntran från arbetsgivaren för att de ska se en chefspost som ett möjligt alternativ i karriären<sup>282</sup>. Undersökningen riktade sig visserligen till de i denna generation som inte ännu blivit chefer och förutsättningarna är därmed inte de samma som de för 70-talister vi har intervjuat. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att majoriteten av gruppen i vår undersökning inte verkar uppleva mentorskap som något självklart attribut till chefsposten.

### **5.5.2.2 Utveckling genom utbildning**

Enligt Björkegren ingår chefsutbildningar inte särskilt ofta i chefers egna tankar om hur de lärt sig chefskapet. Den kunskap som lärs ut under chefsutbildningar har låg relevans för chefer i det praktiska arbetet<sup>283</sup>. Wenglén's intervjupersoner menade att de lärt sig chefsarbete delvis genom att studera tidigare chefer och konstaterat vad som fungerat, för dessa tidigare chefer, i olika situationer och vad som inte fungerat<sup>284</sup>. Vilken betydelse har då utbildning som berör chefskap haft för de 70-talistchefer vi intervjuat?

Några svarade nej medan drygt hälften svarade ja på frågan om de efter tillträdet förkovrat sig i något som handlar om ledarskap. En del av dem som svarade ja angav att de deltagit i interna utbildningar. Håkan var dock aningen skeptisk till dessa. *"Jag har varit på flera interna utbildningar i chefskap, coachning och presentationsteknik. Om man har ett kritiskt förhållningssätt förväntar man sig ofta mer än vad man får ut av den typen av kurser. Men man får inspiration av det."*<sup>285</sup>. Mattias var dock positiv till de interna kurser han deltagit i: *"Det var värdefullt och kul, framförallt kul att lära känna de andra cheferna."*<sup>286</sup>.

Sammanfattningsvis verkar våra chefer inte ha lagt någon större energi på att gå kurser som förberedelse inför chefsposten. Efter tillträdet hade dock desto fler deltagit i interna utbildningar. De interna utbildningarna sades dock av Mattias och Håkan i första hand vara inspirerande och sociala snarare än lärorika. De verkar alltså

---

<sup>282</sup> Kairos Future (2005)

<sup>283</sup> Björkegren i Wenglén (2005)

<sup>284</sup> Wenglén (2005)

<sup>285</sup> Håkan

<sup>286</sup> Mattias

instämna i Björkegrens tankar om att den kunskap som ges genom chefsutbildningar har låg relevans för chefer i det praktiska arbetet<sup>287</sup>. Samtidigt ser de dock ändå ett värde i dessa kurser då de inspirerar och ger organisationens chefer möjlighet att stifta bekantskap och skapa nätverk.

### 5.5.3 När chefen inte jobbar

Drygt hälften av våra intervjupersoner angav att de innan tillträdet trodde att deras privatliv skulle påverkas av chefsposten i form av mindre tid över för annat än arbete, såsom socialt umgänge, tid för familjen och idrott. Ett fåtal trodde inte att privatlivet skulle påverkas. Mattias och Patrik sade sig ha varit medvetna om att chefskapet skulle minska deras frihet och innebära krav på att ständigt vara tillgänglig via telefon och e-post<sup>288</sup>.

På frågan om våra chefer idag också anser sig vara ledare privat, det vill säga i olika sociala sammanhang, kan vi se ett relativt tydligt mönster. Ett fåtal anser sig vara ledare även privat, medan de flesta anser att de har tonat ner sin sociala roll, då både tid och ork saknas. De tillfrågade som idag är föräldrar refererar till att föräldraskapet tar mycket av den tid i anspråk som finns att tillgå utanför arbetet. Detta är också ett mönster som går att urskilja i Watsons studie, där cheferna spenderade en avsevärd del av sin tid på jobbet, och menade att deras familj i många fall var de som blev lidande<sup>289</sup>. Föga förvånande får då således även det sociala livet mindre utrymme i en chefs liv. Marcus är en av dem som känner så. *”Min motivation till att leda tryter privat, det är skönt att slippa bestämma alltid. Jag glider med mer numera, det är skönt att inte bestämma vad vi exempelvis ska äta till middag”*.<sup>290</sup> På frågan om att vara ledare även privat är Per inne på samma linje. *”Ja, jag är en ledare privat, men på en annan nivå idag, jag har valt att tona ner mig lite. Idag har jag inte samma tid, lust och kraft att vara lika social privat”*.<sup>291</sup>

Trots att drygt hälften av våra chefer var inställda på att chefskapet skulle komma att få en negativ inverkan på deras privatliv kan vi konstatera att de ändå valde att tacka ja

---

<sup>287</sup> Björkegren i Wenglén (2005)

<sup>288</sup> Mattias, Patrik

<sup>289</sup> Watson (2001)

<sup>290</sup> Marcus

<sup>291</sup> Per

till chefsposten och prioriterade därmed karriären framför privatlivet. De representerar den del av sin generation som ändå väljer att bli chefer och går emot prognoserna i Kairos Futures rapport<sup>292</sup>.

