



**FEK 582 Kandidatuppsats**

**HT 2006**

**10 poäng**

---

**Utbildningens betydelse för att hantera chefsjobbet**  
**– Förstalinjens chefers uppfattningar om vikten av en utbildning**

---

**Av:** Vilhelm Ersmark  
Pontus Holgersson  
Rickard Jacobsson

**Handledare:** Anna Stafsudd

## Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel</b>	Utbildningens betydelse för att hantera chefsjobbet
<b>Seminariedatum</b>	2007-01-16
<b>Ämne/kurs</b>	FEK582 Kandidatuppsats, 10 poäng
<b>Författare</b>	Vilhelm Ersmark, Pontus Holgersson och Rickard Jacobson
<b>Handledare</b>	Anna Stafsudd
<b>Nyckelord</b>	Förstalinjenschef, utbildning, ledare, management, egenskaper
<b>Syfte</b>	Syftet med denna uppsats är att ta reda på vad chefernas egna uppfattningar är om olika utbildningars betydelse för att hantera deras jobb som chef.
<b>Metod</b>	Denna uppsats baserar sig på intervjuer med sju stycken första linjens chefer på Everfresh Group och Handelsbanken City Lund. Uppsatsen fokuserar på en noggrann och djupgående analys av få respondenter istället för att gå på bredden. Metodvalet har därför blivit en kvalitativ analys med en abduktiv ansats.
<b>Teoretiska perspektiv</b>	Teorier som tas upp i denna uppsats tillämpas sedan i empirikapitlet. Teorierna tar upp teman som bland annat innehåller The great man teorin, Mintzbergs tankar kring MBA, Bennis teorier om hur en chef skapas.
<b>Slutsats</b>	Det går inte att utbilda sig till chef men jobbet som chef underlättas om man har utbildning. Enligt vår empiriska grund så är den bästa kombinationen att lära sig det både praktiskt och teoretiskt, utbildningen är en genväg till en chefsposition. Chefen kan däremot utvecklas om man utbildar sig under tiden som man jobbar.

## **Abstract**

<b>Title</b>	Different kind of educations effect on the way managers deal with their job as a leader
<b>Seminar date</b>	2007-01-16
<b>Course</b>	Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
<b>Authors</b>	Vilhelm Ersmark, Pontus Holgersson and Rickard Jacobson
<b>Advisors</b>	Anna Stafsudd
<b>Keywords</b>	First- line Manager, education, leadership, management, traits
<b>Purpose</b>	The purpose with this thesis is to find out managers own view on different kind of educations effect on their job as a manager.
<b>Methodology</b>	This thesis is based on interviews with seven line managers at Everfresh Group and Handelsbanken City Lund. This thesis is focused on a thorough analysis with few respondents as opposed to a quantative view. Our choice of method is therefore a qualitative analysis with an abductive research method.
<b>Theoretical perspectives</b>	The theories mentioned in this thesis are applied in the analysis chapter, which bring up themes such as The great man theory, Mintzbergs thoughts concerning MBA, Bennis theory about how a leader is born.
<b>Conclusions</b>	It's not possible to educate management skills, but the work as a manager gets easier with education. Through our research we have found that theoretical and practical education is the best combination. Managers can grow in their leadership by attending leadership courses at the same time as they are working.

## FÖRORD

Vi skulle först och främst vilja tacka Handelsbanken City Lund och Everfresh Group för den tid de upplät till oss för att genomföra våra intervjuer, många av dem inbokade med kort varsel. Vi är oerhört tacksamma för den tid vi fick med de anställda på respektive bolag, utan Er hjälp hade det inte gått att genomföra detta arbete. Vi vill även passa på att tacka vår handledare, Anna Stafsudd, som har stöttat oss, gett oss inspiration och bra handledning.

Lund 2007

Vilhelm Ersmark

Pontus Holgersson

Rickard Jacobson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. <b>INLEDNING</b> .....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemformulering.....	8
1.3 Syfte .....	11
1.4 Uppsatsens disposition.....	11
2. <b>METOD</b> .....	12
2.1 Val av metod .....	12
2.1.1 Utgångspunkter, olika perspektiv och analys .....	12
2.1.2 Kvalitativ eller Kvantitativ .....	13
2.1.3 Deduktiv eller Induktiv .....	14
2.2 Tillvägagångssätt och Urval .....	15
2.2.1 Datainsamling, val av intervjuobjekt .....	15
2.2.2 Intervjumetod.....	17
2.2.3 Validitet och reliabilitet .....	19
3. <b>TEORI</b> .....	20
3.1 Inledning .....	21
3.1.1 Född till chef? .....	21
3.1.2 Ledarskapsteorier .....	22
3.1.3 Lärande i praktiken .....	23
3.2 Akademisk utbildning.....	26
3.2.1 Utbildningens betydelse.....	26
3.2.2 Chefer i statistik .....	27
3.2.3 Human kapital .....	28
3.3 MBA utbildning .....	30
3.4 Företagsutbildning .....	32
4. <b>EMPIRI OCH ANALYS</b> .....	33
4.1 Bakgrund.....	34
4.1.1 Inledning .....	34
4.1.2 Företagspresentation .....	34
4.1.3 Presentation av intervjupersoner.....	36
4.2 Chefskapet.....	38
4.2.1 Uppfattningen om en bra chef.....	38
4.2.2 Vad anses viktigt att ha med sig i bagaget vid en ny chefsposition?.....	40
4.2.3 Verktygslådan hos chefen .....	41
4.2.4 Hantering av chefsuppgifterna .....	43
4.2.5 Född till chef eller kan man utbilda sig till det? .....	44
4.3 Utbildning .....	46
4.3.1 Inledning .....	46
4.3.2 Akademisk utbildning.....	46
4.3.3 MBA-utbildning.....	50
4.3.4 Företagsutbildning .....	51
4.4 Sammanfattning .....	53
5. <b>SLUTSATS</b> .....	54
5.1 Sammanfattning .....	54

5.2 Chefens egenskaper .....	54
5.3 Född till chef? .....	55
5.4 Utbildningen .....	56
5.4.1 Akademisk utbildning .....	56
5.4.2 Företagsutbildning .....	56
5.4.3 MBA-utbildning.....	57
5.5 Uppsatsens bidrag kontra tidigare studier.....	57
5.6 Avslutande ord .....	58
5.7 Förslag till vidare forskning.....	59
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	60
BILAGA 1 - Intervjumall .....	62
BILAGA 2 - Brev till respondenter .....	64

# 1. INLEDNING

*”Den mätta dagen, den är aldrig störst. Den bästa dagen är en dag av törst. Nog finns det mål och mening i vår färd – men det är vägen, som är mödan värd. Det bästa målet är en nattlång rast, där elden tänds och brödet bryts i hast. På ställen, där man sover blott en gång, blir sömnen trygg och drömmen full av sång. Bryt upp, bryt upp! Den nya dagen gryr. Oändligt är vårt stora äventyr.” – Karin Boye*

---

## 1.1 Bakgrund

En chef har en viktig roll i en organisation. Ofta är det chefens insatser och engagemang som ger företagen framgång (Bennis, 1990). Det har skrivits många böcker (Hill, 1992), (Mintzberg, 2004) om chefer och ledare, och minst lika många uppsatser (Tykesson & Severin, 2005), men oftast har det varit om etablerade chefer som redan innehar en hög position. Vi är istället intresserade av att studera första linjens chefer, då vi anser att detta är öppningen in i ett företag eller arbetslivet för att få högre chefsbefattningar senare.

En chef med hög position har redan olika strategier och ledaregenskaper som han eller hon tillämnar p.g.a. lång erfarenhet. Det är därför intressant att se hur en förstalinjens chef agerar i sitt yrke. Med förstalinjens chef menar vi i denna uppsats en chef som inte har några andra chefer under sig. När en person blir chef står den inför många olika utmaningar. Hur ska man gå tillväga för att tillfredsställa de förväntningar och krav som ställs på en vid första chefsrollen? När man blir externrekryterad till ett chefsjobb, utan tidigare erfarenhet som chef, är det enligt vår uppfattning, oftast utbildningen som rekryteraren tar hänsyn till. Därför tycker vi att det hade varit intressant att undersöka vilken sorts utbildning cheferna anser de haft störst nytta av.

Vi kommer i denna uppsats vara konsekventa och använda oss av begreppet chef istället för ledare. Detta för att vi anser att chefsrollen består, till större del, av att delegera arbetsuppgifter, och därför passar begreppet chef bättre.

## **1.2 Problemformulering**

Att kliva in i chefsrollen innebär oftast en stor förändring hos en individ. Nya situationer kan uppstå som t.ex. chef över tidigare medarbetare, få ett stort ansvarsområde och helt nya arbetsuppgifter som man tidigare inte har kunskap om. Henri Fayol var troligen den första att klassificera en chefs arbetsuppgifter, nämligen: planera, organisera, leda och kontrollera. En chef ska alltså behärska många olika typer av utmaningar (Wenglén, 2005).

### **Tidigare Studier**

Robert Wenglén studerade mellancheferns lärande i olika perspektiv och är en av de forskare som tidigare varit inne lite på vårt ämne. Han ville bidra till förståelsen av mellancheferns lärande i praktiken och kallade detta för identitetsarbete. De perspektiv han tog upp i sin bok, som behandlade mellancheferns lärande, var det rationalistiska, radikala – och det pragmatiska perspektivet (Wenglén, 2005). Vår fokus ligger på utbildning som lärande, vilket inte tas upp i så stor utsträckning. Dessutom behandlar Wenglén mellanchefer och det område vi är intresserade av är förstalinjens chefer.

Henry Mintzberg är en framstående strategi och management forskare som studerade vikten och betydelsen av en MBA utbildning. Mintzberg menar att en MBA utbildning gör studenterna alldeles för teoretiska. Det finns för lite praktiskt utövande i utbildningen. Men hans teorier är begränsade till just MBA utbildningar, och kan därför inte generaliseras som en universitetsutbildning (Mintzberg, 2004). Dessutom är materialet baserat på USA, som har en annan företagskultur än vad vi har i Sverige. Framförallt är det svårare för utomstående och studenter att få tillgång till företagen i USA.

Wankel & DeFillippi gjorde en studie på europeiska ekonomiutbildningar på universitetsnivå för att se hur väl nyutexaminerade studenter klarade av chefsjobbet i första linjen. (Wankel & DeFillippi, 2006) Deras slutsats var att utbildningarna var för teoretiska för att förbereda studenten för chefsrollen. Denna undersökning begränsar sig



till akademiska ekonomiutbildningar och vi är intresserade av fler typer av utbildningar för att se om det kan vara en kombination av något slag.

Bennis talade om hur en bra chef skapas och menade att lärandet aldrig slutar. Vissa personer är mer potentiella chefer än andra och det är viktigt att de får utveckla sina färdigheter, och på detta sätt bygga upp grunder för gott ledarskap. Men han menade att dessa färdigheter inte går att lära sig genom utbildning (Bennis, 1990). Coomber sade i sin artikel att människor som redan är i en ledande position kan skapa förståelse för arbetet, men det går aldrig att utbilda ledarskapet (Coomber, 2005). Det är därför intressant att se vad cheferna själva säger om sin utbildning.

Dag Björkegren gjorde en fallstudie på företagsledarutbildning utifrån olika utbildningsaktörers perspektiv dvs. utbildningsansvariga, företagsrepresentanter och de studerande deltagarna. Hans syfte var att beskriva denna utbildning och dess relevans för yrkesutövningen. Hans resultat blev en modell för liknande utbildningars funktionssätt. (Björkegren, 1986).

Gary S. Becker studerade humankapitalet och var inriktad på utbildningsområdet. Han studerade avkastningsräntan på "college" och "high school" utbildning i USA. Efter det konstruerade han en investeringsmodell för utbildningsinvesteringar med utgångspunkt från inkomsteffekter av utbildningar. Utifrån denna modell urskiljde Becker två typer av utbildningar, "General training" och "Specific training". Resonemanget bygger han på att utbildning sker i företaget men även går att tillämpas för vanlig skolutbildning (Becker, 1975).

## Vår synvinkel

Antalet utexaminerade universitetsstudenter har de sista åren ökat kraftigt. Ser man på antalet utexaminerade idag och fem år tillbaka, har siffran ökat med 40 procent ([www.scb.se](http://www.scb.se)). Innebär denna siffra att en akademisk utbildning har fått en viktigare roll i vårt samhälle eller är det så att den fått en minskad betydelse?

Det finns även chef/ledarskapsutbildningar som ges till personer som redan är ute i arbetslivet, men som behöver utvecklas, sådana utbildningar görs av exempelvis Mercuri urval ([www.mercuri.net](http://www.mercuri.net)). Kan det vara så att man tar till sig utbildning bättre när man redan är i arbetslivet, och har utövat sina färdigheter praktiskt?

MBA-utbildningar är en annan typ av utbildning som de senaste åren har vuxit i popularitet, och allt oftare lett till högre löner ([www.foretagsutbildningar.se](http://www.foretagsutbildningar.se)). MBA är en utbildning som i Sverige ges till redan yrkesverksamma personer som vill vidareutveckla sitt ledarskap. ([www.efl.se](http://www.efl.se)) Skillnaden mot de chefsutbildningarna vi nämnde ovan, är att MBA ges på högskolor, och under en tid av 18 månader, då man jobbar parallellt med utbildningen. En utbildning på Mercuri brukar i regel endast vara ett par dagar, och är därför inte lika omfattande ([www.mercuri.net](http://www.mercuri.net)).

