



Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Examensarbete kandidatnivå, FEKK01
VT 2010

EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Första chefsrollen

En jämförande studie mellan sistaårsstudenters förväntningar på en framtida chefsroll och förstagångschefers erfarenheter från arbetslivet

Elin Törnblom
Joel Bosrup
2010-05-31

Handledare:
Christine Blomquist

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Förstagångschefer - En jämförande studie mellan sistaårsstudenters förväntningar på en framtida chefsroll och förstagångschefer erfarenheter från arbetslivet
Seminariedatum:	2010-06-03
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Elin Törnblom och Joel Bosrup
Handledare:	Christine Blomqvist
Fem nyckelord:	Förväntningar inför arbetslivet, förstagångschefer, ledaregenskaper, chefers erfarenheter, akademiska bakgrundens betydelse
Syfte:	Att belysa chefsrollens många olika sidor och möjliga innebörd genom en jämförande studie mellan förväntningar på en framtida chefsroll hos sistaårsstudenter och erfarenheter från förstagångschefer i arbetslivet
Metod:	Kvalitativ datainsamling genom semistrukturerade intervjuer
Teoretiska perspektiv:	Teoretiska ledarskapsperspektiv såsom egenskaps-, stil- och situationsorientering, ledarskap i team, Hills undersökning av nya chefer
Empiri:	Det empiriska materialet har samlats in från studenter i slutfasen av sin utbildning samt från chefer i arbetslivet som befinner sig i en position där de enbart har chefer organisationsmässigt ovanför sig, med avsikt att jämföra förväntningar på chefsrollen med utfallet av densamma. Studenter och chefer med en akademisk bakgrund inom ekonomi respektive teknik har intervjuats, för att studera huruvida förväntningarna i någon mån beror på den formella utbildningen. Totalt har 15 intervjuer genomförts.
Resultat:	Inga skillnader mellan förväntningarna hos studenter med olika akademisk bakgrund finnes. Studenters insikt i chefsrollen skiljer sig på många sätt från chefers erfarenheter från arbetslivet, vilket vi anser vara befogat. Uppsatsens viktigaste budskap är de intervjuade chefernas gemensamma uppfattning, som är att den mest centrala egenskapen hos en bra chef är ett genuint intresse för människor.

Abstract

Title:	First time manager – A comparison between senior year students' expectations on a managerial role and the experiences of first time managers.
Seminar date:	2010-06-03
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate
Authors:	Elin Törnblom and Joel Bosrup
Advisor:	Christine Blomqvist
Keywords:	Career expectations, first managerial role, leader traits, manager experiences, academic background
Purpose:	To examine the many aspects of the managerial role by comparing students' expectations with lower level managers' experiences
Methodology:	Qualitative study based on semi-structured interviews
Theoretical perspectives:	Theoretical perspectives on leadership; traits, style and situation based. Leadership in teams. A study on becoming a manager by Linda A. Hill
Empirical foundation:	Semi-structured interviews with selected senior students and lower level managers
Conslusions:	No differences could be found regarding the expectations on a future role as a manager by students with different academic backgrounds. We found certain differences between the students view on the managerial role and the experiences of working managers, which we beleive is a natural outcome. One of the main conclusions of this study is the message from managers to students with managerial ambitions that one of the most important qualities as a manager is to have a genuine interest in other people and their personal development.

Förord

Vi vill tacka alla som har varit med och bidragit till uppsatsen. Tack till alla studenter på Lunds Tekniska Högskola samt Ekonomihögskolan i Lund som har ställt upp på intervjuer. Tack till alla chefer på Alfa Laval som har tagit sig tid att svara på alla våra frågor. Slutligen vill vi även framföra ett stort tack till vår handledare Christine Blomquist som stöttat oss under arbetets gång.

Innehåll

1	Inledning.....	7
1.1	Studiens syfte.....	8
2	Metod.....	10
2.1	Datainsamling	10
2.1.1	Genom intervjuer	10
2.1.2	Genom sekundärdata	10
2.1.3	Intervjumetod.....	10
2.1.4	Kvalitativ studie	11
2.2	Val av företag	11
2.3	Intervjurespondenter.....	11
2.3.1	Studenter.....	11
2.3.2	Chefer i arbetslivet	12
3	Teori.....	13
3.1	Chefers identitet.....	13
3.2	Effektivt ledarskap.....	14
3.3	Ledarskap i team	14
3.3.1	Functional Teams.....	14
3.3.2	Cross-Functional Teams.....	15
3.3.3	Self-Managed Teams	15
3.3.4	Virtual Teams.....	16
3.4	Kompetensen bland medlemmarna i teamet.....	16
3.5	Chefer och ledarskap – olika perspektiv	17
3.5.1	Egenskapsorienteringen	17
3.5.2	Stilorienteringen.....	17
3.5.3	Situationsorienteringen.....	19
3.5.4	Den halvnya ledarskapsorienteringen – hjälteidealet.....	20
4	Empiri.....	21
4.1	Sammanställning av intervjuunderlag från studenter.....	21
4.1.1	Ansvaret och arbetsuppgifterna.....	21
4.1.2	Chefers egenskaper	22
4.1.3	De sociala sidorna – dynamiken i gruppen och chefs inblandning	23
4.1.4	Förväntningarnas bakgrund	24
4.2	Sammanställning av intervjuunderlaget från chefer i arbetslivet.....	25
4.2.1	Ny som chef.....	25
4.2.2	Ansvaret.....	26
4.2.3	Arbetsuppgifterna och chefskapet.....	27
4.2.4	Förväntningar och utfall – infrielser och överraskningar	29
5	Analys och diskussion	31
5.1	Chefers ledarskapsinriktning	31
5.2	Egenskapsorientering	32
5.3	Stil- och situationsorientering	33
5.4	Ledarskap i team	34
5.5	Jämförelser mellan de empiriska undersökningarna	35
5.6	Reflektioner kring intervjuerna	36

6	Resultat	38
6.1	Förslag till fortsatt forskning	38
7	Referenser	40
7.1	Skriftliga källor	40
7.2	Muntliga källor	40
7.2.1	Intervjuer med studenter	40
7.2.2	Intervjuer med chefer.....	41
Appendix 1 - Intervjumall.....		42
	Intervjufrågor - Riktat till studenter	42
	Intervjufrågor - Riktat till chefer i arbetslivet.....	42

1 Inledning

Som student vid en ekonomihögskola är föreställningarna om framtiden många. Vad kommer att hända när jag blir klar? Var kommer jag att jobba någonstans? Kommer jag att inneha ett stort ansvar? Kan det tänkas att jag en dag kommer att bli chef? De verkliga svaren är oftast dolda i dimman. Förväntningar finns det dock i överflöd. Detta är uppsatsens första, centrala tema: förväntningar.

Förväntningar på kommande situationer bygger enligt många på en individs samlade erfarenheter och intryck. Ett parallellt spår i den här uppsatsen är en tes om att förväntningarna skiljer sig åt beroende på individers akademiska bakgrund. På ekonomihögskolan ges kurser i organisationsteori, varav åtminstone en är obligatorisk för att kunna få ut en examen. I dessa kurser diskuteras ledare och ledarskap, vilket innebär att alla med en bakgrund inom ekonomi stött på ämnesområdet. Vår uppfattning och erfarenhet gör gällande att detta inte är fallet på en teknisk högskola. Chefsrollen nämns möjligen i förbifarten men diskuteras aldrig utförligt. Det ter sig därför rimligt att föreställningarna kring och förväntningarna på en chefsroll skiljer sig mellan ekonomistudenter och teknologer.

Lika dolda i dimman, som svaren om vad framtiden erbjuder en student, är de konkreta insikterna om vad en chefsroll innebär. Det är lätt att få intrycket att en chef står för storslagna visioner och strategiskt tänkande. Verkligheten kan tänkas skilja sig från denna föreställning. Det andra centrala temat för uppsatsen är därför utfallet. Med detta menas att vi försökt konkretisera vad chefers arbetsuppgifter egentligen innebär, utifrån erfarenheter från personer som befinner sig i denna roll. Vi har även sökt konkretisera hur personerna i en chefsroll uppfattar sin situation och hur de anser att den motsvarar förväntningarna de hade innan de tillträdde sin nuvarande position. Ingen av de chefer vi har intervjuat har någon annan chef under sig, vilket är den definition vi använt för förstagångschefer. Termen förstagångs är en smula missvisande, då det är fullt möjligt att med denna definition ha haft tidigare chefsroller. Vad som avses är den första chefsposition en examinerad student rimligen kan tänkas få efter en tid i arbetslivet.

Uppsatsens tre teman är alltså:

- Förväntningarna på den första chefsrollen hos studenter på väg ut i arbetslivet
- Jämförelsen mellan förväntningarna hos ekonomistudenter respektive teknologer

- Utfallet av förväntningarna hos förstagångschefer i arbetslivet

Det övergripande ämnet för examensarbeten på kandidatnivå med inriktning mot organisation och ledarskap under vårterminen 2010 var "Ny på jobbet, första chefsrollen och dess innebörd". Utifrån detta var det fritt för varje grupp att efter eget tycke precisera ämnet ytterligare. Vi valde att fokusera på förväntningarna på och utfallet av den första chefsrollen.

Vi anser att det förekommer brister i litteraturen som berör området. Söker man efter litteratur och artiklar som behandlar ämnena chefer och ledarskap är träffarna mångtaliga. Dock tycks litteraturen fokusera på chefer i de högre skikten av organisationer. Vi anser därför att första chefsrollen är något som behöver uppmärksammas ytterligare i form av diskussion och analys.

Anledningen till valet att rikta in oss på förväntningarna och utfallet grundar sig i att vi var nyfikna på vad en första chefsroll kan innebära ute i näringslivet och hur väl den bilden stämmer överrens med våra egna förväntningar. Vi drog slutsatsen att fler studenter i vår position alldeles säkert var intresserade av samma sak och bedömde därmed att det fanns relevans nog i vår frågeställning för att kunna arbeta fram en uppsats.

1.1 Studiens syfte

Vår målgrupp är studenter i samma situation som oss själva, alltså studenter som befinner sig i slutfasen av sin formella utbildning och har arbetslivet runt hörnet. Syftet med vår uppsats är att göra en undersökande studie angående förväntningarna på en kommande chefsroll bland sistaårsstudenter. Sedan önskar vi jämföra detta med erfarenheter från förstagångschefer i arbetslivet. Detta görs med hjälp av nio intervjuer bland sistaårsstudenter samt sex intervjuer bland förstagångschefer.

Frågor vi ställer oss:

- Hur beskriver studenter vid Lunds Tekniska Högskola och Ekonomihögskolan i Lund, som studerar sitt sista år på universitetet, en framtida chefsroll?
- Vilka förväntningar finns hos studenterna angående den första chefsrollen?
- Finns det några skillnader på studenternas förväntningar på en framtida första chefsroll sett till deras akademiska bakgrund?