### 5.5.3.1 Familjen

Familjen anses vara en av de delar som 70-talister prioriterar mest i sitt liv. Detta visar flera studier som har analyserat denna generation.<sup>293</sup> ”Jag är en sån som tar initiativ bland vänner men just nu har jag alldeles för lite tid att vårda mitt privata nätverk. Ledig tid är med familjen nu”, säger Tina.<sup>294</sup> Trots att 70 % av de cheferna i Kairos Futures studie ansåg att de inte hade tillräckligt med tid för sina barn, visade studien på att balansen mellan arbete och privatliv är en viktig faktor för 70-talisterna.<sup>295</sup> På frågan om familjelivet har påverkats av chefskapet visar det sig att det har det gjort för de flesta av våra chefer, även om alla inte säger det rakt ut. ”Jag är aldrig ledig, även när jag är med familjen tänker jag på jobbet, även om det så är på julafton”, säger Ted<sup>296</sup>. Tina menar att det är svårt att koppla bort jobbet. ”Det här jobbet går inte att stänga av. Man har med sig det hem i huvudet hela tiden, tidigare hade jag lättare för att koppla bort”.<sup>297</sup> Också Pernilla pekar på samma omständighet. ”Att vara chef är ett engagemang att leva med, jag har med arbetet hem på ett annat sätt än jag hade tidigare”.<sup>298</sup>

Även då de flesta av de tillfrågade männen pekar på att jobbet tar mer tid än vad de hade önskat, är det de två intervjuade kvinnorna som starkast pekar ut svårigheterna med att jobba som chef i relation till familjen sett ur en tidsaspekt. Detta kan med stor sannolikhet härröras till kvinnors traditionellt sätt större ansvar för hem och barn. Tina säger att hon inte tycker att hon har lyckats att kombinera arbete och privatliv särskilt bra. ”Jag skulle vilja ha mer familjetid, nu får jag barn i vår så då löser sig det lite automatiskt. Jag har känt att jag behövde en paus”.<sup>299</sup> På samma fråga gällande att kombinera arbete och privatliv vet Linus vad han tycker. ”Jättebra, men jag vet att min

---

<sup>292</sup> Kairos Future (2005)

<sup>293</sup> Ibid

<sup>294</sup> Tina

<sup>295</sup> Kairos Future (2005)

<sup>296</sup> Ted

<sup>297</sup> Tina

<sup>298</sup> Pernilla

<sup>299</sup> Tina

*fru inte håller med i samma utsträckning*<sup>300</sup>. De tillfrågade kvinnorna uttrycker alltså en i högre utsträckning en missnöjdhet med sin situation, något som vi inte fann tydligt överensstämde med vår teori.

Trots en hög arbetsbelastning och en stor vilja att umgås med familjen, verkar inte det ena utesluta det andra för våra intervjuade chefer. Dessutom såg de att vissa synergieffekter – de olika rollerna verkade enligt 70-talisterna kunna dra fördelar av varandra. ”Mitt sätt att hantera mina barn utvecklar min förmåga att lösa konflikter”<sup>301</sup>. Så resonerar Rikard kring sin roll som pappa i förhållande till chefsrollen. Även Linus har tankar kring detta. ”Det finns en otrolig likhet mellan min roll som pappa och min roll som ledare på Nordea. I båda fall kan det handla om att få personer att göra sådant de inte vill genom att locka och inte bestraffa”.<sup>302</sup> Detta tankesätt återfinns också i Watsons studie. Där pratade cheferna om en lärdomseffekt mellan arbete och privatliv, där barn ansågs ha en arbetsrelaterad betydelse i form av att cheferna genom dem utvecklade sin förhandlingsteknik.<sup>303</sup> Det vill säga samma tanke som både Linus och Rikard framför.

### 5.5.3.2 Får privatlivet ta plats?

Kring vår fråga huruvida man som chef kunde ställa krav på företaget att privatlivet skulle få ta plats, menar några såsom Patrik att ”det handlar om att man måste ta ett eget personligt ansvar för att sätta stopp och säga nej”<sup>304</sup>. 60 % av de tillfrågade 70-talisterna i undersökningen *Morgondagens ledare* ansåg att möjligheten att kombinera familjeliv med chefskapet var en hygienfaktor för att man skulle överväga att acceptera en chefspost<sup>305</sup>. Vad som inte kom fram i studien men som däremot sades av några av våra intervjuade chefer, var att de menade att det var upp till en själv att ställa krav och våga säga till att privatlivet skulle få ta upp tid. Tina vidareutvecklar detta. ”Det är snarare att jag ställer krav på mig själv. Man väljer hur mycket man vill jobba här, det är jag som måste lära mig att säga nej. Det är klart att företaget ska stödja men jag anser att jag har ett stort eget ansvar”.<sup>306</sup> Kanske kan detta ses som en faktor vilket

---

<sup>300</sup> Linus

<sup>301</sup> Rikard

<sup>302</sup> Linus

<sup>303</sup> Watson (2001)

<sup>304</sup> Patrik

<sup>305</sup> Kairos Future (2005)

<sup>306</sup> Tina

utmärker yngre chefsgenerationer i högre utsträckning. Känslan av att man faktiskt själv, *kan* och *får* ta för sig och inte behöver rätta sig efter hur det *ska* vara. Också Mattias menar att han ställer krav på företaget att hans privatliv ska få ta plats. ”*Ja, det gör jag. Det är upp till mig själv att säga nej*”.<sup>307</sup> Alla var dock inte överens i denna fråga. Marcus var av en annan åsikt, och menade att han inte hade lyckas särskilt bra. ”*Jag har för roligt på jobbet, hotellet är alltid igång, ljuset är alltid tänt!*”<sup>308</sup>