Som vi skrev ovan leder MBA ofta till högre lön, men hur mycket kan den hjälpa chefen i hans chefskap?

Med denna bakgrund har vi valt att titta närmare på hur stor betydelse de olika utbildningarna har för att förstalinjens chefer ska klara av sina chefsuppgifter. Det är intressant att höra vad cheferna själva säger om sin utbildning. Tillämpas den i det dagliga arbetet som chef, eller ligger den bara som en resurs i individens verktygslåda?

Är det någon utbildning som är viktigare än den andra, eller är det en kombination?

Vi har även ett personligt intresse av att studera detta ämne, då vi själva är intresserade av att jobba som chefer och i nuläget läser en akademisk utbildning.

Fokus för uppsatsen kommer att ligga på chefernas egna tankar och åsikter kring chefsrollen. Anser de att utbildningen har påverkat dem eller är det andra faktorer som spelar in?

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att ta reda på vad förstalinjens chefers egna uppfattningar är om olika utbildningars betydelse för att hantera jobbet som chef.

### **1.4 Uppsatsens disposition**

KAPITEL 1 • Inledning – I detta kapitel ger vi en bakgrund till varför vi valt detta ämne och tar upp de problem som vi tänker avhandla under arbetets gång. Efter detta tar vi upp syfte, frågeställningar och definitioner av relevanta begrepp för uppsatsen.

KAPITEL 2 • Metod – Metodkapitlet inleds med att titta på val av perspektiv och analys för att sedan beskriva hur vi angripit uppsatsen. Vi diskuterar användning av teori och empiri, vilka metoder som används vid intervjuerna samt hur datainsamling skett.

KAPITEL 3 • Teori – Här redovisar vi relevant teori som är betydelsefull för vårt ämne.

KAPITEL 4 • Empiri och analys – Kapitlet presenterar de resultat som framkommit under gjorda intervjuer och kopplas till den relevanta teorin för att sedan analyseras.

KAPITEL 5 • Slutsats – Tar upp de viktigaste resultat som uppstått under empirin och kopplar det till uppsatsens syfte och problemfrågeställningar.

## 2. METOD

*I vårt metodkapitel presenteras vårt sätt att angripa uppsatsen. Vi beskriver här våra val av perspektiv och analysmetod för att göra det lättare för dig som läsare att ta till dig uppsatsen. Vi diskuterar hur vi samlat information till vår uppsats och hur vi på enklaste sätt presenterar denna. I kapitlet försöker vi beskriva hur vi använt oss av teorier, empiri och datainsamling samt valet av respondenter och företag. Vi beskriver även vilka aspekter som lett till avgränsningar och hur dessa påverkar uppsatsen.*

---

### 2.1 Val av metod

Då vi i denna uppsats vill kunna angripa vår problemformulering på bästa sätt, har vi valt att titta på flera olika alternativ att angripa den. Vid arbete med en forskningsansats ställs man inför massor av frågor och val. I detta kapitel försöker vi beskriva hur vi arbetat med våra metodval. Vid vårt val av metod har vi tänkt på att försöka täcka vårt område på ett effektivt sätt, få med så bred information som möjligt samt presentera det på ett enkelt sätt för dig som läsare.

#### 2.1.1 Utgångspunkter, olika perspektiv och analys

Vi ska i denna uppsats försöka utreda utbildningens betydelse för chefsrollen, vilket kan kopplas till en samhällsvetenskaplig uppsats. Det krävs då att man är observant på en del grundläggande faktorer, att man uttrycker sig enkelt och att man gör förnuftiga val som är explicit uttryckta i rapporten. För att hitta en bra urvalsram till vår uppsats, har det varit viktigt att den innehåller saker som är direkt eller indirekt kopplade till undersökningen. Vi har alltså försökt att få materialet så fullständigt och exakt som möjligt genom att försöka urskilja de relevanta uppgifterna. För oss har det också varit viktigt att materialet ska vara aktuellt och innehålla någon form av nya tillägg eller förändringar. Vid val av urvalets lämpliga storlek har vi varit tvungna att gå igenom flera faktorer vilket inte varit helt enkelt (Denscombe, 2000). Valet av företag och respondenter presenteras längre fram i metodkapitlet.

För att angripa uppsatsen på bästa sätt var vi tvungna att skilja på de två utgångspunkterna vid insamling av information, kvalitativ forskning och kvantitativ forskning. De flesta forskare väljer att inte fokusera på enbart en teori utan använder inslag av båda tillvägagångssätten för att täcka av området på bästa sätt. Detta är något som vi känt av och då distinktionen ofta tenderar vara alltför förenklad i teorin har vi under arbetets gång ibland mixat tillvägagångssätten, då det inte funnits en tydlig skiljelinje. Vi har förstått att skillnaden mellan teorierna gäller behandlingen av data och inte forskningsmetoden som helhet (Denscombe, 2000). Vi vill på något sätt i denna uppsats få reda på ”Varför, om och hur utbildning har betydelse?”. För att angripa detta lämpar sig kvalitativ forskning bättre då den tenderar att förklara och beskriva händelser eller människors beteende mer ingående. Detta kommer att märkas i vårt arbete, där den kvalitativa forskningen dominerar.

### **2.1.2 Kvalitativ eller Kvantitativ**

Denna uppsats tar upp förstalinjens chefer, d.v.s. chefernas perspektiv på utbildningens roll, vilket gör att kvalitativt förhållningssätt lämpar sig bäst. Uppsatsarbetet har sträckt sig under en begränsad tid och tillgången av intervjupersoner har styrts efter tillgången av företag. Detta påvisar också valet att skriva en uppsats som bygger på en kvalitativ forskningsansats. Den kvalitativa forskningen har en tendens att sammankopplas med småskaliga studier med begränsat omfång, och involverar relativt få situationer eller människor. Då vi haft intervjuer som bas i vårt arbete passar den kvalitativa forskningen eftersom vi omvandlar ord till data (Bryman & Bell, 2005). Vi har försökt göra innehållet lättförståeligt för att se meningen och helheten. Detta genom att ta till oss komplexiteten, vilket också avspeglar vårt val av kvalitativ forskningsansats. Vår kvalitativa analys kännetecknas av att vi inte lagt in våra personliga förutfattade teorier och meningar, dvs. variablerna har inte varit definierade från början. Detta gynnar oss i vår uppsats då den kvalitativa ansatsen lämpar sig för beskrivning och ger stort utrymme för flexibilitet. Den ger även möjligheter för läsaren att själv bedöma relevansen i tolkningen (Bryman & Bell, 2005). Vi kommer att försöka studera ämnet som en helhet, då denna forskningsansats betonar relevansen av att förstå sociala beteenden, inte att bryta ner det

sociala livet. Detta har förenklat möjligheten att angripa området (Denscombe, 2000). Nackdelen med den kvalitativa ansatsen har varit att den varit enormt resurskrävande. Vi har valt ut ett fåtal intervjupersoner, då varje intervju har tagit 45 minuter till 1 timme. Vi har alltså varit tvungna att förlita oss på ett litet antal respondenter, i detta fall sju personer, och utifrån det dragit våra slutsatser. Det har varit ett intensivt arbete där vi fått prioritera många variabler i de respondenter vi intervjuat, istället för att intervjua många respondenter från början. Vi har en uppfattning om att personerna som vi intervjuat varit representativa personer, men givetvis är generaliseringsproblemet en viktig faktor (Jacobsen, 2002). Vid kvalitativa datainsamlingar är det lätt att man skapar egna problem, istället för att svara på det som man avser att svara på och det som respondenten upplever. Detta är något som vi haft i åtanke och genom att ha en kritisk reflektion och öppenhet försökt att angripa på bästa sätt (Jacobsen, 2002).

### **2.1.3 Deduktiv eller Induktiv**

Syftet med vår uppsats har varit att skapa förståelse om förstalinjens chefers uppfattningar om utbildningens roll för chefsyrket. Detta har gett oss två vägar att välja, den första är deduktiv, då man går bevisföringens väg. Den andra kallas för induktiv, då man går upptäckstens väg. Båda sätten anger tillvägagångssätt utifrån vilka man kan dra vetenskapliga slutsatser. I vår uppsats har vi utgått ifrån deduktiva principer då vi dragit slutsatser genom enskilda händelser. Vi har alltså utgått från teorier för att själv angripa problemet och sedan gått över till empirin. Men vi har även fått användning för en induktiv metod då vi utgått från empirin för att bygga teorin. I dessa fall har vi utgått ifrån en enskild händelse för att sedan sluta oss till en princip (Andersen, 1998). I vårt arbete har vi i början läst och skaffat oss kunskap om ämnet, genom att ta till oss olika teorier, och på detta sätt skapat en förståelse för ämnet. Men allt eftersom har vi genom vårt arbete med intervjuer och undersökning skaffat teorier utifrån empirin. Vi har alltså använt oss av en kombination av de två tillvägagångssätten, en abduktiv ansats (Svenning, 2003).

## **2.2 Tillvägagångssätt och Urval**

För att angripa vår problemformulering har vi använt oss av två medelstora företag. Vi har gjort antaganden utifrån två företag i skilda branscher och inte lagt vikt på deras olika företagskulturer. Vi har valt att titta på ett företag inom bankbranschen och ett inom dagligvaruhandel vilket ger uppsatsen en möjlighet att se olikheter och uppfattningar i motsatta branscher. På varje företag har vi intervjuat 3-4 personer, det är alltså utifrån ett fåtal intervjuer vi drar våra slutsatser och det är därför svårt att generalisera. I detta arbete ser vi de intervjuade som individer vid förstalinjens chefsposition. Vi har inte tagit hänsyn till om de intervjuade har varit externt eller internt rekryterade.

### **2.2.1 Datainsamling, val av intervjuobjekt**

I vår uppsats är den primära datan av yttersta vikt, då vi fokuserar på studieobjektet. I arbetet vill vi skraddarsy datainsamlingen till vår problemställning (Jacobsen, 2002). Vi har använt oss av personliga intervjuer vid insamling av primärdata (Denscombe, 2000). Intervjupersonerna har vi hittat i de två företagen som studien utgår ifrån. Vid sammanställning av det empiriska materialet har vi valt att bortse från det som inte är väsentligt, och som inte anknyter till syftet. Vår uppsats grundar sig på empiriska studier av två företag, Everfresh Group och Handelsbanken Lund City. Everfresh Group är verksamma inom Frukt & Grönsaksbranschen vilket under senaste åren varit med om en ökad konkurrens och kraftig tillväxt. Everfresh Group är ett medelstort företag inom branschen och har kunder som Axfood, Coop och Bergendahls. ([www.everfreshgroup.se](http://www.everfreshgroup.se))

Handelsbanken är ett av de ledande bankföretagen i Sverige och är idag börsnoterat på A-listan. Kontoret i Lund är ett av de större bankkontoren i landet med omkring 40 anställda, ([www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)). För att få möjlighet att intervju personer på dessa företag har vi använt oss av vårt kontaktnät. Pontus har haft tillgång till företagen genom sina mentorer på ledande positioner i företagen. Den första kontakten med företagen har alltså skett genom Bengt Nilsson, Koncernchef Everfresh Group samt Nils-Erik Persson, Bankdirektör Handelsbanken City Lund. Valet av dessa två företag grundar sig även på

att företagen har lokal anknytning vilket gett oss snabb tillgång till personal. En annan bidragande orsak har varit att båda har sina kontor i Skåne, vilket förenklat möjligheten, då det är nära till Lund.

Möjligheten att få tillgång till större företag har också bidragit till vår begränsning. Uppsatsen hänför sig till ett kvalitativt sätt där vi intervjuat sju första linjens chefer och utifrån detta skapat vårt empiriska material. Detta har vi sedan sammankopplat med den teori som finns om ämnet.

På företaget Everfresh Group har vi intervjuat fyra personer arbetande på positioner såsom förstalinjechefer. På Handelsbanken City i Lund har vi intervjuat tre förstalinjens chefer. Personerna vi intervjuat presenteras längre fram i arbetet under rubriken 4.1.3, Presentation av intervjupersoner. Detta har gett oss en chans att se om det finns några signifikanta likheter eller skillnader för olika förstalinjens chefer, och om deras syn på utbildningens roll för chefsyrket. Dessa kommer att intervjuas efter samma intervjumall för att kunna jämföras och få en rättvisande bild, om de likheter och skillnader som finns, om där är några. Intervjuerna kommer att spelas in på band för att försäkra oss om att ingen information går till spillo.

Vår förhoppning var att ha en jämn könsfördelning på de intervjuade, men då branscherna är väldigt mansdominerade har det tyvärr blivit fler män än kvinnor. På Everfresh Group fanns en kvinnlig chef, men då hon var på mammaledighet föll denna intervju tyvärr bort. På Handelsbanken fanns en kvinnlig chef som vi intervjuat och detta har gett oss en kvinnlig syn på chefsyrket. Kriteriet för de chefer som vi intervjuat var att de skulle vara förstalinjens chefer och alltså inte ha några chefer under sig. På dessa företag har valet blivit att intervju de förstalinjens chefer med ett större ansvar, alltså chefer som har eget budgetansvar och har stort inflytande i företagen. Detta ger oss en intressant vinkling på uppsatsen då det inte är chefer i nedre ledet. För att förenkla tillgången till chefer skickade vi in ett kortfattat email till personalcheferna på de båda företagen. Dessa hjälpte oss sedan att hitta intervjupersoner som passade in på vår profil. Detta sätt kallas bekvämlighetsurval (Jacobsen, 2002). Vårt kontaktnät var av väldigt stor



betydelse för tillgången till de två företagen. Då kontakterna varit överordnade instanser har de kunnat godkänna och hjälpa oss vidare i sökningen efter lämpliga intervjupersoner. Det finns alltid en risk att använda sig av detta urvalssätt. Vi tror dock inte att detta påverkat representativiteten i arbetet då de intervjuade personerna inte haft någon direkt anknytning till oss som forskare (Denscombe, 2000).