- Hur beskriver förstagångschefer i näringslivet sin roll och sina uppgifter?
- Stämmer förstagångschefernas förväntningar på tjänsten överens med utfallet när de nu bemannar posten?
- Stämmer studenternas förväntningar överens med förstagångschefernas erfarenheter av deras chefsroll?

2 Metod

2.1 Datainsamling

2.1.1 Genom intervjuer

Vid datainsamling genom intervjuer görs en bedömning av standardiseringsgrad. Intervjumetoderna delas in i kategorier utifrån grad av standardisering beroende på om frågorna som ställs har förutbestämt utseende och ordning eller om de är betydligt mer flexibla och situationsanpassade (Lundahl & Skärvad, 2009 sidan 115). Icke-standardiserade intervjumetoder anses lämpliga vid insamling av mjuk ospecificerad data under kvalitativa förhållanden, vilket går att tillämpa gällande vår undersökning (Lundahl & Skärvad, 2009 sidan 116).

Vid icke-standardiserad intervjumetod anses personlig kontakt vara viktig för resultatet, vilket är anledningen till att vi valt att intervjua personer som befinner sig på fördelaktigt avstånd geografiskt sett, för att kunna hålla intervjuerna ansikte mot ansikte. (Lundahl & Skärvad, 2009 sidan 120)

2.1.2 Genom sekundärdata

Även om uppsatsen till stor del bygger på insamling av primärdata så har vi även använt oss av sekundärdata, för att kunna analysera intervjuerna med hjälp av befintliga teorier. Sekundärdata definieras som redan befintligt dokumenterat material (Lundahl & Skärvad, 2009 sidan 131).

För att kunna göra en bedömning av lämplig litteratur för valt ämne använde vi oss av Ekonomihögskolans bibliotekstjänst. Vi bokade ett möte med en bibliotekarie angående litteratursökning och hittade på så sätt den litteratur som vi använt oss av. Vi har även använt oss av litteratur som vi blev presenterade för under kurser i organisation och ledarskap, vilken vi gemensamt har bedrivit under vår utbildning. För hanteringen av arbetsgången och uppsatsens struktur har vi främst använt oss av verket "Att skriva en bra uppsats" (Reinecker & Stray Jørgensen, 2009).

2.1.3 Intervjumetod

Vårt val av intervjuteknik kan ses som standardiserad då vi använder oss av förutbestämda frågor i en förutbestämd ordning. De kan även ses som icke-standardiserade intervjuer, då frågorna i vissa fall har utökats under intervjuernas gång beroende på vad situationen har gett möjlighet till. Svaret på vilken intervjuteknik vi har valt anser vi därför vara semistandardiserad intervjuteknik, även kallad semistrukturerad, alltså en blandning av standardiserad och icke-standardiserad intervjuteknik. (Lundahl & Skärvad, 2009 sidan 115)

2.1.4 Kvalitativ studie

En utmaning med kvalitativa undersökningar kan vara att utvinna något konkret ur en stor mängd samlad data. Målet är ofta att identifiera intressanta mönster bland det samlade intervjuunderlaget samt skapa en relevant referensram inför vidare analys (Lundahl & Skärvad, 2009 sidan 194).

Analys och tolkning av en kvalitativ studie behandlas ofta som ett växelspel mellan frågeställning, empirisk förankring och teoriutveckling. Detta benämns analytiskt generalisering, vilket vi har valt att tillämpa. (Lundahl & Skärvad, 2009 sidan 195)

2.2 Val av företag

Vi stötte till en början på problem när det gällde att få kontakt med tillgängliga intervjuobjekt. Det första företaget vi vände oss till försatte oss i svår position då de tidsmässigt orsakade oss mycket arbete som tyvärr inte ledde till några bokade intervjuer. Vi var därför tvungna att överge detta företag och vände oss istället till Alfa Laval i Lund som har bidragit enormt till uppsatsens slutförande. Alfa Laval valdes av ett antal skäl. Dels ligger det geografiskt bra för att kunna utföra intervjuerna genom att träffa intervjurespondenterna, dels hade vi ett kontaktnät i företaget att utnyttja för att boka intervjuer. Den största och avgörande anledningen var dock att de lägsta cheferna i företaget till stor del besitter antingen en ekonomexamen eller en ingenjörsexamen vilket uppfyller våra krav för tänkta intervjuobjekt. Vi fick genom vårt nätverk på företaget förslag på personer i organisationen som var chefer på lägsta nivå. Vi kontaktade sedan dessa personer per telefon och bestämde träff på deras kontor här i Lund respektive telefonintervjuer med deras kontor i Tumba.

2.3 Intervjurespondenter

2.3.1 Studenter

För att skapa oss en god referens vad det gäller att undersöka perspektivet före första chefsrollen, dvs. synen på chefsarbetet innan den första rollen tillträtts, valde vi att endast intervjua studenter med kort tid kvar till examen eller precis utexaminerade studenter. Vi frågade främst om deras syn och förväntningar på en kommande chefspost. Man kan tycka att det hade räckt att intervjua personer som redan sitter i en sådan roll, då de har en komplett syn på hela före- och efterperspektivet att dela med sig av. Dock anser vi att detta perspektiv lätt färgas av tiden i arbetslivet; man glömmer bort hur man kände för ett-, två, eller kanske flera år sedan och minnen glorifieras lätt. Vi valde även medvetet studenter med olika utbildningar i bagaget för att kunna undersöka om bakgrund i form av akademisk utbildning har några inverknings på studenternas förväntningar. Av

de nio valda studenterna har därför fyra gått ingenjörutbildningar på Lunds Tekniska Högskola och fem har gått ekonomutbildningar på Ekonomihögskolan i Lund.

2.3.2 Chefer i arbetslivet

De sex chefer vi har intervjuat har gemensamt att de alla är anställda inom koncernen Alfa Laval. De har även egenskaper gemensamt med studenterna vi har valt att intervjua då cheferna i fråga antingen har en ingenjörsexamen eller en ekonomexamen i grunden. Att vi valde chefer med dessa bakgrunder var ett medvetet val för att kunna undersöka ifall detta har haft någon betydelse för hur deras förväntningar på tjänsten har stämt överrens med utfallet. Vi har inte kunnat vara så kräsna med intervjuobjekten att vi har kunnat kräva att de dessutom ska ha examinerats från antingen Lunds Tekniska Högskola eller Ekonomihögskolan i Lund. Vi är medvetna om att samma utbildningar kan se olika ut på olika universitet och hade därför föredragit om cheferna vi intervjuat hade examinerats i Lund, för att kunna göra en så korrekt jämförelse som möjligt med studenternas förväntningar. Intervjuobjekten har alltså examinerats från olika högskolor och universitet i landet, även om majoriteten har sin akademiska bakgrund i Lund.

Intervjupersonernas tjänster och positioner i företaget har sett annorlunda ut då storleken på deras arbetsgrupper har skiljt sig. Det som förenar dem alla under vår tänkta kategori för intervjurespondenter är att de alla är på sin första chefsposition inom företaget och att de nu sitter på sin största chefsposition hittills i sin karriär. De vi har intervjuat har haft sin nuvarande position i högst fem år och de befinner sig bland de lägre chefspositionerna i företaget. De benämner själva sin position i företaget som en mellanchefer som figurerar i den problematiska ekvationen att göra både medarbetare över dem som under dem nöjda med deras prestation.

3 Teori

3.1 Chefers identitet

Linda A. Hill har precis som vi intervjuat nya chefer och utvärderat vad de anser om sin nya roll. Hennes studie är dock betydligt mer omfattande både när det gäller antalet intervjuer samt under hur lång tid undersökningen har skett. Linda A. Hill har använt sig av både observationer och intervjuer till skillnad från oss, som endast använt intervjuer som underlag för vår undersökning.

Hill menar att de nya cheferna hon intervjuat automatiskt har gjort ett åtagande att skapa en ny professionell och personlig identitet hos sig själva när de tackat ja till en chefsroll. Denna nya identitet bör vara inriktad på att hantera människor, inte på att utföra administrativa uppgifter. (Hill, 2003 sidan 147) Det nämns i studien att de nya cheferna var förvånade över hur mycket de fick lära sig om sig själva under processen att gå från att vara medlem i ett team till att leda ett (Hill, 2003 sidan 148). En av cheferna nämner att han fick lära sig om sig själv specifikt som person och inte bara som chef (Hill, 2003 sidan 149). En metod för att nå självinsikt var att låta gruppmedlemmarna utvärdera chefernas sätt att leda gruppen. Detta ansågs psykiskt krävande då cheferna ofta fick reda på negativa egenskaper hos dem själva, men utfallet var ändå att det var en effektiv metod för att nå bra ledarskap. (Hill, 2003 sidan 161)

Några av de nya cheferna tyckte till en början att hantering av personal, och frågor som rörde människorna i organisationen, var något som de uppskattade minst med att vara chef. Efter att en tid passerat märkte de dock att detta var en del av arbetet som blev mer och mer intressant och givande ju bättre de blev på det. Detta förvånade många av cheferna då de från början hade inställningen att sociala förmågor var något man föds med och inte kan lära sig efter hand. (Hill, 2003 sidan 158)

Hill nämner att hon utifrån sina intervjuer har kunnat identifiera vissa egenskaper de intervjuade ansåg som avgörande att besitta för att kunna bedriva ledarskap. Egenskaperna var självförtroende, vilja att acceptera ansvar, tålamod, empati och förmågan att kunna leva med beslut trots att de ej är optimala. (Hill, 2003 sidan 167) Ett verktyg som ansågs viktigt var att ha tålamod att lyssna och agera som en god lyssnare åt sina anställda när behovet uppstår. (Hill, 2003 sidan 170)

Efter en tid hade passerat och de nya cheferna hade kunnat bearbeta sin roll i viss mån så kunde ledarskapsmönster urskiljas. De hittade en ledarskapsstil som kändes bekväm och de hittade sätt de föredrog att kommunicera på. Tre sätt att utföra ledarskap identifierades. Dessa var uppgiftsorientering kontra människoorientering, auktoritativt kontra deltagande samt formellt kontra informellt. Hill påpekar att detta är tre av de mest nämnda och diskuterade teorierna inom

ämnet ledarskap, varför vi har valt att utveckla dem ytterligare i resterande teoriavsnitt. (Hill, 2003 sidan 165)

3.2 Effektivt ledarskap

Blake och Mouton har skapat en modell vid namn "the managerial grid" för att kunna beskriva ledare och chefer utifrån graden av omtanke de ägnar åt produktionen i organisationen respektive människorna. Enligt modellen blir utfallet att effektiva ledare uppmärksammar och lägger tid på både produktionens resultat samt människorna i organisationen, jämnt fördelat. (Yukl, 2006 sidan 59)

Vidare diskuteras problematiken med att som chef utöva båda inriktningarna samtidigt. Att vara inriktad på människorna i organisationen kan leda till att medarbetarna visar ett större engagemang i sitt arbete, att de blir mer tillfredsställda och att de arbetar bättre i team. Att som chef däremot vara inriktad på produktion och resultat kan leda till att personalen lättare blir medvetna om vad som krävs av dem och känner då en trygghet i sitt arbete, att delegering av uppgifter sköts lättare samt att det kan leda till bättre samverkan bland det anställda då ett gemensamt mål är tydligt. Vissa påstår att de båda inriktningarna behöver kombineras för att ge resultat medan andra teoretiker menar att de kan utövas i olika omfattning beroende på situation. (Yukl, 2006 sidan 60)

Slutsatsen blir, trots brist på undersökningar, att en ledare och chef bör vara lika inriktad på människorna i organisationen som på resultatet och produktionen samt att en effektiv chef bör utöva situationsanpassat ledarskap. (Yukl, 2006 sidan 76)

3.3 Ledarskap i team

Yukl delar in olika team i fyra grupper: Functional Teams, Cross-Functional Teams, Self-Managed Teams och Virtual Teams.