Sammanfattningsvis ser vi tydliga tecken på att 70-talistcheferna är ambitiösa och ställer höga krav på sig själva, på jobbet såsom i privatlivet. Dock upplevde de flesta att de på grund av brist på tid och ork hade tonat ner sin roll i privata sammanhang, i de fall där de tidigare hade varit pådrivare. Istället upptog familjen en stor och viktig roll, och balansen mellan just arbete och familj betonades såsom i Kairos Futures studier som en mycket viktig aspekt för en 70-talistchef<sup>309</sup>. Barn ansågs i Watsons studie, liksom hos de flesta av våra intervjuade chefer med barn, kunna tillföra viktiga värden också i arbetslivet då cheferna tränade upp sin förhandlingsförmåga genom föräldraskapet<sup>310</sup>. Avvägningen mellan arbete och privatliv framstod som en svår balansgång, där 70-talisterna inte kände sig helt nöjda med sin situation. Konsensus fanns i de två intervjuade kvinnornas åsikter, vilka uttryckte ett missnöje med situationen arbete-privatliv i högre utsträckning än de intervjuade männen. Även några av de tillfrågade männen upplevde att de inte lyckades prioritera på bästa sätt, det vill säga privatlivet blev lidande, men de uttryckte trots detta ingen tydlig åsikt om att de önskade en förändring på samma sätt som kvinnorna. Slutligen upplevde de intervjuade cheferna att deras chefsroll tog tid, på arbetet såväl som på deras fritid. Det verkade vara en roll som var svår att koppla bort, oavsett tid och plats.

#### **5.5.4 Sammanfattning**

Summerar vi detta kapitel så verkar våra chefer inte ha lagt någon större energi på att gå kurser som förberedelse inför chefsposten. Detta tolkar vi som att cheferna inte trodde att utbildning skulle ge dem något nytt samt inte heller verka utvecklande för dem, varken för deras chefsroll eller som privatpersoner.

---

<sup>307</sup> Mattias

<sup>308</sup> Marcus

<sup>309</sup> Kairos Future (2005)

<sup>310</sup> Watson (2001)

Vi kan konstatera att majoriteten av den grupp vi intervjuat inte verkar uppleva mentorskap som något självklart attribut till chefsposten. Detta förvånar oss då mentorskap är ett fenomen som har kommit att bli något av ett modeord i dagens samhälle, men också något i praktiken väl använt. Är det så att 70-talisterna har hittat andra källor för stöd och råd? Kanske är det så att familjen har en betydande roll också på detta plan.

Av vår undersökning kan vi dra slutsatsen att de flesta av våra 70-talistchefer verkar tycka att chefskapet fört med sig en utveckling på det personliga planet. De menar att de har fått en ökad självkänedom, vilket har inneburit positiva aspekter i den privata rollen liksom i den som chef. Genom denna utveckling anser de sig idag veta mer än innan de blev chefer om *vem* de är, *hur* de är och *vad* de vill. Kanske är det också där de också skiljer sig den genomsnittliga 70-talisten – de vet att de vill ha *både* ett chefskap *och* ett rikt familjeliv.

Familjen ses av cheferna som mycket betydelsefull, och balansen mellan just arbete och familj betonades, även om denna balans inte alltid vägde till fördel för familjelivet. 70-talisterna kände sig inte helt nöjda med sin situation, trots den avsevärda vikt som fästes vid familjen och privatliv, både i teori och i praktik. Chefsrollen verkade vara en roll som var svår att koppla bort, oavsett tid och plats. Att detta var en roll som både tog tid i anspråk och som tycktes svår att koppla bort framstod som klart. Inte ens de mest familjeinriktade kunde ändra på det.

## 6

### SLUTSATS

---

*I detta kapitel sammanfattas undersökningens resultat och egna tolkningar och reflektioner görs. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.*

---

#### 6.1 Sammanfattning

*Syftet med denna studie har varit att studera hur unga chefer, födda på 1970-talet upplever sitt chefskap. Vidare önskade vi söka svar på ett antal problemformuleringar kring chefskapet för 70-talisten. Hur förväntningarna på denna roll såg ut innan de tillträdde, vilka de upplever är de främsta för- och nackdelarna med chefskapet samt hur de upplever att balansen mellan chefskap, familj och fritid fungerar är några av de frågor vi strävat efter att besvara. Efter att ha intervjuat tretton chefer födda på 70-talet, tycker vi oss ha fått en tämligen god bild av hur chefer av denna generation upplever sin chefsroll. Våra främsta slutsatser utifrån denna undersökning presenteras nedan.*