Det är alltid svårt att veta om respondenten uppträder naturligt då vi inte träffat respondenterna tidigare. Samtidigt är det svårt att veta om de intervjuade svarade ärligt och uppriktigt. Det var viktigt för oss att respondenterna kände sig bekväma, och därför valdes deras arbetsplats som intervjuplats (Jacobsen, 2002). Intervjuareffekten är något som måste tas hänsyn till. Då vi intervjuat personer och sammanställt och baserat vår uppsats på dessa data, är det viktigt att ha i åtanke att uttryck och handling inte alltid hör ihop. Vad människor säger och tänker återspeglar alltid inte hela sanningen. Respondenternas uttalande kan ha blivit påverkade av vår identitet (Denscombe, 2000).

### **2.2.2 Intervjumetod**

Vid val av intervjumetod har vi tänkt på att skapa en intervjumall som på bästa sätt kan få fram tydliga och klara svar av respondenterna. För att få detta har vi använt oss av en kvalitativ forskning. Den kännetecknas av frågeställningar utan fasta svar där intervjun förs som ett samtal och styrs så lite som möjligt (Andersen, 1998). Vi har använt oss av en datasamlingsteknik för intervjuerna som har varit semistrukturerade. Vi har haft en färdig mall på intervjufrågor, och under intervjuns gång har vi hela tiden haft möjligheten att ställa ytterligare frågor och kommentera. Tanken med intervjumallen har varit att den går från generella frågor till mer specifika om utbildning för att undvika att leda intervjupersonen för mycket. Detta för att få med andra viktiga aspekter samt få fram vad som är respondenternas faktiska tankegång. Vi har valt den personliga intervjun, vilket också är den vanligaste formen som används vid semistruktur. Den är relativt lätt att arrangera, samtidigt som vi fått enskilda uppfattningar då den varit lätt att kontrollera (Denscombe, 2000). För oss har det varit viktigt att låta de intervjuade använda sina egna ord, och uttrycka sig fritt inom ämnet. Detta har gett oss en större möjlighet att förstå och

sätta oss in i den komplexa undersökningen, samtidigt som vi fått utforska personliga erfarenheter och känslor, (Denscombe, 2000). För att få ut så mycket som möjligt av varje intervju gick vi igenom följande (Andersen, 1998):

- Vi kontaktade varje respondent med ett introduktionsbrev för bästa förberedelse, där vi kortfattat berättade om undersökningen samt om oss själva.
- Vi gick igenom vilken information vi ville få ut
- Lyssnade ordentligt för att fånga upp viktiga aspekter, samt sätta respondenten i en bekväm miljö och ge tid för funderingar

För att förenkla sammanställningen av intervjuerna valde vi att både använda fältanteckningar och ljudinspelning. Alla respondenter var väl informerade om att ljudinspelning skulle ske, och accepterade detta. Bandinspelning kan ha negativa effekter, då den inspelade kan reagera negativt på att bli inspelad (Jacobsen, 2002). Detta är inget vi uppmärksammat, men vi vet ju inte hur de hade svarat utan bandspelare och om vi gått miste om någon viktig information. Alla intervjuade har dock varit väl informerade om inspelningen och varit mycket positiva. Det kan dock vara en konstlad situation för vissa, då känslan att tala för ”protokollet” kan hämma respondenten (Denscombe, 2000). Vi tror inte att ljudinspelningen påverkat svaren från respondenterna. För oss har det underlättat avsevärt då vi kunnat återgiva intervjuerna till skrift samtidigt som vi kunnat använda flera intressanta citat. Flexibiliteten vid en kvalitativ ansats kan också vara ett problem då intervjuerna kan tendera att aldrig ta slut, då det ofta kommer nya frågeställningar under tiden. Detta är inget vi känt av men något som varit bra att tänka på vid formuleringar och problemställningar. Informationen som vi fått in via intervjuerna har ibland varit svår att sammanställa, då den innehåller komplexa ord vilket gjort det svårt att ordna i lättöverskådliga kategorier. Men då vi arbetade mycket med vår intervjumall hade vi stor glädje av detta vid sammanställningen av informationen.

### **2.2.3 Validitet och reliabilitet**

Då vi vill skapa förtroende för vår uppsats, där vi undersöker vikten av utbildningen för att klara av chefsarbetet, har det varit viktigt att skapa stor överensstämmelse mellan teori och empiri. För att skapa detta har det krävts, att vi på yttersta sätt, tagit hänsyn till validitet och reliabilitet. Validiteten i forskning mäts genom två begrepp, giltighet och relevans. Giltigheten beskriver överensstämmelsen i uppsatsens teori och empiriska ståndpunkt. Relevansen beskriver hur relevant vår empiriska och teoretiska studie är för vår problemformulering. I stort sätt beskriver validiteten på vilket sätt man lyckas mäta det som eftersträvas och inget annat (Jacobsen, 2002). Vi har tagit hänsyn till flera variabler i vår forskning och försökt att säkerställa och precisera att vi mäter det som vi avser att mäta. Vi vill hålla en hög reliabilitet vilket påverkar hur tillförlitliga och stabila utslagen är i undersökningen (Andersen, 1998). Det är givetvis svårare att mäta tillförlitlighet i en kvalitativ undersökning, då mätmetoden påverkas av tillfälligheter, och det är nästintill omöjligt att exakt återgiva samma förhållande vid en annan tidpunkt. Tidsaspekten är något som man i alla uppsatser och studier måste ta hänsyn till och något även vi känt av i vår uppsats. Vi har gjort så många intervjuer som varit möjligt under tidsperioden. Det finns forskare som menar att tidsaspekten är mindre viktig vid kvalitativa undersökningar då människor är förändliga objekt. De menar att det främst är vid kvantitativa undersökningar som man skall ta hänsyn till detta. (Jacobsen, 2002).

### 3. TEORI

*Detta kapitel innehåller teori som behandlar Akademisk, MBA och företagsutbildning, dessa bildar tre huvudgrupper. Denna teori kommer att ligga till grund för analysen av vårt empiriska material. Strukturen på kapitlet åskådliggörs nedan.*

---

#### **Inledning**

- **Född till chef?**
- **Ledarskapsteorier**
- **Lärande i praktiken**

#### **Akademisk utbildning**

- **Studier på utbildningar**
- **Chefer i statistik**
- **Human kapital**

#### **MBA utbildning**

- **Vikten av en MBA**

#### **Företagsutbildning**

- **Företagsledarutbildning**

## **3.1 Inledning**

### **3.1.1 Född till chef?**

Tidiga diskussioner om ledarskap tenderar att fokusera på kvalitéerna hos individen. Den vanligaste illustrationen är *the great man* teorin, den innebär att en chef inte skapas utan det är något man föds till. Det här kan vara en rätt deprimerande tanke eftersom den antyder något slags öde att man föds till chef och att det inte skulle kunna finnas någon form av effektiv ledarskapsträning. Den här teorin tenderar att kopplas till äldre ledarskapsstereotyper, där chefen oftast är man (Coleman & Earley, 2005).

*Trait teorin*, där man fokuserar på karaktär och egenskaper hos chefen, påminner om *The great man* teorin på det sättet att det finns vissa karaktärsdrag som är gemensamma för chefen. Dock har det visat sig omöjligt att empiriskt identifiera vissa egenskaper som synligt visar sig hos olika chefer från olika kulturer. De här teorierna och *the great man teorin* är alltså inte lämpliga för att identifiera ledarskapskvalitéer och förmågor hos chefer. Chefer kan bli coachade för att få kompetensen att leda, men karaktärsdragen är något man har eller inte har. *The great man* och *trait teorin* har begränsad effekt att teoretisera ledarskap idag (Coleman & Earley, 2005).

Andra teorier relaterar ledarskapet mer till själva situationen och skiljer sig mot de tidigare. De här teorierna medger att cheferna inte arbetar isolerat utan blir påverkade av omständigheterna runt omkring. Churchill blir ofta identifierad som en stor ledare, men han var mycket mer framgångsrik under krig än i fredstid, omständigheterna var säkerligen avgörande.

Hersey & Blanchard framställer 1988 teorin om att det är två faktorer som styr en chef, erfarenheten hos dem som blir ledda och deras hängivenhet till arbetet. Alltså måste cheferna variera sitt ledarskap i sin relation med olika personer, t.ex. delegera ut arbetsuppgifterna om man har erfaren och hängiven personal, medan man måste styra och

vägleda den oerfarna personalen. Alltså olika ageranden utifrån olika situationer. (Coleman & Earley, 2005).

### 3.1.2 Ledarskapsteorier

Bennis är ytterliggare en forskare som tittat mycket på hur en bra chef skapas. Det finns chefer i olika branscher och med olika ledaruppgifter, men på något sätt har de ofta element som liknar varandra. Bennis talar om fem element, vägledande vision, passion, integritet, nyfikenhet och djärvhet. (Bennis, 1990) Enligt Bennis föds man inte till chef, utan det är något man utvecklas och formas till. Chefen är alltså inte född till sin uppgift, cheferna skapar sig själva. Chefer blir heller inte färdiga efter ett veckoslut, utan det tar lång tid och man slutar aldrig att lära. Människor blir inte ledare för ledarskapet utan för att ge uttryck för sina personliga förutsättningar. Enligt Bennis förespeglar många ledarskapsteorier att chefer skapas på sekunder. Han kallar dessa ledarskapsteorier *mikrougnsteorier*, men verkligheten är en annan. Detta är en process som tar lång tid och inget som man utvecklar på några sekunder. En av de avgörande faktorerna för en framgångsrik chef är djupt engagemang.

Bennis vill påpeka att många chefer har kommit dit de är genom en slump, viljestyrka, sitt kurage eller genom olika omständigheter. Man kan inte lära ut visionär styrka, karaktär och fantasi utan detta är något som skapas genom att chefer skapar sig själva (Bennis, 1990).

Det finns personer som är mer potentiella chefer än andra och det är viktigt att dessa får utveckla sina färdigheter, och på detta sätt bygga upp grunder för gott ledarskap. De här färdigheterna för gott ledarskap går dock inte att lära sig genom utbildning. Det är först när människor bestämt sig för att bli chefer, som de kan utvecklas till ledarfigurer. För en chef är det alltså viktigt att ge utrymme för sina färdigheter och medfödda förutsättningar när man vill förverkliga sitt ledarskap. Det är alltså ofta de inneboende krafterna som gör att en chef växer fram och utvecklas. Det är inte man själv som väljer att utveckla dessa

krafter. Bennis jämför ledarskapet med processen att utvecklas som människa, på samma sätt som människan växer fram utvecklar man sina sinnen för ledarskap (Bennis, 1990).

### 3.1.3 Lärande i praktiken

Robert Wenglén studerade mellancheferns lärande i praktiken. Hur går lärandet till hos cheferna och vad är det som hjälper dem att forma, reparera, underhålla, stärka och ändra sin syn på sig själva? Detta är frågor som Wenglén ville studera genom en empirisk undersökning på mellanchefer (Wenglén, 2005). Han avgränsade sin studie genom att inte ta med lärande under uppväxten och utanför arbetet. Detta för att han ansåg att hela livet kan ses som ett enda stort lärande (Wenglén, 2005).

Wenglén delar in mellancheferns arbete i tre skolor, det rationalistiska, det radikala och det pragmatiska perspektivet. Detta för att senare se var identitetsarbetet sker. (Wenglén, 2005)

**Det rationalistiska perspektivet:** Fokus ligger på chefers beteenden, roller och uppgifter. Man söker även efter vad som är gemensamt för chefer, vilket innebär att fokus hellre läggs på rationalitets- snarare än beteendebegreppet.

**Det radikala perspektivet:** Säger att chefsarbetet är en social praktik och att den är placerad i historiska och kulturella maktrelationer. Det finns institutioner och språkliga strukturer som chefen inte kan frigöra sig ifrån.

**Det pragmatiska perspektivet:** Kan placeras mellan de båda förgående perspektiven. De som förespråkar detta perspektiv säger att det är ett ouppnåeligt ideal.

Wenglén tar upp två perspektiv på lärande i praktiken nämligen det aktörs- och kognitionsorienterade och det pragmatiska perspektivet.

**Aktörs- och kognitionsorienterade:** Lärande är en process som startar i en erfarenhet som man reflekterar över, utifrån detta skapar man egna begrepp efter de uppfattningar man fått. (Wenglén, 2005) Denna kunskap används sedan till att skaffa nya erfarenheter genom olika handlingar. En annan parameter man kan ta hänsyn till är hur mycket motivationen påverkar. Händelseförloppet ser ut enligt följande:

Erfarenhet → Återkoppling → Reflektion → Konceptualisering → Motivation → Handling

**Erfarenhet:** Faktalektioner kan aldrig ersätta den kunskap som ges av den direkta erfarenheten. Lektioner kan hjälpa en att få disciplin i logisk tankegång, men i slutändan är det ändå erfarenheten man får genom att utföra handlingar som ger individen något riktigt resultat i form av kunskap (Wenglén, 2005). Det talas om tre olika typer av erfarenhet, direkt, vikarierande och tredje gradens erfarenhet. Direkt är den erfarenhet man får från de handlingar man själv utför. Vikarierande är lärandet via observation, och tredje gradens erfarenhet kommer ifrån andras erfarenheter. Den direkta och den vikarierande erfarenheten kan vara tids- och energikrävande, därför väljer man oftast att ta del av andra människors erfarenheter (Wenglén, 2005).