3.3.1 Functional Teams

Medlemmarna i teamet kan ha någon form av specialiserad uppgift som är individuell, alla medlemmar arbetar dock inom samma arbetsområde och mot samma mål. Teamets gemensamma arbete sträcker sig ofta över en lång tidsperiod och medlemskapet i teamet anses stabilt. Det förekommer ofta en utnämnd ledare i dessa team som har betydande auktoritet angående interna beslut och att upprätthålla externa kontakter och relationer. Trots att en utvald formell ledare ofta förekommer kan andra gruppmedlemmar assistera angående vissa beslut. (Yukl, 2006 sidan 320)

3.3.2 Cross-Functional Teams

Teamet är framförallt skapat för att underlätta ett samarbete mellan avdelningar som är beroende av varandra i sitt arbete. Teamet består ofta av representanter från alla inblandade avdelningar vid ett visst projekt. Denna form av team figurerar permanent i vissa organisationer samt som tillfällig åtgärd fördelat över projekt för att öka kommunikationen i organisationen under en kortare tid. Medlemmarna i teamet ägnar sällan all sin tid till endast ett team eller projekt utan kan figurera i flera Cross-Functional Teams samtidigt, sammansättningen av medlemmarna inom ett team kan därför variera. Denna form av team kännetecknas av en hög grad kreativitet och problemlösning. Medlemmarna i teamet anses vara betydligt mer effektiva tillsammans än vad de hade varit var för sig som enskilda chefer. De har bredare kunskap, som sträcker sig över fler områden, gemensamt än som individer. Detta bidrar till att problem kan ses ur fler perspektiv än innan och kan lösas på nya sätt. Representanterna från de olika avdelningarna kan även ta med sig den nya kunskapen till deras ursprungliga avdelningar och låta den utvecklas vidare. Även om Cross-Functional Teams har visat sig vara väldigt populärt bland företag och i många fall väldigt framgångsrikt bjuder denna sorts team in till vissa problem som kan leda till konflikter. Lojalitet kan vara ett stort problem i teamen. Då en medlem kan tillhöra flera team kan det vara svårt som ledare i ett team att engagera och motivera medlemmarna att bidra likvärdigt i alla team. Medlemmarna kan även ha en viss jargong som härstammar från ett medlemskap i ett tidigare team, medlemmarna kan vara vana att hantera ett problem på ett visst sätt som inte passar i det nya teamet. Tiden är för knapp i varje team vid användning av Cross-Functional Teams för att kunna hantera sådana problem. (Yukl, 2006 sidorna 320-321)

Problemet med att motivera medlemmarna och skapa lojalitet till gruppen i Cross-Functional Teams ökar behovet av en utvald ledare med hög grad av social kompetens samt med en betydelsefull position för teamet i organisationen. De flesta Cross-Functional Teams har en formell ledare som är utsedd av anställda inom organisationen, vilka är positionerade högre i företaget. (Yukl, 2006 sidan 328) Undersökningar angående Cross-Functional Teams har visat att en ledare av teamet bör vara flexibel och anpassningsbar då förhållanden ständigt förändras. Teamet kommer ha svårt att vara effektivt om medlemmarna och ledaren inte inser att olika sorters mönster av ledarskap krävs vid olika situationer och måste anpassas. (Yukl, 2006 sidan 329)

3.3.3 Self-Managed Teams

Ansvaret och auktoriteten som annars tilldelas en ledare i ett teamet är nu tilldelat alla medlemmar som teamet innehåller. Denna typ av team används ofta när det förekommer upprepade

arbetsuppgifter i teamet, arbetet grundas på att göra samma sak om och om igen. Till skillnad från Cross-Functional Teams så har medlemmarna i Self-Managed Teams ofta samma bakgrund och kunskap. Fördelar med Self-Managed Teams kan vara att medlemmarna ofta visar ett starkare engagemang än i andra sorters team, frånvaron tenderar att vara mindre och anställda tenderar att vara mer tillfredsställda med sitt arbete. Arbetsgången hanteras ofta genom att medlemmarna i teamet turas om att göra uppgifterna vilket resulterar i ett varierande arbete och ett sort kunskapsflöde. Det största problemet med denna sorts team är ofta svårigheten att implementera Self-Managed Teams i en organisation. (Yukl, 2006 sidorna 321-323)

Om det förekommer en intern ledare i Self-Managed Teams är den typiskt vald av medlemmarna i teamet och titeln cirkulerar ofta bland medlemmarna över tid. Det överhängande ansvaret och beslutsfattandet vilar fortfarande på gruppen som helhet. Den interna ledarens roll består främst i att samordna gruppen och underlätta implementering av fattade beslut. (Yukl, 2006 sidan 330)

3.3.4 Virtual Teams

Här är medlemmarna i teamet geografiskt separerade, och de träffas sällan eller aldrig personligen. Detta sätt att arbeta har ökat dramatiskt de senaste åren, mycket på grund av framsteg inom teknologin. Det har blivit betydligt lättare att kommunicera trots avstånd och tidsskillnader med hjälp av datorer. Möten hålls dessutom lätt genom telefonkonferenser där alla har möjlighet att närvara. Att använda sig av Virtual Teams gör det möjligt för företag att alltid kunna placera mest lämpad anställd till passande uppgift, detta gör att företaget i hög grad utnyttjar de anställdas kompetens. (Yukl, 2006 sidorna 323-324)

Bristen på kontakt ansikte mot ansikte leder till att det blir svårare som ledare i teamet att bevaka medlemmarnas prestation, att påverka anställda och att utveckla ömsesidig tillit. En stor utmaning för ledaren är att samordna teamet, och motivera medlemmarna till att delta aktivt, i en situation där medlemmarna tillhör olika organisationer, tillhör olika kulturer eller befinner sig i olika tidszoner. (Yukl, 2006 sidan 332)

3.4 Kompetensen bland medlemmarna i teamet

Teamets prestation blir bättre om medlemmarna besitter den kunskap och erfarenhet som krävs för att utföra arbetet, att de förstår vad som ska göras, hur det ska göras och när det är nödvändigt att det sker. Det är viktigare att graden kompetens i teamet är hög ju mer komplexa och svårlärda uppgifter som ska utföras. En ledare av teamet anses kunna göra vissa handlingar för att öka nivån av kunskap bland medlemmarna. Fall där ledaren av teamet själv får välja medlemmarna anses ha störst

chans att bilda en bra kunskapsnivå där medlemmarna kompletterar varandra. Ett sätt är att, i nya team eller där teamet står inför en ny uppgift, bistå medlemmarna med nödvändig intern utbildning samt ge konstruktiv kritik och motivera till interaktion mellan de anställda under arbetets gång. (Yukl, 2006 sidan 325)

3.5 Chefer och ledarskap – olika perspektiv

Nedan framställs ett antal perspektiv på ledarskap. De presenteras i kronologisk ordning och utgör de huvudsakliga inriktningarna, inom vilka det bedrivits forskning under det gångna århundradet. I de fall årtal eller årtionden anges är dessa ungefärliga och ingen inriktning har egentligen helt gått ur tiden.

3.5.1 Egenskapsorienteringen

Egenskapsorienteringen är en tidig modell för studiet av ledare och ledarskap. Som namnet antyder är ledarens personliga egenskaper i fokus. Den grundläggande idén är att ledare inte är något man lär sig att vara eller utvecklas till, det är något man föds till. Ett antal medfödda egenskaper avgör om du är en lämplig ledare eller ej. Denna modell uppstod under 1900-talets första hälft genom studier av ledare som ansågs framgångsrika. Studierna inriktade sig på såväl fysiska egenskaper som personlighet och karaktärsdrag och målet var att skapa en mall för vilka egenskaper som var avgörande för ett lyckat ledarskap. Avgörande faktorer som studerades var bland annat intelligens, ålder, grad av utåtriktning, noggrannhet, arbetsvilja samt vilja att ta ansvar. (Alvesson & Svenningsson, 2010 sidorna 12-13)

Ett stort problem med egenskapsorienteringen är de motsägelsefulla resultat som uppstår vid en närmare granskning. Det visade sig till exempel att några av de som ansågs vara framgångsrika ledare sågs som mycket utåtriktade, medan andra kunde vara direkt introverta. Många andra egenskaper omkullkastades på liknande vis. Vidare fann man i studier att en ledare i sig kunde besitta motstridiga egenskaper, något som ansågs göra det näst intill omöjligt att peka ut enskilda egenskaper som skulle ligga bakom ett lyckat ledarskap. De egenskaper man önskade associera med en bra ledare kan dessutom anses vara egenskaper man önskar av varje god medarbetare. (Alvesson & Svenningsson, 2010 sidan 13)

3.5.2 Stilorienteringen

Problemen med egenskapsorienteringen gjorde att studierna av ledarskap under 40- och 50-talen skiftade mot att fokusera på ledarnas beteende och stil. Detta perspektiv använder sig av två huvudsakliga dimensioner för att beskriva en ledares beteende: relationsorientering och

strukturorientering. Relationsorientering avser i hur stor utsträckning en ledare tar hänsyn till de människor han eller hon har i sin omgivning och hur han eller hon ser till dessas behov och arbetstillfredsställelse. Strukturorienteringen syftar till ledarens förmåga att vara inriktad på produktion och resultat, definiera arbetsuppgifter och arbetsschema samt skapa en uppgiftsorientering bland de anställda.

De två centrala stildimensionerna vidareutvecklades på 60-talet till en ledarskapsmatris och tillsammans skapar de fem olika ledarskapsstilar, beroende på graden av fokus på respektive dimension från ledarens sida:

- Magert ledarskap - Låg grad av ledarskap som leder till att medarbetarna gör en minimal insats för att genomföra sina uppgifter
- Trivselledarskap – Hög relationsorientering, större vikt läggs vid de personalrelaterade frågorna och att personalens behov ska fyllas
- Auktoritetsorienterat ledarskap – Större fokus på uppgifterna och prestationen, mindre vikt läggs vid relationer och informella kontakter
- Diplomatskt ledarskap – En medelväg där en balans mellan vikten av relationer och struktur ger medelgoda förutsättningar för arbetsresultatet
- Lagorienterat ledarskap – En ledartyp som fokuserar på att skapa starka medarbetare med ett intresse för organisationen och som därmed tar ansvar och känner engagemang för sina uppgifter. Nyckelord är respekt, gemenskap och arbetsglädje.