Majoriteten av de intervjuade cheferna är födda under det tidiga 70-talet och verkar inte känna igen sig i den fritids- och familjeprioriterande 70-talisten. Cheferna i denna undersökning verkar se sig själva som mindre självcentrerade än de yngre i generationen, med en god arbetsmoral och en längtan efter att kunna påverka. Flertalet har valt att tona ner sin roll i privata sammanhang efter det att de blev chefer, då de känner att de med råge får utlopp för den dominanta, planerande sidan av sin personlighet på arbetstid. Vänner och bekanta får dessutom mindre utrymme i chefens vardag än vad de hade innan denne tillträdde chefsposten. Ledig tid, som är sällsynt, tillbringas nu istället i största möjliga mån med familjen. Balansen mellan just arbete och familj betonas, samtidigt som det framgår att de inte känner sig helt nöjda med sin situation. Trots att drygt hälften av våra chefer var inställda på att chefskapet skulle komma att ta tid från deras privatliv kan det konstateras att de ändå valde att tacka ja till chefsposten. Såldes bör de ha förväntat sig att de positiva aspekterna som följde



med chefskapet skulle överväga den negativa aspekten av att kunna tillbringa mindre tid med familjen.

Utmaningen, ansvaret och förmågan att kunna påverka organisationen sågs av de intervjuade 70-talisterna som de övervägande incitamenten till att bli chef. De säger att det de förväntade sig uppnå i och med rollen som chef var att få en chans att utveckla sig själva, utveckla företaget och att genom sitt ledarskap få sina medarbetare att växa. Idag, efter tillträdet, upplever de cheferna att den mest centrala delen av chefskapet är att coacha och inspirera medarbetarna, vilket betonas av dem på ett helt annat sätt än i teorin. Likaså vikten av att vara ett stöd, att skapa sammanhållning och att tillföra mjuka värden till organisationen. De ser ett stort värde i att få andra att växa. Vidare anser de att chefskapet har utvecklat dem som människor, då de genom denna roll har lärt sig mer om sig själva. Bland annat menar flertalet att de genom chefsrollen har fått en bättre insikt i sina styrkor och svagheter. Sammantaget upplever de att chefskapet relativt väl motsvarar deras förväntningar.

Just möjligheten att kunna *påverka* en organisation framhåller cheferna som den fördel med chefskapet som bör marknadsföras för att locka 70-talister till yrket. Vidare anser de att vad arbetsgivaren mer konkret kan göra för att öka chefskapets attraktivitet hos 70-talisterna bland annat är att skapa en företagskultur där det är tillåtet att prova på chefskapet, och sedan avsäga sig det om man så skulle önska, för att kunna få en känsla för om detta är en roll du klarar av att axla.

Intervjupersonerna menade att de förväntade sig att de skulle få kämpa en del för att vinna sina medarbetares, främst äldres, respekt och att de skulle tvingas tackla en hel del konflikter, vilka bottnade i olika typer av personalfrågor. De verkar dock inte uppleva konflikter som någon stor nackdel med chefskapet. Däremot har chefskapet inneburit en del nackdelar som de flesta inte var förberedda på. Ett fåtal av 70-talisterna hade innan de blev chefer förväntat sig att de skulle syssla med politik i sin nya roll. Efter tillträdet anser dock de flesta att politik är en del av vardagen, som de visserligen ogillar, men som det gäller att lära sig att hantera. Cheferna menar att chefskapet förutsätter en viss diplomatisk skicklighet. Det innebär mycket politik att vara chef, mycket mer än vad de trodde skulle vara fallet. De chefer som är skickliga tycks förmå se internpolitiken i företaget som en möjlighet istället för ett problem,

eftersom den innebär att de genom skicklighet i det politiska spelet kan uppnå fördelar. Dock verkar de främst uppleva detta spel bakom kulisserna som ett energikrävande nödvändigt ont.

Ytterligare två negativa aspekter av chefskapet som de flesta av 70-talisterna inte var förberedda på, är ensamheten som kommer med chefskapet och känslan av att inte längre vara en del av gruppen. Det är flera chefer som direkt eller indirekt nämner ensamhet som en del av chefskapet. Denna beskrivning förvånade något då chefen kan tyckas vara en mittpunkt på arbetsplatsen som alltid var omgiven och hade kontakt med andra människor. Den ensamhet cheferna upplever förklarar de med att de inte längre är en del av gruppen utan nu har arbetsgivarnas bästa för ögonen. De umgås inte längre på samma sätt med de vänner de hade inom organisationen innan tillträdet, utan tyr sig istället till andra chefer. Genom att skapa en viss distans mellan sig själva och medarbetarna klarar de bland annat bättre av att inte ta konflikter personligt och att fatta impopulära beslut när så krävs. Dock tycks ensamheten mildras genom chefernas kontaktnät bestående av mentorer, andra chefer inom organisationen, tidigare chefer, men kanske främst, familj och vänner.