**Återkoppling:** Man begrundar de erfarenheter man skaffat sig och utvecklar nya handlingsmönster genom lärandet från erfarenheterna. Det kan vara svårt att veta vilka handlingar som lett till en viss återkoppling (Wenglén, 2005).

**Reflektion:** Är en förmåga att analysera sin erfarenhet med hjälp av egna preferenser och värderingar. Detta för att öka medvetandet om hur våra mentala modeller påverkar våra handlingar. Reflektion kan dock leda till handlingsförflamning då man blir alltför medveten om sina handlingar (Wenglén, 2005).

**Konceptualisering:** Erfarenheterna man skaffat sig bildar en s.k. symbolisk form i minnet. Dessa vägleder oss sedan för framtida beslut och beteende. Människan skulle inte kunna reflektera om det inte vore för den symboliska förmåga vi besitter. Det kan vara



svårt att precisera vissa kunskaper eller erfarenheter vi innehar. Detta kallas för tysta kunskaper och de kan vara svåra att konceptualisera (Wenglén, 2005).

**Motivation:** Det blir enklare att lära sig saker om man har motivation. Om intresse finns har man lättare att ta till sig nya kunskaper. Ibland kan motivation dock ha negativa effekter på lärandet då risken finns att man blir stressad och handlingsförlamad om man är övertänd (Wenglén, 2005).

**Handling:** Detta är den viktigaste delen i synen på lärandet. Vi har ingen nytta av vår kunskap om vi inte kan praktisera den i verkligheten. Vi måste kunna omvandla de mentala modellerna till praktisk handling. Detta är kanske inte alltid så lätt, men vi kan åtminstone lära oss vad vi vill och kan göra, respektive vad vi inte vill och inte kan göra.

**Det pragmatiska perspektivet:** Kunskap skaffas genom deltagande och inte genom åskådande. Vi är en del av världen och kunskapen är vårt överlevnadsinstrument. Man litar på kunskapen, men bara så länge den fungerar.

### **Slutsats om lärande i praktiken**

Den praktiska relevans som Wenglén bidrog till rörde i första hand chefsutbildningar (Wenglén, 2005). Han ansåg att köpare och deltagare av olika chefsutbildningar skall vara försiktiga. Utbildningar som säger sig ge relevant kunskap om chefsarbete, både gällande genomförande av effektiva förändringar och hur man motiverar sina medarbetare, ska man inte låta sig attraheras så lätt av. Wenglén menade dock att det fanns typer av utbildningar som var mer relevanta än andra (Wenglén, 2005).

*”De som på olika sätt adresserar chefsarbetets komplexa, pragmatiska och sociopolitiska aktiviteter, kombinerat med en skeptisk hållning till allt som framställs som Relevant kunskap för chefer” (Wenglén 2005, sid 252).*

Det skulle kunna vara en uppgift för universitet och handelshögskolor, men behöver inte vara det (Wenglén, 2005).

## **3.2 Akademisk utbildning**

### **3.2.1 Utbildningens betydelse**

Det har även gjorts studier på europeiska ekonomiutbildningar (Wankel & DeFillippi, 2006). Här gjordes empiriska studier på hur nytexaminerade studenter klarade chefsjobbet i förstalinjen. Slutsatsen av denna undersökning får ett snarlikt resultat som de undersökningar som gjorts på Amerikanska MBA:s, nämligen att de är alldeles för teoretiska för att kunna förbereda en student för det praktiska chefsjobbet. (Wankel & DeFillippi, 2006) Lösningen på detta problem, enligt Wankel & DeFillippi, är att lägga in mer praktik i ekonomiutbildningarna. Som Mintzberg skrev blir studenterna ganska stöddiga och självsäkra med mycket utbildning och bra betyg (Mintzberg, 2004). De har ingen som helst aning om vad som väntar dem i det praktiska arbetslivet, och därför går det ibland snett.

Det som pekas ut som positivt med universitetsutbildningar, och då framförallt från välrenommerade skolor, är att studenterna har lättare att få ledande positioner vid företag och även högre lön. (Engwall & Zamagni, 1998) Det är inte bara kompetensen företagen ser som en fördel utan även kontaktnätet som skapas mellan studenterna. Detta kommer då förhoppningsvis att leda till kontakt med den kommande ”eliten”.

Engwall & Zamagnis lösning på problemet med för lite praktik, är att företagen ska knytas an till skolorna. De får då möjlighet att, under utbildningen, finna lämpliga formbara kandidater till sina företag. Problemet med en sådan typ av utbildning kan dock bli att man blir indoktrinerad och får ett visst tänkande, och låser sig på så sätt till ett visst företag.

### 3.2.2 Chefer i statistik

1944 Hade 12 % av cheferna i Sverige en ekonomisk examen jämfört med 1994 då 36 % hade liknande utbildning (Engwall & Zamagni, 1998). 12 % Av cheferna hade en civilingenjörsutbildning vilket också ökat, och 1972 hade 21 % av cheferna liknande utbildning, 1994 var det över 30 %. (Engwall & Zamagni, 1998) En av anledningarna till detta var en betydande minskning av chefer utan en akademisk examen. En annan anledning till detta var minskningen av juridiskt utbildade chefer från 20 % 1956 till 6 % 1994. En ytterligare faktor var den ökade professionalismen bland chefer, vilket också återspeglar den minskade andelen som gjorde karriärer i endast ett företag. Sedan andra världskriget har ekonomi- och ingenjörsutbildning varit de vanligast förekommande utbildningarna bland chefer, men det är tydligt att de med ekonomisk examen var de mest framgångsrika. Ända från kriget och framåt har ekonomisk examen lett till en bättre möjlighet att bli en framgångsrik chef. Möjligheten för ekonomiskt examinerade att nå framgång som chef har varit större än både för ingenjörer och för juridikstuderande. Data som Lars Engwall kommit fram till påvisar att ekonomisk examen har varit en signifikant metod för att öka möjligheten till en toppkarriär i svenska företag.

År 1950 hade 63 % av cheferna i Sverige akademisk bakgrund. Den akademiska utbildningen var däremot viktigare i Finland för att nå chefsrollen, och hela 88 % av cheferna där hade 1959 akademisk bakgrund. I Danmark hade bara 45,2 % av cheferna akademisk utbildning vilket tenderar att visa utbildningens roll i olika länder. Utbildningens struktur har dock ändrats och i Sverige kan man se att den ekonomiska utbildningen fått en ökad betydelse bland chefer. Sverige tenderar att vara det land i Norden som utvecklar flest ekonomiskt examinerade till toppchefer. I Danmark och Norge däremot tenderar civilingenjörer, att på liknande sätt, nå samma försprång. Sverige är alltså det nordiska land som främjat den ekonomiska examen mest. (Engwall & Zamagni, 1998)

Analysen påvisar att en ekonomisk examen från universitetet är den utbildning som växt mest i de nordiska länderna. Svenskarna var först med att starta en ekonomisk akademisk examen, och också det land som har haft snabbast utveckling. Sverige har varit det land som genom ekonomisk examen fått fram flest framgångsrika chefer. I de andra länderna kom business skolor senare och utbildningar som ingenjör och juridik tenderade vara de mest framgångsrika. Enligt Engwall & Zamagni (1998) är mekanismen bakom dessa skillnader inte helt enkel, men påvisar två huvudskillnader. I Sverige utvecklades business skolor genom sponsring av Wallenbergfamiljen, vilken också hade stor insyn i det svenska näringslivet. Detta gjorde, rent finansiellt, att skolan kunde överleva samtidigt som accepterandet av ekonomistudenter ökade, då sfären hade insyn i näringslivet. Övriga svenska företag har säkerligen också varit en viktig del i utvecklingen. Den svenska industrin bestod oftast av stora, växande och internationella företag. För att klara av denna utveckling tog de till alla medel och var i behov av större expertis, alltifrån ekonomisk kontroll till marknadsföring och administration. I de andra nordiska länderna var efterfrågan på ekonomiskt examinerade lägre, vilket kan bero på att företagen var mindre (Engwall & Zamagni, 1998).

### 3.2.3 Human kapital

Gary S. Becker var inriktad på human kapital och studerade utbildningsområdet. Han konstruerade en investeringsmodell för utbildningsinvesteringar med utgångspunkt från inkomsteffekter av utbildningar. För att utforma denna modell studerade han avkastningsräntan på "college" och "high school" utbildningar i USA. Han utgår från utbildning på arbetsplatsen och grundmodellen ser ut på följande sätt:

$$MPO + G = WO + C$$

(Marginalprodukt + investeringsöverskott = lön + utbildningskostnad)

Utifrån denna modell ser vi att marginalprodukten är lika med lönen i utgångsläget. Efter en utbildningsinvestering ska, enligt modellen, investeringsöverskottet bli lika med utbildningskostnaden, med hänsyn tagen till tiden. Becker går sedan vidare och identifierar två typer av utbildningar utifrån denna modell.

Dessa är "General training" och "Specific training". Vi tänkte nu närmare förklara vad Becker menar med dessa två utbildningar.

**General training:**  $WO = MPO - C$

Formeln ändras här eftersom denna utbildning även påverkar samhället och inte bara det enskilda företaget. Detta betyder att den anställde betalar utbildningskostnaden genom lägre lön under utbildningen. Den förväntade investeringsavkastningen kommer den anställde till handa via en högre lön i framtiden, jämfört med om personen inte hade studerat. Det som räknas till General training är externa företagsutbildningar, som även kan tillämpas hos andra företag. (Becker, 1975)

**Specific training:**  $MPO + G = WO + C$

Formeln ser likadan ut här eftersom denna typ av utbildning endast kommer det specifika företaget till del och inga externa effekter förekommer. Denna utbildningsform är en speciell företagsutbildning som inte kommer samhället till del. Genom sin specialkompetens, som erhållits från den specifika företagsutbildningen, får den anställde högre lön (genom en högre marginalproduktivitet). Det medför även att företaget värderar personen mer och avskedar ogärna den anställde vid nedgångar i konjunkturen. Det som räknas till Specific training är främst internutbildningar. (Becker, 1975)

Intäkten från utbildningen är den högre lönen som erhålls efter avslutade studier. Om lönen är lika med marginalprodukten skulle man kunna säga att den högre lönen är ett indirekt mått på högre marginalproduktivitet hos samhället/företaget. (Becker, 1975)

Becker säger också att den höga lönen, och den fortsatta stigande löneutvecklingen, inte endast beror på effekterna från en utbildning, utan det är även det personliga t.ex. social kompetens och erfarenhet som spelar in. (Becker, 1975) Genom sin empiriska studie på high-school och collegeutbildningar visade det sig att en collegeutbildning gav högre lön än en high-schoolutbildning, samt att en high-school utbildning gav högre lön jämfört med den som inte hade någon utbildning alls. Slutsatsen blev därmed att ju högre utbildning desto högre lön. Han hade dock en viss tvekan till detta, eftersom det kan löna

sig mer att börja arbeta direkt efter sin grundexamen istället för att studera vidare. Det medför då en negativ marginalavkastning. (Becker, 1975)

### **3.3 MBA utbildning**

Den genomgående fråga som vi arbetar med i denna uppsats är utbildningens betydelse för en chef. Mintzberg menar att det inte går att utbilda sig till chef, detta är något man lär sig genom erfarenhet. (Mintzberg, 2004)

Mintzberg menar att det är bortkastade pengar och tid att ta en MBA, då du i skolbänken inte lär dig ett dyft om hur det är att vara chef. Mintzberg har under 1970-talet ägnat mycket tid åt att studera vad chefer faktiskt gör på dagarna. Det är med denna kunskap han kritiserar akademiska utbildningar. Ledarskapet enligt honom är inte någon profession eller vetenskap, utan ett handlag som lärs genom praktisk utövning. Mintzberg anser att det är felaktig marknadsföring att påstå att man kan göra en chef av någon som aldrig varit det. Han menar att den viktigaste egenskapen hos en chef är den sociala kompetensen, och att man med mycket studerande förtrycker denna egenskap för att ge plats för ett mer teoretiskt och analyserande arbetssätt. (Mintzberg, 2004)

Genom att ha för teoretisk utbildning, utan anknytning till det praktiska arbetslivet, menar Mintzberg att studenterna blir alltför ”insnövade” på sitt ämne med risk för att bli arroganta och självsäkra p.g.a. den kunskap de besitter (Mintzberg, 2004).

Problemet kan lösas, enligt Mintzberg, med att man väver in mer praktisk arbetslivserfarenhet i de teoretiska studierna, för att göra studenterna mer förberedda för arbetslivet och framtida chefskap. (Mintzberg, 2004)

Vad man bör ta i beaktande här är att en Amerikansk MBA inte kan jämföras med de utbildningar vi läser inom företagsekonomi på kandidat och magisternivå. De utlärningsmetoder som används i Sverige är inte exakt likadana som de som används på Amerikanska universitet. Dock kan vi ju av egen erfarenhet säga att den mängd praktisk arbetslivsutövning som vi önskar, inte finns. Därför kan vi dra vissa paralleller till de teorier som Mintzberg pratar om.