Den sistnämnda ledarskapsstilen anses vara den optimala av upphovspersonerna.

Denna ledarskapsmodell grundade sig mestadels på enkäter till både ledare och underordnade, snarare än direkta observationer. Det visade sig med tiden finnas vissa svårigheter att dra några konkreta slutsatser om vilken stil hos en ledare som ledde till ökad respektive minskad arbetstillfredsställelse hos de anställda. Stilorienteringen hade som mål att beskriva den ledarstil som kunde anses vara bäst, oavsett situation. Man sökte finna den enda rätta vägen som skulle ge goda resultat och stor arbetstillfredsställelse oberoende av arbetsplats och situation. När sambandet

mellan ledarskapsstil och arbetsprestation hos medarbetarna inte kunde påvisas skiftade fokus från stil till situation. (Alvesson & Svenningsson, 2010 sidorna 14-16)

3.5.3 Situationsorienteringen

Då ledarstilen inte kunde påvisas ha en entydig effekt på resultat och arbetsglädje, ledde forskningen i slutet av 60-talet in på situationen som faktor i det framgångsrika ledarskapet. Grundteserna från stilorienteringen, relations- och uppgiftsorientering, kompletterades med studier av hur situationen formar ledaren, och svaret på frågan vilken typ av ledarskap som passar bäst kan kortfattat sägas vara att det beror på. Avgörande faktorer identifierades som medarbetarnas förmåga att själva ta ansvar för sina uppgifter, alltså deras mognad, ledarens maktposition samt arbetsuppgiftens komplexitet. Dessa faktorer skapar tillsammans fyra faser för relationen mellan ledare och efterföljare:

- Instruera och anvisa – hög uppgiftsorientering och låg relationsorientering – en fas där medarbetarens mognadsgrad är låg och ledaren instruerar på uppgiftsnivå
- Insäljning – hög uppgifts och relationsorientering – den fas då en ökande mognad hos efterföljarna tillåter chefen att mer fokusera på att stötta och motivera, snarare än att ge konkreta anvisningar på uppgiftsnivå
- Deltagande stil – låg uppgiftsorientering och hög relationsorientering – en medarbetare med hög mognadsgrad ges stöd för att använda de kunskaper de redan besitter och fokus ligger på att gemensamt lösa en uppgift
- Delegering – låg uppgifts- och relationsorientering – medarbetarna besitter en högre mognadsgrad och tar i stor utsträckning eget ansvar för att arbetsuppgifterna blir utförda, även utan motiverande stöd från chefen

Situationsorienteringen har inte vunnit någon nämnvärd terräng, även om det antas vara högst rimligt att alla bra chefer gör en situationsbedömning innan de fattar ett beslut. (Alvesson & Svenningsson, 2007 sidorna 306-307)

3.5.4 Den halvnya ledarskapsorienteringen – hjälteidealet

Alvesson och Svenningsson benämner en ledarskapsorientering som det halvnya perspektivet, nämligen den teori som varit förhärskande de senaste tjugo åren men som på senare tid börjat ifrågasättas. Denna inriktning fokuserar på tre områden:

- Transaktionellt och transformativt ledarskap
- Skillnaden mellan chefskap och ledarskap
- Karismatiskt ledarskap

Med transaktionellt ledarskap menas att få de underordnade att utföra sina arbetsuppgifter med främst lön och anställningstrygghet som motiverande faktorer. De anställda arbetar för att de ska få, och får, materiell kompensation för sin insats. Kontrasten mot detta är det transformativa ledarskapet, där ledaren förmår de anställda att arbeta gentemot ett högre syfte och entusiastiskt känna för organisationens bästa. Med hjälp av företagskulturen inspireras medarbetarna att ta till sig de rätta värderingarna.

En stor åtskillnad görs mellan chefskap och ledarskap. Chefskapsrollen beläggs med alla administrativa och kontrollerande sidor såsom planering, budgetering och att hålla organisationen igång i det korta perspektivet. Ledarskap i sin tur syftar till att inspirera, nyutveckla, utmana och tänka långsiktigt. Man beskriver hur verkligheten består av de som är ledare och de som är chefer, och de som verkligen lyckas är de som kombinerar de två rollerna. (Alvesson & Svenningsson, 2010 sidorna 19-20)

Karisma framhävs som en stor bidragande faktor till lyckat ledarskap. Denna egenskap krävs hos ledaren för att skapa lojala, inspirerade och hängivna efterföljare. Detta är centralt för att kunna stå för visioner samt för att kunna kommunicera dessa. Det halvnya perspektivet benämns därför i litteraturen som egenskapsorienterings återkomst och är ett seglivat synsätt, eftersom det är så pass tilltalande för chefer att se sig själva som ledare med de egenskaper som föreskrivs. (Alvesson & Svenningsson, 2010 sidorna 22-23)

4 Empiri

4.1 Sammanställning av intervjuunderlag från studenter

Det följande avsnittet beskriver resultatet av intervjuerna med studenterna. Många likheter mellan intervjupersonerna framkom, liksom många skillnader. De gemensamma och därmed mest framträdande åsikterna presenteras. Dessa bryts av med områden där åsikterna går isär, samt ett flertal unika perspektiv, där endast en eller två personer framhållit en ståndpunkt.

4.1.1 Ansvar och arbetsuppgifterna

Den gängse uppfattningen bland de intervjuade studenterna är att den första chefsrollen innebär ansvar för en mindre grupp, bestående av ca 4-7 medarbetare. För att beskriva gruppen används ofta orden "team" eller "projektgrupp", och termer som används för att beskriva den egna rollen är "teamledare", "projektledare" och "teamansvarig". Man ser sig oftast som en del av gruppen, trots att man har ansvar för densamma. En av de manliga ekonomistudenterna tar upp den tänkbara svårigheten i att ta steget upp som ledare för en grupp man tidigare tillhört. Plötsligt är man chef över sina kompisar och inte längre en i gänget. En kvinna på samma skola tyckte att en lite större grupp skulle kräva en mer delegerande ledarstil från gruppchefen och att i en mindre grupp skulle ledaren mer komma att ingå som en i gruppen.

Som lägre chef tror de flesta studenterna att det står utanför deras kontroll att bestämma vad arbetsuppgifterna består i. Man ser sig som den som ska verkställa beslut som kommer uppifrån. Kursen är redan utstakad och målen satta och det är upp till dig som underchef att se till att dessa nås. De huvudsakliga uppgifterna tror de kommer att bestå av att samordna gruppens arbete, planera deras dagliga insatser och se till att information flödar i vertikal riktning.

En unik synpunkt kom från den kvinnliga ekonomistudent som väntade sig någon form av formell auktoritet. Vad denna auktoritet skulle innebära framkom dock ej. De flesta ser sig snarare som organisatörer, samordnare och informationskanaler, utan formellt personalansvar. Ytterligare en unik åsikt kom från en manlig student vid ekonomihögskolan som ansåg att det högre ansvaret borde synas på lönebeskedet, trots att denne inte uttalat såg sig ha någon formell auktoritet över sina medarbetare. Majoriteten nämnde inte lönen över huvud taget. Lite mer än hälften av de intervjuade nämner att de förväntar sig någon form av intern utbildning innan de tillträder i rollen som chef.

Ett område där åsikterna går isär är huruvida en chef bör vara en expert eller en ledare av experter. En del menar att chefen bör kunna allt de underordnade kan och helst ytterligare lite därtill. Chefen

ses som en expert som sitter inne med alla svar och som kan hjälpa sina medarbetare när dessa kör fast. Andra ser chefen som en ledare av experter och att dennes arbete mest består av att koordinera deras insatser. De senare anser att det inte är chefens jobb att kunna allt de anställda kan och att det inte ens är önskvärt.

En unik synpunkt kom från en manlig teknolog. På frågan vad han förväntade sig av en chefsroll kom svaret snabbt och utan tvekan: "Jag tror att det är betydligt mer administration än vad man tänker sig från början." Detta har inte nämnts av någon annan.

4.1.2 Chefers egenskaper

I stort sett alla intervjusubjekten poängterar att det är viktigt att man som chef uppmärksammar de anställda. Många tror dock att detta lätt prioriteras bort i tider av hög arbetsbelastning. Här drar man paralleller till egna erfarenheter från sommarjobb och extraknäck. Stressade chefer har lätt för att bortse från de mer sociala sidorna av chefsarbetet.

Alla nämner att de i större utsträckning uppskattar en chef som är rak i sin kommunikation, än en chef som velar och inte vågar komma med klara besked. Dessa två chefsattityder associeras ofta med chefer som har distans till sina underordnade respektive kompischefen. Det upplevs svårare för en kompischef att vara bestämd och kunna peka med hela handen, när detta behövs. Ett synsätt som återkommer i varierande grad hos nästan alla de intervjuade är egenskapsperspektivet, vilket beskrivs mer utförligt i teoriavsnittet av den här uppsatsen. I mycket korta drag går detta ut på att chef är något man föds till, inte något man blir. Antingen har man de egenskaper som krävs eller så är man inte ämnad att bli chef; dessa egenskaper är inte något man kan lära sig. Synen på hur viktigt det är att ha rätt egenskaper varierar mellan de intervjuade. Någon befinner sig i ena ändan av skalan och anser att vem som helst kan bli chef, någon befinner sig i andra ändan och anser att en riktig chef har utstrålning, karisma och att man direkt kan se på en person att denne är chef när hon eller han kommer in i ett rum. Mellan dessa två ytterligheter placerar sig resten av de intervjuade studenterna någorlunda jämnt. Några tycker att vem som helst kan bli chef men att det kan finnas fördelar med att ha vissa personliga egenskaper och att man då kan lyckas bättre.

Vid ett enda intervjutillfälle kom genusperspektivet fram. En av de manliga ingenjörstudenterna tyckte att en skillnad mellan könen är killars förmåga att framhäva sig själva. Ingen värdering lades i huruvida tjejer eller killar skulle vara bättre eller sämre ledare, åsikten bestod helt i en uppfattning om påstådd förmåga. Han ansåg att tjejer ofta nedvärderar sin egen förmåga och använder undvikande ord för att beskriva sig själva, så som: "jag kan kanske göra det här, jag kan nog göra det

här” medan killar beskrivs som mer självsäkra och övertygade om sin egen förmåga: "Det kan jag göra!", även om de inte har en aning om vad uppgiften innebär.