## **6.2 Egna tolkningar och reflektioner**

*Vi är glada över att ha valt att skriva en uppsats om hur chefer födda på 70-talet upplever sin chefsroll, eftersom vi tycker att vi fått med oss erfarenheter och tankar som är värdefulla för oss som studenter men främst som individer och blivande yrkesarbetande. Mötena med de 13 cheferna har gett oss svar på de frågor som vi haft samtidigt som nya frågeställningar har tagit form. En fråga som vi haft med oss under undersökningens gång är om vi själva efter studiens slut skulle komma att känna för att bli chefer? Vi återkommer till den frågan senare i denna del.*

Utgångspunkten i vårt inledande kapitel var att 70-talisterna skilde sig från andra generationer. Dock upplever vi det som svårt att, vår undersökning till trots, dra slutsatser kring en hel generation. Snarare än att sätta själva generationsfrågan i fokus, är det kanske så att särdragen mer speglar den ålder som generationen för tillfället

befinner sig i? Är det 30-åringars upplevelser av chefskapet, snarare än 70-talisternas som vi här ser? För ett par decennium sedan var det vanligt att bilda familj och ha sitt första jobb redan i 22-årsåldern. Idag har denna etableringsålder kommit att skjutas upp mot 30-årsstreck, bland annat till följd av längre utbildningar. De yngre generationerna kan kanske sägas gå mot ett "försenat vuxenskap". Deras generation gör för tillfället sitt intåg bland Sveriges småbarnsföräldrar och har samtidigt en lång studieperiod bakom sig där de fram till för några år sedan haft en students frihet och fritid. Därför är det kanske inte så konstigt att just familj och fritid, i alla fall för närvarande, är så viktiga delar av livet för dem. Sett ur detta perspektiv är det kanske snarare så att det inte är förvånande att 70-talisterna inte är så annorlunda?

Av vår undersökning kan vi dra slutsatsen att 70-talisten inte ser familjen som ett hinder för sitt chefskap. Snarare kan vi se en tendens till att chefskapet är möjligt i vissa fall på familjens bekostnad, vilket vi tycker är något förvånande då undersökningar om 70-talister som vi tagit del av gett oss en annan bild. Flertalet av våra intervjuade chefer nämner att familj, vänner och fritid fått mindre utrymme sedan tillträdet. Vissa chefer uttrycker att det går att kombinera arbete och privatliv på ett bra sätt men att de önskar att kunna vara mer med familjen i framtiden. Det verkar dock som om denna önskan antingen inte är tillräckligt stark eller är omöjlig att uppfylla. Vår tolkning baseras på att vi till viss del menar att cheferna inte verkar leva som de lär; de betonar i en mening vikten av att få vara med sin familj och inte jobba för mycket, men säger i nästa mening att jobbet tar mycket tid och att det innebär att familjen blir åsidosatt. Kanske är det så att det helt enkelt hör till att säga att inget får gå ut över privatlivet, men att det i praktiken är svårt att få denna ekvation att gå ihop.

I vår undersökning har cheferna sagt att de inte känner igen sig i bilden av den traditionella synen på en chef. Detta behöver dock inte vara specifikt för chefer födda på 70-talet, utan vi tror att det snarare är något som baseras på att chefsrollen genomgår en förändring, vilket vi tror ligger i tiden. Såsom vi argumenterade för i studiens inledande kapitel kommer ledarskap i framtiden till stor del att handla om att leda i en omvärld som ständigt förändras. För 70-talisten i en chefsroll betonas inte värden såsom *måsten* och *plikt*. Order, varken att ge eller ta, samt oföränderliga arbetsuppgifter verkar inte heller vara det som 70-talistcheferna förknippar med chefsrollen. Sett ur detta perspektiv kan vi tolka resultatet på så sätt att denna

generations chef har en mindre statisk syn på chefskapet än vad som är förknippat med tidigare generationer. Vissa värden ser vi att 70-talistchefen upplever vara starkare förknippade med sin roll än vad tidigare generationer har ansett. I vårt inledande kapitel hänvisar vi till Idergard T. & Lageson P (2000) *Utan karta*, som menar att 70-talister har en större önskan än 40-talister att bli sedda, få vara delaktiga samt utvecklas och jobba för något de tror på. Dessa kan kanske, snarare än ordergivning och oföränderliga arbetsuppgifter, sägas vara de aspekter som 70-talisterna vill uppnå med sitt chefskap.

I många länder, exempelvis Storbritannien och USA, kan en person läsa engelska och filosofi på universitetet för att sedan komma att arbeta på en bank. I Sverige är det fortfarande viktigt att ha ett examenspapper som legitimerar arbetsuppgiften, men frågan är hur mycket relevans den teoretiska utbildningen har för det praktiska arbetslivet? Samtliga våra intervjupersoner har en eftergymnasial utbildning i någon form, de flesta har examen från lärosäten med högt anseende. Ett fåtal har dessutom dubbla examen. Vi hade möjligen trott att cheferna skulle nämna utbildning som en viktig del att ha med sig när de började sitt chefskap, men det gjorde de inte. Det här kan indikera att cheferna inte tycker att en akademisk utbildning från universitet och högskolor ses som särskilt viktigt för rollen som chef. Detta då det endast är ett fåtal som tar upp sin akademiska utbildning i något avseende under intervjun, de flesta nämner den inte överhuvudtaget. Det kan bero på att de anser att de sedan denna genomgått har fått arbetslivserfarenhet som ses som en mer relevant grund att stå på inför rollen som chef. En annan anledning kan vara att de faktiskt inte anser sig ha haft så stor nytta av sin utbildning i praktiken.