Man kan inte heller generalisera MBA:s, då svenska MBA utbildningar ofta ges till yrkesverksamma chefer med arbetslivserfarenhet ([www.efl.se](http://www.efl.se)). Dessa följer då den väg som Mintzberg menar är mer effektiv (Mintzberg, 2004).

I Coomers artikel uttrycker han att man inte utbildar sig till chef. Det finns ett flertal MBA-program som syftar till att lära ut management, men alltför många som ska utbildas genom dessa program har inte färdigheterna att bli chef. De hade egentligen passat bättre med uppdrag inom andra områden. Det är viktigt att ärva ledarskapet och inte ta sig makten genom exempelvis utbildning. Dessa individer kommer inte att vara långvariga vid ledarrollen. Det är viktigt att påpeka att man utvecklar sitt ledarskap genom erfarenheter, utsatthet och utmaningar. Han uttrycker vidare att ingen någonsin har blivit en chef i klassrummet. Kurser som försöker påstå att de kan skapa chef är inte ärliga. Människor som redan är i en ledande position kan skapa förståelse för arbetet, men det går aldrig att utbilda ledarskapet. (Coomber, 2005)

Thomas & Bennis skriver också i sin artikel om den delade meningen kring MBA-utbildningar. De menar att det krävs mycket mer än skicklighet för att lyckas som chef, och för att ta sig fram krävs erfarenhet och lärdom av arbetet. Detta är något som inte ges genom MBA-programmen och som många nytexaminerade saknar, (Thomas & Bennis, 2002).

### **3.4 Företagsutbildning**

Dag Björkegren skildrade företagsledarutbildningen ur tre olika perspektiv, de utbildningsansvarigas, företagsrepresentanternas och de studerande deltagarnas. Utifrån detta ville han skönja dess betydelse för yrkesutövningen (Björkegren, 1986).

Genom sin forskning kom Björkegren fram till bl.a. att det som är relevant för yrkesutbildningen är kunskaper och färdigheter i nätverks- och agendahantering, med betoningen på sociala kunskaper och färdigheter. Kunskapen bör även vara av handlingsrationell karaktär, då denna är mest använd hos företagsledare ute i arbetslivet (Björkegren, 1986). Från denna undersökning gav Björkegren förslag på förbättring av företagsledarutbildningen. Deltagarnas arbetssituation och yrkesfärdigheter är något som företagsutbildningen borde utgå ifrån. Detta för att uppnå den tekniska och sociala kunskap som är nödvändig för deltagarna. På så sätt ökar relevansen i utbildningen och handlingsrationell kunskap förmedlas, utbyte av erfarenheter uppkommer och utvecklingen av yrkesfärdigheter ökar. Betoningen bör ligga på den sociala kunskapen (Björkegren, 1986).

För att uppnå den förbättring som föreslagits skulle en praktikfallsmetod och action-learning användas vid företagsledarutbildningen. Det förstnämnda innebär att deltagarna får ta sig an en faktisk situation där de får ta beslut som utgår från deras yrkesfärdigheter. Action-learning innebär att chefer lär sig av och tillsammans med andra chefer, samt att cheferna lär sig bäst genom handling i de verkliga situationerna (Björkegren, 1986).

Modellen som Björkegren bidrog till såg ut på följande vis:

*Styrande värderingar → Agerande → Inlärningsklimat → Lärande → Relevans för yrkesutövningen*

Denna modell är användbar för att analysera företagsutbildningar och för att åskådliggöra styrkor och svagheter som senare kan förbättras (Björkegren, 1986).



## 4. EMPIRI OCH ANALYS

*I detta kapitel ges en presentation och analys av de utförda intervjuerna med förstalinjens chefer. Resultatet och svaren från intervjuerna sammanställs och knyts an till den relevanta teori som tagits upp tidigare i uppsatsen. Ställda frågor är hämtade från bifogad intervjumall.*

---

### **Bakgrund**

- **Inledning**
- **Företagspresentation**
- **Intervjupersoner**

### **Chefen**

- **Uppfattningen om en bra chef**
- **Född till chef eller är det genom utbildning?**

### **Utbildning**

- **Akademisk utbildning**
- **MBA-utbildning**
- **Företagsutbildning**

## **4.1 Bakgrund**

### **4.1.1 Inledning**

De chefer som intervjuats har blandade erfarenheter som de skaffat sig innan de började på sin position som förstalinjens chef. Vissa har varit runt på många olika företag medan vissa börjat direkt efter en akademisk utbildning.

### **4.1.2 Företagspresentation**

**Everfresh Group** är ett relativt ungt bolag som härstammar från företaget Everfresh AB som grundades i Göteborg 1987 av familjen Larsson. Affärsverksamheten var då koncentrerad på import av frukt från framförallt Sydamerika och Cypern. Allteftersom utvecklades produktkorgen och även antalet leverantörer ökade. År 1993 förvärvades det mest välrenommerade företaget i branschen, AB Citrusfrukter och 1995 såg Lime Frukt och Grönt sitt första ljus. Samtidigt under den här perioden utvecklades grossistverksamheten Everfresh AB. Man skapade en gemensam affärsidé, ”Lime skall alltid vara just in time med rätt information om rätt produkt till rätt pris den enklaste och billigaste vägen”. Hösten 1999 stod det nya logistikcentrumet färdigt i Helsingborg och verksamheterna samordnades till ett kontor ([www.everfreshgroup.se](http://www.everfreshgroup.se)). Utvecklingen av företaget har varit väldigt stor. När det gemensamma logistikcentrumet byggdes 1999 räknade man med en omsättning på 800 milj. Då tillväxten var stor under detta år visade det sig att lokalerna var alldeles små. Detta innebar att en utbyggnad behövdes, och byggnaden är idag på 11000 m<sup>2</sup> yta. Utvecklingen har sedan dess fortsatt i rasande fart. I maj 2004 blev 40 % av familjen Larssons (finansiärer) ägande uppköpt av Fyffes, ett irländskt börsnoterat bolag med sitt säte i Dublin. Affären med Fyffes avslutades i december 2006 och idag äger Fyffes 100 % av bolaget. I februari 2006 fick Everfresh ett uppsving, då Coop Sverige valde att byta leverantör från Saba till Everfresh. Coop handlar för ca 1,4 miljarder kr per år, vilket har lett till att Everfresh är det största företaget i branschen med en omsättning på 4,3 miljarder kr. Idag har företaget ungefär 550 anställda i Sverige. Verksamheten är idag samlad under ett och samma tak och man

har samordnat inköp och administration i moderbolaget som kallas Everfresh Group AB, (Intervju med personalchef).

**Handelsbanken Lund City** är ett bankkontor i Lund med ca 40 anställda och är en del av Handelsbanken Sverige, ([www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)). Handelsbanken Sverige är en s.k. universalbank vilket innebär att de levererar tjänster inom hela bankområdet. Lund City kontoret är en del av koncernen som idag har 456 kontor utspridda såväl i Sverige som internationellt. I koncernen finns sammanlagt 10 127 anställda och man hade 2005 ett rörelseresultat på 15,7 Mdkr. Banken strävar efter ett par mål som är: Högre räntabilitet än genomsnittet för konkurrenterna, samt att banken ska ha nöjdare kunder och lägre kostnader än konkurrenterna. Bankens företagsfilosofi är att man ska ha en starkt decentraliserad organisation, sätta kunden i centrum, prioritera lönsamhet före volym och ha en långsiktig tanke. Handelsbankens historia går tillbaka till 1871 då man öppnade sitt första kontor i Stockholm. Banken skulle fokusera på den lokala bankmarknaden och ägna sig åt in och utlåning. 1914 Gjordes det första stora förvärvet och Handelsbanken sammanslogs med Bankaktiebolaget Norra Sverige. Efter detta gjordes ett antal förvärv och 1918 hade man kontor i såväl Göteborg som Malmö. 1919 ändrar man namn till Svenska Handelsbanken och en gemensam oktagon börjar användas som symbol efter övertagandet av Bankaktiebolag Södra Sverige. Förvärven fortsatte och banken genomgick svåra tider under kriget. Från 1972 hade man uppnått sina mål att vara lönsammare än genomsnittet för andra börsnoterade banker. Handelsbanken fulländade sina förvärv med uppköpet av Skånska banken 1990, vilket medförde att man kunde höja servicenivån och affärsvolymen i Sydsverige. Under 1990-talet utvecklades banken internationellt och idag är man en mycket väl ansedd storbank. ([www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)).

### **4.1.3 Presentation av intervjupersoner**

#### **Agne Åberg 46 år Försäljningschef ”Everfresh Group”**

Internt rekryterad och har jobbat på företaget sedan 1995. Ansvarar för 7 personer. Jobbat på ett annat ”frukt och grönt” företag innan. Jobbade där som säljare och som inköpare.

Utbildning: Ekonomhortonom, Ultuna och Alnarp 1986

#### **Jörgen Steen 32 år Inköpschef, Transportschef, Kvalitetsansvarig ”Everfresh Group”**

Internt rekryterad och har jobbat på företaget i 4,5 år. Ansvarar för 25 personer. Började inom ”frukt och grönt” branschen på ICA, har sedan varit på ett annat bolag inom samma bransch fast på IT-avdelningen. Började här som inköpare, har även gjort en trainee period på ICA.

Utbildning: Civilekonom vid Lunds Universitet

#### **Magnus Ohlqvist 40 år Affärsområdeschef ”Everfresh Group”**

Externt rekryterad. Ansvarar över 9 personer och har jobbat på företaget i 3 månader. Har jobbat på ledande befattning sedan 1992. Har varit regionchef, försäljningschef och affärsområdeschef.

Utbildning: Ingen akademisk men har gått IHM i Malmö.

#### **Johan Bengtsson 38 år Marknadschef ”Everfresh Group”**

Var med och startade Lime frukt och Grönt 1995 och har sedan dess jobbat i företaget.

Ansvarar för 10 personer.

Utbildning: Ingen akademisk.

#### **Niklas Berg 41 år Företagsmarknadschef ”Handelsbanken”**

Internt rekryterad. Ansvarar över 11 personer och har jobbat på denna tjänst i 2,5 år, men har totalt 13 år i banken. Kom direkt från universitetet till Handelsbanken.

Utbildning: Civilekonom vid Uppsala Universitet 1992.

**Per-Ove Kamlund 41 år Privat & finansieringschef ”Handelsbanken”**

Internt rekryterad. Ansvarar över 12 personer. Har jobbat två veckor på sin nuvarande tjänst och 13 år i banken. Har varit kontorschef i Malmö och Ljungbyhed samt suttit som kundrådgivare i Helsingborg.

Utbildning: Ingen akademisk.

**Monica Rosenqvist 46 år Privatmarknadschef ”Handelsbanken”**

Internt rekryterad. Ansvarar över 12 personer. Har jobbat 6 år på nuvarande kontor men totalt 18 år i banken. Läste till Civilekonom och började sedan jobba direkt på Handelsbanken.

Utbildning: Civilekonom vid Lunds Universitet 1983.

## **4.2 Chefskapet**

### **4.2.1 Uppfattningen om en bra chef**

Vad är chefernas egna uppfattningar om en bra chef? Enligt *trait teorin* finns det vissa karaktärsdrag som är gemensamma för en chef (Coleman & Earley, 2005) och vi vill här få en allmätkänedom om respondenternas syn på den goda chefen. Vi fick blandade svar inom detta område, men det gick ändå att hitta vissa gemensamma nämnare.

#### **Handelsbanken**

*”Man ska vara en god förebild och föregå med gott exempel. Chefen ska vara ett stöd som backar upp sina medarbetare.” (Monica)*

*”En bra chef är engagerad, bra på att delegera och får medarbetarna att tycka det är roligt att jobba.” (Niklas)*

#### **Everfresh Group**

*”Man ska vara tydlig och rak. Det kan vara på gott och ont. Är man tydlig och rak så är det vissa som kan ha svårt att hantera situationen, medan vissa hänger med och tycker det är bra.” (Magnus)*

*”Lyhördhet, ödmjukhet, människor måste kunna få ett förtroende för dig” (Mikael)*

Alla svaren genomsyras av att de anställda måste kunna lita på sin chef, och att man ska vara ett stöd. Magnus stil skiljer sig något då han genom hela intervjun trycker på att han är väldigt rak, och att det är något han tycker är viktigt.

Uppfattningen om en bra chef skiljer sig inte så mycket mellan de olika branscherna. Chefskapet ser likadant ut på de två olika företagen, då de på båda ställena jobbar i grupper om 10-15 man.

Men begreppet chef var det många som reagerade på. Det finns många olika ledarstilar som utövas runt om i arbetslivet och av dem som intervjuats ville nästan de flesta kalla sig för en ledare. Begreppet chef är en titel man får, men sedan handlar det mest om att leda sina anställda. Detta tyckte merparten av de intervjuade cheferna.

### **Handelsbanken**

*”Det är en kombination, går mode, ibland det ena och ibland det andra”  
(Niklas)*

### **Everfresh Group**

*”Vill kalla mig chef, inte ledare” (Agne)*

*”Tycker inte att vi ska kalla det för chef. Det är ledarskapet som är intressant. Chefskapet är en titel du får, ett ledarskap är något du får erfarenhet av och tillslut förtjänar.” (Magnus)*

## 4.2.2 Vad anses viktigt att ha med sig i bagaget vid en ny chefsposition?

Här var det väldigt lätt att finna den röda tråden. Det som genomsyrade alla svar och som upprepades hela tiden var erfarenheten. Majoriteten ansåg att med en lång och bred erfarenhet klarar du av chefsrollen lättare, bättre och du blir säkrare som chef.