4.1.3 De sociala sidorna – dynamiken i gruppen och chefs inblandning

Ett återkommande diskussionsämne vid intervjutillfällena var frågan om extern respektive intern rekrytering. Med detta menas rekrytering till chefsrollen. De flesta tror att deras första chefsroll är resultatet av intern rekrytering, genom att man sökt eller uppmanats att söka en tjänst. Några tänker sig att man lättare kan få respekt och uppnå trovärdighet hos de anställda om man rekryterats internt, eftersom man har erfarenhet av och kunskap om företaget. En kvinnlig ekonom ser det som självklart att arbeta sig upp inom en och samma organisation och tror det skulle kännas bättre att ha rollen som chef om man förtjänat den genom att stiga i graderna internt. Som tidigare nämnts har en student berört den tänkbara svårighet i att ta klivet upp och bli chef över sina tidigare kollegor och kompisar och därmed inte längre kan vara en i gänget.

”...man har precis varit en i gänget [...] sen hoppar man upp ett litet steg kanske, så man kanske fortfarande är med i den gamla gruppen [...] men samtidigt så har man lite mer ansvar och någon att svara lite mer inför [...] ens polare då som man jobbade med tillsammans innan kanske då tycker att [...] man ska vara på deras sida fastän man kanske inte alltid kan vara det...”

De intervjuade har tillfrågats om vad de tror kommer att vara mest krävande som chef: de egna arbetsuppgifterna och det administrativa ansvaret som hör därtill eller de personalrelaterade, mer känslomässiga bitarna, så som konflikthantering och att ta eventuella jobbiga beslut. Frågan delar studenterna jämnt i två läger och deras syn på vad som anses mest jobbigt beror enligt dem själva på deras personliga egenskaper och erfarenheter. Bedömningen görs utifrån hur de upplevt tidigare situationer med ansvar eller konflikter och hur pass krävande dessa situationer varit. Några är helt övertygade om att konflikthantering kommer att vara det mest krävande medan andra ser detta som något helt självklart. En närliggande fråga som berörts av två personer är huruvida konflikter måste lösas direkt eller ej. Åsikterna från de två går helt isär. Den ena anser att i tider av hög arbetsbelastning kan man tvingas ställa konflikter åt sidan för att få klart arbetet; konflikten får lösas när schemat tillåter. Den andra tycker tvärtom att de sociala kriserna måste lösas snabbt för att arbetet skall kunna fungera över huvud taget.

En majoritet anser att de strävar efter att undvika rollen som kompischef, något de ser som en fälla. Som nämnts i föregående avsnitt uppskattas en rak chef mer än en velig och man tror att kompisrollen utgör ett hinder för att kunna sätta ner foten när detta behövs. En chef som distanserar

sig socialt från de underordnade anses ha lättare att peka med hela handen och delegera uppgifter. Man tror det är svårare att kommendera sina kompisar. Många ser detta som en svår balansgång, alltså valet av distanseringsgrad. Samtidigt som man inte vill hamna i fällan att antingen inte kunna eller tvingas bestämma över sina kompisar vill de flesta ändå vara med på nästa after work. Poängen att lära känna de anställda tas ofta upp i samband med nämnda balansgång.

Nära besläktat med chefens förhållningssätt till de anställda är huruvida hon eller han bör uppvisa en fasad mot omgivningen. Här har en manlig teknolog gett uttryckt för att han tycker det är okej för chefen att misslyckas och att därigenom visa en mänsklig sida. Chefen kan på så sätt till och med växa i de anställdas ögon, snarare än tvärtom. Ämnet har ej berörts i övriga intervjuer. En kvinnlig teknolog är ensam om att tycka att det är viktigt att chefen får feedback från sina underordnade.

4.1.4 Förväntningarnas bakgrund

En del av syftet med uppsatsen har varit att undersöka varifrån förväntningarna på en kommande chefsroll kommer och om det finns skillnader som kan härledas till utbildningsbakgrund i en jämförelse mellan ekonomer och teknologer. Tesen var att ekonomistudenternas förväntningar skulle vara i linje med vad som lärts ut under kurserna i organisationsteori. Denna tes skulle förstärkas av bilden av att teknologer inte förväntades sitta inne med samma formella kunskaper, då inga liknande kurser ges vid dessa utbildningar. Samtliga intervjuade teknologer bekräftade den senare uppfattningen, då de inte fått ta del av några kurser i vare sig ledarskap eller organisationsteori under sin utbildning. Ämnet har inte ens berörts vid någon kurs, oavsett ämne.

En manlig ekonom nämner som enda intervjudeltagare kurslitteraturen som inspiration men ej som avgörande för uppfattningen om chefsrollen.

Det gemensamma draget för samtliga intervjuade är att de anger sina personliga erfarenheter utanför lektionssalarna som källor till förväntningarna. En stor andel av de manliga studenterna anger militärtjänstgöringen som en källa till erfarenheterna kring och förväntningarna på ledarskapsrollen. Antingen har de erfarenheter av en ledare, bra eller dålig, eller så har de själva haft en ledarroll. Samtliga, oavsett kön, menar på att deras förväntningar kommer från arbetslivserfarenhet eller erfarenhet inom föreningslivet, där det sistnämnda till övervägande del utgörs av engagemang inom studentvärlden. Arbetslivserfarenheten utgörs av sommarjobb och extraknäck bredvid studierna.

Vad det gäller erfarenheterna från arbetslivet anges både bra och dåliga chefer som källor. Man hoppas kunna efterlikna de chefer som upplevts som bra samt undvika egenskaperna hos de dåliga.

Bra egenskaper är som tidigare nämnts att ge raka besked, hålla balansen mellan privatliv och arbetsliv med de anställda samt att uppmärksamma de anställdas situation och hur de mår. Den mest framträdande av de dåliga egenskaper som nämns är otydliga direktiv och bristande handlingskraft.

4.2 Sammanställning av intervjuunderlaget från chefer i arbetslivet

I det följande avsnittet beskrivs de intervjuer med chefer i arbetslivet som utförts. På samma sätt som i avsnittet om studentintervjuerna kommer likheter och skillnader att presenteras, liksom helt unika ståndpunkter. Ett par ständigt återkommande svar finnes. Sammanställningen nedan skall givetvis inte läsas som ett svar på hur det är i arbetslivet, utan på hur det kan vara. Samtliga av de intervjuade cheferna är män.

Ingen av de intervjuade har någon chef under sig, vilket är den definition vi använt för förstagångschefer. Termen förstagångs är därmed en smula missvisande, då det är fullt möjligt att med denna definition ha haft tidigare chefsroller, men kan anses syfta till den roll man kan förväntas inneha första gången man når en chefsposition.

4.2.1 Ny som chef

Hur rekryteringen har gått till varierar mellan de chefer vi intervjuat. Några är internt rekryterade, andra externt. Någon har getts tillfälle att ta sig an en chefsroll efter att ha uttryckt intresse för detta vid utvecklingssamtal, medan en externt rekryterad chef fått genomgå ett flertal intervjuer samt ett personlighetstest. En annan externt rekryterad chef upplever att det hade varit en fördel att ha den erfarenhet av och kunskap i bolaget som en intern rekrytering hade inneburit. Han tror att det hade underlättat arbetet, framför allt i början, och kunnat bidra till trovärdigheten som chef. Densamme hade innan tillträdet ingen direkt erfarenhet av att arbeta i en tillverkande industri. En liknande men ändå annorlunda syn på saken kom från chefen som även han var externt rekryterad. Denne höll med om att startsträckan blir längre på grund av att man kommer utifrån, men upplever en stor fördel i att inte ta klivet upp och bli chef över sina tidigare kollegor och kompisar, vilket annars påstås vara vanligt inom företaget. Vid dessa tillfällen finns det risk för "problematiska lojalitetsgrejer".

Alla har känt sig mycket väl omhändertagna i sin nya chefsroll. De flesta har genomgått en internt arrangerad utbildning som riktar sig till nya chefer på företaget och alla som gått den upplevde den som givande. Framför allt två aspekter av utbildningen framhävs, nämligen de verktyg man utrustas med samt det kontaktnät av andra chefer i samma situation som skapas vid sådana tillfällen.

Nätverket beskrivs som otroligt värdefullt och många håller fortfarande kontakt med de andra

kursdeltagarna, äter lunch ihop och har både formella och informella möten för att diskutera gemensamma och likartade problem. Stödet som finns att få i denna grupp av chefer på samma nivå förefaller vara mycket stort. Alla nämner att företaget genomgått en övergripande omorganisation de senaste åren och denna upplevs som mycket positiv, med många förbättringar gentemot tidigare. Omorganisationen knyts an till det tidigare nämnda nätverk av chefer, genom att det blivit lättare att samarbeta med dessa i den nya organisationen.

En av de intervjuade nämner hur lätt det är att gå på minor som ny chef, även om man har läst eller fått höra talas om dem och därmed borde vara förberedd. Densamme poängterar vikten av att lära av sina misstag men även av andras misstag i den mån det går.

4.2.2 Ansvaret

En synpunkt som delas av några få är hur man som chef på en lägre nivå ibland hamnar i kläm mellan chefer man har över sig samt de medarbetare man har under sig. Som vidarebefordrare av information, arbetsuppgifter och satta mål måste man ibland även utstå gruppledammarnas ogillande av dessa. En av de intervjuade uttrycker detta som "en dålig ekvation". Den rakt motsatta åsikten har även framkommit och det finns de som inte alls upplever att de sitter i denna sits.

En person tycker att han inte direkt sitter fast mellan två lager men ändå har ett liknande problem i att målen från de övre lagren är lite vagt satta. Det faller då på den lägre chefen att antingen själv fylla i luckorna efter eget huvud eller finna ut kompletterande information från relevant håll, eftersom det inte finns fullständig information att lämna vidare neråt. Ett likartat scenario kommer från en av cheferna som anser att man på den här nivån har väldigt mycket ansvar men väldigt lite mandat.

Alla nämner att de ansvarar för att genomföra och följa upp utvecklingssamtal med sina medarbetare. Detta beskrivs som en mycket givande uppgift, då det ger möjlighet till att både se och bidra till att medarbetarna växer i sin roll. Uppföljning sker genom att de anställda själva för anteckningar under samtalet, som chefen i efterhand går igenom och kompletterar med sin syn på saken. Tillsammans godkänner de sedan de gemensamt framarbetade anteckningarna som ett kvitto på vad som sagts. Lönesättning nämns av en av cheferna, som har en viss delaktighet i denna, genom att det finns en liten pott att fördela bland de anställda utöver deras ordinarie löner som är satta genom kollektivavtal.

De chefer vi intervjuat har grupper om fem till tio personer under sig. Gruppernas ursprung varierar. Några har fått dem tilldelade sig, någon har tagit över efter en tidigare chef medan en chef har varit

med i rekryteringen av varenda gruppmedlem. Att ärva en grupp efter en annan chef gör att man obönhörligen jämförs med den tidigare chefen, anser en person. Har den gamla chefen då varit mycket populär och uppskattad kan det göra arbetet svårt.