Vi menar att vare sig man vill det eller inte så för rollen som chef med sig både status och makt. Vi trodde att det skulle kunna vara en drivkraft för unga chefer att uppnå denna roll för att få status i sina egna och i sin omgivnings ögon, samt att de skulle känna stimulans över att ha makt. Våra resultat indikerar dock att så inte är fallet, vilket får sägas förvåna oss. Kanske är det ändå så att verkligheten inte är fullt så svart eller vit. Här tycker vi nämligen kunna se ett mönster i vår undersökning som vi uppfattar som motsägelsefullt. 70-talist cheferna säger sig i allmänhet inte eftersträva status och makt, men betonar ändå vikten av att kunna påverka organisationen. Detta menar de är en av de mest betydelsefulla delarna med chefskapet. Kan det vara så att

det uppfattas som fullt att prata om status och makt för 70-talistcheferna? För är det egentligen inte så att påverkan är synonymt med makt?

Vi tror att 70-talisterna och senare generationer inte nödvändigtvis kommer att stanna lika länge på samma arbetsplats som äldre generationer har gjort. Vi tror att globaliseringen och vårt ökande välstånd menar vi kan komma att leda till förändringar i våra beteenden. Vi tror att en möjlig utveckling är att lojaliteten kommer att riktas mer mot den egna stimulansen vilket i sin tur ställer organisationer inför två val. Antingen antar organisationerna att det är väldigt svårt att behålla medarbetare mer än något år, och nöjer sig med det, eller så uppstår en strävan efter att hela tiden hitta nya utmaningar för individen inom organisationen eller företaget. Förmodligen innebär detta i sin tur att denna förändring måste bli en naturlig del av den rådande kulturen. Utan denna skapas ingen flexibilitet i organisationen, vilket vi på sikt tror, är problematiskt när det gäller att attrahera unga personer. Vårt antagande grundar sig på att de flesta av våra intervjuade chefer ständigt verkar söka efter ny stimulans, vilket om det fortsätter, förmodligen till sist leder till ett byte av arbetsgivare. Slutsatsen blir därför att Sveriges kommuner kommer att ha ett fortsatt stort lager av guldklockor också i fortsättningen.

Vi tror, tvärtemot vad de studier vi har granskat låter påvisa, inte att det kommer att råda brist på chefer nu när 40-talisterna börjar försvinna från arbetsmarknaden. Vårt resultat pekar på att 70-talisterna i högre utsträckning än vad som framkommit på andra håll, verkar intresserade av att göra karriär och att vara med och påverka. Vi tror därför inte att Sverige kommer att lida brist på 70-talister som är intresserade av ledande befattningar inom överskådlig framtid. ”Men när 80-talisterna kommer ut i arbetslivet vill de väl inte bli chefer”?, tänker du. ”De om någon generation har bara sig själv, fritid, resor och självförverkligande i tankarna. De är för upptagna av sig själva för att vilja bilda familj”. Även detta tror vi är en myt. Inledningsvis var vi av uppfattningen att 70-talister var som en mildare variant av de beskrivna 80-talisterna. Kanske är det dock så att 70-talisterna har vuxit upp och socialiserats in i samhället, och att de efter några resor jorden runt har insett att chefskapet trots allt har sin charm och faktiskt är ett stimulerande arbete där möjligheten finns att påverka. Vi tror att det i åtskilliga fall målas upp schablonbilder som inte alltid representerar den sanna verkligheten. Inte minst media menar vi spelar roll gällande att underblåsa sådant man

tror sig se som *mönster* och *tendenser* i dagens samhälle. Detta tror vi i viss mån har skett gällande 70-talisternas inställning till chefskapet, vilket också understöds av vad som framkommit i vår undersökning. Sammanfattningsvis är det därför något överraskande för oss att kunna dra slutsatsen att det förmodligen kommer att bli mer konkurrens om chefspositionerna än vad vi hade trott. Även om vi nu själva efter denna studie känner oss än mer motiverade till att sträva efter att uppnå en chefsposition så får vi nog, trots allt, räkna med att få hård konkurrens från 70-talisterna.

### **6.3 Förslag till vidare forskning**

Vi tycker att chefskap ur ett åldersperspektiv är ett mycket intressant ämne där vi ser flera potentiella områden att forska vidare inom. En intressant aspekt vore att genomföra motsvarande undersökning av chefer födda på 70-talet ur ett genusperspektiv. En sådan undersökning skulle ge en uppfattning om denna generations manliga respektive kvinnliga chefs uppfattning om chefsrollen, och på så sätt kunna påvisa eventuella skillnader och likheter mellan könen.

Ett annat förslag omfattar att jämföra olika tidigare generationer, såsom 60-talister med 70-talister. Likaså kan intervjuerna omfatta chefer från tidigare generationer, där samma intervjumall används men där de äldre cheferna får svara på hur de *tror* att 70-talistcheferna skulle ha svarat. På så sätt skulle det gå att undersöka hur väl tidigare generationers chefer tycker sig förstå chefer födda på 70-talet.

Ännu ett förslag på vidare forskning, är att gå vidare med de uppfattningar som vi upplever finns mellan tidiga och sena 70-talister. En sådan studie skulle kunna sätta i fokus en jämförelse mellan personer födda i början och i slutet av 70-talet. Samma intervjumall används och svaren mellan de två delarna av generationen sätts i förhållande till varandra. Om vi beräknar att en person som yngst är 25 år gammal vid första chefsrollen, skulle om tre år en studie kunna genomföras där chefer födda mellan 1970 och 1975 jämförs med de födda mellan 1980 och 1985. Då flertalet av de i vår studie intervjuade cheferna påpekade skillnader mellan tidiga 70-talister och tidiga 80-

talister skulle på detta sätt de olika generationerna kunna sättas i perspektiv till varandra, för att utröna fullt hur olika de är.