### Handelsbanken

*”Erfarenheten är jätteviktig. T.ex. börjar på företaget tidigt och lär dig genom att jobba dig uppåt på olika positioner. Kan läsa hur mycket teori du vill men det är ändå det praktiska som är avgörande.” (Niklas)*

*”Dels att man kan sin sak, ska man prata finansiering så ska man kunna det. Ska inte vara så mycket chef utan försöka vara en ledare. Kunna de saker du är chef över” (Per-Ove)*

### Everfresh Group

*”Det handlar bara om erfarenhet. Lär sig genom att man gått på många smällar. När du startar som en ledare går du på många minor. Men med åren hoppas man att de blir mindre, man ska lära sig av sina misstag.” (Magnus)*

*”Erfarenhet av det man ska vara chef på. Bra om man har jobbat på någon annan avdelning innan. Som förstalinjens chef måste man ha bra koll på verksamheten.” (Jörgen)*

Per-Ove är inne på att det är viktigt att ha en bred teoretisk grund för att kunna hantera de övriga bitarna. Monica och Jörgen är även de inne på samma bana. Det vardagliga jobbet måste fungera bra utan avbrott pga. bristande kompetens, då denna tid behövs för ”chefsarbetet” i form av delegering, feedback osv. De andra cheferna ansåg att det är den



praktiska kunskapen som spelar roll för hur du agerar som chef och enligt Mintzberg är ledarskap något man lär sig genom praktisk övning (Mintzberg, 2004). De finns tre olika typer av erfarenheter nämligen direkt, vikarierande och tredje gradens erfarenhet (Wenglén, 2005). Det är den direkta erfarenheten som cheferna tar upp dvs. att man lär sig genom sina egna handlingar och även av de misstag man gör.

### **Handelsbanken**

*”Min civilekonomsutbildning har gjort mig tryggare i mitt jobb” (Monica)*

### **Everfresh Group**

*”Dels är det ju branschkunskap som jag har nytta av. Det som jag har haft mycket nytta av är att jag är väldigt analytisk för det handlar oerhört mycket om siffror här. Man ska kunna mäta olika parametrar.” (Jörgen)*

## **4.2.3 Verktygslådan hos chefen**

Hur ligger det då till när det rör chefernas egna egenskaper och ”verktyg”? Vi vill här undersöka vilka saker som cheferna har med sig och vad de anser vara viktigast. Det var endast två stycken som vidrörde utbildningen och dessa två jobbade på Handelsbanken. Kan det vara så att det är viktigare med en utbildning inom vissa branscher? Detta kommer vi till längre fram i uppsatsen.

### **Handelsbanken**

*”Erfarenheten har jag och det är viktigast. Sunt förnuft och människokännare. Teorin ska man inte underskatta heller.” (Niklas)*

*”Min kunskap, jag är inte rädd, har lätt att få anställda med mig genom min motivation och mitt engagemang.” (Monica)*

## **Everfresh Group**

*”Jag är lätt att ha och göra med, jag är enkel. Man upplever mig som att jag kanske gör det jag sagt att jag ska göra, håller det man lovar. Jag är en genomförare, jag får saker och ting gjorda” (Agne)*

Som vi nämnde tidigare är det intressant att se att endast folk som jobbade på Handelsbanken rörde vid ämnet utbildning. Generellt kan man säga att bankvärlden är en mer kunskapskrävande bransch än vad ”frukt och grönt” branschen är, troligtvis är det detta som ligger till grund för de olika svaren.

De andra svar vi fick på detta område behandlade egenskaper och ledarstilar. Bennis anser att engagemanget är en avgörande faktor för att bli en framgångsrik chef (Bennis, 1990). Det var även det som de intervjuade cheferna nämnde. Drivkraft, engagemang och tydlighet är exempel på verktyg som de intervjuade tog upp.

## **Handelsbanken**

*”Kompetensen, ska få gänget med sig” (Per-Ove)*

## **Everfresh Group**

*”Tydlighet, klara mål och engagemang.” (Jörgen)*

*”Engagemanget, man ska göra sitt bästa.” (Agne)*

Återigen ser vi mönstret att kunskap och kompetens värderas högt på Handelsbanken, men nämns inte alls på Everfreshgroup, där man mer talar om engagemang och att vara en förebild. Svaren vi fick från Handelsbanken beträffande förebild, var att de flesta av cheferna ville ha en högre kompetens inom området än de underordnade, och på så sätt föregå med gott exempel. Detta kan jämföras med två personer på Everfreshgroup som

uttryckligen sade att de inte alls tyckte det var viktigt att kunna mest, utan att man som chef snarare var en spindel i nätet som knöt samman allas kompetens.

#### **4.2.4 Hantering av chefsuppgifterna**

Att vara engagerad är något som återkommer bland respondenternas svar. För att bäst klara av sina arbetsuppgifter ska man vara engagerad och en god förebild. Det är viktigt att ha lojala medarbetare med sig som också är engagerade. Gruppen ska arbeta tillsammans och som chef ska man vara ödmjuk, men ändå bestämd. Chefen ska veta vad han pratar om, dvs. besitta kunskap inom sitt område.

##### **Handelsbanken**

*”Visa ett eget intresse, ska visa att du är engagerad själv och att du tror på det du gör. Ska försöka vara en god förebild. Då följer medarbetarna efter.”*  
(Niklas)

*”Man måste ha en allmänkänedom om hur allt fungerar. Är man inte påläst så vet man kanske inte vem som leder vem. Ska kunna ta beslut.”* (Per-Ove)

##### **Everfresh Group**

*”Försöker driva medarbetarna för att utveckla dem. Är nära mina anställda så jag vet vad som händer”* (Johan)

#### 4.2.5 Född till chef eller kan man utbilda sig till det?

För att dra åt snaran lite hårdare undrade vi om ledarskap är något man kan utbilda sig till eller om man har det medfött. Hälften av cheferna ansåg att man var född till chef. De sade att man tidigt såg vem som skulle bli chef och vem som inte hade det i sig. Detta kan hänföras till *the great man teorin* som innebär att en chef inte skapas utan det är något man föds till (Coleman & Earley, 2005). Cheferna ansåg också att det redan märks i privatlivet och på fritiden. Vissa personer är de som ordnar t.ex. fester och olika tillställningar. Ett exempel som togs upp var att om man sätter ihop en grupp om 10 personer så märks det väldigt snabbt vem som blir "chef" och vem som blir "specialist". Cheferna tyckte också att uppfostran var en väldigt viktig del i huruvida man blir chef senare i livet eller ej. Det sociala arvet spelar också in, men i grund och botten måste du ha medfödda personliga egenskaper som med tiden utvecklas och mognar.

#### Handelsbanken

*"Man föds som ledare. Det är det sociala arvet som gör dig till en ledare. Har du en far som är chef så tar du efter. Det är uppfostran som är avgörande."*  
(Johan)

#### Everfresh Group

*"Jag tror att man kan se tidigt vilka människor som kan bli ledare. Måste ha grunden i din personlighet, och sen kan du utbilda dig genom erfarenheten. Du måste ha grunden, som t.ex. i idrott. Antingen har du talang eller så har du inte det."* (Magnus)

Andra hälften delade Bennis mening dvs. att man inte föds till chef. En person föds inte till chef utan det är något man utvecklas och formas till, cheferna skapar sig själva (Bennis, 1990). Dessa chefer sade att personen ska tycka att det är roligt att leda. Med

tiden blir man varse om vad man är bra på och lär sig genom erfarenhet och utbildning att bli en bra och stark chef. Bennis menade dock att det inte går att utbilda sig till chef, utan man utvecklar sina färdigheter under livets gång (Bennis, 1990). Vidare menade Bennis att vissa personer är mer potentiella chefer än andra. För att de ska bli en framgångsrik chef krävs det att de får utveckla sina färdigheter, för chefer skapas inte över veckosluten. Det tar lång tid att utveckla sina färdigheter som chef (Bennis, 1990). Cheferna delade denna uppfattning och menade att olika händelser i livet påverkar individen. Du lär dig hela tiden när du växer upp, går i skolan och genom din arbetslivserfarenhet. Att bli ledare är alltså en kombination av många olika faktorer.

### **Handelsbanken**

*”Jag tror inte att man är född till ledare, men man är fostrad mycket. Vissa tar tag i saker och vissa gör det inte. Man kan lära sig att bli en bra chef, men man måste ändå ha det inom sig” (Per-Ove)*

### **Everfresh Group**

*”Man kan inte vara född till ledare, det tycker jag verkar helt fel. Ledare är någonting man lär sig att vara och man utbildar sig till det. Du skaffar dig egenskaper genom andra erfarenheter. Utbildningen är till för att man ska kunna bli bättre som ledare.” (Agne)*

*”Tror inte att man är född till ledare, tror inte heller man kan utbilda sig till det utan det handlar om intresse och vilja, ska tycka det är roligt.” (Jörgen)*

Det är väldigt intressant att urskilja dessa två olika uppfattningar om ledarskapet. Det som ändå var gemensamt för alla svaren var att uppfostran och erfarenheten hade en avgörande påverkan på individen för framtida ledarroller. För att sedan komplettera din ledarstil och utvecklas var det utbildningen som togs upp.

Svaren närmade sig nu vårt syfte och i nästa kapitel dyker vi djupare in på utbildningen.

## 4.3 Utbildning

### 4.3.1 Inledning

Vi kommer nu till den viktigaste delen i denna empiri och analys. Vad säger cheferna om sina olika utbildningar? Vi går igenom akademisk, MBA och företagsutbildning för att se vilka skillnader respektive likheter som kan åskådliggöras.

### 4.3.2 Akademisk utbildning

#### Handelsbanken

Två av de tre intervjuade personerna på Handelsbanken hade en akademisk utbildning och det blev väldigt intressant att analysera deras svar.

*”Det är ett krav i Handelsbanken att du ska ha en akademisk utbildning. När du gör affärer med motparten så måste du vara kvalificerad. Hade inte fungerat om du inte hade någon utbildning.” (Niklas)*

*”Med en högre utbildning hade man lättare kunnat göra de saker man ska göra. Kunna sälla info, vad är viktigt och vad är inte viktigt. Jag visste ju inte vad ett bokslut var när jag började, utan jag har lärt mig allt internt. Hade nog haft nytta av en akademisk utbildning.” (Per-Ove)*

Vi ser att den akademiska utbildningen har en stor betydelse i bankvärlden. Den är näst intill ”ett måste” för att få jobb på banken, men också för att kunna klättra högre upp i hierarkin. Genom en akademisk utbildning har man lättare att erhålla högre positioner och även en högre lön (Engwall & Zamagni, 1998). Detta stämmer ju överens med intervjupersonernas svar, nämligen att deras utbildning har varit till hjälp för att få jobb på banken och sedan att få sina chefspositioner. Beckers investeringsmodell ( $\text{Marginalprodukt} + \text{investeringsöverskott} = \text{lön} + \text{utbildningskostnad}$ ) menar att utbildningen är en investering. Intäkten från utbildningen är den högre lönen som erhålls

vid avslutade studier (Becker, 1975). Detta ser vi också i Handelsbanken, då två av dem hade en civilekonomisk examen. Chefen utan den akademiska utbildningen hade börjat i kassan och med tiden jobbat sig upp. Detta tog längre tid för honom, men han ansåg dock att han lärt sig hur hela bankvärlden fungerade och det hade hjälpt honom att få en helhetsbild av företaget. Beckers slutsats var, ju högre utbildning desto högre lön. Men han hade också en viss tvekan till detta, då det kan löna sig mer att börja arbeta direkt istället för att utbilda sig (Becker, 1975). Detta ser vi exempel på i Handelsbanken. Per-Ove saknar en akademisk utbildning, men har liknande chefsposition, samma ålder och samma lön som Niklas, som i sin tur har en akademisk utbildning.

Det är inte bara kompetensen företagen ser som en fördel utan även kontaktnätet som skapas mellan studenterna. Cheferna ansåg att universitetet inte enbart är tentor och arbeten utan en massa annat, man träffar nya vänner och bygger upp ett nätverk och lär sig behärska det sociala spelet. Detta kommer då förhoppningsvis att leda till kontakt med den kommande "eliten" (Engwall & Zamagni, 1998).

*Man har även med sig erfarenhet genom att driva olika projekt t.ex. skriva uppsats och presentera den inför folk. (Niklas)*

Cheferna ansåg att det var svårt att veta om den akademiska utbildningen hade varit till hjälp i chefsjobbet. Men den har en viss påverkan och den har hjälpt dem att få den position de har idag.

*"Kan inte säga att det har varit till nytta, det är svårt att säga. Med rätt entreprenörskap kan man klara det ändå. Det är något man har med sig och det påverkar en." (Monica)*

Den kunskap som fås genom en akademisk utbildning är viktig. Man är mer medveten om vad som händer runt omkring en på företaget och har lättare att implementera rätt strategier.