Två av cheferna sitter med i ledningsgrupper för sina respektive avledningar, tillsammans med chefer på samma nivå som de själva samt i ett av fallen även tillsammans med en högre chef. Detta upplevs öka friheten i arbetet, då de känner att de därigenom får ökat inflytande över sin arbetssituation.

4.2.3 Arbetsuppgifterna och chefskapet

En av utmaningarna med att vara chef på den här nivån verkar vara att få tiden att gå ihop. Av de intervjuade framgår att det skiljer sig åt mellan dem vilka av deras ansvarsområden som får stå tillbaka i tider av hög arbetsbelastning och därmed tidsbrist. Några berättar att det är svårt att ge de anställda den uppmärksamhet och den coaching de annars skulle få, medans någon annan påpekat att det ofta är de administrativa bitarna som faller åt sidan. En unik syn som framkom var hur man i stressiga stunder lätt låser in sig i sig själv och ägnar sig enbart åt sina egna arbetsuppgifter. På så sätt missar man småpratandet i korridorerna och de informella mötena, som annars i stor utsträckning bidrar till både socialisering, informationsutbyte och beslutsuppföljning. Det upplevs från ett håll att man som chef på den aktuella nivån är tvungen att ha väldigt, nästan överraskande många bollar i luften samtidigt, vilket lätt gör att man tappar fokus och i slutändan inte får något gjort.

Variationen är stor i hur cheferna upplever hur pass mycket tid och energi de anställda tar. Ett par upplever gruppen av medarbetare som helt oproblematisk och självgående, medan någon känner att gruppdynamiken och de personliga frågorna kan vara väldigt krävande, särskilt ur en tidsaspekt. Några av medarbetarna tar med sig problem hemifrån och låter detta gå ut över deras arbetsprestation. Dessa behöver då extra mycket coaching och stöd. En chef upplever en viss överraskning över detta, vilket han tror beror på att han själv sett sig som en okomplicerad medarbetare som inte belastat sin chef med personliga problem.

En sida av arbetsuppgifterna som återkommit med stort eftertryck i alla intervjuer är den otroliga mängd möten man deltar i som chef, enligt egna utsagor. Detta förstärks av att alla, då de ombetts beskriva vad de gjorde under sin senaste arbetsdag, berättar om flertalet möten i stora och små grupper.

En av cheferna ansvarar för en grupp med stora okända moment i sitt arbete, då avdelningen sysslar med tidig produktutveckling. Det finns inget facit, ingen mall för hur arbetet ska gå till och man får

upptäcka längs vägen vad som är rätt. Dessa okända moment påstås ge upphov till både positiva utmaningar och krävande situationer. Till exempel sägs de mest positiva och givande stunderna i arbetet komma från de tillfällen då flera personer med olika funktioner tillsammans jobbar mot samma mål och lyckas nå fram till detta.

En chef är ansvarig för en grupp uppdelad på två olika kontor, i Lund samt i Tumba. Detta ger utmaningar i sig, och de två största anges som utmaningen att vara på två platser samtidigt samt att få gruppen att fungera som en enhet, trots den geografiska separationen. Detta har även lett till att han personligen inte känner sig helt hemmastadd på någon av platserna.

En annan chef ser uttalat sin grupp som en expertgrupp, bestående av "gamla rävar" som har mycket god kunskap om sina egna arbetsuppgifter och som är i stort sett helt självgående vad det gäller att få dessa utförda. Han nämner att dessa generellt är mycket nöjda med sina positioner och glatt överlämnar alla former av chefsskap åt honom, då de mest är intresserade av att få ägna sig åt sina egna uppgifter.

Arbetstiderna har diskuterats och de framstår sällan som extrema. Många av de intervjuade har familj, vilket ger en naturlig begränsning i hur mycket man kan arbeta. 40-45h/vecka ligger de flesta på, även om många nämner att arbetsveckorna var betydligt längre än så som nybliven chef.

Ett i alla intervjuer återkommande ämne är det stora nöjet att som chef lyfta fram anställda, hjälpa dem med sin personliga utveckling och se hur denna går framåt. Många medarbetare är kvar i gruppen under minst ett par års tid och som chef ges då tillfälle att följa dessa genom utvecklingssamtal och direkt observation. En viktig egenskap som chef, som nämns i samband med detta, är att man måste ha ett genuint intresse för människor. Det sägs att det inte fungerar att halvhjärtat lyssna på personerna i omgivningen, utan att man måste ge dem sin fulla uppmärksamhet för att vara en bra chef. Det är även mycket viktigt att kunna visa empati och ge stöd. Andra egenskaper nämns av enstaka personer, men som då nämner dem som otroligt viktigt utifrån deras sätt att se chefsrollen. En av dessa är självinsikt, förmågan att se sig själv ur andras perspektiv och förstå hur medarbetarna ser på en. Nära besläktat är förmågan att lära av misstag, framför allt sina egna men även andras. Detta har nämnts tidigare men poängteras så hårt av de intervjuade att det tål att upprepas.

Angående förhållandet till de anställda är alla helt överens om att rollen som kompischef är en stor fälla. Går man i den riskerar man att hamna i en svår sits, när man måste beordra de man ser som sina kompisar att göra saker på ett sätt som kanske går emot hur de själva ser på dem. Det framhålls

även att det inte är lätt att undvika kompisrollen, att det är lätt att falla in i den i tider då arbetet flyter på som det ska och inga svårigheter uppstår. Problemet kommer senare då tiderna blir svårare och man tvingas handskas med att vara chef över sina kompisar, utöver det tuffare klimatet.

En del upplever en viss tröghet i organisationen, det vill säga att det ibland kan ta tid att få igenom beslut. Någon nämner att detta kan vara en del av den svenska konsensuskulturen. Med detta menas att vi i Sverige ofta har en väldigt demokratisk företagskultur som bygger på att alla ska få säga sitt. Ingen kritik riktas mot denna ordning, detta nämns snarare som en observation i kombination med att i organisationskulturer där chefer i större utsträckning pekar med hela handen kan det ofta upplevas som att besluten kommer snabbare, men att dessa kulturer i sin tur dras med andra problem. Från en annan chef kommer ett konkret exempel på en situation då det går trögt och det är i samarbetet med andra avdelningar. En viss likhet med konsensusperspektivet finns, då det även i det senare exemplet är fler som ska blandas in då beslut ska tas. Ytterligare ett konkret exempel på när det upplevs gå trögt är i projekt som faller utanför ramarna för den ordinarie verksamheten, t.ex. interna projekt för att utföra förbättringar inom gruppen eller på avdelningen. Om dessa inte finns med i budgeten kan det bli mycket svårt, snudd på omöjligt, att få igenom dem, då de mest kan komma att ses som en ekonomisk belastning utan tydlig koppling till den inkomstbringande verksamheten av högre chefer.

4.2.4 Förväntningar och utfall – infrielse och överraskningar

Endast en av de intervjuade cheferna hade tänkt tanken på en chefsroll innan de kom ut i arbetslivet. Alla andra har fått upp intresset för detta då de kommit ut i arbetslivet. Både bra och dåliga chefer nämns som inspiration. De som har haft dåliga chefer har ofta känt att de skulle kunna göra motsvarande jobb mycket bättre och de som har haft bra chefer känner sig inspirerade att nå samma goda resultat, eller ännu bättre.

Förväntningarna på den första chefsrollen kommer till största del från de egna erfarenheterna i arbetslivet. Många av de intervjuade nämner lumpen som en källa till både erfarenheter av och självförtroende inför en chefsposition. En person nämner skolan och utbildningen som en källa till förväntningar. Från ett håll fick vi en lång lista på förväntningar på chefsrollen, som antogs bestå av coachning, frånvaro av detaljstyrning, frihet under ansvar, samordning, planering samt att få medarbetarna att känna ansvar för sina egna uppgifter. Delar av denna lista återkommer även i de flesta andra intervjuer. Som kontrast till detta nämner samma person den för honom totalt oväntade möteshysterin.

Ytterligare en överraskning som beskrivs är hur otroligt varierande arbetsuppgifterna kan vara som chef. Detta ställs mot de uppgifter man kan ha som medarbetare och hur ansvarsområdena då ofta är ganska begränsade. Som chef kan man behöva göra allt från det som ofta förknippas med chefsrollen, som att planera, organisera och koordinera, till att arrangera konferenser, boka hotell, planera behov av konsulter mm.

En av cheferna tar upp överraskningen över hur mycket politik som är förenat med en chefsroll med orden "ska det verkligen vara så här?".

5 Analys och diskussion

I följande kapitel analyserar och diskuterar vi de empiriska resultaten utifrån de teorier som presenteras i teoriavsnittet. Vi hade gärna sett att de chefer vi har intervjuat hade haft samma bakgrund som studenterna, det vill säga att samtliga 15 intervjurespondenter hade tagit examen från antingen LTH eller Ekonomihögskolan i Lund. Vi inser att då detta inte är uppfyllt påverkas resultatet när det gäller undersökningen av den akademiska bakgrundens betydelse.

Vi har uppmärksammat att aktuell litteratur på området tycks saknas. Den teori vi valt för att analysera vår empiri anser vi är relevant, om än ganska bred och ej specifikt inriktad på vårt lite snävare område. Vi har lagt ner mycket tid på att söka aktuella skrifter, bland annat med hjälp av ekonomihögskolans bibliotekarie, men inte ens detta gav önskat resultat. Således saknas nyare och mer specifika teoretiska referenser i vår uppsats.

5.1 Chefers ledarskapsinriktning

Hill menar i sin undersökning att människor skapar en ny identitet när de antar en chefsroll, där de visar en tendens att antingen vara inriktade på människorna i organisationen eller på de mer administrativa uppgifterna. Detta är något som även Yukl hänvisar till genom Blake och Mouton då de i sin teori menar att du som chef bör ägna lika mycket tid åt produktionen som människorna i organisationen för att bli en effektiv ledare. Yukl nämner att förutom Blake och Moutons teori angående jämn balans mellan produktionen och människorna så bör man som chef även bedriva situationsanpassat ledarskap. Dessa tre komponenter anses då vara det näst intill perfekta receptet på ledarskap. Alvesson & Svenningsson nämner även de en liknande syn på ledarskapsteori, detta inom stilorienteringen där de talar om relationsorientering och strukturorientering för att beskriva en ledares beteende. Både de intervjuade studenternas och de intervjuade chefernas åsikter om ledarskap kan delas in i samma kategorier som nämnda teoretiker har gjort. Vi har, som nämns i empirin, ställt frågan om vad studenterna förväntar sig vara mer eller mindre ansträngande som chef; att hantera människorna i organisationen eller att hantera det administrativa. Svaren är relativt jämt fördelade. Studenterna hänvisar till upplevda situationer som källa till förväntningarna på att administrativ hantering anses svårast respektive hantering av personal. Likheter med nämnd teori var att majoriteten av studenterna ansåg det viktigt att uppnå en jämn balans mellan inriktningarna och att de diskuterade problematiken runt detta beroende på vad de ansåg vara utmanande. Flertalet av cheferna anser att människorna i en organisation kan kräva mycket tid och kraft från dig som chef men att det även är arbetet med personalen som är mest givande: att man som chef bör vara genuint intresserad av människor och öva på att vara en god lyssnare. Detta är något som stöds av

Hills undersökning där intervjuade chefer påstår att viktiga verktyg är att ha tålamod och att kunna lyssna på sina anställda.