## REFERENSER

---

### Publicerade källor

- Alvesson, M. & Sköldberg, K., (1994) *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur
- Andersson, B-E., (1994) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, Kristianstad: Rabén Prisma
- Hill, L., (1992) *Becoming a Manager –Mastery of a new identity*, Boston: Harvard Business School Press
- Idergard, T. & Lageson, P., (2000) *Utan karta - ledarskap i ett ungt perspektiv*, Stockholm: Svenska förlaget
- Jackall, R., (1988) *Moral Mazes – The world of corporate managers*, New York: Oxford University Press
- Jacobsen, D.I., (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur
- Kinding, A. (2005) *Ung och chef: en praktisk handbok för nyblivna unga chefer och deras äldre medarbetare*, Uppsala: Konsultförlaget
- Kotter, J., (1990) *A force for change - How leadership differs from management*, New York: Free Press
- Lantz, A., (1993) *Intervjumetodik : den professionellt genomförda intervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, H., (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row
- Pettersson, G. (1997) *Att skriva rapporter Om formen och dess betydelse för innehållet*, Lund: Ekonomihögskolan vid Lunds universitet
- Rienecker, L. & Jörgensen P. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Lund: Liber
- Sandberg, J. & Targama, A., (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur
- Watson, T., (2001) *In Search of Management Culture, chaos and control in managerial work*, London: Thomson Learning
- Wenglén, R., (2005) *Från dum till klok? – en studie av mellancheferns lärande*, Lund: Lund Business Press



Wenglén, R., (kommande) *Organisation, ledning och processer*

Yukl, G., (2006) *Leadership in organizations*, Upper Saddle River: Prentice Hall

## Rapporter

Burson & Marsteller (2005) *Jag, VD? – 6 av 10 ledare vill inte ha toppjobben*

Holmberg, Ingalill & Åkerlund Staffan (1998) *Primus Inter Pares Om svenskt ledarskap*

Kairos Future (2005) *Morgondagens ledare – utdrag ur en framtidsanalys om chefskap av Kairos Future och tidningen Chef*

## Tidskrifter

von Bergen C. (9/2006) Vinn på att ta första steget, *Civilekonomen*

Bergstedt, J. (8/2006) Ditt nya liv som chef, *Civilekonomen*

Erséus, J. (04-07-01) Våga ta karriärklivet, *Svenska Dagbladet*

Linderoth, G. (3/2006), 70-talist javisst! *Smart Ekonomi*

Svärd, M. (05-09-12) Ung chef mindre rädd för konflikter, *Svenska Dagbladet*

Wahlin, E. (05-09-01) Ny chefsstil med 70-talist i toppen, *Svenska Dagbladet*

Öhman, J-E. (2006-08-24) Chef? Nej tack! *Veckans Affärer*

## Elektroniska källor

E24 Näringsliv [www.e24.se](http://www.e24.se) (2005-11-24) Efterlyses: 250 000 chefer, 2006-12-10

E24 Näringsliv [www.e24.se](http://www.e24.se) (2006-04-30) Sjuttiootalisterna redo att ta över, 2006-12-15

Ekonomifakta, [www.ekonomifakta.se](http://www.ekonomifakta.se), Kvinnliga chefer, 2007-01-08

Google, [www.google.com](http://www.google.com), 30 november 2006

Ledarna, [www.ledarna.se](http://www.ledarna.se) (2005-11-24) Kommer 70-talisterna att vilja bli chefer?, 2006-11-29

Pricken över livets ordspråk, [www.livet.se/ord](http://www.livet.se/ord), 5 januari 2007

Örebro Marknad, [www.hkm.se](http://www.hkm.se) (No 5, 2005) *Så blir framtidens chefer*, 2006-12-26

## **Muntliga källor**

Intervju 1 med Mikael P, Univa, 2006-11-17, Lund

Intervju 2 med Rikard, Uddcomb Engineering, 2006-11-17, Helsingborg

Intervju 3 med Linus, Nordea, 2006-11-21, Malmö

Intervju 4 med Jonas, Ängelholm kommun, 2006-11-22, Ängelholm

Intervju 5 med Mattias, KPMG, 2006-11-23, Stockholm

Intervju 6 med Patrik, Deloitte, 2006-11-24, Stockholm

Intervju 7 med Tina, KPMG, 2006-11-27, Stockholm

Intervju 8 med Mikael A, Kävlinge kommun, 2006-11-28, Kävlinge

Intervju 9 med Per, Polismyndigheten, 2006-11-29, Hörby

Intervju 10 med Marcus, Hotel Lundia, 2006-11-29, Lund

Intervju 11 med Håkan, Egmont Kärnan, 2006-12-01, Malmö

Intervju 12 med Pernilla, Nordea, 2006-12-04, Lund

Intervju 13 med Ted, Sydgrönt, 2006-12-09, Kävlinge

## APPENDIX

---

### APPENDIX A      Intervjumall

#### 1) Introduktion (besvaras skriftligen)

Namn:

Födelseår:

Utbildning:

Organisation samt tjänst:

Betyg från universitet/högskola på skala 1-10:

#### 2) Muntlig intervju

Vi ber dig att vara så ärlig du kan och ge så konkreta exempel som möjligt.