*”Med en akademisk utbildning har man möjlighet att kunna prata makro, nyckeltal och andra termer.” (Niklas)*

Men de påpekade också att arbetslivserfarenheten är viktig i ens chefsjobb. Man lär sig mycket praktiskt som man inte lär sig via den akademiska utbildningen, precis som Wankel & DeFillippi ansåg. Deras studie på akademiska ekonomiutbildningar visade att de är för teoretiska för att kunna lära studenterna det praktiska chefsjobbet (Wankel & DeFillippi, 2006).

*”Jag hade inte bytt ut utbildning mot erfarenhet. Måste veta vad som händer under dig och det lär du dig genom att jobba dig uppåt. Är det något du saknar kan man komplettera det i efterhand. Men det är ett sätt att visa att du gjort något, du har fått det på papper.” (Per-Ove)*

*”Utbildningen har hjälpt mig, men erfarenheten är viktigast, man kanske plockar med sig saker omedvetet.” (Niklas)*

## **Everfresh Group**

Två av fem på Everfresh Group hade en akademisk utbildning. Många delade meningen om att utbildningen är ett kvitto på att du som person har ”gjort något” och att man är kapabel till att lära sig nya saker. Genom en utbildning får man kunskap och det verkar vara något som cheferna anser vara viktigt.

*”En utbildning är ett bevis på att man kan ta åt sig kunskap och sedan kunna använda den” (Jörgen)*

*”Den akademiska utbildningen ser jag som ett måste. Blir säkrare på att samla information. Man har kunskap om det område man jobbar med.” (Agne)*



*”Kunskap är ju makt. Har man kunskap så har man en fördel.” (Jörgen)*

Men en av intervjupersonerna nämner också att utbildningen inte hjälpt honom i själva ledarskapet liksom Coomber, som menade att man inte kan utbilda sig till chef. Coomber ansåg att det var viktigt att ärva sitt chefskap och inte ta makten med sig från utbildningen (Coomber, 2005).

*”Utbildningen har varit till stor nytta i mitt arbete när det gäller analys osv. Men tror inte att jag kan koppla den till ledarskapsrollen.” (Jörgen)*

För att kunna leda och vara en bra chef spelar den akademiska utbildningen en mindre roll, dock fanns det en som konkret sade att den akademiska utbildningen är av stor vikt i ett chefskap.

*”Den är väldigt viktig. Du har en livserfarenhet extra om du har pluggat på universitet. Man måste ha en utbildning.” (Agne)*

Dessutom var det en av cheferna som ansåg att hans avsaknad av en akademisk utbildning, hade begränsat honom i hans yrkesval. Precis som Engvall och Zamagni tog upp, att genom en akademisk utbildning är det lättare att erhålla högre positioner inom ett företag (Engvall & Zamagni, 1998).

*”Har fått förfrågan på VD-tjänst, men har varit tvungen att tacka nej pga. att jag inte känner att jag har den kunskap som krävs. Kan man utbilda sig så ska man göra det. Du börjar två skolor, först den akademiska och sedan själva arbetet i företaget.” (Johan)*

## **Sammanfattning**

Sammanfattningsvis kan man säga att den akademiska utbildningen är till stor hjälp för att komma in på ett företag. Sedan är det din arbetslivserfarenhet som formar dig som chef. Utbildningen kan också vara till nytta då man skapar kontakter som man kan nyttja i framtiden. Av dessa framförda svar kan man säga att den inte har påverkat deras ledarskap. Coomber påpekade ordet erfarenhet, i likhet med respondenterna. Han ansåg att man inte blir en chef i klassummet (Coomber, 2005).

### **4.3.3 MBA-utbildning**

Det var ingen av våra respondenter som hade deltagit i en MBA-utbildning, men det var två personer som hade tagit del av information om denna och de var väldigt nyfikna på att delta. Båda nämnde skäl till varför de tyckte det verkade vara intressant och det var bl.a. att utbildningen löpte parallellt med deras yrke. På så sätt kan man praktisera sina kunskaper löpande med utbildningen.

*”Arbetsliv och utbildning är en väldigt bra kombination” (Jörgen)*

Mintzberg som normalt sett är stark motståndare till MBA-utbildningar, anser att kombinationen av utbildning med praktiskt utövande i arbetslivet, är en effektiv typ av utbildning (Mintzberg, 2004).

#### 4.3.4 Företagsutbildning

När det väl kom till olika ledarskapsutbildningar som cheferna fått ta del av på företagen var de väldigt positiva. Coomber ansåg att man inte kan lära sig ledarskapet, men man kan skapa förståelse för chefsarbetet (Coomber, 2005). Cheferna har utvecklat sin ledarroll genom att få förståelse för sitt chefskap.

##### **Handelsbanken**

*”Den hjälpte mig mycket. Har t.ex. lärt mig om olika lärstilar. Konflikthantering är viktigt. Vill kunna hjälpa och motivera. Bra med utbildningen men hade velat ha ännu mer.” (Monica)*

*”Började på golvet så det har varit interna utbildningar hela tiden, fondutbildningar, låneutbildningar. (Per-Ove)*

Företagsutbildningarna har varit till stor nytta för cheferna. De har lärt sig mer om olika lärstilar som kan tillämpas i deras jobb och även mer kunskap genom kunskapsutbildningar. Cheferna berättar också att deras företagsutbildningar har utgått från varje unik individ. Detta stämmer bra överens om vad Björkegren menade som en god företagsutbildning. Nämligen att man ska utgå från varje persons arbetssituation och yrkesfärdigheter. På så sätt uppnås sociala och tekniska kunskaper som är nödvändiga för deltagaren. (Björkegren, 1986).

Någon ansåg att den är bra precis efter du har genomgått utbildningen, men att man sedan ändå faller tillbaka på sin gamla ledarstil.

*”Vet inte om den påverkat mig, men man tar alltid med sig erfarenheter. Efter en sådan utbildning känner man sig taggad, men efter ett tag så glider man nog in i samma sak igen.” (Niklas)*

## Everfresh Group

*”Ledarskapsutbildningen har hjälpt mig, har kommit underfund med vad jag är stark på och vad jag är svag på. Vill rekommendera det, vill ta en kurs nu i vinter också.” (Agne)*

*”Ja det tycker jag, om man tar den på rätt sätt. Kan inte kopiera teorin till verkligheten, forma den utifrån dig själv. Lärt mig hur människor är, de har olika ledarstilar. Sedan tar jag ut godbitarna och formar mig en egen ledarskapsmatris.” (Magnus)*

Den verkar ha bidragit till att de blir säkrare och tryggare i sin chefsroll. Cheferna berättar också att de lärt sig av andra chefer när de deltar i en företagsutbildning. Detta kallas för action-learning och det menar Björkegren är en viktig faktor i företagsutbildningar. Genom att simulera verkliga situationer i utbildningen lär sig cheferna att jobba i grupp och delar då med sig av sina erfarenheter (Björkegren, 1986).

De som hade genomgått denna form av utbildning tyckte det var mycket lärorikt, men de vill ha ännu mer än vad som erbjuds. T.ex. en ledarskapsutbildning innan chefsrollen och en efter ett tag som chef för att finputs sina ledaregenskaper. Följa upp hela tiden med ”feedback”.

De som inte genomgått någon ledarskapsutbildning eller något liknande på något företag, var väldigt nyfikna på vad en sådan skulle tillföra deras ledarstil. Man kan aldrig lära sig för mycket och om man inte själv utvecklas som chef så utvecklas inte heller medarbetarna, ansåg några chefer.

*”Utvecklas inte jag så utvecklas inte de under mig.” (Johan)*

*”Vet inte riktigt vad de utbildningarna ger eftersom jag inte har gått någon, men är lite nyfiken. Kommer att söka någon slags utbildning i framtiden. Tror att det är hjälpsamt att ha utbildningar med sig, det är alltid nyttigt. Det är*

*bra att lära sig mer, det kan man aldrig få nog av. Bra att få nya infallsvinklar.” (Jörgen)*

En intressant synvinkel som också uppmärksammades var begreppet ”ett företags resa”.

*”När man driver ett företag framåt så är det en form av utbildning, du följer med på hela resan. Det är en fantastisk utbildning. En resa i ett företag är också en form av utbildning.” (Johan)*

Denna typ av utbildning kan enligt oss också kategoriseras som en företagsutbildning, då företaget kan ses som utbildningsläraren. Ibland går företaget bra och ibland sämre, men lärandet upphör aldrig. Företagets resa är ett alltså en väldigt lång men lärorik utbildning, och genom den kunde cheferna också utveckla sitt chefskap.

#### **4.4 Sammanfattning**

Den akademiska utbildningen är till stor hjälp när det gäller kunskap inom olika områden. Med kunskap blir man tryggare i sin chefsposition. Men för själva chefskapet ansåg majoriteten att den har mindre betydelse. Företagsutbildningar på företaget och MBA verkar vara bättre och nyttigare för cheferna i själva chefskapet. De har lärt sig av olika lärstilar och lärt sig av andra chefer. Men de poängterar också hela tiden arbetslivserfarenheten. Denna hade varit till störst hjälp för dem. Samtidigt var det svårt att säga om de diskuterade utbildningarna hade påverkat dem.

Som vi sagt tidigare i kapitlet kan det finnas skillnader mellan chefskapet i olika branscher och det tar vi upp som förslag till vidare forskning.

## 5. SLUTSATS

*I detta avslutande kapitel ges en sammanfattning av uppsatsen och vi presenterar de slutsatser som framkommit genom vår empiriska undersökning. Vi visar också vilken ny kunskap vi genererat samt förslag till vidare forskning.*

---

### 5.1 Sammanfattning

Det har under arbetets gång varit många intressanta frågor som uppkommit. Vårt syfte i denna uppsats har varit att, utifrån förstalinjens chefers uppfattningar, undersöka olika utbildningars betydelse för chefskapet. De utbildningar som togs upp var akademisk utbildning, företagsutbildning och MBA-utbildning. Genom intervjuer med sju stycken förstalinjens chefer på Everfresh Group och Handelsbanken valde vi att göra en noggrann analys istället för att gå på bredden. Metodvalet blev därför en kvalitativ analys med en abduktiv ansats. Teorierna tar upp bl.a. human capital, MBA, företagsutbildning och chefskap. Dessa har sedan använts som underlag till den empiriska analysen.

### 5.2 Chefens egenskaper

Vi bad alla intervjuobjekt nämna vad som var viktigast för dem, här följer en sammanställning av detta:

”Engagemang, göra sitt bästa, motivera, rutiner, tydlighet, klara mål, erfarenhet, drivkraft, teori, humor, kompetens, arbetsvilja, raket, ärlighet.”

Egenskaperna hos cheferna varierar och det är snarare en kombination av både analys och förmåga att leda människor som kännetecknar de mest framgångsrika cheferna. Den sociala kompetensen är en faktor som är otroligt viktig. Det spelar ingen roll att man kan planera och analysera om man inte kan leda människor och få dem att lyssna. Enligt vad som framkommit av vårt empiriska material så är det väldigt viktigt att vara en god

lyssnare, att höra vad ens medarbetare säger, och ta det på allvar. Sedan måste man även kunna delegera, och inte göra alla arbetsuppgifter själv. Något som underlättar är även att ha bra och kontinuerlig kontakt med sina överordnade för att få bra feedback och svar på sina frågor. Detta var något som en del av våra intervjuobjekt ansåg att de själva saknade. För att själva växa och utvecklas och gå vidare som chefer, ansåg de att det var viktigt att få veta sina styrkor och svagheter genom feedback från överordnade. Det är också här definitionen av chefer och ledare skiljer sig åt. Vi kan inte tänka oss att man blir en bra chef utan att vara ledare. För att bli en framgångsrik chef krävs det att man har drag som en ledare och får de anställda att följa en på ett naturligt sätt samt att man kan kommunicera med alla parter.

### ***5.3 Född till chef?***

Det finns ett flertal som menar att man inte kan utbilda sig till chef utan att det är något som man föds till. Efter att vi har gjort våra intervjuer, har vi märkt att det i flera fall kan vara så, men samtidigt tror vi att utbildningen kan hjälpa till att göra människor till ännu bättre chefer. En utbildning som skulle lära ut allt en chef ska kunna skulle bli väldigt lång, eftersom man skulle behöva lära och förändra grundläggande faktorer, som t.ex. personligheten. Chefsjobbet innehåller många moment som enligt oss är mycket svåra att lära sig i klassrummet. Att det skulle finnas en utbildning som har denna täckning anser vi vara orimligt.

## **5.4 Utbildningen**

### **5.4.1 Akademisk utbildning**

Den akademiska utbildningen har varit väldigt nyttig för våra intervjuade chefer. Kunskapen som erhållits från den är mycket betydelsefull. Den har ökat chefernas medvetande i företaget och de har sparat tid genom att slippa ta reda på extra information i olika jobbsituationer. De har då istället kunnat koncentrera sig på sitt jobb som chef. På så sätt har den akademiska utbildningen varit till hjälp i deras chefskap. Den har hjälpt cheferna indirekt, men det var ingen av dem som sade att den akademiska utbildningen direkt hade hjälpt dem i deras chefskap. Den har istället underlättat utträttandet av de vardagliga jobbuppgifterna.

För att den akademiska utbildningen ska kunna hjälpa chefer, anser vi att det finns flera saker som bör ändras för att kunna ge studenterna de verktyg som de behöver. Det borde ingå fler praktiska moment och kopplingar till näringslivet. Det borde även ingå mer grupparbeten, projekt och muntliga presentationer. Utbildningen borde även vara bredare och innehålla kurser som lär ut beteendevetenskap. Denna kan öka förståelsen för olika typer av människor och hjälpa cheferna att värna om sina underordnade.