I de intervjuer vi gjort med förstagångschefer finns det en viss övervikt mot att vara fokuserad på människorna i organisationen till skillnad från intervjuerna med studenterna där åsikterna är mer jämt fördelade. Det sker dock samma indelning av ledarskapet av studenter, chefer och nämnda teoretiker.

5.2 Egenskapsorientering

Även om studiet av egenskaper känns förkastligt i det moderna samhället är synsättet seglivat.

Åsikten att vissa lämpar sig bättre som ledare än andra delas i högre eller lägre grad av i stort sett alla intervjuade; ekonomer och teknologer, studenter såväl som folk i arbetslivet. Ett kanske mer verklighetsförankrat och delvis mer förlåtande sätt att analysera intervjupersonernas åsikter som går att hänföra till egenskapsperspektivet är ett sorts omvänt egenskapsperspektiv. Med detta menas att många anser att det finns personer som absolut inte borde bli eller vara chefer och man söker hitta egenskaper som motiverar denna åsikt. Vad det gäller synen på hur avgörande de personliga egenskaperna är för ett lyckat ledarskap, finns det lika många nyanser av grått som intervjupersoner. Ingen av dem ser det som helt svart eller vitt. Även hos de som allra mest hårdnackat hävdar att vem som helst kan bli chef, har det till slut krupit fram att det finns personer som inte har vad som krävs, enligt det omvända synsättet som nyss nämndes. På motsvarande sätt finns det de som tvärsäkert hävdar att bara vissa klarar av att fylla chefsskorna, men även här har det till slut krupit fram att alla har möjlighet att lära sig och utvecklas. Som på så många andra områden inom den här studien är synen hos cheferna något mer nyanserad än den hos studenterna. En egenskap som enligt en av cheferna krävs av en ledare är viljan. Viljan att ta steget upp, att synas, att leda. Finns inget intresse av att leda så finns inte heller viljan och han menar att detta är helt avgörande för om man kan göra ett bra jobb som chef eller ej. Denna egenskap tas även upp av Hill.

Åsikter om chefers egenskaper är något som kommer på tal under varje intervju, både med studenterna och förstagångscheferna. Att kunna hantera människor anses, som nämnts tidigare, som ett viktigt verktyg. Social kompetens är något du bör besitta enligt studenterna. En del av studenterna har starka åsikter vilka innebär att en chef, som egenskapsorienteringen antyder, föds med de egenskaper som krävs annars kan han eller hon aldrig utöva ledarskap. Dessa studenter anser alltså att antingen "har man det" eller så bör man inte bli chef, eller att det till och med innebär att man inte kan bli chef. Andra studenter menar att man kan bli chef utan att ha vissa egenskaper i bagaget, men då kanske inte en fullt så bra som om man hade haft vissa egenskaper naturligt. Några

av studenterna har åsikter som tyder på någon slags medelväg bland teorierna, nämligen att alla egenskaper inte är medfödda men att de har uppstått i och med sin uppfostran, åsikten är alltså fortfarande att man inte kan lära sig att hantera människor på ett bra sätt. Bland cheferna finns till skillnad mot studenterna personer som anser att det är fullt möjligt att lära sig social kompetens. De menar att det är något man kan öva sig till, precis som vad som helst, även om de erkänner att vissa personer verkar ha egenskapen med sig i bagaget utan övning. I Hills undersökning bland nya chefer så nämner många av cheferna att det till en början var svårt och tråkigt att hantera människor, men att det blev roligare efter hand då de blev bättre på det. Detta förvånade många av dem då de hade gått in med inställningen att social kompetens inte gick att lära sig. I Hills undersökning tillrättavisades alltså många av cheferna av sina egna erfarenheter. I vår undersökning blir utfallet liknande då studenterna förväntar sig att vissa egenskaper som chefs krävs redan innan du intar rollen och att du inte kan lära dig att hantera människor medan de intervjuade förstagångscheferna inte håller med.

Egenskaper som hos chefer anses viktiga har Hill identifierat i sin undersökning som självförtroende, vilja att acceptera ansvar, tålamod, empati, vara en god lyssnare mm. Detta är något som stämmer överrens med de intervjuade förstagångschefernas åsikter men som skiljer sig från studenternas förväntningar. Studenterna har nämnt att utstråla karisma och att vara auktoritär som viktiga egenskaper medan cheferna precis som Hill menar att det är viktigt att lyssna på sina anställda och vara genuint intresserad av människor.

5.3 Stil- och situationsorientering

De punkter som de intervjuade cheferna nämner som viktiga att tänka på stämmer till stor del överrens med Alvesson & Svenningssons indelning av chefskap och ledarskap, där cheferna framförallt åberopar vikten av att använda sig av ledarskap. Enligt teorin innebär bland annat ledarskapet att inspirera, nyutveckla och utmana vilket är något de intervjuade cheferna anser vara mycket viktigt. Alvesson & Svenningsson skiljer även mellan transaktionellt och transformativt ledarskap. Här kan man se en tydlig lutning mot transformativt ledarskap hos de intervjuade cheferna, då de försöker motivera de anställda att entusiastiskt känna för organisationen och arbeta för ett högre syfte och inte bara ha lönen som drivkraft. En av cheferna i Hills undersökning nämner att han blev förvånad över att man måste lära känna sig själv som person och inte bara som chef för att kunna bedriva bra ledarskap. Detta är något även en av våra chefer nämner. Han menar att det är viktigt att nå självinsikt, att kunna utvärdera sitt eget beteende och sina egna handlingar.

Både studenter och chefer vi har intervjuat använder sig av termen kompischef. Det som menas med termen är en chef som utför ett ledarskap med en nära och personlig relation till sina anställda. Studenterna vi har intervjuat är rörande överrens om att vara en kompischef är något som bör undvikas då det lätt senare uppstår problem när det kommer till att ta beslut i svåra och krävande situationer. Problematiken med att eventuellt behöva köra över sina kompisar eller göra dem ledsna och besvikna är inget man ska utsätta sig för menar de. Cheferna är även de överrens om att kompischef är något man bör vara uppmärksam på då det lätt går till överdrift. Några av cheferna nämner att det kan vara svårt att undvika rollen som kompischef när man blir internt rekryterad och går från att vara medlem i ett team till att bli chef över detsamma.

Givet att studenterna tror att de kommer att bli chefer över grupper med kompetenta och självgående medarbetare, förefaller de benägna att utöva situationsberoende ledarskap, det vill säga ledarskapet anpassas till i hur stor utsträckning gruppmedlemmarna behöver stöd, om ens något alls. Situationsperspektivet tas upp av en chef som betonar detta mycket hårt, som rakt ut säger "lär dig situationsanpassat ledarskap" som ett konkret tips till vad man bör tänka på som en framtida chef. Han anser att det är helt avgörande att som chef kunna ta beslut men att även kunna vara flexibel.

5.4 Ledarskap i team

De olika typerna av team som presenteras i teoriavsnittet figurerar i intervjuerna i olika utsträckning. De grupper som de flesta av cheferna styr över förefaller vara functional teams, alltså beständiga grupper som existerar under en förhållandevis lång tid, där arbetsuppgifterna är någorlunda specialiserade även om visst överlapp förekommer och där alla jobbar mot ett för gruppen gemensamt mål.

En av de intervjuade cheferna sitter med i en ledningsgrupp av chefer på samma nivå som han själv, och får därmed anses ingå i ett cross-functional team. Även ett virtuellt team förekommer, hos den chef vars grupp är jämnt fördelad mellan Lund och Tumba. Ett av de problem som tas upp i teorin med virtuella team är svårigheten för medlemmarna att känna tillhörighet till gruppen och med dem som rent fysiskt sitter på andra platser än de själva. Denna syn bekräftas av chefen som delar sitt team mellan två platser. Han upplevde själv problematiken med den geografiska uppdelningen och hade sökt minska denna genom att låta de två grupphalvorna träffas vid ett par tillfällen. Huruvida detta haft önskad effekt framgick ej.

Enligt Yukl anser Blake och Mouton att olika typer av team kräver olika typer av ledarskap. En av cheferna har en grupp av experter under sig och nämner att hans inblandning i deras dagliga arbete

är mycket liten. Det handlar alltså om ett delegerande ledarskap, enligt situationsmodellen. Experterna i gruppen klarar sig utan någon större inblandning från chefen, både vad det gäller arbetsuppgifterna och motivationen att klara av dessa. Detta känner chefen till och anpassar sin ledarstil därefter. Många av studenterna har gett uttryck för att de tror att deras framtida teammedlemmar kommer att vara självgående i mångt och mycket. Detta nämnde vi för en av cheferna under en intervju, varpå denne svarade att "det kan studenterna glömma".

5.5 Jämförelser mellan de empiriska undersökningarna

Många av studenterna tänker sig att de personalrelaterade frågorna kommer att få stå åt sidan i stressiga tider. Denna syn delar inte cheferna, som är betydligt mer måna om att fortsätta prioritera personalen mycket högt även när arbetsbelastningen ökar.

En viktig erfarenhet som cheferna bidrar med är att man inte alltid får välja den grupp man blir chef över, men även att det motsatta kan vara sant, då man kan bli delaktig i rekryteringen av nya medarbetare. Studenterna tror generellt att deras grupp kommer att tilldelas dem. Synen på huruvida chefen ska vara en expert som föregår med gott exempel eller en ledare av experter har diskuterats vid studentintervjuerna, men denna syn beror då givetvis på vilken typ av grupp man blir chef över. En av cheferna har en grupp av experter under sig och påtalar mycket riktigt orimligheten i att kunna mer än de kan.

Synen på gruppen är synneligen likartad bland studenterna. Man förväntar sig bli chef över en grupp på 4-7 personer, kanske en grupp man tidigare varit en del av. Medlemmarna antas vara självgående individer med hög kompetens och hög egen motivation.

Ingen av dem nämner möjligheten att de skulle kunna bli chef i en producerande verksamhet, till exempel gruppchef eller arbetsledare i en verkstadsindustri, eller att gruppen skulle kunna vara större eller mindre. Tanken på vilken typ av grupp man tänker sig bli chef över begränsar sannolikt synen på vilken typ av ledarskap man tror att man kommer att utöva. Studenterna tror generellt sett att få problem kommer att uppstå med medarbetares motivation, kompetens eller arbetsvilja.

En syn på chefsrollen som studenterna har men som till viss del omkullkastas av svaren från cheferna är frågan om ansvaret. Dessa beror sannolikt i hög grad på den organisation som studeras, men generellt underskattar studenterna det ansvar man kan få i sin första chefsroll. Ingen av studenterna tror att de kommer att ha personalansvar och ingen av dem nämner vare sig rekrytering, utvecklings- eller lönesamtal. Samtliga chefer nämner att de håller i utvecklingssamtal och några pratar även om rekrytering. En chef nämner löneansvar.