Går det bra att vi använder diktafon?

#### Före tillträdet av chefsrollen

- Vad är din definition av en chef?
- Vad är din definition av en ledare?
- Vilka ledarskapsmeriter hade du innan du blev chef?
- Var du engagerad i en studentkår/förening under din studietid?  
Om ja, hade du någon ledarroll?  
Vad lärde du dig av det?
- Har du varit aktiv inom någon idrott?  
Om ja, hade du någon ledarroll?  
Vad lärde du dig av det?
- Tror du ålder har någon betydelse för ledarskap?  
Varför/varför inte?
- Hur många år hade du varit yrkesverksam innan du fick din första chefsroll?

- Förberedde du dig på att bli chef?  
Om ja, på vilket sätt?
- Var det din ambition att bli chef, innan du blev tillfrågad?  
Varför/varför inte?
- Finns det något tidigare i livet som du tror påverkat dig till att bli chef?
- Vad tror du har påverkat din föreställning om chefskapet?
- Tror du att tidigare chefer haft någon påverkan på din föreställning?  
Varför/varför inte?
- Varför ville du bli chef?
- Var det något som gjorde att du tvekade?  
Varför/varför inte?
- Vad trodde du skulle vara det bästa med din chefsroll?  
Kan du nämna fler saker?
- Vad trodde du skulle vara det sämsta med din chefsroll?  
Kan du nämna fler saker?
- Hur fick du din chefsbefattning?
- Trodde du att det skulle uppfattas som prestigefullt att vara chef?  
Varför/varför inte?
- Vilka egenskaper ansåg du att en bra chef skulle ha innan du tillträdde?  
Varför?
- Trodde du att du skulle ägna dig åt politik inom företaget som chef?
- Vilka tre saker trodde du att du skulle lägga mest tid på som chef?
- Trodde du att ditt privatliv skulle påverkas av ditt chefskap?  
I så fall hur?
- Hur trodde du att din närmaste omgivning, inklusive arbetskamrater, skulle reagera när du blev chef?
- Hur trodde du att du skulle vara som chef?
- Hade du en mentor innan du blev chef?  
Varför/varför inte?  
Om ja, vad trodde du att mentorskapet skulle innebära för dig?
- Hade du läst något som handlade om chefskap innan du tillträdde som chef?

Om ja, har det gett dig något?

- Sammanfattningsvis, vad hade du för förväntningar innan du tillträdde?

### **Efter tillträdet av chefsrollen**

- Ser du dig som en chef eller en ledare?  
Varför?
- Varför är du chef?
- Är du en ledare även privat?  
Varför/varför inte?
- Tycker du att chefsrollen innebär politik?  
Varför/varför inte?
- Kan du ge exempel på reaktioner du får som ung och chef?
- Hur är det att vara chef över äldre personer?
- Tycker du att ditt sätt att vara chef skiljer sig på något sätt från andra, äldre chefs sätt inom organisationen?  
Varför tror du att det är så?
- Har ditt privatliv påverkats av ditt chefskap?  
I så fall hur?
- Hur bra tycker du att du lyckas kombinera arbete och privatliv?
- Ställer du krav på företaget att ditt privatliv ska få ta plats?
- Hur har din närmsta omgivning reagerat på att du blev chef?
- Har din självkänedom ändrats från det att du tillträdde?
- Upplever du att det uppfattas som prestigefullt att vara chef?  
Varför/varför inte?
- Hur är du som chef?
- Vad tycker du är dina starka och svaga sidor som chef?  
Varför?
- Vilka tre saker lägger du mest tid på som chef?
- Vad är det bästa med din chefsroll?  
Varför?

- Vad är det sämsta med din chefsroll?  
Varför?
- Hur motsvarar chefskapet de förväntningar du hade på posten innan du tackade ja till den på en skala mellan 1-10?
- Har chefskapet inneburit någonting du inte hade förväntat dig?
- Hade du förberett dig på samma sätt idag, om du på nytt skulle stå inför att bli chef?
- Tar chefskapet mer tid än du hade förväntat dig, tar det mindre tid eller motsvarar det dina förväntningar?
- Har du idag en mentor?  
Varför?  
Tror du att detta har påverkat dig?
- Har du efter att du tillträdde som chef förkovrat dig i något som handlar om ledarskap?
- Upplever du att 70-talister i organisationen strävar efter att bli chefer?  
Varför/varför inte?
- 70-talisterna är enligt undersökningar negativa till att bli chefer eftersom de förväntar sig att rollen innebär mindre fritid och tid med familjen.  
Vad tror du om det?
- Hur är din egen situation?
- Vilka sidor av chefskapet tycker du borde marknadsföras av företagen för att locka 70-talister att bli chefer?
- Kan du ge några konkreta exempel på hur du tror företagen kan göra chefsyrket mer attraktivt för 70-talisterna?
- Är det något du vill tillägga?
- Går det bra om vi hör av oss till dig igen om det är något vi tycker är oklart?