### **5.4.2 Företagsutbildning**

Cheferna var väldigt positiva till företagsutbildningar. De hade hjälpt dem att utveckla deras chefskap. Exempel på detta är konflikthantering, lärande om olika chefsstilar och framförallt människokännedom och hur man hanterar olika typer av människor. Merparten ansåg även att de hade fått för lite av denna utbildning, vilket tyder på att de varit väldigt nöjda. Vad som även ansågs positivt med företagsutbildning var att man jobbade parallellt med utbildningen. Alternativt var utbildningen ganska kort, vilket gjorde att man jobbade mellan kurserna.



Detta var till stor fördel enligt många då man fick möjlighet att praktisera de kunskaper man lärt sig. Detta är ett bra sätt att lära då man vid praktisk övning lättare tar till sig teorin. De lär sig då helt enkelt att förvalta sitt chefskap.

### **5.4.3 MBA-utbildning**

Slutsatserna vi drar på MBA-utbildning baseras enbart på två respondenters uppfattningar om MBA-utbildning och det vi själva läst. Vi har således ingen empirisk grund att basera våra slutsatser på, då ingen av respondenterna genomgått en MBA-utbildning. Såsom MBA-utbildning praktiseras i Sverige kan det till viss del jämföras med företagsutbildning. De som deltar i en MBA-utbildning är oftast personer som varit yrkesverksamma i 10-20 år, och jobbar samtidigt som de läser. Enligt chefernas erfarenheter av företagsutbildningar är det effektivt att läsa samtidigt som man praktiserar. Alltså torde man kunna dra slutsatsen att även MBA-utbildning skulle vara en effektiv typ av chefsutbildning.

## ***5.5 Uppsatsens bidrag kontra tidigare studier***

I positioneringen i början talade vi om tidigare studier som gjorts, och varför vårt arbete skulle bli annorlunda. Ett av de starkaste skälen till denna uppsats är att ingen tidigare tittat på just förstalinjenschefer och utbildning. Vår strävan att erhålla högre befattningar senare i livet, var också en bidragande orsak till ämnesvalet. Vi anser att vi funnit en balansgång och förståelse mellan tidigare forskares resultat och vår egen slutsats. Tidigare studier har pekat på att antingen har utbildningen (akademisk) jättestor betydelse eller ingen alls. Vi anser att det är en kombination. Som tidigare nämnts så spelar utbildningen (akademisk) ingen roll för arbetet som chef ifråga om delegering osv. Dock spelar det väldigt stor roll för att komma dit man vill. Därför kan man sammanfatta det som att den akademiska utbildningen har ingen direkt betydelse, men dock indirekt betydelse.

Vad beträffar MBA går våra resultat mot tidigare forskares (Mintzberg) resultat. Vi anser att detta är en utmärkt utbildningsform där man kan lära sig mycket om just chefskapet. Detta pga. den nära anknytning man får till arbetslivet. Företagsutbildningen fick mycket positiv respons. Den hade visat sig vara mycket lärorik och hjälpt cheferna i deras chefskap.

## **5.6 Avslutande ord**

De akademiska studierna ger en kunskap och förmåga att införskaffa information och analysera för att sedan använda informationen på bästa möjliga sätt. Här har de med akademisk examen ett stort försprång, då de besitter denna kunskap. Ett annat element man lär sig vid den akademiska examen är självkänedom, och att träna sig för att få ett bättre självförtroende. Med en bred arbetslivserfarenhet skapar du dig en ledarstil och utvecklas hela tiden genom dina misstag. Med en akademisk utbildning ökar man säkerheten i sitt chefskap och man har då lättare att lära sig nya saker. Även om den akademiska utbildningen inte har någon central roll för själva chefskapet, så är det ofta en nödvändighet för att kunna hantera de vardagliga arbetsuppgifterna.

Det är dock stora skillnader på var man är chef och det är svårt att säga hur man blir den bästa chefen. Avgörande faktorer är storleken på företaget, bransch och typ av organisation. I ett litet företag är branschkunnighet säkerligen viktigare medan chefsuppgiften i ett stort företag blir mer definierad. Analys och ledning blir då allt viktigare. Det finns lika många ledarstilar som det finns chefer, då alla har olika tekniker, beroende på hur de själva är och hur andra i gruppen är. Enligt ett citat vi skrev tidigare från Magnus på Everfresh så plockar han "lite här och lite där". Med detta menar han att han plockar med sig de bitar han själv tycker är viktigast från olika utbildningar och erfarenheter, och formar sedan sin egen stil.

Just chefskapet går inte att utbilda sig till via en akademisk utbildning, men den är ibland ett måste för att ta sig till högre positioner. Det är sällan folk börjar sitt yrkesverksamma liv som chef. Man börjar oftast på en lägre position och arbetar sig sedan uppåt. Vår

empiriska undersökning visar att en akademisk utbildning är en genväg till högre positioner, då man inte behöver jobba sig upp lika många steg. Det har även nämnts att karriärstegringen tar slut vid en viss punkt, då avsaknaden av utbildning gör att man inte kan klara ett jobb på en högre nivå. Du måste kunna klara de vardagliga arbetsuppgifterna för att kunna hantera ditt jobb som chef. Utbildningar såsom MBA och företagsutbildningar som löper parallellt med chefsyrket är till stor hjälp. Dessa kan både hjälpa till att förvalta och utveckla chefskapet. Just företagsutbildningen har visat sig ge mycket positiv respons, och något som merparten kände att de fått för lite av.

Om man föds till chef eller fostras till det är svårt att säga utifrån den empirin vi fått fram. Vi är dock alla överens om att man inte kan utbilda sig till just chef. Det är svårt att utbilda någon till att ta ansvar, samordna, delegera etc. Det är något man har med sig i bagaget sen tidigare. Något som även väger tungt är arbetslivserfarenheten. Många ansåg att denna var en viktig del i hur man hanterar sitt jobb som chef.

## **5.7 Förslag till vidare forskning**

Det finns ett flertal aspekter som man skulle kunna fördjupa sig i inom detta område. Det hade varit intressant att undersöka förhållandet mellan olika branscher, hur det egentligen ligger till. Utbildningen har kanske större betydelse i ett mer "akademiskt" företag. I denna uppsats var studien gjord på två olika företag, men det var inte det som var kärnan och grundutgångspunkten för oss. Det hade varit intressant med en ännu bredare undersökning.

Genusperspektivet är ett mycket intressant område en bredare forskning med tyngdpunkten på utbildningens betydelse för kvinnor skulle ha varit mycket givande. Hur skiljer sig ledarstilarna sig mellan könen och vilken typ av utbildning är då viktigast? Är det av större vikt att ha en utbildning för kvinnor och vilken syn har kvinnor på detta?

# KÄLLFÖRTECKNING

---

## Skriftliga källor

**Andersen I**, (1998). *Den uppenbara verkligheten*  
Studentlitteratur Lund

**Becker Gary S**, (1975). *Human Capital*  
The University of Chicago Press

**Bell E & Bryman A**, (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*  
Malmö: Liber Ekonomi

**Bennis W**, (1990). *Så skapas en ledare*  
Kristiansstad: Börsens förlag

**Björkegren Dag**, (1986). *Företagsledarutbildning*  
Handelshögskolan Stockholm forskningsinstitutet

**Coleman M & Earley P**, (2005). *Leadership and management in education*  
Oxford University Press

**DeFillippi R & Wankel C**, (2006). *New visions of Graduate Management Education*  
Information Age Publishing

**Denscome M**, (2000). *Forskningshandboken*  
Studentlitteratur Lund

**Engwall L & Zamagni V**, (1998). *Management education in historical perspective*  
Manchester: University Press

**Hill L**, (1992). *Becoming a manager*  
Harvard Business School Press

**Jacobsen D.I.**, (2002). *Vad, hur och varför?*

Studentlitteratur Lund

**Mintzberg H.**, (2004). *Managers not MBAs*

Berrett-Koehler Publishers, Inc

**Svenning C.**, (2003). *Metodboken*

Eslöv: Lorentz cop.

**Wenglén R.**, (2005). *Från dum till klok*

Lunds Business Press

**Severin A & Tykesson C.**, (2005). *Ledarskap, management eller både och?*

Lunds Universitet

**Robert T, Warren B.**, (2002). *Leadership crucibles*

Executive Excellence

**Volym:** 19 **Sida:** 3-4

**Coomber Steve.**, (2005). *LEADERSHIP; Henry Mintzberg - Engaging leadership*

New Zealand Management

**Sida:** 42

## **Elektroniska källor**

<http://www.scb.se/statistik/UF/UF0205/2006I01A/Tab8Exgr1o2.xls>, 2006.11.22

<http://www.handelsbanken.se/lund>, city 2007.01.04

<http://www.everfreshgroup.se>, 2007.01.04

<http://www.evl.se>, 2006.12.10

<http://www.di.se>, 2007.01.04

<http://www.foretagsutbildningar.se>, 070228

<http://www.mercuri.net>, 070228

# BILAGA 1 - Intervjumall

## **Inledning**

Presentation av gruppen

## **Organisation**

Företag?

Anställda?

## **Bakgrund**

Intern eller extern rekryterad?

Vad har du för position?

Hur många ansvarar du över?

Hur länge har du jobbat här?

Vad har du för tidigare erfarenheter?

## **Som chef**

Vad anser du vara viktigt för att vara en bra chef?

*Varför just dessa saker?*

*Vilka av dessa saker anser du vara viktigast?*

Vad krävs för att man bäst ska klara sina arbetsuppgifter?

Är det något speciellt du tycker man ska ha med sig i "bagaget" när man kommer som en ny chef?

Vilka verktyg har du i din verktyglåda som gör dig till en bra chef?

*Är det något du saknar?*

Beskriv dina tre viktigaste egenskaper.

Är man född till ledare eller är det något man kan utbilda sig till?

Vilka tre viktigaste egenskaper eller händelser har påverkat dig mest att skaffa den yrkesroll som du har idag?

### **Definition av en bra chef**

Vad är din definition av en bra chef?

### **Intern utbildning**

Har du fått någon grundläggande utbildning på företaget?

*Om JA, har det hjälpt dig i det dagliga arbetet?*

*Om NEJ, hade det hjälpt dig i det dagliga arbetet?*

### **Extern utbildning**

Har du fått någon företagsutbildning på något annat företag tidigare?

*Om JA, har den hjälpt dig att bli den chef du är idag?*

*Om NEJ, hade det hjälpt dig i det dagliga arbetet?*

### **Akademisk utbildning**

Har du någon akademisk utbildning?

*Vad, var, när?*

*Har den varit till nytta i ditt arbete?*

*Hur har den påverkat dig?*

*Om NEJ, hade den varit till nytta i ditt arbete?*

Om du fick gå tillbaka i tiden, hade du fortfarande valt den utbildningen du läste med den kunskap du har idag?

### **Utbildning (alla 3)**

Tycker du utbildningen har hjälpt dig som chef?

Är det någon av dem som hjälpt mer än någon annan?

Spelar utbildningen en central roll för ditt chefskap? (**Tänk på vad personen svarat i tidigare frågor**)

*Varför/varför inte?*

Vilka av de utbildningar som du har genomgått har varit till störst nytta för dig?

Är det någon utbildning du saknar som du tycker du borde ha?

## **BILAGA 2 - Brev till respondenter**

Hejsan!

För att du ska ha lite mer grund att stå på så skriver jag några rader om vår C-uppsats och tanken med intervjuerna. Det vi vill titta på är ert företag är 4-5 första linjens chefer och deras uppfattningar om chefsrollen.

### **Bakgrund:**

Chefen har en viktig roll i organisationen, ofta är det chefens insatser och engagemang som ger företagen framgång. Att studera en chef föll sig som ett rätt naturligt val för oss, då vi själva är intresserade av en ledande befattning i framtiden. Mycket böcker har skrivits om ledarskap och chefer, så då kan man ju fråga sig varför det behövs en uppsats om ämnet till?

Vi anser att många av de böcker och uppsatser som tidigare skrivits inte riktigt svarar på frågorna vi är intresserade av att få svar på, och dessutom är många böcker fokuserade på högre chefer eller ledare. Vi är mer intresserade av att se på första linjens chefer, då detta ofta är öppningen in i företag eller arbetslivet för att få högre chefsbefattningar senare.

### **Problemformulering:**

Att kliva in i chefsrollen innebär oftast en stor förändring, man blir kanske helt plötsligt chef över dem som tidigare varit medarbetare, får ett stort ansvarsområde osv.

Det kan med andra ord uppstå många nya obekanta situationer för en chef, och hur väl klarar han då ut dem? Vi hade tänkt titta närmare på hur första linjens chefer hanterar sina arbetsuppgifter, och vilken egenskaper som är till mest nytta för en chef.

### **Tillvägagångssätt:**

För att angripa denna problemformulering har vi tänkt oss att titta på två medelstora företag inom två olika branscher. Detta för att se om det finns några signifikanta likheter eller skillnader för olika första linjens chefer om deras syn på chefsrollen och chefsyrket.



Om du har ytterligare frågor får du gärna ringa eller Maila mig, skriver uppgifterna nedan.

Tacksam för att du tar dig tid att hjälpa oss!

Mvh Pontus Holgersson, Vilhelm Ersmark och Rickard Jacobson

tel: 0707-702111

mail: [pontus\\_holgersson@hotmail.com](mailto:pontus_holgersson@hotmail.com)