På samma sätt anser studenterna att någon chef ovanför dem i mångt och mycket kommer att definiera deras roll och deras uppgifter, något cheferna inte håller med om. De senare anser att det i stora drag står dem fritt att själva välja hur de ska disponera sin tid och utföra sina uppgifter, även om det finns övergripande mål som ska uppfyllas.

En enda student nämner lönen under sin intervju, men då enbart i ett sammanhang där ett ökat ansvar som chef borde leda till ett påslag i lönekuverter, inte att detta skulle vara ett incitament för att söka sig till chefsrollen. Ingen av cheferna har heller nämnt detta. Frågan som uppstår då är huruvida det är något högre skäl som står bakom viljan och önskan att bli chef, så som ansvaret, stärkt självkänslan, utmaningen, eller helt enkelt att det inte är fint att prata om pengar.

Många av studenterna nämner att de förväntar sig en intern utbildning vid chefsrollens början. Cheferna bekräftar att så är fallet på det aktuella företaget. Däremot skiljer sig innehållet i den verkliga kursen något mot vad som förväntats. Studenterna tycks förvänta sig en utbildning som fokuserar på rollen mer explicit, det vill säga en praktisk handledning i hur de ska sköta sitt arbete. Cheferna anser att det främsta resultatet av utbildningen var en flora av mycket användbara verktyg i chefsrollen, större självförtroende och ökad självinsikt, samt ett värdefullt nätverk av kontakter med likasinnade inom företaget.

5.6 Reflektioner kring intervjuerna

Vi tolkar studenterna som att de tycker steget från att vara anställd är ett ganska litet steg, att det mest är en fråga om ökat ansvar. Intressant är hur pass likartade uppfattningarna ändå är, allt från gruppens storlek till vilket ansvar man tror att man kommer att ha.

Vår uppfattning är att förväntningarna hos de flesta av de intervjuade studenterna bygger på egna erfarenheter snarare än lästa kurser. Det handlar om erfarenheter från sommarjobb, från arbete parallellt med studierna samt från engagemang i ideella verksamheter såsom studentnationer och kårer. Endast en person, en kvinnlig student på ekonomihögskolan, nämner att kurser som lästs vid högskolan har påverkat synen på hur en chef bör agera och fungera.

En av teserna vi hade vid arbetets början var att ekonomistuderanter och teknologer skulle ha olika syn på och förväntningar på chefsrollen, som skulle bero på att ekonomer läser kurser i organisationsteori och ledarskap redan från grundnivån. Utfallet av intervjuerna tyder till övervägande del på att förväntningarna är personliga och inte går att knyta till den formella utbildningen. Därför anser vi att det utifrån intervjuunderlaget inte går att dra en slutsats om att det skulle finnas en skillnad mellan förväntningarna på en framtida chefsroll som beror på en utbildning

inom ekonomi eller inom teknik. Ej heller har vi kunnat urskilja en likriktning inom gruppen av ekonomer, vilket borde ha skett om utbildningen spelat en avgörande roll. Tesen bör alltså förkastas.

En tydlig skillnad mellan de två grupperna som förtjänar att uppmärksammas är språkbruket. Även om utbildningen både utifrån ekonomistudenternas egen utsago samt vår tolkning inte har påverkat deras förväntningar nämnvärt, har den utan tvekan bidragit till deras begreppsförråd. Samtliga intervjuade ger uttryck för i stort sett samma företeelser och fenomen, medan ekonomistudenterna använder termer och etiketter från utbildningen för att beskriva sina erfarenheter. Teknologerna ger i sin tur uttryck för sina erfarenheter i mer allmänna ordalag, trots att de i praktiken säger samma sak som ekonomerna.

Värt att nämna är att nästan ingen av studenterna tar upp utvecklingssamtal som en uppgift de förväntar sig att ha. Endast en gör detta, och hon är samtidigt den enda som tar upp att det är viktigt att även chefen får feedback från de anställda. Kontrasten mot hur cheferna ser på saken, att personalutveckling är en av de centrala och alla mest givande uppgifterna, är stor och synnerligen påtaglig.

Något som belyser skillnaden mellan studenternas syn och chefernas erfarenheter är den stora variation i arbetsuppgifter som de senare upplyser om. Studenterna fokuserar på ett litet antal uppgifter som de ser som det verkliga chefsarbetet, medan cheferna har upplyst om att man även får ta sig an vad som kan upplevas som småsaker.

6 Resultat

Nedan presenteras de mest centrala slutsatserna av vår undersökning, med återknytning till frågeställningen.

Som framgår i redovisningen av det empiriska materialet samt i analysen skiljer sig studenters förväntningar samt chefers erfarenheter av chefsrollen åt på många sätt. Detta anser vi är fullt rimligt, då ingen kan förväntas ha en fullständig bild av en position man ej befunnit sig i. I de fall studenternas bild stämmer någorlunda väl överens med chefernas erfarenheter, är deras förväntningar ofta lite mindre nyanserade och aningen mer grovkorniga än vad verkligheten föreskriver.

Svaret på frågan om det finns några skillnader mellan studenters förväntningar på en framtida chefsroll sett till deras akademiska bakgrund får anses vara nej. Vi har inte kunnat urskilja några andra skillnader mellan de två studerade grupperna än att ekonomerna har ett utökat begreppsförråd. Förväntningarna är så pass spridda att de får anses härröra från personliga erfarenheter snarare än formell utbildning.

Cheferna har haft svårt att dra sig till minnes sina egna förväntningar inför tillträdet till den första chefsrollen. De har däremot bidragit med insikter om vilka sidor av rollen som överraskade dem och vad man som blivande chef bör vara beredd på. Vi tolkar dessa överraskningar som skillnader mellan deras förväntningar och det verkliga utfallet. Det mest centrala budskapet i uppsatsen kommer från de intervjuade cheferna, som anser att den viktigaste egenskapen som chef är att ha ett genuint intresse för människor och deras personliga utveckling.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Resultatet kunde bli mer intressant om vi, som Hill gjort i sin studie, följt cheferna under en längre tid med fler intervjuer och även använt oss av direkta observationer. Detta hade kunnat resultera i mindre färgade svar, och vi hade kunnat undersöka om cheferna så att säga följer sina egna råd och beskrivningar i sitt arbete. Även om vi har genomfört ett relativt stort antal intervjuer där intervjurespondenterna har varit mer än samarbetsvilliga när det gäller att försöka bistå med ärliga svar så inser vi att våra intervjuer på ungefär en timme vardera begränsar resultatet.

Det hade även varit intressant att intervjua förstagångschefernas över- och underordnade för att få en bättre bild angående chefsrollen. Exakt samma könsfördelning bland studenter och chefer samt lika fördelning bland examinerade från LTH och ekonomihögskolan i Lund hade önskats. Att öka antalet företag och branscher i studien hade varit intressant då valet av organisation alldeles säker

färgar bilden av chefskapet, varför studien endast kan ses som ett exempel på hur det kan vara, inte fakta.

7 Referenser

7.1 Skriftliga källor

Hill, Linda. A (2003) *Becoming a manager*, Upplaga 2, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (2009) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Upplaga 3:11, Studentlitteratur, Lund

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2009) *Att skriva en bra uppsats*, Upplaga 2:2, Liber AB, Malmö

Svenningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010) *Ledarskap*, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet

Svenningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2007) *Organisation, ledning och processer*, Upplaga 1:2, Studentlitteratur, Lund

Yukl, Gary (2006) *Leadership in organizations*, Upplaga 6, University at Albany, State University of New York

7.2 Muntliga källor

7.2.1 Intervjuer med studenter

Intervju 1	2010-04-21	Företagsekonom
Intervju 2	2010-04-22	Företagsekonom
Intervju 3	2010-04-22	Företagsekonom
Intervju 4	2010-04-23	Företagsekonom
Intervju 5	2010-04-26	Teknolog, Datateknik
Intervju 6	2010-04-26	Teknolog, Teknisk matematik
Intervju 7	2010-04-27	Företagsekonom
Intervju 8	2010-04-28	Teknolog, Teknisk fysik
Intervju 9	2010-05-03	Teknolog, Teknisk matematik

7.2.2 Intervjuer med chefer

Intervju 1	2010-05-11	Telefonintervju, Alfa Laval AB, Tumba
Intervju 2	2010-05-12	Platsintervju, Alfa Laval AB, Lund
Intervju 3	2010-05-12	Platsintervju, Alfa Laval AB, Lund
Intervju 4	2010-05-17	Platsintervju, Alfa Laval AB, Lund
Intervju 5	2010-05-20	Telefonintervju, Alfa Laval AB, Lund
Intervju 6	2010-05-25	Platsintervju, Alfa Laval AB, Lund

Appendix 1 - Intervjumall

Intervjufrågor - Riktat till studenter

- Vilket universitet går du på?
- Vad läser du för utbildning nu? Vilken examen kommer du ta ut och när?
- Vad är dina förväntningar på en kommande chefsposition? Exempel?
- Vilka uppgifter tror du att ett första chefsjobb kan innebära? Exempel?
- Vad tror du att dina förväntningar bygger på? Erfarenheter/kurser under din utbildning/litteratur/media/bekanta i din omgivning?

Intervjufrågor - Riktat till chefer i arbetslivet

- Beskriv din roll på företaget? Vad är din titel på företaget? Hur många är du chef över?
- Vilken högskoleexamen har du? Vilket universitet gick du på? Vilket år tog du din examen?
- Hur länge har du haft din nuvarande position i företaget? Hur länge har du varit verksam i arbetslivet?
- Är du externt eller internt rekryterad? Ser du några fördelar eller nackdelar i samband med detta? Hur gick det till när du blev anställd? Har du genomgått någon ledarskapsutbildning?
- Vem formulerar rollen och arbetsuppgifterna? Din chef, dina medarbetare, du själv?
- Vad består dina arbetsuppgifter av? Kan du ge exempel? Vad har du för ansvarsområden? Vad har du beslutanderätt över gällande anställda?
- Vad tycker du om de olika uppgifterna? Finns det något du tycker mer eller mindre om? Vad i jobbet är svårt? När är det roligt? Exempel?
- Är det något som blir förbisett som du önskar att du hade kapacitet att uppmärksamma?

- Vad har du lärt dig hittills? Hur skulle du beskriva chefsjobbet för en ny chef?
- Hur har din dag sett ut idag? Hur ser en typisk dag ut? Exempel?
- Hur många timmar arbetar du i genomsnitt en vecka? Har du familj?
- Tycker du själv att dina förväntningar stämmer överens med utfallet av chefsrollen? Vart tror du att du fick dina förväntningar ifrån? Erfarenheter/kurser under din utbildning/litteratur/media/bekanta i din omgivning?